

BALANCED SCORECARD E MAPAS ESTRATÉGICOS

Nelson dos Santos António
Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
ISCTE/ Escola de Gestão
nelson.antonio@iscte.pt

Jorge José Martins Rodrigues

Instituto Politécnico de Setúbal
Escola Superior de Ciências Empresariais
Campus do IPS – Estefanilha
2914-503 SETÚBAL

Tel.: 265 709 354
Fax.: 265 709 377
jjrodrigues@esce.ips.pt

Grupo Estratégia Organizacional/ISCTE - Working Paper nº 1/06

Março 2006

BALANCED SCORECARD E MAPAS ESTRATÉGICOS

Introdução.

A sigla BSC (acrónimo de Balanced ScoreCard) invadiu nos últimos anos as escolas de gestão de todo o mundo e actualmente não existe disciplina de estratégia que se preze que não dedique algumas aulas a este tema.

O BSC quando apareceu pretendia dar respostas a duas questões pertinentes, a saber: 1) sendo a estratégia futuro, como explicar que a sua avaliação seja feita com base em indicadores do passado? 2) tendo os activos intangíveis cada vez maior peso na evolução das organizações como se explica que os mesmos não apareçam em termos de objectivos estratégicos?

Quando do seu aparecimento o BSC visava essencialmente a avaliação do desempenho das organizações e propunha realizá-lo não só através de dados financeiros mas também segundo outras perspectivas, isto é, pretendia balancear a avaliação do desempenho.

Se tivermos presente que a estratégia é um processo, subdividido por razões metodológicas em três fases: formulação, implementação e controlo, podemos constatar que o BSC que de início se cingia à fase de controlo tem vindo ao longo dos anos a ocupar todas as fases. Hoje em dia são muitas as organizações que utilizam o BSC para envolver os seus colaboradores na formulação da estratégia o que facilita a implementação e o controlo. Este facto comprova que devido à complexidade em que vivemos o pensamento linear está cada vez mais desajustado da realidade. Temos que pensar em círculo pois só assim podemos questionar os objectivos (ciclo duplo) e só questionando os objectivos podemos melhorar os processos.

Neste working paper descrevemos a evolução do BSC, enunciando as ideias dos principais autores e aplicando a teoria à indústria da construção e obras públicas. Tendo presente que o BSC é um processo em constante melhoria, tentamos também responder à seguinte questão: resolveu o BSC de um modo satisfatório as questões que se propunha responder?

1. Conceito de desempenho

O termo *performance* pode traduzir-se para a língua portuguesa pela palavra desempenho¹. Não existe uma definição unanimemente aceite para a definição de *performance* (Andersen et Fagerhaug, 2002). Trata-se de um conceito ambíguo, pois, depende quer dos recursos utilizados quer da combinação obtida com esses recursos² (Alchian et Demsetz, 1972); e complexo, devido à dificuldade da sua definição, e ao facto de os indicadores³ do desempenho serem, por vezes, contraditórios (Lebas et Euske, 2002).

O desempenho refere-se, simultaneamente, à acção, ao resultado da acção, e ao sucesso desse resultado quando comparado com algum padrão; nesta perspectiva, o desempenho corresponde ao potencial de criação de valor, relativo a um dado período de tempo (Lebas et Euske, 2002). Logo, o desempenho não existe só por si; ia sendo construído pelos utilizadores da informação, através de um processo contínuo no espaço e no tempo (Ibarra, 2003), e está estritamente relacionado com as variáveis que contribuem para alcançar os objectivos estratégicos da empresa⁴ (Lorino, 1997). Portanto, os problemas de avaliação do desempenho de uma organização estão mais relacionados com a obtenção de dados pertinentes, e não com o uso de um sistema de avaliação ou metodologia de seriação de valores, em particular (Clarkson, 1995). Assim, o desempenho funciona como um constrangimento para a

organização; logo, deve ser obtido um valor mínimo que assegure a sobrevivência desta, e, ao mesmo tempo, como um objectivo a atingir (Simons, 2000). Como não existe uma definição única de desempenho, deve ser cada empresa a definir o seu âmbito, quer a nível interno quer a nível externo (Lebas, 1995), seleccionando, os indicadores apropriados para o descrever e acompanhar (Lebas et Euske, 2002).

Para Atkinson et al. (1997) um bom desempenho deve considerar os pontos de vista das diferentes partes interessadas que se relacionam com as empresas, quer em termos reais quer em termos potenciais. Para os mesmos autores, a inclusão destes pontos de vista na avaliação do desempenho da organização supõe a apresentação de informação pertinente para todos eles, a qual lhes permite fazer um juízo do grau de cumprimento dos contratos implícitos ou explícitos que os ligava a essas empresas; por isso, o desempenho é um conceito relativo que requer capacidade crítica e interpretação (Lebas et Euske, 2002). É um conceito dinâmico, onde coexistem múltiplas dimensões, não necessariamente consistentes umas com as outras (Lebas et Euske, 2002), pois, cada parte interessada tem as suas próprias métricas de desempenho, representativas dos seus interesses particulares, e que não têm que coincidir com as métricas de desempenho dos outros grupos de interessados. A razão de ser e a sobrevivência a longo prazo da empresa não se baseiam apenas num grupo de interessados, mas sim em todos eles. Assim, na ausência de uma medida única (Bely et al., 2003) que permita avaliar o desempenho das estruturas (alinhamento vertical) e dos processos (alinhamento horizontal) devemos produzir informação que contemple todas as ópticas (Kennerly et Neely, 2002b; Ibarra, 2003), sabendo que uma mesma pessoa física ou jurídica, pode pertencer a mais de um grupo de interesses e ao ter interesses divergentes, deveria poder aceder a informação suficiente para decidir, em determinado momento, a que grupo queria pertencer (Ibarra, 2003).

Em geral, quando falamos da avaliação do desempenho de uma organização, temos por referência a análise dos seus resultados, o que, numa primeira aproximação, sugere que podemos identificar a avaliação do desempenho com os resultados da organização. Com o termo *desempenho*, mais do que o resultado, queremos expressar a estrutura ou composição do mesmo. Por outro lado, na maior parte dos casos, carece de sentido expressar o resultado por um só número, sem haver referência aos seus principais componentes (Suárez, 1995). Assim, a análise do desempenho de uma organização deve estar associada a um sistema de avaliação que proporcione informação fidedigna relativamente ao grau de sucesso da estratégia. As empresas são compensadas por criarem valor e não por controlarem os custos (Drucker, 1995), e os principais indicadores de desempenho não podem basear-se apenas em dados financeiros, devendo ser também utilizadas métricas como a qualidade, a satisfação dos consumidores, a inovação, a quota de mercado, as quais, frequentemente, exprimem melhor que os proventos, as condições económicas das empresas e o crescimento esperado (Eccles, 1991). Zimmerman et Zeitz (2002), ao considerarem a sobrevivência de uma organização como a aprovação tácita pela sociedade da legitimidade desta (licença para operar), apontam oito critérios para a avaliação do desempenho: eficiência, crescimento do volume de negócios, resultados, dimensão, liquidez, sucesso/falência (i.e., sobrevivência), quota de mercado, e efeito financeiro de alavanca (*gearing*).

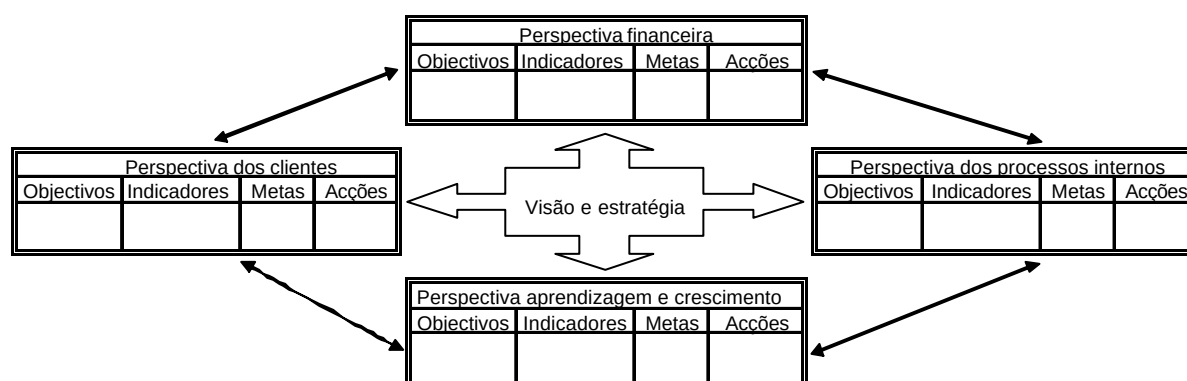
Em síntese, necessitamos de aprender a desenvolver novos conceitos sobre o significado de *desempenho* para uma organização, com novas medidas e avaliações, e não apenas sob a forma financeira. Procuramos, assim, dotar o *desempenho* de algum significado para os múltiplos grupos de partes interessadas, envolvendo um compromisso da parte destas (Drucker, 1999).

2. Modelo de análise da criação de valor – perspectiva financeira

A avaliação do desempenho de uma organização, mesmo na perspectiva financeira, não deverá utilizar apenas indicadores com base em informações contabilísticas e financeiras; é necessário considerar também outros elementos, tais como os activos intangíveis e outros activos, que contribuam para esse desempenho.

2.1 *Balanced Scorecard* (BSC)

Um dos modelos conceptuais de avaliação do desempenho organizacional mais conhecido e utilizado parece ser o *balanced business scorecard* (Neely, 1998; Marr et Schiuma, 2003; Tangen, 2004). O conceito de *balanced scorecard* surgiu nos EUA com Kaplan et Norton (1992), e propagou-se progressivamente para os países anglo-saxónicos e escandinavos, impregnados por uma cultura de relato essencialmente financeiro, devido em grande parte à influência dos accionistas na vida das empresas, procurando complementar as medidas de desempenho das organizações com novos indicadores não financeiros (LeGall, 2005).



Fonte: Kaplan et Norton (1992, 1996a). Adaptado.

Fig. 1 – *Balanced Scorecard*

Trata-se de um modelo integrado de quantificação do desempenho organizacional, desenvolvido por Kaplan et Norton (1992, 1996a, 1996b), conforme Fig. 1 – *Balanced Scorecard*. Tem como objectivo principal fornecer aos gestores uma visão global e integrada do desempenho organizacional, através de um conjunto equilibrado de indicadores do desempenho sobre quatro perspectivas (Tangen, 2004), que os ajudasse a alcançarem os objectivos organizacionais, procurando a convergência das acções de gestão operacional da organização com a visão da mesma.

2.1.1 Principais funções do BSC

Enquanto instrumento de implementação da estratégia (Kaplan et Norton, 2001), o BSC tem como principais funções:

- a) Comunicar a estratégia a toda a organização
- b) Alinhar as acções com os objectivos estratégicos
- c) Medir o desempenho organizacional

Em meios envolventes turbulentos, a comunicação da estratégia a toda a organização é fundamental. A sobrevivência da organização depende da rapidez de adaptação da estrutura à estratégia, logo, envolve todos os níveis hierárquicos (Nagel et Rigatuso, 2003). É necessária uma linguagem clara, que proporcione pró-actividade, e reduza os problemas de interpretação quer internos, quer externos. Ou seja, pretendemos transformar a estratégia num processo contínuo (Kaplan et Norton, 2001).

A comunicação da estratégia a todos os níveis da organização não é suficiente para o seu desenvolvimento. Para mudar os comportamentos e implementar as opções estratégicas

definidas, é necessário integrar as estratégias das unidades de negócios na estratégia global, promovendo a sinergia de recursos físicos e financeiros, conhecimentos e competências (Filho, 2005), permitindo superar os comportamentos oportunistas.

Como o que não se mede não é passível de ser gerido (Kaplan et Norton, 1992), existe a necessidade de pontos de referência (indicadores do desempenho) relativos:

- a) aos produtos ou serviços oferecidos pela organização;
- b) aos mercados ou segmentos de mercado onde a organização actuava;
- c) à análise do desempenho dos processos internos, com o objectivo de escolher os processos a melhorar, a externalizar, a abandonar, a reconverter, ou determinar o perímetro de responsabilidade das unidades de negócios e colaboradores.

Assim, a metodologia do BSC visa traduzir a missão e a estratégia da organização numa combinação equilibrada de indicadores do desempenho, de forma a possibilitar a execução da estratégia e um sistema de gestão eficiente (Kaplan et Norton, 1996a; Young et O'Byrne, 2001). Este conjunto equilibrado de indicadores de desempenho inclui indicadores financeiros, que mostravam o resultado de acções do passado, e é complementado com indicadores não financeiros, em geral, de quantificação mais difícil (Young et O'Byrne, 2001), relacionados com a satisfação dos clientes, com os processos internos, e com a capacidade da organização aprender a melhorar e crescer – actividades impulsionadoras do desempenho financeiro futuro (Kaplan et Norton, 2000).

Ambos os tipos de indicadores devem ser disponibilizados pelos sistemas de informação da organização, e serem conhecidos dos empregados, a todos os níveis, pois, estas medidas derivam de um processo hierárquico, de cima para baixo, norteado pela visão, missão e estratégia, focando-se no curto e longo prazos (Kaplan et Norton, 1996b). A discussão da

missão e da estratégia, dentro dos valores organizacionais, para a sua implementação, leva a que se estabeleçam melhores relações causais entre os resultados obtidos e as acções a serem tomadas para a melhoria do desempenho organizacional.

Assim, para Olve et al. (1999) o BSC proporciona:

- a) um resumo estruturado para comunicação da estratégia;
- b) condições para a discussão das relações de causa e efeito entre diferentes factores, e a articulação entre a estratégia formulada e as acções a desenvolver;
- c) processos sistemáticos para conduzir aquela discussão.

2.1.2 Arquitectura do *Balanced Scorecard*

O BSC apareceu como um conceito simples, mas possuindo uma profundidade maior oculta (Neely, 1998). Propunha às organizações que utilizassem um conjunto limitado de indicadores do desempenho, escolhidos pelos gestores, que proporcionassem o equilíbrio entre indicadores externos voltados para os accionistas e os clientes, e os indicadores internos voltados para os processos, para a inovação, a aprendizagem e crescimento. Havia equilíbrio entre medidas de resultados – consequência de esforços do passado – e medidas que determinavam o desempenho futuro. Estes indicadores deviam proporcionar também uma visão rápida e compreensível do negócio, devendo responder às questões (Kaplan et Norton, 1992):

Quadro 2 – Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Perspectiva	Questão
Financeira	Como nos vêem os accionistas ?
Clientes	Como lidar com os clientes ?
Processos internos	Onde podemos ser excelentes?
Aprendizagem e crescimento	Como podemos continuar a inovar e criar valor ?

Para Kaplan et Norton (1992) as quatro perspectivas não devem ser vistas como uma “caixa negra”, sendo as circunstâncias do sector de actividade e a estratégia da organização a ditar a necessidade de agregar uma ou mais perspectivas complementares (Kaplan et Norton, 1996a). Kaplan et Norton (1992) argumentam, ainda, que a informação fornecida por estas quatro perspectivas minimiza a sobrecarga de informação, sugerindo que fossem utilizados entre vinte a trinta indicadores, no seu conjunto (Kaplan et Norton, 1993). Estes, proporcionam aos gestores a possibilidade de se concentrarem na resolução dos problemas mais críticos, muitas vezes com a ajuda de facilitadores – empregados mais experientes, ou consultores externos (Young et O’Byrne, 2001). Aqueles indicadores inscrevem-se numa cultura de relato essencialmente financeiro, privilegiando o ponto de vista dos accionistas (Le Gall, 2005). É nesta utilização de apenas alguns indicadores cruciais e seleccionados, que reside um dos pontos fortes do BSC (Neely, 1998), pois, um indicador único não permite controlar um sistema complexo, e muitos indicadores críticos tornavam o sistema incontrolável (Anthony et Govindarajan, 2003). Outro dos aspectos diferenciadores do BSC é o estabelecimento de uma cadeia de relações de causa e efeito entre os indicadores, as metas e os objectivos, as quais devem estar reflectidas nos mapas estratégicos (Kaplan et Norton, 2000, 2004). Estes, permitem compreender as relações de causa e efeito que se estabelecem entre as perspectivas do BSC, descrevem a estratégia, e apoiam o alinhamento entre objectivos, metas e acções.

O BSC apresenta dois tipos de indicadores do desempenho:

- a) os relacionados com os resultados (perspectiva financeira e dos clientes);
- b) os que determinam os resultados (perspectiva dos processos internos, e de aprendizagem e crescimento).

Reflecte, portanto, o conceito de causalidade, indicando que os resultados obtidos são função do desempenho passado de um determinante específico. Esta cadeia de relações de causa e

efeito tenta explicar como os resultados financeiros da organização estão condicionados pela satisfação dos clientes, cujas preferências evoluem com o contexto, e são asseguradas pela capacidade de inovação da organização (Le Gall, 2005). Daqui, a necessidade de identificarmos os factores críticos do desempenho, procurando alcançar os fins desejados (Young et O’Byrne, 2001; Kennerley et Neely, 2002b).

2.1.3 Perspectivas do *Balanced Scorecard*

A visão de uma organização, entendida como situação futura desejada, tem como propósito orientar, controlar e estimular uma organização inteira a conseguir esse fim no futuro (Olive et al., 1999). Esta visão global é descrita e detalhada segundo quatro perspectivas.

2.1.3.1 Perspectiva financeira

“Como nos vêem os accionistas?”

A perspectiva financeira representa os objectivos a longo prazo da organização: gerar retornos superiores ao capital investido nas unidades de negócio. Os seus indicadores pretendem mostrar se a implementação e a execução da estratégia organizacional contribui para a melhoria dos resultados. Em geral, são três os objectivos financeiros que guiam a estratégia e estão relacionados com a rendibilidade do capital utilizado e os resultados da exploração:

- a) Crescimento e diversificação do volume de negócios;
- b) Redução de custos: melhoria da produtividade;
- c) Estratégia de utilização dos activos e do investimento.

Kaplan et Norton (1996b, 2000) sugeriam a adaptação dos indicadores financeiros à fase do ciclo de vida do sector onde a empresa actuava, e ao contexto particular da organização. Assim, estes indicadores permitiam antever se as intenções estratégicas iriam contribuir para melhorar o resultado financeiro. Procuravam avaliar os objectivos de longo prazo relacionados com o resultado para os accionistas. Os indicadores mais utilizados eram clássicos; a novidade estava na vontade de ligar estes indicadores à realidade dos clientes (novos clientes, clientes alvo, clientes não rentáveis), assim como ao processo de criação de produtos e serviços (I&D, novos produtos e serviços, entre outros).

Os objectivos financeiros servem de foco para os objectivos e medidas das outras perspectivas do BSC. Qualquer das medidas seleccionadas deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. O BSC deve contar a história da estratégia, começando pelos objectivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois com a sequência de acções que devem ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e dos colaboradores e sistemas, a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho económico desejado. Na grande maioria das organizações, objectivos financeiros como o aumento dos resultados, a melhoria dos custos e da produtividade, o aumento da utilização dos activos e redução de riscos servem de base para integrar as quatro perspectivas do BSC. Segundo Kaplan e Norton (1992) caso a melhoria de desempenho não se manifeste nos resultados financeiros, os executivos devem reexaminar os pressupostos básicos da estratégia e da missão da empresa.

A rendibilidade do investimento (ROI), a rendibilidade do activo total (ROA), o valor acrescentado bruto, o resultado líquido, o EVA[®], estão entre os indicadores mais utilizados (Olve et al., 1999).

2.1.3.2 Perspectiva dos clientes

“Como lidar com os clientes?”

Nesta perspectiva do BSC, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir a componente receita dos objectivos financeiros da empresa.

A importância da perspectiva dos clientes deriva do facto de a organização só conseguir alcançar bons resultados financeiros se os clientes estiverem satisfeitos. Era o *goodwill*, representando o prestígio de uma organização, o relacionamento com os seus clientes, fornecedores, e Sociedade em geral, bem como outros activos intangíveis (Hall, 1992). Estes indicadores avaliavam a capacidade da empresa dispor de produtos e serviços de qualidade, entregas eficientes, e outros atributos que garantissem satisfação total aos clientes (Thompson et al., 2005). O interesse dos clientes tendia a enquadrar-se em quatro categorias: prazos (de execução, de entrega), qualidade intrínseca dos produtos e serviços, nível de serviço, e custos. Os indicadores mais utilizados nesta perspectiva são o número de clientes, quota de mercado, volume de vendas anual (Olve et al., 1999).

2.1.3.3 Perspectiva dos processos internos

“Onde podemos ser excelentes?”

O desempenho excelente do ponto de vista do cliente decorre de processos, decisões e acções em todo o âmbito da organização. Os gestores devem concentrar-se nessas operações internas críticas que os capacitam a satisfazer as necessidades dos clientes e a realizar os objectivos dos accionistas.

Esta perspectiva está relacionada com as duas perspectivas anteriores. Num ambiente de negócios em que os produtos e os serviços são facilmente copiados, para criar valor é necessário diferenciar (Porter, 1996); a competitividade das organizações assenta na melhoria

continua dos processos internos. Tratava-se, desde logo, de identificar e de seguir a eficácia dos processos críticos, em particular a inovação, a produção e os serviços após venda, através de uma visão transversal da organização. Era através desta perspectiva que se identificavam os aspectos críticos das actividades da organização, os quais deviam ser controlados e avaliados, para satisfação dos clientes e accionistas. Por isso, os sistemas de informação desempenhavam um papel importante (Kaplan et Norton, 1992). Para definir os objectivos organizacionais e as expectativas dos clientes, as organizações devem identificar os processos críticos do negócio em que são excelentes, e especificar os respectivos indicadores, para garantirem que esses processos são satisfatórios. A perspectiva dos processos internos pode também ser dividida em três tipos: organizacional, de inovação, e de processos. Alguns indicadores desta perspectiva são: o tempo de entrega, a rotação dos stocks, a melhoria da produtividade (Olive et al., 1999).

2.1.3.4 Perspectiva da aprendizagem e crescimento

“Como podemos continuar a inovar e a criar valor?”

Os objectivos desta perspectiva oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objectivos ambiciosos nas outras três perspectivas. O BSC enfatiza a importância de investir no futuro e não apenas em áreas tradicionais de investimento, como novos equipamentos e investigação e desenvolvimento de novos produtos. Os investimentos em investigação e desenvolvimento são importantes, mas dificilmente são suficientes por si sós. As empresas devem investir também na infra-estrutura – pessoal, sistemas e procedimentos – se quiserem alcançar objectivos ambiciosos de crescimento a longo prazo. Um dos objectivos mais importantes para a adopção do BSC como ferramenta de gestão e controlo é promover o crescimento das capacidades individuais e organizacionais.

Para obtermos uma melhoria contínua nos processos internos, é necessário promover o talento e as capacidades internas (Nicolau, 2005). Portanto, esta perspectiva define os activos intangíveis importantes para a estratégia: avalia as aptidões e capacidades dos empregados, a qualidade dos sistemas de informação e o seu ajustamento aos objectivos da organização (Kaplan et Norton, 1996b). Compreende os indicadores que traduzem a criação de valor para os clientes, pela exploração de competências específicas, pelo aumento da aprendizagem organizacional, e por todas as outras acções que a médio e longo prazo permitem desenvolver os activos intangíveis da organização.

Alguns indicadores mais utilizados para avaliar esta perspectiva são as despesas de investigação e desenvolvimento, número de patentes registadas, taxa de retenção dos empregados, dias de formação (Olve et al., 1999).

2.1.4 Componentes das perspectivas do BSC

Cada perspectiva do BSC inclui objectivos, indicadores, metas, e acções a desenvolver, necessárias para o cumprimento dos objectivos estratégicos (Kaplan et Norton, 1993):

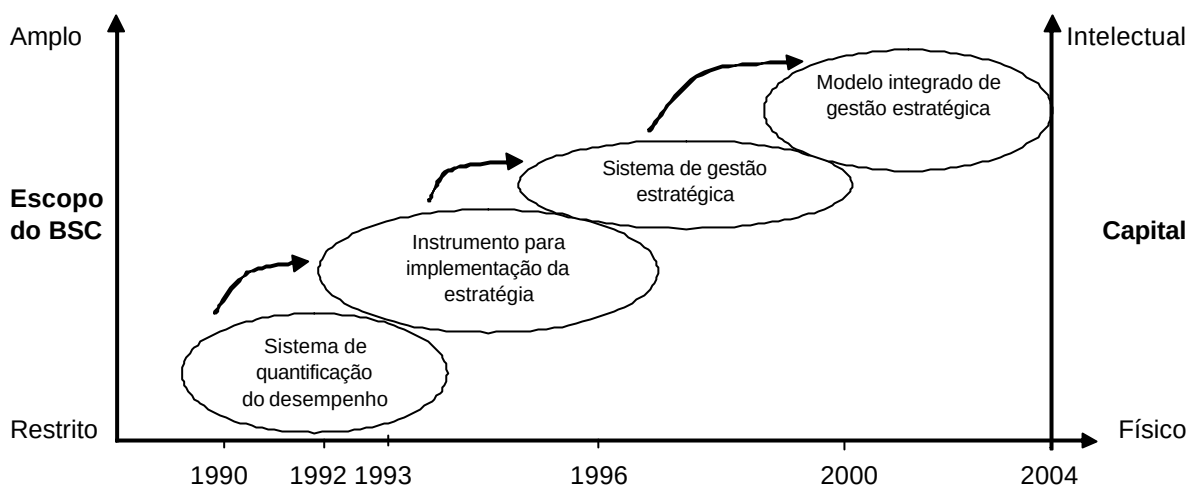
- a) Objectivos (estratégicos). São a tradução quantitativa e qualitativa da estratégia da organização, tomando como referência as quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento. Os objectivos estão organizados em mapas estratégicos estabelecendo entre si relações de causa e efeito. Estes mapas auxiliam todos os indivíduos da organização a entenderem a estratégia, e em como transformar activos intangíveis em resultados tangíveis (Kaplan et Norton, 2000, 2004).
- b) Indicadores (chave de desempenho). Informam como é medido e acompanhado o sucesso de cada objectivo (Kaplan et Norton, 1996). Um bom balanceamento dos

indicadores de desempenho deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) com impulsionadores do desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia da organização. Os indicadores de ocorrência mostram o desempenho de acções passadas, enquanto os indicadores de tendência indicam os prováveis resultados futuros.

- c) Metas (marcos ao longo do tempo). Trata-se do nível de desempenho esperado ou a taxa de melhoria requerida para cada indicador. As metas podem ser alteradas ao longo do tempo, permitindo uma evolução do desempenho ligado aos objectivos estratégicos, sem, contudo, ser necessário alterar estes últimos (Kaplan et Norton, 2004).
- d) Acções (a desenvolver). São planos de acção e projectos associados às metas fixadas ao longo do tempo, que devem ser implementados com o fim de as viabilizar. São “acções de intervenção” para garantir que as metas sejam alcançadas.

2.1.5 Metamorfoses do *Balanced Scorecard*

Desde a sua introdução (Kaplan et Norton, 1992) o conceito do BSC esteve em constante evolução, incorporando a aprendizagem e os novos conhecimentos derivados da sua implementação nas mais diversas organizações (Kaplan et Norton, 2000; Marr et Schiuma, 2003) podendo essa evolução ser visualizada como sugerido por Filho (2005):



Fonte: Filho (2005). Adaptado.

Fig. 2 – Evolução do conceito do *Balanced Scorecard*

2.1.5.1 BSC como sistema de quantificação do desempenho

Kaplan et Norton (1992) definiram o BSC como um novo sistema⁶ de quantificação do desempenho. Recomendavam a preservação dos indicadores financeiros que resumissem os resultados das medidas já adoptadas, mas que estes fossem combinados com indicadores não financeiros, sob três outras perspectivas – clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento – consideradas os indutores do futuro desempenho financeiro.

Esta combinação incluía indicadores financeiros e não financeiros, de curto e de longo prazo, indicadores de resultado (ocorrência) (*lagging*) e indicadores de tendência (*leading*), relacionando as perspectivas interna e externa do desempenho. O objectivo era o de aumentar a abrangência dos indicadores do desempenho, sem aumentar o seu número. Pretendiam reunir num único relatório os indicadores que mostravam o cumprimento das metas necessárias para a criação de valor futuro. Combinava uma diversidade de elementos típicos de uma organização a actuar num meio envolvente competitivo: orientação para o cliente; ser capaz de dar respostas rápidas; melhorar a qualidade; reduzir o tempo de lançamento de novos produtos; gerir para o longo prazo. Esta combinação equilibrada de indicadores não ignorava

a informação financeira tradicional, mas complementava-a com medidas operacionais que podiam ser vistas como factores críticos da criação de valor futuro (Kaplan et Norton, 1992, 1993). O mote era “As medidas motivam”.

2.1.5.2 BSC como instrumento para implementação da estratégia

Posteriormente (Kaplan et Norton, 1993; 1996b) mostraram como o BSC podia ser utilizado de maneira diferente, como um instrumento para definir e comunicar as prioridades de actuação a gestores, empregados, investidores e clientes, ajudando à implementação de uma estratégia organizacional coerente. Diferentes situações de mercado, diferentes estratégias de produto, e meios envolventes diferentes, exigiam métricas de avaliação do desempenho também diferentes, em suma, começam a ligar a estratégia à gestão de desempenho. A intenção, com a construção do BSC, era ter um conjunto de indicadores do desempenho que descrevessem a trajectória estratégica da organização, ajudando-a no ajustamento da estratégia pretendida, na procura de activos intangíveis necessários à criação de valor futuro (Kaplan et Norton, 1996b).

2.1.5.3 BSC como sistema de gestão estratégica

Kaplan et Norton (1996a, 1996b) apresentaram o BSC como um novo sistema de gestão estratégica, o qual permitia, não só comunicar a estratégia, mas também geri-la. Para isso introduziram quatro novos processos: explicação da visão, comunicação da estratégia, planeamento do negócio, e aprendizagem estratégica. Estes processos ajudavam as

organizações a atingirem os objectivos de longo prazo ligando-os com as acções de curto prazo. A explicação da visão auxiliava os gestores a desenvolverem consensos em torno da estratégia da organização, expressando-a em termos que orientavam a acção ao nível local. A comunicação da estratégia permitia aos gestores transmitirem a estratégia para cima e para baixo na estrutura da organização, e a sua ligação com os objectivos das unidades de negócio e com os planos de carreira e de incentivos dos empregados. O planeamento dos negócios permitia que a organização integrasse os planos funcionais e o plano financeiro. A retroacção da informação proporcionava à organização a capacidade de aprendizagem estratégica, que consistia em reunir as informações sobre a execução da estratégia, testar as hipóteses em que esta se baseou, e efectuar os ajustamentos necessários (Kaplan et Norton, 1996b).

Assim, os indicadores do desempenho deviam ser concebidos a partir da estratégia global da organização, e não a partir das necessidades específicas de cada área. Requeria que fossem estabelecidos indicadores fiáveis sobre se a estratégia delineada pela organização estava a ser implementada e executada satisfatoriamente. O BSC permitia identificar os desempenhos necessários aos processos estratégicos; era um sistema eficiente para comunicar a estratégia da organização e para alinhar esta com as acções operacionais (Kaplan et Norton, 1996b). Não havia um conjunto de indicadores do desempenho genéricos; cada organização tinha uma visão, uma missão, e uma estratégia específicas, pelo que, requeria um conjunto de indicadores adequados (Kaplan et Norton, 2001). A proposta era a de adequar esse conjunto de indicadores de acordo com a missão da organização, a sua estratégia, tecnologia e cultura. Tratava-se de alinhar a organização com a estratégia. Assim, diferentes situações de mercado, estratégias de produto, e contextos competitivos, requeriam diferentes combinações de indicadores. O ponto central do modelo não era o controlo, mas a visão e a missão da organização (Kaplan et Norton, 1992, 1993, 1996a, 1996b, 2001).

2.1.5.4 BSC como modelo integrado de gestão estratégica

A evolução do BSC como sistema de gestão estratégica deu origem a uma nova forma organizacional – a organização orientada para a estratégia, cujo principal instrumento de gestão era o BSC (Kaplan et Norton, 2000, 2001, 2004). Os autores descreviam o conceito de mapa estratégico como um instrumento que proporcionava aos empregados uma visão clara de como o seu trabalho estava ligado aos objectivos da organização, possibilitando que eles trabalhassem de forma coordenada em direcção a esses objectivos. Traduz a estratégia em termos operacionais e assume a estratégia como um processo contínuo, fazendo da estratégia um trabalho de todos.

2.1.6 Mapas estratégicos

Os mapas estratégicos fornecem uma representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização (Kaplan et Norton, 2004). É através desta cadeia de relações de causa e efeito que os melhoramentos específicos de uma acção criam os resultados desejados. Proporciona uma linguagem simples e de fácil entendimento para todos, procurando descrever a visão de futuro da organização, permitindo que os colaboradores dessa organização lidem com a incerteza (Filho, 2005).

Numa perspectiva mais global, estes mapas mostram como uma organização converte as suas acções e recursos – incluindo os activos intangíveis, como a cultura organizacional e os conhecimentos dos colaboradores – em resultados tangíveis (Kaplan et Norton, 2001). Na era da informação, os activos intangíveis eram a principal fonte de vantagens competitivas, contudo não existiam instrumentos que permitissem descrevê-los e quantificar o valor que

criavam. O valor dos activos intangíveis dependia do contexto organizacional e da estratégia da organização. Este valor não residia num qualquer activo intangível individual; emergia do conjunto dos activos e da estratégia que os ligava. Logo, o sucesso da execução da estratégia de uma organização depende da compreensão desta pelos colaboradores, os quais, por sua vez, depende de uma descrição clara da mesma (Kaplan et Norton, 1996b).

Assim, o mapa estratégico é um forte instrumento de comunicação, pois, é simples e integrador, e obriga a centrar a mensagem no fundamental. Mediante este exercício de síntese, consegue fazer com que a estratégia seja mais explícita, logo mais fácil de comunicar. Por isso, a principal finalidade do mapa estratégico é a de descrever, de forma dinâmica, como a organização irá criar valor ao longo do tempo; ou seja, o mapa estratégico estabelece a ligação entre as actividades de formulação e de implementação da estratégia, mostrando como esta deve ser executada.

2.1.6.1 Princípios de construção dos mapas estratégicos

Assim, na construção dos mapas estratégicos deviam ter-se como referência os seguintes cinco princípios (Kaplan et Norton, 2004).

- a) A estratégia equilibra forças contraditórias. Na formulação do mapa estratégico deve procurar-se um equilíbrio entre a pressão de curto prazo, para a redução dos custos e o aumento da rentabilidade, com os objectivos de crescimento sustentável a longo prazo, mediante novos investimentos e melhoria da produtividade. Este equilíbrio estabelece a estrutura do resto dos mapas estratégicos.
- b) A estratégia baseia-se na criação de uma proposta de valor diferenciada para os clientes alvo. Esta proposta de valor define a estratégia da organização em relação aos

clientes, descrevendo a combinação singular de produto, serviço, funcionalidade e imagem que a organização oferece ao segmento de mercado seleccionado. Ou seja, transmite o que a organização espera fazer pelos seus clientes, de um modo melhor ou diferente que os concorrentes. Logo, o desafio é conquistar os clientes, mediante uma combinação de atributos, a que estes atribuam valor. A sua satisfação é fonte de criação de valor sustentável.

- c) O valor é criado pela interacção entre o capital humano e os processos de negócio. Assim, deverá acompanhar-se o processo de transformação do capital humano em capital estrutural e, a partir daí, criar valores percebidos pelos clientes, que possibilitarão a criação de valor para a organização e seus proprietários. Logo, a organização deverá concentrar-se nos poucos processos internos críticos – temas estratégicos (Kaplan et Norton, 2004) – que fornecem a proposta de valor diferenciada, e que mais contribuem para aumentar a produtividade e preservar o funcionamento da organização.
- d) A estratégia compõe-se de temas estratégicos complementares e simultâneos, integrados entre si, e renovados ao longo do tempo. Como os processos internos têm diferentes tempos de maturação para gerarem valor, torna-se necessário a existência de um equilíbrio entre as acções a desenvolver, num determinado momento, em cada uma das quatro perspectivas do BSC.
- e) O valor dos activos intangíveis depende do seu alinhamento com a estratégia da organização. Assim, o capital humano, o capital estrutural e o capital financeiro devem estar integrados entre si. A gestão da estratégia exige também o alinhamento das áreas dos recursos humanos e de tecnologias de informação. Desta forma, a organização tem a capacidade de mobilizar e sustentar o processo de mudança

necessária para executar a sua estratégia, sendo assim possível avaliar e medir o valor que o capital intelectual cria para a organização.

Estes princípios, mostram como os mapas estratégicos possibilitam aos colaboradores a compreensão do negócio da organização, e como o seu trabalho aí se insere. Logo, permite que estes ajudem a definir:

- a) Os objectivos estratégicos;
- b) Os novos mercados alvo;
- c) A proposição de valor única (actual e futura), que atraia, retenha e fidelize os clientes;
- d) As inovações (em valor, em produtos e serviços, nos modelos de negócio), que possibilitem a sobrevivência da organização;
- e) O investimento em capital humano, capital físico, e infra-estruturas de tecnologias de informação e de comunicação.

Assim, os mapas estratégicos convertem-se, para os membros da organização, num instrumento de comunicação, num sistema de informação, num sistema de aprendizagem, e num importante factor de motivação e envolvimento (Filho, 2005).

2.1.6.2 Relações de causa e efeito

Para elaborar um mapa estratégico torna-se necessário transformar a estratégia – um conceito teórico e abstracto – em algo prático e concreto, pelo que, precisamos de conhecer as suas múltiplas dimensões. A estratégia mostra como a organização pretende criar valor sustentável para os accionistas, com base num conjunto de hipóteses. Estas, exigem escolhas, para se promover uma integração consistente entre os diversos objectivos. Numa abordagem holística, os mapas estratégicos procuram descrever de um modo claro a estratégia, através de

relações de causa e efeito entre os diferentes objectivos das quatro perspectivas do BSC (financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento).

As relações de causa e efeito funcionam como um teste para avaliar se o BSC reflecte a estratégia da organização, ou seja, se ligam uma cadeia de objectivos, aos diversos níveis, para se atingirem os objectivos da organização. Este método de cadeia de causa e efeito entre os objectivos obriga os gestores a fazerem escolhas cruciais para o sucesso do negócio, possibilitando a definição do foco e das prioridades da organização, pois, os objectivos que não contribuem para a realização da estratégia não são incorporados no BSC. Para que a estratégia seja comunicada de forma mais eficaz aos colaboradores da organização, deve-se elaborar quer o diagrama dos mapas estratégicos, quer um texto explicativo do significado dos objectivos seleccionados.

2.1.6.3 Construção do mapa estratégico

“A formulação de grandes estratégias é uma arte e sempre será assim. Mas a descrição da estratégia não deve ser uma manifestação artística. A capacidade de desenvolver a estratégia de maneira mais disciplinada, aumenta a probabilidade de êxito da sua implementação” (Kaplan e Norton, 2000).

Os mapas estratégicos ajudam a organização a visualizar as suas estratégias de maneira coesa, integrada e sistemática. A estratégia implica movimento da organização da sua actual posição para outra no futuro, desejável mas incerta. Como a organização nunca esteve nesse futuro, a trajectória para essa incógnita consiste numa série de hipóteses interligadas.

O mapa estratégico é uma arquitectura de causas e efeitos, através da qual a estratégia será comunicada ao seu público-alvo; ou seja, a função do mapa estratégico é contar a história da

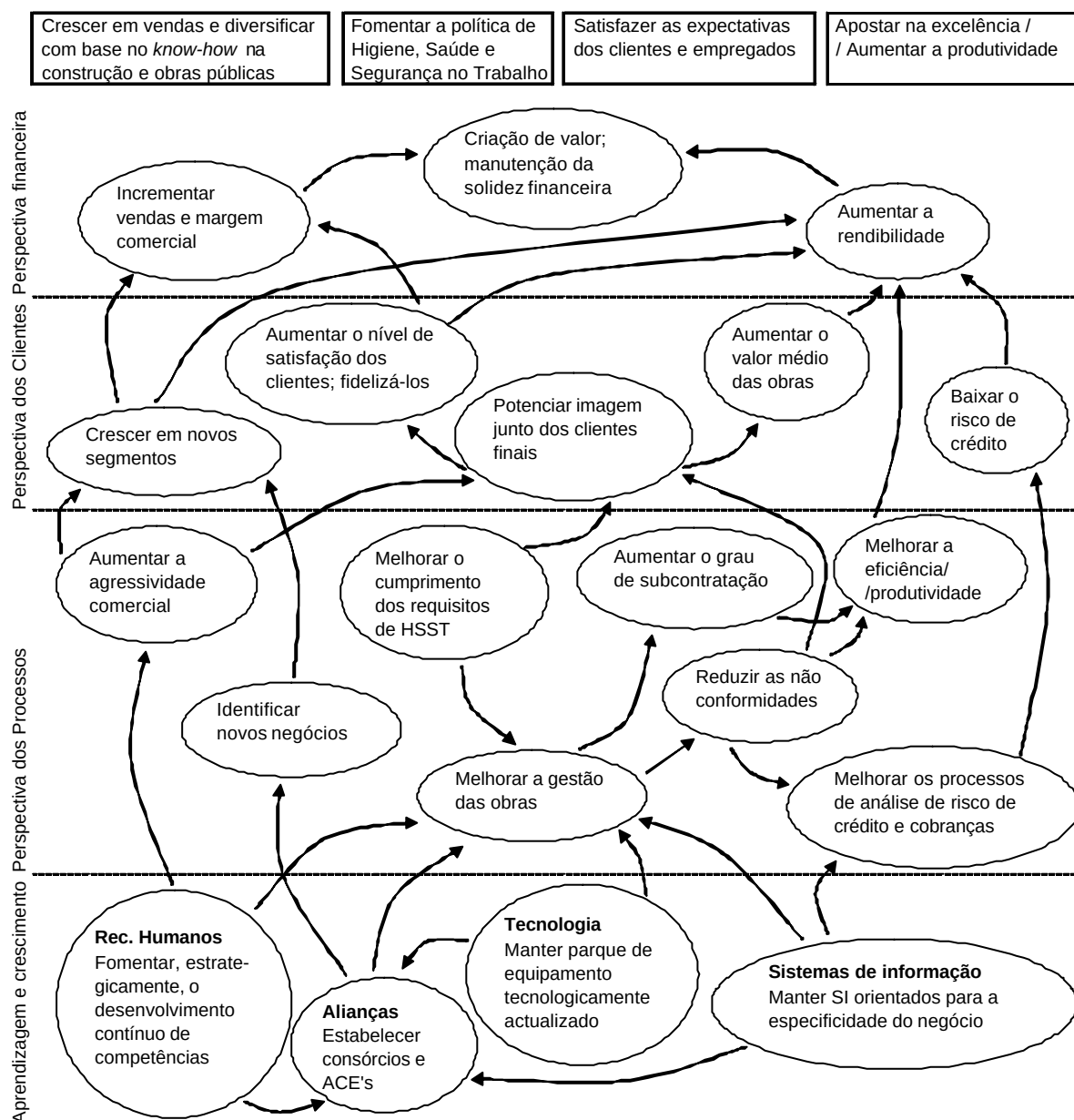


Fig.: 3 – Mapa estratégico no sector da construção e obras públicas

estratégia e não a sua elaboração. A construção do mapa estratégico toma como ponto de partida a visão e a estratégia já formuladas, devendo possibilitar uma sinopse da estratégia como um conjunto de acontecimentos, internos ou externos, que poderão favorecer ou dificultar o cumprimento dos objectivos encadeados entre si, devendo ser apresentado de

forma simples e objectiva. A construção do mapa estratégico força a organização a esclarecer a lógica de como e para quem ela criará valor. As organizações precisam de ferramentas para comunicar tanto a estratégia quanto os processos e sistemas que as ajudarão a implementar a estratégia. Os mapas estratégicos fornecem essa ferramenta, proporcionando aos empregados uma percepção clara de como as suas funções estão ligadas aos objectivos gerais da organização, possibilitando que trabalhem de maneira coordenada e cooperativa a favor dos objectivos propostos pela organização. Os mapas estratégicos mais não são do que uma representação visual dos objectivos críticos da empresa e das relações entre eles, impulsionando o desempenho da organização.

A Fig.: 3 – representa um possível mapa estratégico para o sector da construção e obras públicas. Apresenta um hipotético mapa dos objectivos estratégicos de cada uma das quatro perspectivas do BSC, numa empresa do sector da construção e obras públicas. Os temas estratégicos (ou prioridades estratégicas) que permitem que a empresa concentre as acções a desenvolver e estabeleça a estrutura de responsabilidade, isto é, os pilares sobre os quais se executa a estratégia, são: crescimento em vendas e diversificar com base no *know-how* na construção e obras públicas, fomentar a política de Higiene, Saúde, e Segurança no Trabalho, satisfazer as expectativas dos clientes e empregados, apostar na excelência/aumentar a produtividade.

Na perspectiva financeira, a empresa pretende criar valor para remunerar adequadamente o capital empregue e prosseguir uma política de retenção de resultados que lhe permita manter a sua solidez financeira, face ao incremento das vendas. Este incremento deve ser acompanhado do respectivo crescimento da margem comercial. O aumento de rentabilidade será conseguido através da melhoria da estrutura de custos, nomeadamente, a optimização dos custos fixos (obras de maior dimensão), da entrada em novos segmentos de mercado, e de uma melhor

gestão das cobranças. A otimização dos processos (gestão das obras, aumento da subcontratação, melhoria da qualidade) conduzirá a uma redução dos custos variáveis.

Na perspectiva dos clientes, a empresa propõe-se crescer em novos segmentos, utilizando o *know-how* que detém na construção e obras públicas, contribuindo assim para o crescimento da margem comercial. A consolidação da imagem junto dos clientes finais potencia a fidelização destes, gerando relações duradouras de longo prazo, com a eventual atribuição de obras de maior dimensão, e consequente aumento de rendibilidade, devido ao efeito de economias de escala. Estas relações de confiança contribuem para baixar o nível de risco de crédito.

Na perspectiva dos processos, a empresa pretende desenvolver uma estratégia comercial agressiva, focada sobretudo na fidelização dos clientes finais, como forma de crescer em novos segmentos. A identificação de novos negócios permite-lhe formular propostas de valor (uma proposta de valor pretende responder às três questões seguintes: Qual o problema? Qual a solução para o problema? Como ter lucro?) diferenciadas para os segmentos que pretende alcançar, como forma de garantir a sua sustentabilidade futura. A criação de uma cultura de HSST, indo para além do estrito cumprimento do normativo legal, passa por ministrar acções de formação e sensibilização a todo o pessoal da empresa. Uma melhor gestão das obras, passa pelo recrutamento de pessoal tecnicamente mais apetrechado, pela formação do pessoal existente, pelo recurso a alianças estratégicas (e/ou melhor tecnologia), e um adequado sistema de informação de gestão. Assim, a empresa pode recorrer a um maior grau de subcontratação, e à redução de não conformidades, contribuindo para melhorar a eficiência e a produtividade. A redução de não conformidades pode contribuir para a melhoria do processo de cobrança, e o melhor conhecimento dos clientes e do mercado pode levar à redução do risco de crédito.

Na perspectiva da aprendizagem e do crescimento, a aposta no desenvolvimento contínuo das capacidades individuais e profissionais das pessoas, enquadradas nos objectivos da empresa, revela-se importante, para conseguir aumentar os níveis de motivação e de desempenho dos colaboradores. O desenvolvimento de alianças estratégicas (consórcios, ACE's) é percebido como bastante importante para o desenvolvimento de novos negócios, para a melhoria da gestão das obras, ou para utilização pontual de tecnologia actualizada. A manutenção do parque de equipamento actualizado, passa por investimentos de substituição adequados, e pode ser uma forma de contrapartida para o estabelecimento de alianças estratégicas. A disponibilização de informação clara, precisa, e atempada aos gestores, a qualquer nível, num tipo de negócio onde os projectos são únicos e descentralizados, geograficamente, é nuclear para uma boa gestão das obras, das alianças estratégicas, e dos processos de análise de risco e de cobranças.

2.1.7 Críticas ao *Balanced Scorecard*

A escolha de um modelo de avaliação de criação de valor devia ter em conta os objectivos e a estratégia da organização. Por isso o BSC procurava responder à pergunta: O que querem os accionistas? O modelo assumia, implicitamente, que apenas estes eram parte interessada na organização e os únicos que determinavam os seus objectivos. Esta concentração nos accionistas ignorava o crescente reconhecimento de outras partes interessadas e a sua influência (Atkinson et al., 1997; Tangen, 2004).

O BSC sublinha a importância do negócio para outras partes interessadas, como os clientes e os empregados. Mas foca-se nestes grupos de partes interessadas apenas pela influência que eles detinham para a prossecução dos objectivos da organização. A ênfase na perspectiva do

cliente, implicitamente, ignorava uma perspectiva mais ampla do mercado. O que interessava era a imagem da empresa aos olhos do cliente, em comparação com a concorrência. A omissão de qualquer referência aos fornecedores, num contexto de interdependência crescente entre as organizações, aconselhava a que o BSC fosse adaptado à realidade de cada empresa (Neely, 1998).

Com insuficiente fundamentação teórica⁷ (Marr et Schima, 2003), não proporcionava qualquer metodologia de identificação de todas as partes interessadas que podiam afectar, ou serem afectadas, pelos objectivos da organização, e o modo como essas partes interessadas podiam influenciar a prossecução desses objectivos, num meio envolvente específico (Kennerley et Neely, 2002b). Era esta falta de reconhecimento da influência das várias partes interessadas, em meios envolventes específicos, uma das razões apontadas para o sucesso obtido por alguns modelos de avaliação da criação de valor num determinado sistema de governabilidade empresarial, e o seu insucesso noutros. Os limites do BSC eram, essencialmente, culturais. Nem todas as organizações estavam preparadas para comunicarem, a todos os níveis hierárquicos, os seus objectivos e respectivas realizações. A cultura anglo-saxónica estava mais inclinada para praticar a transparência que a cultura latina (Pandey, 2005).

Embora reconhecendo o incremento das melhorias introduzidas nas diversas versões do BSC, acrescente-se, ainda, o seu carácter histórico, ou seja, pretende orientar a marcha futura dos negócios da empresa, tomando como referência o desempenho obtido no passado. Ou seja, é como conduzir um automóvel, olhando para o retrovisor! Algo que o BSC se propunha resolver.

Notas:

1 – Dicionários Editora da Língua Inglesa, em CD-ROM, 2003.

2 – O termo anglo-saxónico mais correcto para designar esta combinação de recursos era *outcome* (efeito ou consequência de uma acção), muitas vezes reduzido ao *output* (rendimento; produção de uma acção), e aos *results* (resultado ou quantidade determinada por cálculo) (Lebas et Euske, 2002). Ao considerar-se o desempenho como o resultado económico, ou financeiro, apurados no sistema de informação contabilístico, por exemplo, não se estava a captar todo o valor criado pela empresa. Como referia Ferreira (2004), existia uma parcela do valor criado, que não era computada quando da estimativa do valor da empresa – os ganhos de eficiência, que permitiam proporcionar a mesma utilidade ao cliente, por um preço menor. Estava-se assim a passar valor para o cliente, sem o considerar sob qualquer forma, no valor da empresa.

3 – A utilização do termo indicador (*indicator*) pareceu-nos preferível a medida (*measure*). Esta, muitas vezes, insinuava precisão; em geral, era bem definida e, em circunstâncias similares, o seu valor numérico devia ser o mesmo. Um indicador podia ser menos preciso, não obstante, ser expressivo e credor de seriedade; em geral, eram modelados para fins específicos, logo, forneciam informação mais pertinente (Lebas et Euske, 2002).

4 – Como medida global das acções de um conjunto de agentes, podia ser difícil, ou impossível, determinar a contribuição de cada agente para o desempenho (Lorino, 1997).

5 – Um dos mais antigos e mais utilizado indicador de avaliação do desempenho era a rentabilidade do investimento – ROI (sistema DuPont). Este indicador do desempenho era o resultado de um conjunto de indicadores financeiros, relacionados através de uma explícita estrutura hierárquica que os ligava aos diferentes níveis organizacionais (Otley, 2002; Kennerley et Neely, 2002b; Young et O’Byrne, 2001).

6 – A classificação do BSC como “sistema” era criticada por alguns autores por ser inadequada (Zingales et al., 2002). Um sistema, na concepção de Bonami et al. (1996), era um conjunto de elementos em interacção, os quais procuravam atingir um fim. Nesta acepção, o BSC nem sempre contemplava todos os componentes de um sistema, pelo que parece mais adequado classificá-lo como um instrumento de gestão, recorrendo à própria definição dos autores (Kaplan et Norton, 1996).

7 – Para tal, não terá sido alheia uma certa ausência de rigor quanto à classificação do conceito, pelos próprios autores, sendo possível encontrar termos como modelo, sistema, instrumento, ferramenta.

8 – No original, cycle time. Este conceito estava traduzido para a língua portuguesa por ciclo das operações de exploração ou ciclo de exploração (Menezes, 1999), o qual compreendia as operações de processamento, armazenamento, deslocação e verificação (Anthony et Govindarajan, 2003).

9 – Balanced Scorecard, modelo de excelência (EFQM), EVA[®] e MVA[®], custeio baseado na actividade (ABC), custos da não qualidade, benchmarking (Neely et Adams, 2001; Marr et Schiuma, 2003).

Referências:

- ALCHIAN, Armen A., DEMSETZ Harold (1972). "Production, Information Costs, and Economic Organization", *American Economic Review*, 62 (5): 777-795.
- ANDERSEN, Bjørn, FAGERHAUG, Tom (2002). *Performance Measurement Explained – Designing and Implementing Your State-of-Art System*, ASQ Quality Press.
- ANTHONY, Robert N., GOVINDARAJAN, Vijay (2003). *Management Control Systems*, 11th ed, McGraw-Hill
- ATKINSON, Anthony A., WATERHOUSE, John, WELLS, Robert B. (1997). "A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement", *Sloan Management Review*, 38 (3): 25-37.
- BELY, Jacques, BOULNOIS, Jean-Luc, RAO, Jay (2003). "Aligner Action et Stratégie grâce à la Supra-Mesure", *L'Expansion Management Review*, 111: 90-96.
- BONAMI, Michel, DE HENNIN, Bernard, BOQUÉ, Jean-Michel, LEGRAND, Jean-Jacques (1996). *Management des Systèmes Complexes: Pensée systémique et intervention dans les organisations*, De Boeck & Larcier, Bruxelles.
- CLARKSON, Max B. E. (1995). "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 20 (1): 92-117.
- DRUCKER, Peter F. (1995). "The Information Executives Truly Need", *Harvard Business Review*, 73 (1): 54-62.
- DRUCKER, Peter F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- ECCLES, Robert G. (1991). "The performance measurement manifesto", *Harvard Business Review*, 69 (1): 131-137.
- FILHO, Emílio Herrero (2005). *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática*, Editora Campus,
- HALL, Richard (1992). "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, 13 (2): 136-139.
- IBARRA, Felipe Blanco (2003). *Contabilidad de Costes Y Analítica de Gestión para las Decisiones Estratégicas*, 9^a ed., Ediciones, Bilbao.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. (1992). "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, 70 (1): 71-79
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. (1993). "Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review*, 71 (5): 134-147.

- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. (1996a). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, 74 (1): 75-85.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. (1996b). *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. (2000). "Having trouble with your strategy? Then map it", *Harvard Business Review*, 78 (5): 167-176.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Publishing Corporation, USA.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. (2004). *Strategy Maps*, Harvard Business School Publishing Corporation, USA.
- KENNERLEY, Mike, NEELY, Andy (2002a). "A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems", *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (11): 1222-1245.
- KENNERLEY, Mike, NEELY, Andy (2002b). "Performance measurement frameworks: A review", in NEELY, Andy (ed.) (2002). *Business Performance Measurement – Theory and Practice*, Cambridge University Press, pp 145-155.
- LEBAS, Michel (1995). "Performance Measurement and Performance Management", *International Journal of Production Economics*, 41 (1-3): 23-35.
- LEBAS, Michel, EUSKE, Ken (2002). "A Conceptual and Operational Delineation of Performance", in NEELY, Andy (Ed.) (2002). *Business Performance Measurement – Theory and Practice*, Cambridge University Press, 65-79.
- LE GALL, Georges (2005). "Piloter l'entreprise: *Tableau de bord* ou *Balanced Scorecard*?", *Antior* (Janvier): 1-3.
- LORINO, Philippe (1997). *Méthodes et pratiques de la performance - le guide du pilotage*, Les Éditions d'Organisation, Paris.
- MARR, Bernard, SCHIUMA, Gianni (2003). "Business performance measurement - past, present and future", *Management Decision*, 41 (8): 680-687
- NAGEL, Michael E., RIGATUSO, Chris (2003). "Improving Corporate Governance: A *Balanced Scorecard* Approach", Balanced Scorecard Collaborative, Inc.
- NEELY, Andy (1998). *Measuring Business Performance – Why, What and How*, The Economist Newspaper, Ltd.
- NICOLAU, Isabel (2005). "A gestão do conhecimento como instrumento para a estratégia competitiva", *Economia Global e Gestão*, 10 (2): 21-44.

- OLVE, Nils-Göran, ROY, Jan, WETTER, Magnus (1999). *Performance Drivers: a practical guide to using the balanced scorecard*, UK, Wiley.
- PANDEY, I. M. (2005). "Balanced Scorecard: Myth and Reality", *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 30 (1): 51-66.
- PORTER, Michael E. (1996). "What Is Strategy?", *Harvard Business Review*, 74 (6): 61-78.
- SIMONS, Robert (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice-Hall.
- SUÁREZ, Andrés Santiago Suarez (1995). *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa*, 17ª ed., Ediciones Pirámide, Madrid
- TANGEN, Stefan (2004). "Performance measurement: from philosophy to practice", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (8): 726-737.
- THOMPSON, Arthur A. Jr, STRICKLAND III, A. J., GAMBLE, John E. (2005). *Crafting and Executing Strategy: The quest for competitive advantage – Concepts & Cases*, 14th, McGraw-Hill.
- YOUNG, S. David, O'BYRNE, Stephen F. (2001). *EVA® and Value-Based Management: a practical guide to implementation*, New York, McGraw-Hill.
- ZIMMERMAN, Monica A., ZEITZ, Gerald, J. (2002). "Beyond Survival: Achieving New Venture Growth Building Legitimacy", *Academy of Management Review*, 27 (3): 414-431.
- ZINGALES, Francesco G., O'ROURKE, Anastacia, ORSSATTO, Renato J. (2002). "Environment and Socio-Related Balanced Scorecard: Exploration of Critical Issues", working paper CMER/47, INSEAD, Fontainebleau, France.