

A ESTRATÉGIA E OS DESAFIOS QUE PRECEDEM A CONSTRUÇÃO DOS SCORECARDS E A EXECUÇÃO DO BSC.

Área temática: Gestão Estratégica e Operacional

Renata Ramalho

renataramalho@facc.ufrj.br

Dilo Vianna

dilo@facc.ufrj.br

Victor Prochnik

victor@ie.ufrj.br

Marcelo Macedo

malvaro.facc.ufrj@gmail.com

Resumo: *O Balanced Scorecard (BSC) foi desenvolvido e aperfeiçoado nas últimas duas décadas por Kaplan e Norton. Em seu escopo, as quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento têm como principal objetivo ser um painel de instrumentos para ajudar no alinhamento, controle e alcance dos objetivos estratégicos da organização, bem como, entregar valor, no sentido de dirimir a lacuna entre os pressupostos iniciais da estratégia e a sua execução. A sua difusão nos meios organizacionais continua a provocar os meios acadêmicos, visto que mesmo que as organizações estejam comprometidas com os esforços de implantação e execução de um excelente BSC podem não alcançar o desempenho desejado. Desta forma, lançando dúvidas acerca da eficácia da ferramenta. Neste contexto, este trabalho analisa três desafios que o BSC deve superar: problemas nas diretrizes superiores da organização relacionados à construção da missão e da visão de futuro; as recentes afirmações de Kaplan Norton (2008) acerca do “agnosticismo” do BSC em relação à outras ferramentas de gestão da estratégia e melhoria operacional; e, as possibilidades de equívocos na implantação e execução do BSC. A análise desenvolvida aponta que não é o uso do BSC que deve automaticamente melhorar o desempenho da organização, mas sim a forma como é utilizado. Os processos analisados por este trabalho que precedem o BSC durante o desenvolvimento da estratégia, limitações da ferramenta e possíveis contingências durante a execução, indicam que relacionar o desempenho alcançado pela estratégia organizacional exclusivamente ao uso do BSC parece ser pouco prudente.*

Palavras-chaves: *Estratégia, Balanced Scorecard, Implementação e Limitação.*

Introdução

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido e aperfeiçoado nas últimas duas décadas por Kaplan e Norton (1992, 1997, 2000, 2004, 2006 e 2008). Em seu escopo, as quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento têm como principal objetivo dirimir a lacuna entre os pressupostos iniciais da estratégia e a sua execução, atuando como um painel de instrumentos para ajudar no alinhamento, controle e alcance dos objetivos estratégicos da organização.

A sua difusão do BSC nos meios organizacionais continua a provocar os meios acadêmicos. Em meio às críticas e sugestões (Otley (1999), Nørreklit (2000 e 2003) e Nørreklit e Mitchell (2007)), muitas delas refutadas por estudos recentes (Banchieri, Planas e Rebull, 2011), pode-se concluir que o BSC é, como outras ferramentas semelhantes, uma ferramenta reducionista para o complexo ambiente da estratégia e, sendo assim, apresenta algumas limitações.

O BSC, como um sistema de gestão da estratégia e desempenho, tem como propósito, dentro de suas limitações, entregar valor para as organizações, fornecendo medidas confiáveis para a execução da estratégia e ajudando o (re)desenvolvimento das organizações na busca do superior desempenho (Vianna, 2014).

O BSC é uma ferramenta de gestão e desempenho que trabalha com informações e premissas que estão associadas à estratégia formulada previamente pela organização e também depende de forma vital da qualidade da execução. Lewy e Du Mee (1998) admitem que o BSC pode ser uma maneira eficaz de traduzir uma estratégia global para as muitas partes de uma organização. No entanto, os autores salientam ainda que as organizações devem ter uma ideia clara do que querem alcançar, e estarem dispostas a comprometer os recursos necessários. Os autores enfatizam a importância de que as organizações ajustem seus objetivos estratégicos antes de implementarem os mapas estratégicos.

Entretanto, mesmo que as organizações estejam comprometidas com os esforços de implantação e execução de um excelente BSC, podem não alcançar o desempenho desejado. Desta forma, lançando dúvidas acerca da eficácia da ferramenta.

Por meio dos estudos de Maximiano (2008), Kaplan e Norton (2008), Chiavenato e Sapiro (2010), Barney e Hesterly (2011), Oliveira (2011) e Serra et al. (2014) pode-se verificar que há um longo caminho a ser percorrido entre o desenvolvimento da estratégia e a execução do BSC. Sendo assim, analisar as possíveis limitações enfrentadas pelo BSC

advindas dos parâmetros oriundos de outros processos, como por exemplo, uma equivocada formulação da estratégia e a posterior prescrição de seus parâmetros para o BSC e também relacionadas à sua execução é o objetivo principal deste estudo.

Diferentemente de outros estudos operacionalizados nesta linha, este estudo não é crítico, visa por meio de uma nova revisão da literatura, principalmente após a atualização da ferramenta desenvolvida por Kaplan e Norton (2008), lançar luz acerca de possíveis limitações que o BSC pode experimentar.

Neste sentido, o problema de pesquisa pode ser expresso do seguinte modo: quais os desafios que precedem a construção dos *scorecards* e a execução do BSC?

Assim, este trabalho aponta os principais desafios que podem gerar restrições para que o BSC possa entregar valor, de forma que atribuir exclusivamente ao BSC os resultados de uma organização parece ser uma conclusão pouco prudente.

Para alcançar este objetivo, a metodologia utilizada foi a pesquisa sistemática baseada em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas que fornecem instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. Esta sistemática de pesquisa é caracterizada por Vergara (2006) como pesquisa bibliográfica.

A presente pesquisa também pode ser considerada como investigação explicativa, segundo mesma autora (2006, p. 47), “tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar os motivos. Visa esclarecer quais fatores contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno”.

Este trabalho está dividido em três seções: a introdução apresenta o tema, o problema da pesquisa, os objetivos e a metodologia; na segunda, é apresentada a fundamentação teórica, sobre o BSC e a estratégia; na terceira, as considerações finais, busca-se analisar as limitações do *Balanced Scorecard* e apresentar as conclusões desta pesquisa.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Proposição e desenvolvimento do *Balanced Scorecard*

Embora a colaboração entre Kaplan e Norton tenha se iniciado em 1990 (Kaplan e Norton, 2004, p. vii) foi somente em 1992 com “*The Balanced Scorecard: measures that drive performance*” (KAPLAN e NORTON, 1992) que os autores consolidam a metodologia BSC. Em sua proposta inicial, o modelo do BSC fornecia um conjunto de medidas financeiras

e não-financeiras de desempenho organizacional. Estas medidas incluíam tanto medidas financeiras, que reportam os resultados das ações passadas e operacionais, como medidas não-financeiras, tais como as medidas de satisfação dos clientes, processos internos e inovação e desempenho de RH, etc. A proposta é fornecer aos gestores uma visão rápida e abrangente do desempenho da organização sob quatro perspectivas integradas (KAPLAN e NORTON, 1997).

Esta proposição inicial caracterizava o BSC como um *Performance Measure System* (PMS). Posteriormente, os autores atualizaram o método, que passou a se inserir no conceito de *Strategic Performance Measure System* (SPMS). No trabalho seguinte, “*Using balanced scorecard as a management system*” (KAPLAN e NORTON, 1996) os indicadores passam a contemplar não apenas o desempenho, mas, principalmente, a mensuração dos indicadores relevantes para a estratégia da organização.

A proposta de atualização do BSC como sistema de gestão estratégica é selada em 2000 quando Kaplan e Norton publicam o livro “*The Strategy Focused Organization*” (2000). A nova proposta para o BSC está fundamentada em cinco pilares: mobilizar a mudança por meio da liderança executiva; traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização com a estratégia; transformar a estratégia em tarefa de todos; e converter a estratégia em processo contínuo. Nessa publicação, além de atualizarem o método, os autores posicionam o BSC como um tradutor do processo de desenvolvimento da estratégia para a obtenção de resultados.

O terceiro livro, “*Strategy Maps*” (2004), propõe um arcabouço geral para a tradução da estratégia em termos operacionais (segundo pilar). Por meio de mapas, a estratégia é apresentada com objetivos interligados por uma relação de causa e efeito hierárquica entre as perspectivas dos BSC. A estrutura de mapas interliga processos, pessoas, tecnologias e culturas para desenvolver a proposta de criação de valor para clientes e acionistas.

O quarto livro, “*Alignment*” (2006), expande os pilares três e quatro (alinhar a organização com a estratégia e como transformar a estratégia em tarefa de todos). A principal proposição é mostrar como usar os mapas estratégicos para alinhar as diversas unidades organizacionais (administração central, operacional e serviços de apoio) e, além disso, evidenciar a importância do alinhamento dos objetivos e incentivos de cada funcionário com os objetivos de suas respectivas unidades e da organização como um todo.

No quinto e último livro, “*The execution premium*” (2008) os autores defendem o quinto pilar (organizações orientadas para a estratégia). Kaplan e Norton (2008, p. 2) definem

como “execução premium - o alcance de substanciais e rápidos resultados auferidos pela interligação do planejamento estratégico com a execução operacional”. A nova proposição dos autores é a inclusão do BSC em um sistema de gestão autônomo e abrangente de desenvolvimento e execução da estratégia (ver figura 1), que interliga estratégia e operações, executado em forma de *loop* (KAPLAN e NORTON, 2008, p. 8).

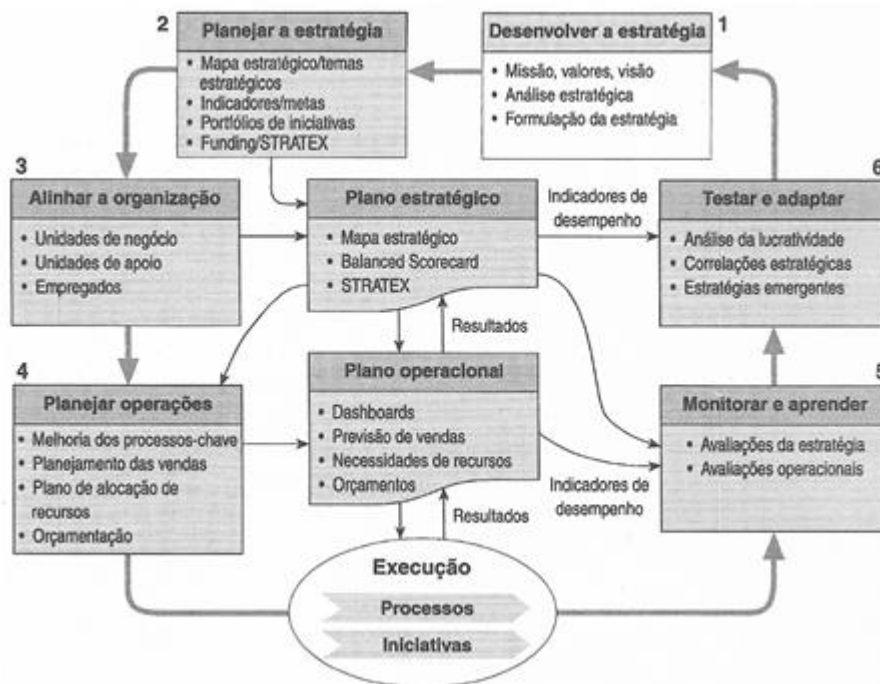


Figura 1 - Sistema de gestão autônomo da estratégia com inserção do BSC.
Fonte: Kaplan e Norton (2008, p. 36).

Este trabalho chama a atenção para a inserção do BSC apenas no segundo processo (planejar a estratégia), sendo assim, é dependente das variáveis de prescrição da estratégia (desenvolver a estratégia), caracterizado pela leitura do ambiente estratégico. Além disso, o BSC é dependente de parâmetros operacionais (plano operacional). Ou seja, o BSC depende de outros processos, ferramentas de gestão estratégica e operacionais e também de uma execução operacional superior.

2.2. Críticas e respostas

Alguns autores vêm expressando suas críticas ao BSC, devido a algumas limitações que essa ferramenta pode apresentar. Dentre estes, Otley (1999) sugeriu que:

(i) a metodologia existente para a implantação do BSC oferece pouco detalhe sobre como selecionar as medidas específicas de desempenho;

(ii) as relações de causa e efeito se tornaram “lineares”, simplificando a realidade, existindo pouca orientação sobre como construir analiticamente estas relações;

(iii) o processo de estabelecimento de metas não é discutido de maneira satisfatória na literatura sobre o BSC. A explicação deste processo é importante, porque mostra como os trade-offs entre medidas de desempenho devem ser calculados; e

(iv) que o BSC continua, predominantemente, direcionado ao acionista e acredita que isso ocorre em função do ambiente cultural norte-americano, país onde o instrumento foi criado.

Apesar das críticas, Mooraj, Oyon e Hostettler (1999) projetaram o cenário que seria vigente para os próximos anos, sugerindo que uma difusão no campo ocorria tão rapidamente que seria difícil afirmar que as críticas permanecessem relevantes.

Neely e Bourne (2000) relataram que mais de 70% das implementações do BSC falham. Este número pode ter contribuído para que, em sua fase inicial, o BSC se tornasse um campo fértil para os estudos críticos. El-shishini (2001), argumentou que Kaplan e Norton têm fornecido uma imagem simplista de um mundo complexo.

Nørreklit (2000 e 2003) e Nørreklit e Mitchell (2007) desafiam a racionalidade da relação de causa-e-efeito entre a satisfação do cliente, aprendizado, desempenho interno e a constatação do resultado financeiro, argumentando que se o efeito das causas ocorre em momentos e com intensidades diferentes, então o BSC deveria incorporar o fator tempo. No entanto, um estudo desenvolvido por Kunc (apud Banchieri, Planas e Rebull, 2011, p. 158) afirmou que “apenas uma pequena percentagem de pessoas percebe o ‘lag’ entre os indicadores e os mapas estratégicos”.

As críticas ao BSC apresentam um paradoxo definido no estudo “*What has been said, and what remains to be said, about the balanced scorecard?*” de Banchieri, Planas e Rebull (2011, p. 155) segundo os autores, “enquanto a ferramenta BSC goza de ampla difusão no mundo corporativo, no âmbito teórico recebeu muitas e variadas críticas”.

Os autores fizeram uma revisão da literatura crítica em mais de 300 artigos e concluíram que (Banchieri, Planas e Rebull, 2011, 155):

o BSC é um modelo que evoluiu e foi aperfeiçoado ao longo dos anos ao ponto de, atualmente, apresentar uma sólida e aplicável formulação teórica. Isto somente foi possível pela sua difusão em diversos setores econômicos e países. No entanto, ainda existem alguns aspectos questionáveis em relação a determinados elementos do modelo (perspectivas, indicadores e relação de causa e efeito).

O estudo apresenta a maior compilação de críticas ao BSC após a publicação de “A Execução Premium” (KAPLAN e NORTON, 2008). A Tabela 1 sintetiza as principais críticas apresentadas pelos autores. Na coluna “Respostas”, verifica-se que seis, dentre as dez críticas listadas, foram respondidas pelos acadêmicos ou pela nova abordagem desenvolvida por Kaplan e Norton em 2008. Também é possível observar que antigas críticas permanecem sem discussões, abrindo assim a possibilidade para novas pesquisas.

Tabela 1 - Críticas e respostas ao modelo BSC.

Críticas	Autor	Respostas
Na dimensão política: a que se destina? Para qual proposta?	Bessire and Bancker (2005)	Pode refletir o interesse de todos os <i>stakeholders</i> nas suas diferentes perspectivas.
Ser o principal objetivo da organização.	Bessire and Bancker (2005)	A visão da organização e todas as partes envolvidas podem ser contempladas.
Considera a organização como uma máquina.	Bessire and Bancker (2005); Voelpel et al., 2006	The Execution Premium (2008) é uma abordagem baseada na melhoria contínua e, além disto, considera a execução concomitante com outras ferramentas.
Existem apenas quatro perspectivas, que consideram apenas o ambiente interno.	Epstein and Manzoni (1998); Nørreklit (2000); Brignall (2002); Figue, et al. (2002); Van Der Woerd and Van Der Brink (2004); Voelpel et al. (2006).	As perspectivas devem ser compatíveis com a visão e a estratégia da empresa. The Execution Premium (2008) considera o ambiente externo da organização em sua análise.
Inter-relação entre as perspectivas	Nørreklit (2000).	Indicado para futuras pesquisas.
A existência das relações de causa e efeito.	Malmi (2001); Nørreklit (2000); Malina et al. (2007) e Brignall (2002).	Indicado para futuras pesquisas.
A incorporação do fator tempo.	Nørreklit (2000); Kunc(2008)	Indicado para futuras pesquisas.
Eficácia dos indicadores como medidas únicas.	Lipe and Salterio (2000)	Indicado para futuras pesquisas.
São ainda necessários mais estudos que contribuam para a definição dos fundamentos teóricos e investiguem a nova metodologia.	Marr and Schuima (2003)	A evolução do conceito em cinco tipos de BSC e 309 artigos sobre o modelo na base de dados ISI.
A falta de informação sobre a sua execução	Ahn (2001); Aparisi e Caudeli, (2008).	Os artigos mostram detalhadamente as razões pelas quais ele é usado e os fatores que facilitam a sua implementação. Já são identificadas as dificuldades que possam surgir no momento da sua execução. Os artigos avaliados estudaram o modelo em diferentes países e setores.

Fonte: Banchieri, Planas e Rebull (2011, p. 173).

Os autores discutem ainda um ponto relevante para esta pesquisa: o uso do BSC em organizações de pequeno porte. Os autores levantam a seguinte hipótese (Banchieri, Planas e Rebull, 2011, p. 174): “estariam os consultores vendendo o BSC para organizações onde uma

ferramenta menos complexa poderia suprir com mais facilidade as necessidades de acompanhamento do desempenho? ”

Os autores acreditam que a resposta é sim e que, para um grande percentual de organizações uma definição precisa dos indicadores-chave de desempenho seria o suficiente (BANCHIERI, PLANAS e REBULL, 2011).

Andersen, Cobbold e Lawrie (2001), sugerem que os benefícios potenciais são provavelmente diferentes entre as pequenas e grandes organizações. Em organizações grandes/complexas muito da utilidade do BSC vem da sua possibilidade de melhorar as comunicações. Em organizações menores, uma maior proporção do valor do BSC vem de dois outros elementos: a descrição do destino estratégico, dos objetivos estratégicos associados e das prioridades com a proposta de construir consenso; e, ainda, do impulso dado ao desenvolvimento e aplicação de processos de gestão estratégica mais eficazes.

Notadamente a academia se encarregou de dirimir algumas dúvidas e críticas. No entanto, não se pode negar o viés reducionista da ferramenta, o que pode conduzir a imperfeições e limitações de execução, sendo assim, um modelo de racionalidade limitada.

2.3. A estratégia e os desafios que precedem a construção dos scorecards e a execução do BSC

A literatura sobre o processo de desenvolvimento da estratégia é extremamente rica e conta com a contribuição de outros segmentos das ciências sociais, onde são verificadas as mais diversas abordagens e teorias. Neste arcabouço, pode-se verificar um nível alto de consenso, todavia sem uma proposição que se possa julgar como definitiva (VIANNA, 2014).

Mintzberg et al. (2006, p. 77) defendem que “este consenso já foi maior, gradativamente vem se desgastando”. Segundo Porter (2004), as controvérsias, de forma geral, refletem as diferenças de opinião entre escolas de pensamento. Mintzberg et al. (2006, p. 13), sugerem que “não há um ‘melhor caminho’ para criar estratégia, nem há um ‘melhor caminho’ para a organização. Formas diferentes funcionam bem em determinados conceitos”.

No entanto, nas obras de Maximiano (2008), Kaplan e Norton (2008), Chiavenato e Sapiro (2010), Barney e Hesterly (2011), Oliveira (2011) e Serra et al. (2014) verifica-se um consenso de que o caminho a ser percorrido entre o desenvolvimento da estratégia e a execução do BSC compreende os seguintes processos: (i) inicia-se na construção das diretrizes de alto nível, definição da missão e visão; (ii) em seguida, são desenvolvidas as análises ambientais, onde devem ser avaliados os ambientes estratégicos externo e interno;

(iii) depois, são verificadas as capacidades dos processos, competências, habilidades e recursos organizacionais ante as oportunidades e ameaças verificadas nas análises ambientais, análise SWOT; e, (iv) para somente então, em seu último estágio, onde são formuladas e prescritas as estratégias, (v) são inseridos os mapas estratégicos e é operacionalizado o BSC.

Para Oliveira (2011), os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico estão subordinados a algumas escolhas (*trade-offs*) anteriores, inerentes ao desenvolvimento da estratégia. Segundo o autor (2011, p. 52):

os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico proporcionam a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro de sua missão, de acordo com sua postura estratégica, respeitando as macro políticas, bem como as ações estabelecidas pelas macro estratégias; e se direcionando para a visão estabelecida, ou seja, o que a empresa quer ser.

Na última atualização de seus conceitos, Kaplan e Norton (2008) sugerem que estas escolhas acontecem durante o processo de desenvolvimento da estratégia, que pode ser dividido em três etapas distintas (ver Tabela 2) e que, nestas, possíveis barreiras já podem ser notadas. Para os autores, as organizações que venham a optar pelo uso do BSC o farão durante a última etapa, de tradução da estratégia.

Tabela 2 - Processo de Desenvolvimento da Estratégia

Processo de desenvolvimento da estratégia	Objetivo	Barreiras
1. Esclarecer a missão, os valores e a visão.	Descrever as diretrizes de alto nível sobre o propósito da conduta da organização.	A visão, não raro, é descrita em termos que não favorecem a execução.
2. Conduzir análises estratégicas	Identificar por meio de análises estruturadas relacionadas aos eventos, forças e experiências que impactam e modificam a estratégia.	Muitas vezes, a análise se concentra nos resultados, não nos direcionadores da estratégia.
3. Formular a estratégia (traduzir a estratégia)	Definir onde e como a organização competirá.	Conta com um número grande de metodologias. Não há consenso sobre que abordagem adotar em que circunstâncias.

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2008, p.38).

Os sistemas de gestão da estratégia e do desempenho, entre estes o BSC, deveriam, dentro de suas limitações, entregar valor no sentido de dirimir a lacuna entre os pressupostos iniciais da estratégia e a sua execução, fornecendo medidas confiáveis para execução e ajudando a apontar novos caminhos para o (re)desenvolvimento na busca de um desempenho superior. No entanto, os *trade-offs* encontrados por firmas e gestores durante o processo de desenvolvimento da estratégia e fatores estruturais internos da organização podem contribuir

para apontar caminhos e conduzir a comportamentos estratégicos equivocados, que serão repassados aos scorecards e à construção do BSC. (VIANNA, 2014).

Neste contexto, este trabalho aponta para três desafios relevantes: problemas nas diretrizes superiores da organização relacionados à construção da missão e da visão de futuro (ver processo 1 na figura 1); as recentes afirmações de Kaplan Norton (2008) acerca do “agnosticismo” do BSC em relação à outras ferramentas de gestão da estratégia e melhoria operacional; e, as possibilidades de equívocos na implantação e execução do BSC.

Estes eventos podem se traduzir em uma situação perversa. Mesmo comprometidas com os esforços de implantação e execução de um excelente BSC, estas organizações podem não alcançar o desempenho desejado. Desta forma, lançam dúvidas acerca da eficácia da ferramenta.

Essa dinâmica é uma das lacunas verificadas nos trabalhos empíricos que se dedicam a contribuir para a verificação das possíveis contribuições do BSC para o desempenho organizacional. De forma geral, as estratégias de pesquisa desenvolvem suas investigações sem levar em conta estas possibilidades, que podem contribuir para o enviesamento dos resultados.

O principal objetivo das próximas seções é analisar os três principais desafios que podem gerar restrições para que o BSC possa entregar valor, apontando que atribuir exclusivamente ao BSC os resultados de uma organização parece ser uma conclusão pouco prudente.

2.3.1. Os desafios da construção da missão e da visão

Os desafios do BSC começam nas proposições de alto nível. Kaplan e Norton (2008, p. 37), sugerem que “os gestores devem chegar a um acordo sobre o propósito (missão), sobre a bússola interna que norteará suas ações (valores) e sobre suas aspirações quanto aos resultados futuros (visão)”.

Segundo Drucker (2006, apud Chiavenato e Sapiro, 2010, p. 83):

a pergunta sobre qual é o negócio da organização é tão raramente feita – pelo menos de maneira clara e direta – e tão raramente os gestores dedicam um estudo e reflexão adequados sobre o assunto, que talvez seja esta a causa mais importante do fracasso dos negócios.

Barney e Hesterly (2011, p. 6) sugerem:

que as missões também podem prejudicar o desempenho corporativo. Algumas vezes, a definição da missão, terá foco predominantemente interno e será definida apenas com referência a valores pessoais e prioridades de seus

fundadores ou alta gerência, independentemente de esses valores serem ou não consistentes com a realidade econômica.

Quanto à visão de futuro, Serra et al. (2014, p. 66) “destacam como elementos de definição do futuro do negócio a percepção das oportunidades e os meios para as aproveitar, sendo uma declaração de intenção e do pensar estrategicamente para além do presente”. Os autores apontam para a necessidade de se pensar sobre tecnologias, mercados, consumidores e nos fatores internos.

Todavia, a visão, não raro, é descrita em termos que não favorecem a execução da estratégia. Para Raynor (2007, p. 1), “a maioria das estratégias são construídas sobre crenças específicas sobre o futuro. Infelizmente, o futuro é profundamente imprevisível”.

Grewal e Tansuhaj (2001) e Wilson e Eilertsen (2010) alertam para as dificuldades de desenvolver planos em um ambiente de crise econômica. O número de crises atravessadas pela economia global em diferentes setores ao longo das duas últimas décadas tornou o ambiente econômico ainda mais assimétrico reduzindo a capacidade dos executivos de desenvolver uma leitura mais apurada da situação. Consequentemente, a construção da visão - responsável por indicar como o negócio da organização será no futuro - foi sistematicamente perdida ao longo das últimas décadas.

O reconhecimento de que as crises econômicas podem afetar de formas diferenciadas a visão de futuro da organização pode residir na racionalidade limitada dos executivos, segundo Bain e Company (2013, p. 1):

os executivos foram pressionados à ampliar seus negócios em um momento em que as forças dentro e fora de suas organizações tornaram essa tarefa muito mais difícil. Muitos dos líderes que apostaram as suas esperanças em uma recuperação econômica relativamente rápida, estão começando a reconhecer que podem ter sido excessivamente otimistas.

Sendo assim, pode-se inferir que os desafios da construção da missão e da visão, no início do processo de desenvolvimento da estratégia, representam o primeiro desafio para a parametrização dos *scorecards*. Com base na missão ou visão estabelecida por uma organização, a administração estabelece os planos principais, seleciona as estratégias e determina o alinhamento dos objetivos nos níveis da organização. A construção equivocada da missão e de uma visão distorcida podem comprometer os processos subsequentes.

2.3.2. O “agnosticismo” do BSC em relação às metodologias da estratégia e melhoria operacional

No final do século passado, foram desenvolvidos diversos modelos gerenciais que têm como objetivo apoiar as organizações na formulação, desenvolvimento e gestão da sua estratégia, em geral indicando também como proceder a melhorias operacionais. Entre eles, podem ser citados modelos com base predominantemente em análises econômicas, como a cadeia de valor de Michael Porter (Porter, 1979), oriundos da área de administração, como os de competências de Prahalad e Hamel (Prahalad e Hamel, 1979 e 1980) e modelos advindos da engenharia, entre os quais os que tiveram origem em estudos sobre a qualidade como o gerenciamento total da qualidade (TQM - *Total Quality Management*).

Para este ambiente os autores apresentaram, em sua última atualização dos conceitos do BSC em 2008, o seguinte diagrama de contexto (ver figura 2) onde sugerem as possíveis interações entre o BSC e estes modelos.

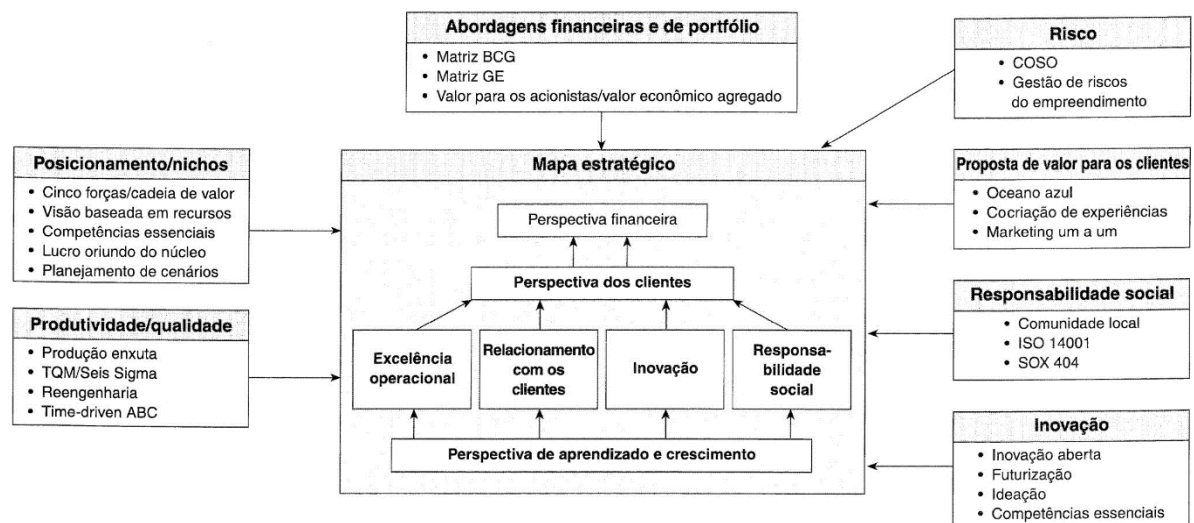


Figura 2 - Metodologias e ferramentas de apoio ao processo de formulação da estratégia e melhoria operacional.
Fonte: Kaplan e Norton (2008, p. 56).

Para Kaplan e Norton (2008, p. 52) o processo de formulação da estratégia é o momento em “que o processo de desenvolvimento da estratégia se cruza com a arte da formulação da estratégia”. Para os autores, este processo definirá onde e como a organização competirá, serão apontados os principais direcionamentos e orientações estratégicas e, também, definidas as atividades críticas.

Dentre as contribuições para o desenvolvimento da estratégia, podem-se encontrar as de Porter (1979 e 1986). A primeira aponta para ambiência externa, o modelo de cinco forças, e a outra direcionada para a ambiência interna, o modelo da cadeia de valor.

As teorias desenvolvidas por Bruce Henderson para a empresa de consultoria empresarial americana Boston Consulting Group - BCG em 1968 contribuíram para a

construção da matriz BCG, uma representação gráfica, que tem como objetivo suportar a análise de portfólio de produtos (ou composição de carteira) e as possibilidades de investimentos. Henderson (1970) sugeriu que, para ter sucesso, uma empresa deve ter um portfólio de produtos com diferentes taxas de crescimento e diferentes participações no mercado.

Com a proposição de gerenciar riscos inerentes ao mercado financeiro uma ferramenta desenvolvida pelo Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission - COSO com a colaboração da PricewaterhouseCoopers se propõe a identificar, avaliar e administrar riscos diante de incertezas, como também integrar o processo de criação e preservação de valor. No entanto, como toda ferramenta, esta também apresenta suas limitações, os próprios autores fazem questão de apontá-las (COSO, 2007, p. 8):

o julgamento humano, no processo decisório do modelo pode ser falho; os controles podem ser anulados por conluio entre duas ou mais pessoas, e a administração tem o poder de recusar-se a aceitar as decisões de gestão de riscos. Essas limitações impedem que o conselho de administração e a diretoria executiva tenham absoluta garantia da realização dos objetivos da organização.

Os autores ainda apontam que, “as organizações têm sido exortadas a usar uma ampla variedade de filosofias de melhoria operacional” (KAPLAN e NORTON, 2008, p. 54) tais como: TQM, *six sigma* e ISO, dentre outras.

Segundo Kaplan e Norton (2008, p. 59), “qualquer que seja a escolha, a estratégia daí resultante pode ser traduzida, no estágio seguinte, em um mapa estratégico, e, depois, operacionalizada por meio de um BSC de objetivos, metas, indicadores e iniciativas”.

Todavia, os autores sinalizaram para algumas limitações acerca do uso destas ferramentas, alertam para o fato de que não há consenso quanto à melhor abordagem a adotar e sob quais circunstâncias ou momento utilizar. Diante deste contexto, pode-se inferir acerca da possibilidade de que o desenvolvimento de uma análise referente às ameaças de novos entrantes, utilizando-se o modelo proposto por Porter (1979), possa produzir direcionamentos de mercado equivocados. Ou, ainda, que a produção ou coleta de informações originadas dos sistemas de melhoria de desempenho operacional (TQM) possam comprometer a qualidade do produto e a estratégia do cliente.

Desta forma, assim como visto no processo de construção da visão, os resultados equivocados destas análises serão prescritos para os *scorecards* e operacionalizados no BSC, descortinando novamente a possibilidade do comprometimento da entrega de valor por parte da ferramenta BSC.

No entanto, esta problemática representa apenas uma das pontas do processo de formulação da estratégia, o uso de ferramentas de melhoria operacional e sua interação com o BSC. Na outra ponta, Kaplan e Norton (2008) reconhecem relevantes limitações do BSC relativas às suas possíveis “*interfaces*” com estas metodologias e ferramentas. Os autores (2008, p. 54) admitem que, “nosso trabalho na área de execução da estratégia é agnóstico em relação a estas várias abordagens estratégicas, a esses métodos de melhoria operacional e a essas ferramentas de gestão de riscos”.

Estas duas subseções analisaram os fatores limitadores provenientes da formulação, desenvolvimento e a prescrição para os mapas estratégicos do processo da estratégia organizacional. A próxima seção analisa possíveis fatores internos e de execução relevantes no sentido de limitar a entrega de resultados por parte da ferramenta BSC.

2.3.3. Limitações e problemas relacionados à implantação e execução do BSC

Borgert (1999) sugere que grande parte das empresas brasileiras está despreparada para a implantação de qualquer ferramenta de gestão, pois são desorganizadas operacional e estruturalmente e, assim, não apresentam as condições necessárias à implementação deste tipo de ferramenta com sucesso. As empresas adotam o BSC mais como um modismo, desconhecendo, por vezes, suas vantagens e os problemas que podem criar.

Para Kennerley e Neely (2002), fatores como a participação e o gerenciamento do processo e do projeto, são necessários para a implantação de um processo de gestão da estratégia.

Neely, Yaghi e Youell (2007, p. 3), sugerem que por falhas de execução “as organizações não extraem o máximo de seus sistemas corporativos de gestão de desempenho”. Os sistemas não estão sendo utilizados pelas organizações de acordo com seu potencial e, sendo assim, não contribuem tanto quanto podem, para permitir que as empresas atinjam o máximo do desempenho de sua estratégia.

Kaplan e Norton (2000) listaram as causas mais comuns de fracasso na implementação do BSC, são questões inerentes à: transição (aquisição ou fusão); projeto (como por exemplo: número e eficiência dos indicadores e implantação de forma diferenciada nos departamentos da organização); e processo (2000, p. 375):

- a) Falta de comprometimento da alta administração;
- b) Envolvimento de muito poucas pessoas;
- c) Encastelamento do *scorecard* no topo;

- d) Processos de desenvolvimento muito longos; o BSC como projeto de mensuração de ocasião única;
- e) Tratamento do BSC como projeto da área de sistemas;
- f) Contratação de consultores inexperientes; e
- g) Implementação do BSC apenas para fins de remuneração.

A literatura brasileira é particularmente fértil no tema. Pessanha e Prochnik (2004), Hispagnol e Rodrigues (2006), Castro, Vicente e Prochnik (2006), Silva, Santos e Prochnik (2008), Oliveira (2009), Correa, Prochnik e Ferreira (2009) e Croce Filho e Costa (2009) investigaram as possíveis dificuldades e problemas acerca da utilização do BSC em empresas que operam no Brasil. Os resultados apontam para uma grande aceitação do BSC, no entanto, evidenciaram que as organizações que implantaram o BSC, de forma recorrente, descumprem parte de suas proposições ou cometem falhas na implantação.

Pessanha e Prochnik (2004) analisam a implantação do BSC em três empresas brasileiras, os autores concluem que as empresas se desviaram das recomendações de Kaplan e Norton (1997), principalmente, nos seguintes aspectos: quanto à “definição dos objetivos e medidas”, houve pouca ou nenhuma participação dos escalões inferiores no processo de desenho e implantação do BSC (esta observação difere das respostas dos entrevistados ao questionário, mas está baseada nas declarações colhidas).

O trabalho de Correa, Prochnik, Ferreira (2009) avaliou comparativamente, em um estudo de caso em dois hospitais brasileiros, as críticas associadas ao BSC, a partir da reação de seus membros. Os resultados indicaram a impressão geral de que o BSC se aplica ao contexto hospitalar. No entanto, uma das críticas confirmadas foi referente ao aspecto cultural, o qual seria negligenciado pelo BSC de que o modelo de Kaplan e Norton é muito rígido para se adaptar à cultura organizacional e aos jargões de todas as empresas.

O estudo de Oliveira (2009) investiga em uma organização de varejo, 54 questões acerca das dificuldades e problemas de implantação do BSC. A conclusão foi dividida em situações de risco que não demandaram esforços para sua resolução e situações de risco que demandaram esforços para solução, sendo estas:

- a) as dificuldades em relacionar a estratégia com a alocação anual de recursos e os orçamentos;
- b) as resistências das unidades e dos indivíduos;
- c) o encastelamento do *scorecard* no topo e a comunicação deficiente;
- d) a falta de planejamento para a sucessão de lideranças;
- e) os indicadores não permitirem perceber as mudanças de cenários;
- f) o excesso de indicadores;
- g) as ineficácias da alta gerência e os conflitos entre os gerentes; e
- h) o desenvolvimento e gestão de talentos precários.

Croce Filho e Costa (2009) sintetizaram em um único texto uma compilação fundamentada na revisão bibliográfica das principais falhas na implantação do BSC e dos impactos negativos da utilização desta ferramenta registrados na literatura. Dentre outras, os autores apontam para as deficiências e limitações da estrutura de informações.

Kaplan e Norton (2004, p. 255), destacam “o capital da informação como matéria-prima para a criação de valor na nova economia”. Os trabalhos de Van Der Zee e De Jong (1999), Van Grembergen e Saull (2001), Chand et al. (2005), Rezende (2006) e Huang (2009) destacam a importância dos fundamentos de TI como suporte do BSC.

Em outro âmbito de discussão Kaplan e Norton (2004, p. 229) defendem que as diferenças entre as especificações e as capacidades disponíveis nos recursos humanos constituem uma “falha de competência”, pois comprometem a capacidade de alinhamento dos ativos intangíveis com a estratégia da organização. “Os ativos intangíveis devem basear-se nas capacidades criadas por outros ativos intangíveis e tangíveis” (2004, p. 203).

Nesse quesito, há ainda outras questões que envolvem níveis de governança inferiores, relacionados às decisões entre gestores e acionistas e, também os custos de monitoramento deste processo. Para Mintzberg et al. (2006, p. 80), “os valores e aspirações pessoais da gerência sênior constituem-se como parte do processo de formulação da estratégia”.

Finalmente, Modell (2012) chama atenção para a multiplicidade de aspectos políticos associados ao BSC. Para o autor, seria falacioso admitir representações de prioridades estratégicas como resultado de algum processo politicamente neutro, livre de interesses gerenciais.

3. Conclusão

Diante das novas proposições acerca do BSC emanadas pelos autores Kaplan e Norton (2008) este trabalho procurou analisar os principais fatores que podem dificultar a entrega de valor por parte da ferramenta e, sendo assim, comprometer os resultados a serem alcançados pela estratégia organizacional traçada.

Abstendo-se de se caracterizar como um estudo crítico, este trabalho procurou analisar as principais barreiras ao BSC levantadas por Kaplan e Norton (2008) à partir dos processos de formulação, desenvolvimento e prescrição da estratégia, bem como, por meio da atualização da revisão bibliográfica chamar a atenção para o fato de que fatores internos inerentes à organização, também já “mapeados” por Kaplan e Norton (2004), podem

contribuir de forma concomitante para que haja o comprometimento dos resultados da ferramenta e o devido impacto na estratégia.

Verificou-se que o processo de desenvolvimento da estratégia, com os desafios da construção da missão e da visão, representa o primeiro desafio para a parametrização dos *scorecards*. Com base na missão, visão ou valores estabelecidos por uma organização, a administração estabelece os planos principais, seleciona as estratégias e determina o alinhamento dos objetivos nos níveis da organização. A construção de uma visão distorcida, entretanto, pode comprometer os processos subsequentes à formulação da estratégia e impactar de forma negativa a execução de sistemas de gestão e desempenho, como o BSC.

No sentido de qualificar a sua proposição estratégica, a qual precede a inserção dos *scorecards*, os gestores, ao longo das últimas décadas, contam com um portfólio de ferramentas de análise ambiental, de riscos e de melhoria operacional suficientemente qualificado para embasar os seus *trade-offs* estratégicos e operacionais. No entanto, pode-se verificar algumas limitações acerca do uso destas ferramentas: o fato de que não há consenso quanto à melhor abordagem a adotar e sob que circunstâncias ou momento utilizar. Além disto, os autores reconhecem o “agnosticismo” do BSC em relação ao novo contexto representado por estas ferramentas, devendo a organização ser responsável pela definição do melhor modelo e ferramentas para a consecução da estratégia.

Verifica-se ainda as questões internas de execução, conforme a literatura revisitada, enumeradas por Kaplan e Norton (2004) e também por um leque sensível de contribuições acadêmicas, tais como: a falta de comprometimento da administração, o encastelamento do *scorecard* no topo da organização, pouco envolvimento dos níveis operacionais (estrutura *top-down*), comunicação ineficiente, ineficiência de projetos, tecnologia da informação inadequada ao suporte do BSC, dentre outras. Assim como problemas na base do BSC, aprendizado e conhecimento, como por exemplo, as dificuldades em relação às estruturas de informação e TI, bem como, as questões relacionadas aos recursos humanos.

Esta discussão corrobora a defesa de Porter et al. (2002) que afirmam que, por mais importante que as ferramentas de gestão sejam, não podem substituir uma estratégia, visto que a estratégia implica em criar uma posição única e diferenciada para a companhia. O autor afirma que as ferramentas gerenciais dizem respeito a coisas que as empresas devem fazer, mas a estratégia refere-se às coisas que fazem com que a empresa seja diferente.

Pode-se verificar a validade crítica de que os modelos, sistemas e ferramentas que trabalham com informações e/ou que eventualmente utilizem alguma premissa, como o BSC,

são demasiadamente reducionistas e simplificam a realidade complexa. A simplificação da realidade, porém, pode ser a única forma de que haja proposições para a resolução de um dado problema. Uma ferramenta, em sua execução, apenas realiza o que foi inicialmente proposta a fazer. Cabe ao usuário escolher a ferramenta certa e estar, principalmente, ciente de suas limitações.

A análise desenvolvida também aponta que não é o uso do BSC que deve automaticamente melhorar o desempenho da organização, mas sim a forma como é utilizado. O uso do BSC associado à estratégia corporativa influencia positivamente o desempenho da organização. No entanto, o uso do BSC não atrelado à estratégia da organização pode impactar negativamente seu desempenho.

Deve-se observar ainda que, tanto para as metodologias voltadas para a formulação da estratégia, utilizadas antes da inserção dos *scorecards*, quanto para as voltadas para a melhoria operacional, as organizações e seus usuários estão expostos aos riscos e erros característicos à utilização de toda e qualquer ferramenta.

Finalmente, os processos analisados por este trabalho que precedem o BSC durante o desenvolvimento da estratégia, limitações da ferramenta e possíveis contingências durante a execução, indicam que relacionar o desempenho alcançado pela estratégia organizacional exclusivamente ao uso do BSC parece ser pouco prudente.

Referências Bibliográficas

ANDERSEN, Henrik; COBBOLD, Ian; LAWRIE, Gavin. Balanced scorecard implementation in SMEs: reflection on literature and practice. In: **4th SME International Conference**, Allborg University, Denmark, 2001.

Bain & Company Bureau. **Management Tools & Trends 2013**. Disponível em: <http://bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_%26_Trends_2013.p>. Acesso em: 04 de ago. de 2013.

BANCHIERI, Lucía Clara; PLANAS, Fernando Campa; REBULL, Maria Victoria Sánchez. What has been said, and what remains to be said, about the balanced scorecard? **Proceedings of Rijeka Faculty of Economics: Journal of Economics & Business**, v. 29, n. 1, 2011.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BORGERT, Altair. **Construção de um sistema de gestão de produtos à luz de uma metodologia construtivista multicritério**. 1999. 441 f. 1999. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

CASTRO, VICENTE de Camargo Bicudo de; PROCHNIK, Victor. A implantação e o uso do balanced scorecard no banco daimlerchrysler. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2006.

CHAND, Donald et al. A balanced scorecard based framework for assessing the strategic impacts of ERP systems. **Computers in industry**, v. 56, n. 6, p. 558-572, 2005.

CORREA, Marcos Gomes; PROCHNIK, Victor; FERREIRA, Aracéli Cristina de Sousa. Balanced Scorecard em Hospitais: uma Avaliação das Críticas Associadas ao Modelo a Partir do Estudo de Caso em duas Organizações Hospitalares Brasileiras. In: **XXXII EnANPAD**, 2009.

COSO. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada Sumário Executivo**. 2007. Disponível em: <http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf>

Acesso em: 12 de abr. de 2014

CROCE FILHO, Jair; COSTA, Helder Gomes. Balanced Scorecard (BSC) e seus efeitos positivos e negativos. **Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery**. Curso de Administração - n.7, jul./dez. de 2009. Disponível em: <<http://re.granbery.edu.br/artigos/MzQy.pdf>>. Acesso em: 13 de jun. de 2012.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

EL-SHISHINI, Hatem. Integrating Financial And Non-Financial Performance Measures: The State Of The Art And Research Opportunities. In: **Management Accounting Research Group Conference, Aston Business School**, 2001.

GREWAL, Rajdeep; TANSUHAJ, Patriya. Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility. **Journal of marketing**, v. 65, n. 2, p. 67-80, 2001.

HENDERSON, Bruce D. **The product portfolio**. 1970. Boston Consulting Group. Disponível em: <https://www.bcgperspectives.com/content/Classics/strategy_the_product_portfolio/>.

Acesso em: 2 de abril de 2014.

HISPAGNOL, Gustavo Maimone; RODRIGUES, Andrea Leite. Implementação do BSC em operações brasileiras. **Jovens Pesquisadores**, v. 3, n. 1, 2006.

HUANG, Hao-Chen. Designing a knowledge-based system for strategic planning: A balanced scorecard perspective. **Expert Systems with Applications**, v. 36, n. 1, p. 209-218, 2009.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The Balanced Scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, pp. 71-79, jan./feb. 1992.

_____; _____. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard business review**, v. 74, n. 1, p. 75-85, 1996.

_____; _____. **Balanced Scorecard: a estratégia em ação**. 21. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____; _____. **Organização orientada para a estratégia**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____; _____. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____; _____. **Alinhamento**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

_____; _____. **A Execução Premium**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KENNERLEY, Mike; NEELY, Andy. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. **International journal of operations & production management**, v. 22, n. 11, p. 1222-1245, 2002.

LEWY, Claude; DU MEE, Lex. The ten commandments of balanced scorecard implementation. **Management Control and Accounting**, v. 1, 1998.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7. ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2008.

MINTZBERG, Henry et al. **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MODELL, Sven. The politics of the balanced scorecard. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 8, n. 4, p. 475-489, 2012.

MOORAJ, Stella; OYON, Daniel; HOSTETTLER, Didier. The balanced scorecard: a necessary good or an unnecessary evil? **European Management Journal**, v. 17, n. 5, p. 481-491, 1999.

NEELY, Andy; BOURNE, Mike. Why measurement initiatives fail. **Measuring business excellence**, v. 4, n. 4, p. 3-7, 2000.

NEELY, Andy; YAGHI, Bassil; YOUELL, Nigel. Enterprise performance management: The global state of the art. **Oracle and Cranfield School of Management**, 2007. Disponível em: <<http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamiccontent/media/CBP/Areas%20of%20Expertise/Global.pdf>>. Acesso em: 29 de jun. de 2012.

NØRREKLIT, Hanne. The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. **Management accounting research**, v. 11, n. 1, p. 65-88, 2000.

_____. The balanced scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard. **Accounting, organizations and society**, v. 28, n. 6, p. 591- 619, 2003.

NØRREKLIT, Hanne; MITCHELL, Falconer. The balanced scorecard. **Issues in management accounting**, v. 3, p. 175-198, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Ester Marlene Kurtz de. **Balanced Scorecard: um estudo empírico sobre as dificuldades na sua implantação**. 2009. [Dissertação de mestrado]. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. Universidade Federal do Paraná, 2009.

OTLEY, David. Performance management: a framework for management control systems research. **Management accounting research**, v. 10, n. 4, p. 363-382, 1999.

PESSANHA, Diogo; PROCHNIK, Victor. Obstáculos à implantação do Balanced Scorecard em três empresas brasileiras. **Anais do XXVIII Encontro Nacional da ANPAD**. Curitiba, 2004.

PORTER, Michael E. **How competitive forces shape strategy**. Harvard Business Review, v. 57, 1979.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Campus, 1986.

_____. **Estratégia competitiva.** 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, Michael et al. **Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis.** São Paulo: Publifolha, 2002.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, p. 79-91, may-jun. 1990.

RAYNOR, Michael E. Solving the strategy paradox: how to reach for the fruit without going out on a limb. **Strategy & Leadership**, v. 35, n. 4, p. 4-10, 2007.

REZENDE, José Francisco de Carvalho. **O alinhamento estratégico, o balanced scorecard e o capital intelectual no Brasil:** um estudo empírico nas empresas de maior complexidade e repercussão. Rio de Janeiro, 2005. Tese (Doutorado em Administração) – COPPEAD/UFRJ, 2006.

SERRA, Fernando Ribeiro et al. **Gestão Estratégica: conceitos e casos.** São Paulo: Atlas, 2014.

SILVA, Paula Danyelle Almeida; SANTOS, Odilanei Moraes; PROCHNIK, Victor. Percepções quanto aos fatores críticos à implantação e uso do Balanced Scorecard: a experiência da Petrobras. In: **Congresso Brasileiro de Contabilidade**, 2008.

VAN DER ZEE, J. T. M.; DE JONG, Berend. Alignment is not enough: integrating business and information technology management with the balanced business scorecard. **Journal of management information systems**, v. 16, n. 2, p. 137-156, 1999.

VAN GREMBERGEN, Wim; SAULL, Ronald. Aligning business and information technology through the balanced scorecard at a major Canadian financial group: its status measured with an IT BSC maturity model. In: **System Sciences, 2001. Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on.** IEEE, 2001. p. 10 pp.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIANNA, D. S. C. **O Balanced scorecard e o desempenho organizacional: o caso do monopólio natural das distribuidoras de energia elétrica no Brasil.** 2014. 182f. Tese. (Doutorado em Ciências Econômicas). Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2014.

WILSON, James W.; EILERTSEN, Soren. How did strategic planning help during the economic crisis? **Strategy & Leadership**, v. 38, n. 2, p. 5-14, 2010.