

## Balanced Scorecard: Uma Análise Crítica

Lesley Carina do Lago Attadia (UFSCar) [leslevattadia@bol.com.br](mailto:leslevattadia@bol.com.br)

Maria Estela Canevarolo (UFSCar) [estela@nit.ufscar.br](mailto:estela@nit.ufscar.br)

Prof. Dr. Roberto Antonio Martins (UFSCar) [martins@power.ufscar.br](mailto:martins@power.ufscar.br)

### Resumo

*O Balanced Scorecard (BSC) é o sistema de medição de desempenho mais difundido mundialmente. Proposto inicialmente por Kaplan e Norton (1992), o BSC vem sendo difundido por seus autores como um sistema de gestão do desempenho, capaz de comunicar e alinhar a estratégia, por toda a empresa, utilizando um conjunto balanceado de medidas de desempenho financeiras e não-financeiras, ligadas por relações de causa-e-efeito e agrupadas em quatro perspectivas: financeira, cliente, processo interno de negócio e aprendizagem/crescimento (Kaplan e Norton, 1997). No entanto, algumas experiências têm mostrado que o BSC não tem se concretizado como meio de alinhamento e comunicação da estratégia. Alguns autores destacam a existência falhas na configuração do modelo, outros indicam problemas na determinação das relações de causa-e-efeito e no estabelecimento das perspectivas. Há ainda aqueles que ressaltam a dificuldade de implantação do modelo no chão de fábrica. Diante de tantas controvérsias, o objetivo desse artigo é fazer uma análise crítica do BSC tendo como base a teoria sobre o assunto e os relatos de casos de implementação encontrados na literatura. Como principal resultado tem-se a identificação dos pontos fortes e fracos do BSC, que podem servir de guia para empresas que desejam a implementar o BSC.*

Palavras-chaves: Balanced Scorecard (BSC), Medição de desempenho, Estratégia.

### 1. Evolução do Balanced Scorecard (BSC)

A evolução do *Balanced Scorecard* é apresentada em três gerações, baseada na experiência de Robert Kaplan e David Norton com os casos de implementação desde a criação do modelo. A primeira geração, reporta-se ao momento do surgimento do BSC, quando seus autores destacavam como principal diferencial o fato do BSC ser um sistema de medição de desempenho composto por medidas de desempenho financeiras e não financeiras, permitindo uma visão mais completa do desempenho competitivo da empresa (Kaplan e Norton, 1992). A organização das medidas de desempenho em quatro perspectivas (financeira, cliente, processo interno de negócio e aprendizagem/crescimento) possibilitou à empresa um melhor direcionamento de seus esforços para a realização de mudanças, bem como a definição e comunicação das prioridades para os gerentes, funcionários, investidores e até para os clientes (Kaplan e Norton 1993).

Alguns anos mais tarde, o BSC foi proposto pelos próprios autores como um sistema de gestão de desempenho, enfatizando que as medidas de desempenho financeiras e não financeiras, introduzidas já na 1ª geração, deveriam ser balanceadas entre medidas de desempenho de processos e de resultado, bem como entre medidas de desempenho históricas e medidas de desempenho direcionadas para o futuro (Kaplan e Norton, 1996a-b). Vale ressaltar que esse balanceamento entre medidas de desempenho é orientado pela determinação das relações de causa-e-efeito entre as quatro perspectivas (Kaplan & Norton, 1997).

Já em Kaplan e Norton (2001a), o BSC passa a ser visto não mais como uma ferramenta para relatar desempenho do passado, mas sim como um modelo de apoio para comunicar a visão e a estratégia organizacional, onde o foco está centralizado na implementação da estratégia. Cabe ressaltar que essa nova visão é, segundo os autores, decorrente da prática da implementação do *Balanced Scorecard* nas empresas (Kaplan e Norton, 2001a). Citando

exemplos de algumas empresas, esses autores afirmam que organizações que se concentram na estratégia (*strategy-focused organizations*), usam o BSC para orientar o processo de implementação da estratégia, utilizando para isso um conjunto de cinco princípios, sendo eles: tradução da estratégia em termos operacionais; alinhamento da organização à estratégia; fazer da estratégia parte do dia-a-dia dos funcionários; fazer da estratégia um processo contínuo; e mobilizar a mudança pela liderança do executivo (Kaplan e Norton, 2001b)

Dentro desse conceito mais amplo de BSC, a construção do mapa estratégico é a base para tornar as estratégias da empresa mais explícitas. Por meio de uma arquitetura lógica e abrangente, a estratégia é descrita em termos de objetivos, metas e as ações gerenciais para cada uma das quatro perspectivas do BSC; alinhando todos os níveis estratégicos em prol do alcance dos resultados desejados (Kaplan e Norton, 2000).

Vale observar que, de acordo com Kaplan e Norton (2001b) as empresas que adotaram o BSC passaram a dar saltos de desempenho em pouco tempo (cerca de 2/3 anos). No entanto, segundo McCunn (1998), apesar do crescente número de organizações usando ou implementando o BSC, nota-se que cerca de 70% das implementações do BSC tendem ao insucesso. Assim, é interessante verificar o que alguns autores estão constatando a respeito do processo de implementação do BSC.

## **2. Implementação do *Balanced Scorecard***

De acordo com Kaplan e Norton (1997) a implementação do BSC pode ser articulada por meio de quatro processos: tradução da visão, comunicação e ligação da estratégia, planejamento do negócio e *feedback*. A tradução da visão constrói consenso acerca da visão e da estratégia da empresa. Além disso, declarações escritas são expressas em um conjunto integrado de medidas de desempenho e objetivos. O processo de comunicação e ligação faz com que os objetivos estratégicos sejam ligados aos objetivos dos departamentos e dos indivíduos. Já o processo planejamento do negócio integra o plano de negócio com o planejamento financeiro (orçamento). O quarto e último processo permite um *feedback* e uma revisão para ver se a empresa, seus departamentos e funcionários atingiram os objetivos. Vale observar que o *feedback* não se refere somente às peças orçamentárias, mas às quatro perspectivas do desempenho (Kaplan e Norton, 1997).

Kaplan e Norton (1997) identificam quatro barreiras à implementação do BSC. A primeira está relacionada ao fato da empresa não apresentar visão e estratégia executáveis. A segunda diz ao fato respeito à falta de ligação entre estratégias e metas de departamentos, equipes e indivíduos. A terceira refere-se à inexistência de um alinhamento entre estratégia e orçamento, fazendo com que as aloções de recursos de longo e curto prazo sejam coordenadas de forma ineficaz no que tange às prioridades da empresa. A quarta barreira acontece quando a empresa emite *feedback* tático e não estratégico, não comunicando sobre como a estratégia está sendo implementada e quais os seus resultados. Pouca atenção é dispensada ao exame dos indicadores estratégicos, bem como à análise do desempenho da empresa, ocasionada principalmente pela falta de informações que subsidiem este tipo de discussão.

Os autores que estudam o BSC têm se preocupado em identificar pontos positivos e negativos em relação à implementação do *Balanced Scorecard*. Roest (1997) destaca como “regra de ouro” a adaptação do BSC a cada organização, pois cada negócio é único, sendo influenciado de forma diferente pelos fatores do ambiente interno e externo.

Outro fator destacado pelo mesmo autor é a importância do apoio da alta administração para passar credibilidade à média gerência em relação à estrutura de medição de desempenho e quebrar possíveis resistências durante o processo de implantação do BSC (Roest, 1997). Além disso é importante a formação de uma equipe dentro da organização que possua os

conhecimentos necessários sobre estratégia, mercados, concorrentes, processos e competências para auxiliar na implementação (Niven, 2002)

É válido também ressaltar a necessidade de traduzir efetivamente os objetivos estratégicos em ações, planos realísticos e medidas de desempenho (Roest, 1997). Complementando esta idéia, Niven (2002) coloca que a determinação de objetivos claros para a implementação do BSC e a escolha apropriada da unidade de negócio são essenciais para o sucesso do BSC.

Roest (1997) também chama a atenção para o estabelecimento de um número balanceado e limitado de objetivos e medidas de desempenho, que sejam relevantes para comunicar o sucesso da empresa por meio das perspectivas. Outro aspecto importante destacado pelo mesmo autor é que como nem todas as medidas de desempenho podem ser quantificadas, é conveniente utilizar medidas de desempenho quantitativas e qualitativas. E Montague (1999) acredita que o envolvimento de um grupo multifuncional no desenvolvimento do BSC, evita a criação de medidas altamente genéricas, que não representam a verdade sobre o desempenho e não estimulam o comprometimento das pessoas.

Outros pontos fundamentais são a utilização de uma abordagem ascendente e descendente na implementação e a realização de um programa piloto do BSC, que pode não só ajudar a identificar as medidas de desempenho mais adequadas a cada perspectiva, como também criar um clima de confiabilidade em relação ao BSC. Confirmando esta idéia, Letza (1996) lembra que o desenvolvimento centralizado do BSC pode conduzir a conflitos entre as áreas organizacionais. Essa idéia também é reforçada por Norreklit (2000) que ressalta que a implementação excessivamente descendente do BSC pode levar a configuração de um sistema de controle de desempenho altamente mecanizado, dificultando a adaptação da empresa ao ambiente.

Norreklit (2000) destaca ainda a necessidade de considerar a formulação estratégica antes de iniciar a elaboração do BSC. Outro ponto a ser levado em conta é a questão da tecnologia a ser utilizada na implementação no BSC. Há grande quantidade de softwares no mercado, sendo preciso analisar qual deles será mais adequado para a empresa (Fabian, 2000).

Niven (2002) também destaca que o desenvolvimento de um plano de comunicação é uma ferramenta poderosa para o sucesso da implementação do BSC e conseqüentemente, para a sinalização das estratégias-chave de sucesso e dos planos para executá-las para toda a organização. O plano de comunicação é atributo de cada projeto e da cultura de cada organização e deve incluir as seguintes ações: conscientização do BSC em todos os níveis da organização; fornecer educação sobre os conceitos-chave do BSC para todos os envolvidos; gerar o compromisso dos *stakeholders*-chave no projeto; encorajar participação no projeto; gerar entusiasmo para o BSC e assegurar que os resultados da equipe sejam disseminados rápida e eficazmente (Niven, 2002). Comprovando a importância desse aspecto, Shulver e Antakar (2001) citam um estudo de caso em que o sucesso da implantação do BSC está fundamentado na adequada estruturação do plano de comunicação do BSC, o qual foi divulgado como ferramenta de gestão estratégica a todos os funcionários da organização.

Butler et al. (1997) verificou que um dos aspectos críticos na implementação do BSC da empresa *Rexan Custom Europe* foi o fato de toda a equipe ter entendido e confiado no conjunto de medidas de desempenho do BSC final. Outro ponto favorável, observado pelos autores, foi a introdução de um facilitador externo. A presença de uma consultoria ajudou a estimular maior abertura na emissão de opiniões, resultando no desenvolvimento de um BSC com a visão incorporada dos gerentes, gerando maior comprometimento. Além disso, a elaboração do BSC com base na satisfação das necessidades dos *stakeholders* da empresa resultou em maior comprometimento dos mesmos.

Santos (2002) apresenta um estudo de caso de fracasso de implementação do BSC em uma empresa automobilística brasileira. O autor destaca que houve falhas tanto no que tange ao escopo do projeto, quanto na formação da equipe. Quanto ao escopo do projeto, ele foi desenvolvido envolvendo apenas algumas áreas da empresa, e não na empresa como um todo ou em uma unidade de negócios. Quanto à equipe, houve a participação de poucos membros das áreas envolvidas e de um consultor externo. Além disso, não houve a participação dos altos executivos da organização, o que resultou em uma percepção inconsistente da estratégia da empresa pela equipe. Outro ponto levantado foi a dificuldade de se comparar indicadores de desempenho nas áreas envolvidas devido a não uniformidade de métodos de cálculo dos indicadores de desempenho.

Em outro estudo de caso de sucesso sobre implementação do BSC em uma empresa sem fins lucrativos, apresentado por Mâsih et al. (2002), um fator favorável foi a realização de uma alteração na hierarquia tradicional de estabelecimento das perspectivas. A perspectiva financeira foi tratada como uma limitação e não como um objetivo, e as metas relacionadas com a perspectiva financeira foram determinadas de acordo com a limitação dos gastos e sua compatibilidade com o orçamento.

Fresneda (2002), apresenta um estudo de caso onde o BSC foi adaptado e utilizado para a implantação de planos e ações estratégicas na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. O trabalho gerou uma padronização de conceitos utilizados em gestão estratégica de forma a orientar profissionais internos ou externos à empresa, bem como, possibilitou conceituar o modelo de gestão estratégica aos executivos e gerentes de vários níveis da corporação.

Já Ribeiro (2000) atribui as falhas na implementação do BSC aos seguintes motivos: falta de visão (a minoria da força de trabalho compreende a estratégia); resistência das pessoas (pequena parcela de administradores tem incentivos vinculados à estratégia); insuficiência de recursos (a maioria das organizações não vinculam verbas à estratégia) e à barreira da administração (as equipes dos executivos gastam menos de uma hora por mês discutindo estratégia).

### **3. Análise Crítica do *Balanced Scorecard***

O sucesso na implementação do BSC está pautado em três fatores: conceituais, estruturais e gerenciais. A análise crítica do BSC é construída com base nesses três fatores.

#### **3.1. Críticas Conceituais**

As críticas conceituais referem-se aos aspectos relacionados à concepção do BSC. Observa-se que o BSC foi delineado sob a visão das escolas prescritivas de estratégia (Mintzberg et al., 2000). A influência de cada uma das escolas prescritivas está resumida no Quadro 1.

O fato do BSC ser criado em um contexto prescritivo não é necessariamente um aspecto negativo, mas com certeza, limita o BSC enquanto sistema de gestão de desempenho, uma vez que fatores ligados à visão descritiva - como por exemplo, o empreendedorismo, o jogo do poder, a influência da cultura, a importância liderança e o próprio lado emergente das estratégias - são pouco explorados.

Escola	Influências Positivas	Influências Negativas
Design	<ul style="list-style-type: none"> <li>O BSC é um instrumento formal de direcionamento estratégico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O processo de implementação do BSC é descendente</li> </ul>
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necessidade de definir inicialmente a visão, missão e valores essenciais da empresa, para depois estabelecer os objetivos, metas estratégicas e as medidas de desempenho do modelo;</li> <li>Monitoramento do desempenho por meio da utilização de medidas de desempenho financeiras;</li> <li>As medidas de desempenho devem direcionar a empresa quanto ao futuro;</li> <li>Ligação das estratégias com o orçamento e os planos operacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconsideração de que as estratégias podem surgir de forma incremental ou emergente, em consequência de contingências ambientais;</li> <li>Desconsideração da influência dos fatores políticos e sociais.</li> </ul>
Posicionamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crença de que a competitividade leva à sobrevivência da empresa a longo prazo;</li> <li>Crença de que a efetividade operacional é o melhor meio de chegar à lucratividade;</li> <li>Concepção do BSC como uma ferramenta analítica para monitorar o desempenho da empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construção do BSC a partir das estratégias genéricas de aumento da receita e melhoria da produtividade, independente do tipo, tamanho e área de atuação da empresa;</li> <li>Utilização de perspectivas fixas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado /crescimento), independente do tipo, tamanho e área de atuação da empresa;</li> <li>Utilização do BSC por empresas mais maduras e de porte maior.</li> </ul>

Quadro 1: Críticas Conceituais. Elaborado pelos autores

### 3.2. Críticas Estruturais

As críticas estruturais apontam principalmente falhas encontradas na configuração do BSC, ou seja, nos elementos que compõem o modelo: perspectivas, balanceamento das medidas de desempenho, relacionamentos de causa-e-efeito e mapa estratégico. O Quadro 2 resume as principais falhas estruturais encontradas no BSC:

Aspectos Analisados	Críticas Estruturais
Perspectivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perspectivas não são definidas de acordo com a necessidade de cada empresa (Letza,1996);</li> <li>Não há uma perspectiva que monitore o ambiente externo, como por exemplo os concorrentes (Neely et al.,1995), fornecedores e governo (Norreklit, 2000);</li> <li>Não há preocupação por parte dos autores com o monitoramento do desenvolvimento tecnológico (Norreklit, 2000);</li> <li>É preciso analisar se empresa deve dedicar igual atenção a cada uma das perspectivas, pois estratégias diferentes enfatizam áreas distintas de desempenho, que por sua vez implicam na utilização diferenciada das perspectivas para monitorar o desempenho (Schiemann &amp; Lingle, 1999).</li> </ul>
Balaceamento das Medidas de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não há um detalhamento de como deve ser o processo de elaboração das medidas de desempenho (Neely et al., 2000);</li> <li>Não há especificação sobre como os dados que compõem cada tipo de medida devem ser coletados (Sanger, 1998);</li> <li>Não há explicação sobre como ocorrerá a dinâmica do aprimoramento das medidas de desempenho em função das mudanças na estratégia;</li> <li>Há grande dificuldade por parte das empresas, acostumadas as medidas financeiras, de desenvolverem e implementarem novas medidas, principalmente aquelas do tipo não-financeiras (Fabian, 2000);</li> <li>Não há explicação sobre como as medidas de desempenho históricas e futuras, bem como sobre como as medidas de desempenho de resultados e de processo podem ser utilizadas para o alinhamento e comunicação da estratégia.</li> </ul>
Relacionamentos de Causa-e-Efeito	<ul style="list-style-type: none"> <li>As relações entre os objetivos e as medidas de desempenho do BSC são lógicas e não causais pois a existência de uma relação causal implica na independência entre as variáveis estudadas e na ocorrência das mesmas em momentos diferentes no tempo; o que não acontece entre as perspectivas (Norreklit, 2000)</li> </ul>
Mapa Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não é descritivo e sim prescritivo, pois diz que estratégia deve ser desdobrada primeiramente na perspectiva financeira, em seguida na perspectiva dos clientes, depois na perspectiva dos processos internos e por último na perspectiva de crescimento/aprendizado;</li> <li>Não há indicações da parte dos autores sobre o processo cognitivo de formulação estratégica.</li> </ul>

Quadro 2: Críticas Estruturais. Elaborado pelos autores (Continuação)

### 3.3. Críticas Gerenciais

As críticas gerenciais referem-se às falhas na gestão que impedem a implementação efetiva do BSC. Por meio da revisão bibliográfica foram identificadas quais as atividades-chave de cada etapa do processo de implementação do BSC e em seguida quais as falhas encontradas no BSC. O Quadro 3 sintetiza as críticas gerenciais relativas ao BSC:

Etapa	Atividade	Crítica
<b>Tradução da visão</b>	Definição	<ul style="list-style-type: none"> <li>O BSC é uma ferramenta para implementação e não para formulação (Kaplan e Norton, 2001b);</li> <li>Não há informações sobre como elaborar uma estratégia (Norreklit, 2000);</li> <li>Não há informações sobre como lidar com estratégias emergentes.</li> </ul>
	Apoio da alta administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não há informações sobre como a alta administração deve conduzir o processo de elaboração e implementação do BSC (Roest, 1997).</li> </ul>
	Envolvimento dos membros da organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>As explicações dos autores não são claras sobre como traduzir os objetivos estratégicos em ações, planos realísticos e medidas de desempenho (Roest, 1997).</li> </ul>
<b>Comunicação e Ligação da Estratégia</b>	Desdobramento vertical e horizontal da estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os autores não são claros sobre a utilização do mapa estratégico;</li> <li>As explicações dos autores não são claras sobre como traduzir os objetivos estratégicos em ações, planos realísticos e medidas de desempenho (Roest, 1997);</li> <li>Os autores são vagos ao comentar que a gestão pelas diretrizes poderia auxiliar na vinculação dos objetivos estratégicos às metas e em como essas podem ser ligadas ao sistema de remuneração.</li> </ul>
<b>Planejamento do Negócio</b>	Sistema de informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não há informações sobre como a tecnologia de informação deve ser utilizada no BSC (Fabian, 2000).</li> </ul>
	Integração com orçamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os autores não especificam detalhadamente como integrar efetivamente o BSC ao orçamento.</li> </ul>
	Integração com o plano operacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os autores não são claros sobre o desenvolvimento de um BSC para cada unidade de negócio, cada departamento e para cada empregado;</li> <li>Os autores não discutem se é necessário fazer um programa piloto do BSC, antes de implementá-lo em toda a organização (Roest, 1997).</li> </ul>
	Plano de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os autores dizem que o plano de comunicação deve ser conduzido como uma campanha interna de marketing (Kaplan e Norton, 1997), mas não explicam detalhadamente como utilizar as ferramentas de comunicação de marketing para os vários públicos-alvo do BSC.</li> </ul>
	Integração com o plano de remuneração	<ul style="list-style-type: none"> <li>Em Kaplan e Norton, 1997, os autores são superficiais ao comentar como alinhar o BSC ao plano de remuneração;</li> <li>Os autores não explicam como os incentivos e recompensas podem suportar a ligação entre o desempenho organizacional e as recompensas individuais</li> </ul>
<b>Feedback e aprendizado</b>	Tático	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não são claras as informações sobre como realizar o <i>feedback</i> tático de forma efetiva.</li> <li>Os autores são vagos ao comentar que a gestão de melhoria contínua poderia auxiliar no <i>feedback</i> tático.</li> </ul>
	Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os autores não discutem sobre o estabelecimento de medidas de desempenho de satisfação dos <i>stakeholders</i> (Butler et al., 1997);</li> <li>Não são claras as informações sobre como realizar o <i>feedback</i> estratégico de forma efetiva.</li> </ul>

Quadro 3: Críticas Gerenciais. Elaborado pelos autores

### 4. Conclusões

Observa-se que na literatura não há consenso entre os autores em relação ao fato se o BSC é realmente um sistema de gestão de desempenho capaz suportar a implementação estratégica.

Como ponto forte é importante destacar que o BSC segue as tendências dos sistemas modernos de medição de desempenho, utilizando medidas de desempenho balanceadas e integradas para realizar o monitoramento do alcance dos objetivos estratégicos. Além disso, o BSC propõe a revisão periódica da visão estratégica e a adequação das medidas de desempenho as mudanças na estratégia. Destaca também a importância de comunicar a estratégia a todos níveis estratégicos e de integrar o sistema de medição de desempenho a outros sistemas da empresa, como por exemplo o sistema de avaliação de desempenho operacional, o sistema de remuneração e o próprio orçamento empresarial.

Como pontos negativos são observadas falhas conceituais, estruturais e gerenciais na configuração do BSC. Em relação às falhas conceituais, o principal aspecto a ser discutido é o fato de BSC ser concebido numa perspectiva prescritiva, o que pode “engessar” o modelo diante da existência de estratégias emergentes. No que diz respeito às falhas estruturais, verifica-se que, na prática, há grande dificuldade em definir medidas de desempenho não-financeiras, de criar medidas de desempenho preditivas, de integrar as perspectivas por meio da determinação das relações de causa-e-efeito e de utilizar o mapa estratégico. Quanto às falhas gerenciais, fica clara a necessidade de que o processo de implementação do BSC precisa ser apoiado efetivamente pela alta administração e conduzido por uma equipe multifuncional de estruturar, comunicar e desdobrar verticalmente e horizontalmente o BSC, criando o comprometimento efetivo dos empregados com o modelo. Além disso, ainda é preciso aprender efetivamente como integrar o BSC a outros sistemas da organização (orçamento, avaliação de desempenho, remuneração).

É importante destacar que os pontos negativos aqui destacados não necessariamente inviabilizam o BSC como sistema estratégico de gestão do desempenho, mas sim, indicam que o modelo precisa ser aprimorado para atender as diferentes necessidades e contextos organizacionais.

Finalizando, os pontos positivos e negativos ressaltados neste artigo refletem a visão dos autores supracitados na revisão teórica, talvez existam outros aspectos ainda não identificados na literatura, sendo conveniente ampliar o escopo de pesquisa sobre o assunto.

## 5. Referências Bibliográficas

BUTLER, A; LETZA, S.; NEALE, B. Linking the balanced scorecard to strategy. *Long Range Planning*. v.30, n.2, pp 242-253.1997.

FABIAN, R. Balanced Scorecard: just another fad? Disponível em : <http://www.rfabian.com/bsc/bsc.html>. Acesso em 28 jul 2000.

FRESNEDA, P. S.V. Modelo de Gestão Estratégica. In: I Fórum Balanced Scorecard Brasil, 2002, São Paulo. Disponível em <<http://www.symnetics.com.br>>. Acesso em: 22 de jan. 2003.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P.; The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, v.70, n. 1, p. 71-79, jan/fev. 1992.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P.; Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, v. 71, n.5, p. 134-147, set/out. 1993.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P.; Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 1, p. 75-85, jan/fev. 1996a.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P.; The balanced scorecard – translating strategy into action. Boston, Harvard Business School Press, 1996b.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

KAPLAN, R. & NORTON, D. Having Trouble with Your Strategy? Then map it. *Harvard Business Review*. september/october. 2000.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P.; Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, v. 15, n. 1, p. 87-104, march 2001a.

KAPLAN, R & NORTON, D The Strategy-Focused Organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard Business School, 2001b.

LETZA, S. The design and implementation of the balanced business scorecard: an analysis of three companies in practice. *Business Process Re-engineering & Management Journal*. vol.2, n3. 1996.

MÂSIH, R.T.; MARINHO, S.V.; SELIG, P.M. A utilização do balanced scorecard em empresas sem fins lucrativos: um estudo de caso. In: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP – 2002,

Curitiba. Anais ... Curitiba, 2002.

McCUNN, P. The balanced scorecard. *Management Accounting Research*, v. 76, n. 11, p.34-37, 1998.

MINTZBERG, H; Ahlstrand, B; Lampel, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre, Bookman: 2000

MONTAGUE, S. Beyond balanced scorecards: you can't use a golf scorecard for a tennis match. Understand the game you're playing before you fix on key measures. *Performance Management Network Inc.* august,1999.

NEELY, A.; AUSTIN, R., *Measuring operations performance: past, present and future*. In: Neely, A. (Ed.). *Performance measurement – past, present and future*. Centre for Business Performance, Cranfield, pp.419-426. 2000.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*. v.15, n.4, pp.80-116.1995.

NIVEN, P.R. *Balanced scorecard step-by-step – maximizing performance and maintaining results*. New York, John Wiley & Sons, Inc., 2002.

NORREKLIT, H. The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, v.11, pp.65-88. 2000.

RIBEIRO, M.M. *Gestão do Conhecimento e Balanced Scorecard*. In II Congresso Internacional Qualidade-RS, nov 2000, Porto Alegre, Anais eletrônicos...Porto Alegre. Disponível em <<http://www.portalqualidade.com/congresso/download.htm>>. Acesso em: 03 dez. 2002.

ROEST, P. *The golden rules for implementing the balanced business scorecard*. Information Management & Computer Security. MCB University Press.1997.

SANGER, M. Supporting the balanced scorecard. *Work Study*. v.47, n.6, pp. 197-200. MCB University Press. 1998.

SANTOS, B. *Implantando o balanced scorecard em uma empresa automobilística: obstáculos e resultados preliminares*. In: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP – 2002, Curitiba. Anais ... Curitiba, 2002.

SCHIEMANN, W & LINGLE, J. *Bullseye!/: hitting your strategic targets through high-impact measurement*. The Free Press New York 1999.

SHULVER, M.; ANTARKAR N. The balanced scorecard as a communication protocol for managing across intra-organizational borders. In: TWELFTH ANNUAL CONFERENCE OF THE PRODUCTION AND OPERATIONS MANAGEMENT SOCIETY, POM-2001, Proceedings..., , march 30-April 2,2001, Orlando.