

## 29 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM ORGANIZAÇÕES

### 29 CRITICAL SUCCESS FACTORS IN IMPLEMENTING THE BALANCED SCORECARD IN ORGANIZATIONS

ANTONIO CARLOS MERCER<sup>1</sup>  
EGON WALTER WILDAUER<sup>2</sup>

**RESUMO:** O *Balanced Scorecard* (BSC) se constitui como uma ferramenta de gestão que possibilita o alinhamento da organização com sua estratégia. Este artigo busca identificar, a partir de uma revisão da literatura especializada, os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) na implementação de projetos de *Balanced Scorecard*. Foram identificados 29 situações que são consideradas críticas à implementação do *Balanced Scorecard*; divididas conforme as 4 etapas cronológicas da metodologia adotada: 1ª Antes de Implantar o BSC; 2ª Ao Desenhar o BSC; 3ª Ao Implantar o BSC; 4ª Ao Sustentar o BSC. De forma que durante todo o processo de implementação 7 situações ganharam relativa importância devido seu elevado grau de reincidência e integração; apontado para aspectos-chaves ao se implementar um projeto de *Balanced Scorecard*.

**Palavras-Chave:** *Balanced Scorecard* (BSC), Fatores Críticos de Sucesso (FCS), Sistema de Indicadores.

**ABSTRACT:** The *Balanced Scorecard* (BSC) is constituted as a management tool that enables the alignment of the organization with its strategy. This article seeks to identify, from a review of the literature, the Critical Success Factors (CSF) in the implementation of *Balanced Scorecard* projects. There were identified 29 situations that are considered critical to the implementation of the *Balanced Scorecard*; divided according to the 4 chronological stages of the methodology adopted: 1ª Before Deploy the BSC; 2ª At the Drawing of BSC; 3ª When Deploy the BSC; 4ª At the Sustaining the BSC. So that throughout all the implementation process 7 situations gained relative importance because of its high degree of recurrence and integration; appointed to key aspects to implementing a *Balanced Scorecard* project.

**Keywords:** *Balanced Scorecard* (BSC), Critical Success Factors (CSF), Indicator System.

**Sumário:** Introdução - 1 *Balanced scorecard* - 2 Fatores críticos de sucesso - 3 Fatores críticos de sucesso e as fases na implementação do *balanced scorecard* - 3.1 Descrição dos fatores críticos de sucesso na implementação do *Balanced Scorecard* - 3.1.1 Estratégia obscura - 3.1.2 Falta de comprometimento da alta administração - 3.1.3 Processo dinâmico - 3.1.4 Implementar o BSC como um projeto padronizado - 3.1.5 Métricas mal definidas - 3.1.6 Não dividir papéis e responsabilidades - 3.1.7 Comunicação deficiente - 3.1.8 Barreiras à mudança - 3.1.9 Inadequação no vínculo das recompensas dos funcionários - 3.1.10 Dificuldade na determinação dos FSC - 3.1.11 Dificuldade em decidir o que medir - 3.1.12 Ambiguidade na definição dos objetivos - 3.1.13 Traduzir os FCS em objetivos específicos | iniciativas - 3.1.14 Estabelecimento de objetivos genéricos (não há tradução da visão) - 3.1.15 Ausência de ligação entre as medidas não financeiras e a expectativa de resultados financeiros futuros - 3.1.16 Metas fixadas sem o conhecimento dos meios necessários para atingi-las - 3.1.17 Não identificação das relações de causa-e-efeito - 3.1.18 Dúvidas sobre as articulações entre as perspectivas - 3.1.19 Relacionar a estratégia com a alocação anual de recursos e orçamentos - 3.1.20 Medir resultado, não comportamento - 3.1.21 Desempenho não é vinculado ao BSC (rewards) - 3.1.22 Alinhar o BSC em todos os níveis da organização - 3.1.23 Ação isolada da alta administração - 3.1.24 *Balanced scorecard* com um projeto de sistemas - 3.1.25 Dificuldade em reunir informações não financeiras - 3.1.26 Excesso de indicadores - 3.1.27 Os indicadores não permitem perceber as mudanças de cenários - 3.1.28 Excesso de informações históricas sem visibilidade para o futuro - 3.1.29 O estado da arte não é utilizado no processo de melhorias - 4 Considerações finais.

<sup>1</sup> Mestrando em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). Email: antonioc.mercer@gmail.com

<sup>2</sup> Doutor em Engenharia Florestal, Manejo Florestal – Sistemas Computacionais de Produção (UFPR e Albert Ludwig Freiburg Universität, 2007). Email: egon@ufpr.br

## INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização as organizações passaram a atuar num mercado cada vez mais competitivo; assim, as empresas começaram a buscar vantagens competitivas em novos modelos de gestão e ferramentas organizacionais e, neste sentido, o *Balanced Scorecard* (BSC) e a importância da sua correta implementação como ferramenta de alinhamento das estratégias organizacionais com as ações receberam destaque no âmbito competitivo; tal fato reflete a realidade que ocorre no mercado empresarial, conforme estudos realizados por Pandey (2005), Schneiderman (1999), Kersnar (2004), entre outros, percebe-se que parte das organizações que adotam o *Balanced Scorecard* encontram dificuldades e obstáculos em sua implementação.

Portanto, o objetivo deste artigo é identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) que interferem na implementação de um *Balanced Scorecard*. Desse feito, este artigo não tem como objetivo discutir questões relacionadas à efetividade do *Balanced Scorecard* nas organizações; indo ao encontro das necessidades das empresas em compreenderem de maneira mais ampla quais são os fatores críticos e as dificuldades na implementação de projetos de *Balanced Scorecard*.

O estudo é classificado como pesquisa exploratória, visto que a principal finalidade é o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Já no que tange os procedimentos técnicos, o estudo se fundamentou essencialmente na pesquisa bibliográfica, pois segundo Gil (2009, p. 45) “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

Este artigo apresenta como resultado a identificação de 29 Fatores Críticos de Sucesso, com maior dificuldade na fase do desenho do *Balanced Scorecard* – aproximadamente 40% dos Fatores Críticos de Sucesso se concentram nesta etapa. Sendo que 7 fatores levantados estão evidentes durante todo o processo de implementação.

## 1 *BALANCED SCORECARD*

Criado e aperfeiçoado na década de 90 – por David Norton e Robert Kaplan da Universidade de Harvard –, o *Balanced Scorecard* (BSC) mensura o desempenho organizacional levando em consideração não apenas as tradicionais medidas financeiras, como também as medidas não-financeiras em quatro ou mais perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), proporcionando uma visão holística de toda a organização. Figura 1. Segundo Norton e Kaplan (1997, p. 8) as quatro perspectivas expõem o desempenho organizacional baseado na visão e na estratégia da empresa, que posteriormente foram especializados em objetivos e metas. Schneiderman (1999) corrobora com essa afirmação: “no longer will the operational side of his [the CEO] business be disconnected from the financial measures that stockholders use to judge his [the CEO] performance”.

Para Soares (2001, p. 20) “o *Balanced Scorecard* não é um conjunto de medidas aleatórias, elas devem estar coerentes com as estratégias da empresa de forma a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de garantir seu alcance”.

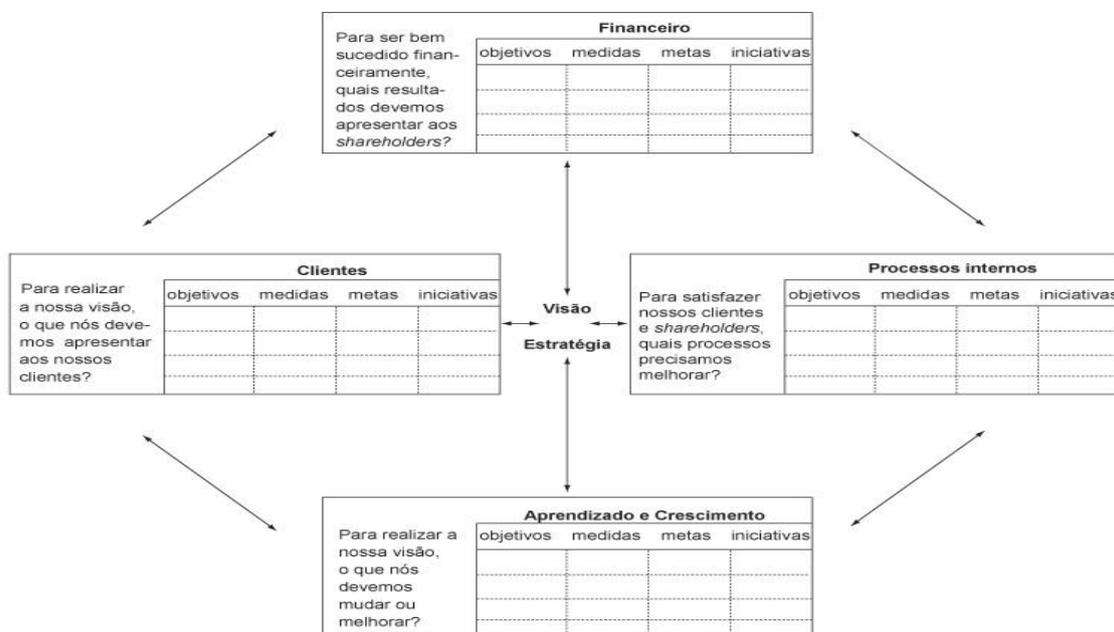


Figura 1. Tradução da Estratégia em Termos Operacionais.

FONTE: (adaptado de Kaplan e Norton, 1997).

A perspectiva mais importante do *Balanced Scorecard* é a perspectiva financeira que, além de definir o desempenho financeiro esperado pela estratégia da

organização, deve servir como fundamento para os objetivos das demais perspectivas, levando em consideração a cadeia de relações de causa e efeito. Conforme Edvinsson e Malone (1998, p. 66) apud Soares (2001, p. 22), “índices de satisfação dos clientes, a disposição dos empregados, e outros análogos, necessitam também se traduzir como receitas mais elevadas, custos fixos menores e lucros maiores”.

Já a perspectiva dos clientes determina em quais mercados e segmentos a empresa irá atuar. Com esta perspectiva, a empresa poderá (e deve) traduzir sua declaração de missão e sua estratégia em objetivos de mercado, de forma que seu posicionamento fique claro a todos os stakeholders.

A finalidade da perspectiva dos processos internos é identificar os processos críticos para a execução dos objetivos propostos na perspectiva dos clientes e financeira; conforme destaca Soares (2001, p. 31) “a grande diferença do *Balanced Scorecard* é que as melhorias dos processos estão relacionadas às estratégias e objetivos financeiros e dos clientes, ou seja, procura-se melhorar aqueles processos que são críticos para o sucesso estratégico da empresa”.

A perspectiva de aprendizado e crescimento fornece infraestrutura para a realização dos objetivos das demais perspectivas, onde, a empresa deve observar os ganhos de seus investimentos em Aprendizado e Crescimento ao longo prazo, e não tratá-los apenas como despesas na ótica do modelo contábil financeiro.

Em sua totalidade, o *Balanced Scorecard* representa uma ferramenta de gestão, traduz a declaração de missão e as estratégias da empresa em sistemas de mensuração por meio de um conjunto de medidas financeiras e não-financeiras: os indicadores de desempenho. Não obstante, cria uma linguagem para facilitar a comunicação e compreensão por parte de todos os colaboradores da organização acerca da estratégia adotada pela empresa, por meio dos seus indicadores.

## 2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os Fatores Críticos de Sucesso foram introduzidos por Rockart (1979) na pretensão de “entregar” aos gerentes um conjunto de informações breve, no entanto muito significativa para a tomada de decisão. Desta forma, o processo se torna mais eficiente, porém mais subjetivo visto que a escolha dos fatores críticos fica a julgamento dos próprios gerentes.

Todavia, Rockart (1979, p.84) expõe que a metodologia do Fator Crítico de Sucesso atende as necessidades individuais de cada gerente de tal forma que “it takes into consideration that information needs will vary from manager to manager and that these needs will change with time for a particular manager”.

Conforme corrobora Campbell, Goold e Alexander (1995): “critical success factors is familiar to most managers. In every business, certain activities or issues are critical to performance and to the creation of competitive advantage. However, success factors differ among and even within industries”.

Na concepção de Mauboussin (2012) os Fatores Críticos de Sucesso, não estão sendo usado apenas na gestão de indicadores, mas também para gerar valor para os acionistas: “many business executives seeking to create shareholder value also rely on intuition in selecting statistics. The metrics [...] called key performance indicators-include financial measures [...] in addition to nonfinancial measures”.

Outrossim, Hope e Fraser (2003) expõe que os Fatores Críticos de Sucesso também são usado como forma de controle: “key performance indicators are now used to set goals and impose controls. In the central warehouse, for example, the KPIs are cost per line item, costs as a percentage of stock turnover, stock availability, level of service, and turnover rate”.

Entende-se, portanto, que os Fatores Críticos de Sucesso são essenciais para o conjunto de medidas estratégias adotadas pela organização, uma vez que sem o seu alcance o atingimento das metas e objetivos traçados ficará fragilizado.

### **3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E AS FASES NA IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD**

Após revisão da literatura acerca de doze artigos científicos, três livros e duas dissertações sobre os Fatores Críticos de Sucesso na implementação de um *Balanced Scorecard* apresentam-se 29 (vinte e nove) situações em que as organizações devem estar atentas ao implementar seus projetos de *Balanced Scorecard*. Tais situações foram avaliadas principalmente por 3 fatores: grau de importância, usabilidade e constância na literatura estudada. Conforme observado na Tabela 1.

Na percepção de Costa (2006, p. 53-69) ao tratar das situações de risco na implementação do *Balanced Scorecard* percebe-se uma ordem cronológica: 1ª Antes de Decidir Implantar o BSC; 2ª Antes de Começar a Implantar o BSC; 3ª Ao

Desenhar o BSC; 4ª Ao Implantar o BSC. De tal modo, o presente estudo ao descrever os Fatores Críticos de Sucesso na implementação do *Balanced Scorecard* também obedece aos estágios evolutivos do projeto; divididos em quatro categorias: 1ª Antes de Implantar o BSC; 2ª Ao Desenhar o BSC; 3ª Ao Implantar o BSC; 4ª Ao Sustentar o BSC.

Faz-se a substituição da categoria “1ª Antes de Decidir Implantar o BSC” apresentada por Costa (2006) por “4ª Ao Sustentar o BSC”, pois se percebe que os eventos relacionados naquela categoria por Costa (2006) referem-se principalmente a falta de infraestrutura e recursos por parte da organização; e admite-se que o *Balanced Scorecard* é um processo contínuo, o qual necessita de manutenções e atualizações após sua implementação.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO   FASES DA IMPLEMENTAÇÃO	1º	2º	3º	4º
Estratégia Obscura	X			
Falta de Comprometimento da Alta Administração	X	X	X	X
Processo Dinâmico	X	X		X
Implementar o BSC Como um Projeto Padronizado	X	X		
Métricas Mal Definidas	X	X	X	X
Não Dividir Papéis e Responsabilidades	X	X	X	X
Comunicação Deficiente	X	X	X	X
Barreiras à Mudança	X	X	X	
Inadequação no Vínculo das Recompensas dos Funcionários		X		
Dificuldade na Determinação dos FCS		X		
Dificuldade em Decidir o que Medir		X		
Ambiguidade na Definição dos Objetivos		X		
Traduzir os FCS em Objetivos Específicos   Iniciativas		X		
Estabelecimento de Objetivos Genéricos (Não há Tradução da Visão)		X		
Ausência de Ligação Entre as Medidas não Financeiras e a Expectativa de Resultados Financeiros Futuros		X		
Metas Fixadas sem o Conhecimento dos Meios Necessários Para Atingi-Las		X		
Não Identificação das Relações de Causa-e-Efeito		X	X	
Dúvidas Sobre as Articulações entre as Perspectivas		X	X	
Relacionar a Estratégia com a Alocação anual de Recursos e Orçamentos		X	X	
Medir Resultado, Não Comportamento			X	
Desempenho não é Vinculado ao BSC ( <i>Rewards</i> )			X	
Alinhar o BSC em Todos os Níveis da Organização			X	
Ação Isolada da Alta Administração			X	
<i>Balanced Scorecard</i> como um Projeto de Sistemas			X	
Dificuldade em Reunir Informações não Financeiras			X	
Excesso de Indicadores				X

Os Indicadores não Permitem Perceber as Mudanças de Cenários				X
Excesso de Informações Históricas sem Visibilidade para o Futuro				X
O Estado da Arte Não é Utilizado no Processo de Melhorias				X

Tabela 1: Inter-relação entre os FCS e as fases de implementação do BSC

### 3.1 DESCRIÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

A seguir, apresentam-se os elementos expostos na Tabela 1. Ao lado de cada subtítulo descreve-se, entre parênteses, em que fases o presente Fator Crítico de Sucesso ocorre na implementação de um projeto de *Balanced Scorecard*, juntamente com os autores que se manifestam sobre o tópico em questão.

#### 3.1.1 Estratégia obscura

Pode-se considerar este um dos fatores mais críticos para o sucesso de um BSC em qualquer tipo de organização. Tal situação vai contra a natureza mais legítima do *Balanced Scorecard*: a tradução da visão organizacional.

Ao determinar a estratégia organizacional a ser seguida a alta administração deve converter o conhecimento tácito - aquele adquirido ao longo dos anos -, em conhecimento explícito; de tal forma que a estratégia esteja bem especificada em todos os níveis organizacionais e de fácil entendimento aos colaboradores. Segundo Rodrigues (2003), tal fato afeta o planejamento estratégico das unidades de negócios, pois não há autonomia para a tomada de decisão.

#### 3.1.2 Falta de comprometimento da alta administração

O presente fator crítico está evidente em todos os processos do *Balanced Scorecard*. Sua importância não é superada apenas por sua complexidade. Em pesquisa digital realizada em seu site a CFO Magazine constatou que 66% dos leitores acreditam que o processo de planejamento estratégico é mais influenciado por política do que por estratégia em si (LAZERE, 1998). Além disso, segundo pesquisa realizada por Prieto et. al. (2006) com base nas interações entre organizações e empresas de consultoria (ambos nacionais) de *Balanced Scorecard*, o aspecto crítico com maior percentual de ocorrência (93%) é “Comprometimento da Alta Administração”.

O comprometimento da alta administração é indispensável na implementação de qualquer ferramenta de gestão (LAZERE, 1998). Para Pandey (2005) “the role of the CEO is much more critical in the success of the balanced scorecard. He/she should take a lead in introducing and implementing the balanced scorecard”. Schneiderman (1999) complementa afirmando que “the most important implementation imperative for a successful scorecard is the enrollment of the entire organization in its achievement”.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 298) “o processo de desenvolvimento do *scorecard* não deve ser delegado a uma equipe de nível gerencial médio. Para ser eficaz, o *Balanced Scorecard* precisa refletir a visão estratégica da alta administração”. Não obstante, a simples delegação de projetos de BSC a equipes gerenciais de nível médio pode ser ainda mais prejudicial à organização. Muitas vezes projetos de *Balanced Scorecard* podem ser confundidos com programas de TQM ou de melhoria contínua, sendo tratados apenas como um projeto de indicadores para a mensuração do desempenho organizacional (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 375-376).

Tal comprometimento da alta administração deve refletir em uma ação orientada em todos os níveis da organização. Segundo Costa (2006, p. 59) “traduzir a estratégia em objetivos e medidas sem a participação desses gestores, então, pode resultar em um conjunto de objetivos (nas perspectivas) inviáveis de serem alcançados”.

### 3.1.3 Processo dinâmico

O *Balanced Scorecard* não deve ser encarado como um processo estático, as atualizações e manutenções no Scorecard e no Mapa Estratégico devem ser constantes, levando em consideração a competitividade que grande parte das organizações enfrenta. As alterações que ocorrem no macro ambiente podem influenciar fortemente as estratégias adotadas pelas empresas. Segundo Porter (2001), a atratividade estrutural de uma organização é determinada por 5 (cinco) forças competitivas, que são: “the intensity of rivalry among existing competitors, the barriers to entry for new competitors, the threat of substitute products or services, the bargaining power of suppliers, and the bargaining power of buyers”.

Conforme estudo realizado por Prieto et. al. (2006) a quarta situação crítica mais citada pelas empresas, com 64% foi “O BSC Como Evento Único e Não Como Processo Contínuo”. Para o autor, a principal causa ao problema apresentado reside no fato de que a “empresa não apresenta uma política de melhoria contínua e enfatiza apenas o sistema de medida de performance do BSC devido a pressões para que se termine o projeto”.

No entendimento de Hauser e Katz (1998), a implementação de métricas pode levar o funcionário à mudança de comportamento, a ponderação de estratégias futuras ou apenas a reflexão. Os mesmos autores ainda afirmam que “if a firm measures a, b and c but not x, y and z, then managers begin to pay more attention to a, b and c. Soon those managers who do well on a, b and c are promoted or given more responsibilities. [...] The firm becomes what it measure”. Tal observação demonstra como o processo do Balanced Scorecard é dinâmico. Kaplan e Norton (1992) corroboram com essa perspectiva “what you measure is what you get”, enfatizando que as métricas utilizadas pelas organizações tem forte influência sobre o comportamento de gestores e funcionários.

#### 3.1.4 Implementar o BSC como um projeto padronizado

É imperativo que cada organização possua seu próprio *Balanced Scorecard*, levando em consideração os mais diversos ambientes que uma organização pode se encaixar. Para Kaplan e Norton (1997, p. 298), “o *Balanced Scorecard* não deve ser criado para copiar os melhores indicadores utilizados pelas melhores empresas”, uma vez que tais indicadores dificilmente serão implementados tão facilmente em outras organizações, pois possuem distintos fornecedores, clientes, tecnologias, mão-de-obra, etc.

A principal função do *Balanced Scorecard* é traduzir a visão em estratégias organizacionais. Sendo assim, toda organização possui suas próprias estratégias, bem como deve ter o seu próprio BSC. Conforme Costa (2006, p. 59), “ao traduzir a estratégia [...] a empresa explicita como pretende utilizar o conhecimento acumulado existente na empresa, o expertise, a dinâmica organizacional, entre outros intangíveis, em riqueza física, consubstanciados pelo lucro”. A autora ainda adverte que “o BSC não é uma panaceia gerencial que cabe em tudo e qualquer tipo de empresa e pode ser implantado com uma ‘receita de bolo’” (COSTA, 2006, p. 55).

### 3.1.5 Métricas mal definidas

O processo de definição de métricas é de vital importância para a organização, já que tal ação estabelece tanto as necessidades da empresa como a dos *stakeholders* envolvidos na operação para alcançar os objetivos almejados. Conforme alerta Hauser e Katz (1998), “there is a natural desire on the part of many managers to seek precise metrics, things that can be measured with great accuracy. But precision can be misleading. Metrics can be precisely wrong”.

Segundo Schneiderman (1999), podem-se classificar as métricas em duas categorias: métricas de resultado e métricas de processo. A primeira decore dos processos dos clientes. Já a segunda, dos processos internos da organização. O autor ainda fornece sete características para se definir uma boa métrica:

- 1 A reliable proxy for stakeholder satisfaction;
- 2 Weakness or defect oriented (have an ideal value of zero) and continuous valued;
- 3 Simple and easy to understand;
- 4 Have well documented unambiguous, consistente, appropriately smoothed, and metrologically sound operational definitions;
- 5 Timely and accessible to those who can best use them;
- 6 Linked to an underlying data system that facilitates the identification of root causes of gaps in scorecard results, and;
- 7 Have a formal process for their continuous review and refinement.

### 3.1.6 Não dividir papéis e responsabilidades

A não divisão de papéis e responsabilidades é um Fator Crítico de Sucesso que impacta diretamente no sucesso do projeto de Balanced Scorecard, pois dificulta que a estratégia seja compartilhada com toda a organização em seus diversos níveis hierárquicos. Da mesma forma que não se deve atribuir o projeto de Balanced Scorecard a uma equipe de sistemas ou de tecnologia da informação. De acordo com pesquisa realizada por Prieto et. al. (2006), 57% das empresas apontaram o presente tema como um Fator Crítico de Sucesso. O autor expõe que “isto poderia ser contornado por meio de uma distribuição formal de funções e responsabilidade destacando as necessidades do projeto e atribuindo objetivos gradualmente ao pessoal qualificado”. De forma que haja o envolvimento de todos os colaboradores coordenadamente tendo em vista a realização do projeto

### 3.1.7 Comunicação deficiente

O *Balanced Scorecard* auxilia na comunicação da estratégia em todos os níveis da organização. Sendo assim, a estratégia só será bem sucedida uma vez que a comunicação flua com propriedade por toda a empresa. Além de apoiar-se no alinhamento vertical (entre estratégia e indicadores) e na integração horizontal (entre processos e funções).

Segundo Costa (2006) “o BSC não pode ser reduzido/confundido com um quadro que será colocado nos corredores e nas salas da empresa”. As organizações devem estabelecer um sistema de comunicação, no qual a estratégia e as respectivas ações a serem adotadas são repassadas continuamente. Conforme corrobora Pandey (2005) “an organization should also develop an effective organizational communication system to make all employees understand the common language of the balanced scorecard”. De acordo com um estudo conduzido pela *The Hackett Group* com base em 50 organizações localizadas em Ohio, apenas 24% das organizações possuem sistemas de informação e que apenas 35% dos executivos têm acesso online a dados e informações (LAZERE, 2004).

### 3.1.8 Barreiras à mudança

Ao iniciar um projeto de *Balanced Scorecard* deve-se atentar as barreiras impostas à sua implementação; tanto as resistências culturais, como as oposições gerenciais precisam ser conciliadas. Conforme Costa (2006) “a preparação da organização para a mudança é fundamental. Se o clima organizacional não captar tal pretensão, é hora de trabalhar mais a liderança e a comunicação”.

Todavia, a dificuldade na implementação não ocorre somente na fase inicial do projeto. Uma vez que as métricas são definidas e engendram mudanças no comportamento dos colaboradores, alterações no curso da estratégia podem não ser bem vindas. Hauser e Katz (1998) enaltecem “once the enterprise is committed to these metrics, the metrics gain tremendous inertia. Those who know how to maximize a, b and c fear to change course. It is extremely hard to refocus the enterprise on new goals”.

Percebe-se, dado o exposto, que o grau de dificuldade na implementação do *Balanced Scorecard* aumenta significativamente com a oposição dos colaboradores. Tal

ferramenta não deve ser imposta de forma hostil, levando em consideração sua própria essência holística na mensuração de dados.

### 3.1.9 Inadequação no vínculo das recompensas dos funcionários

A inadequação no vínculo de recompensas dos funcionários é um grande problema ao projetar um programa de *Balanced Scorecard*, pois a organização torna-se aquilo que mede, e não deseja encorajar – em seus colaboradores – um comportamento contraditório com sua estratégia. Os sistemas de recompensas e bônus relativo ao *Balanced Scorecard* não deve entrar em conflito com a estratégia organizacional. De acordo com Hauser e Katz (1998) “it’s rational for any employee or manager to be more short-term oriented than the firm [...]. They may not be around to collect future rewards”. De tal forma que as métricas construídas possam refletir em benefícios conseguintes para todos os colaboradores, entretanto, que as ações tomadas por esses no presente acarrete nos resultados esperados para a organização no futuro.

### 3.1.10 Dificuldade na determinação dos FSC

A determinação dos Fatores Críticos de Sucesso leva a organização identificar e atender as exigências de todos os *stakeholders* envolvidos para que se concretizem as estratégias traçadas. Para Pandey (2005), “*this is the most critical aspect of the balanced scorecard implementation*”. O autor ainda disserta sobre as dificuldades acerca da identificação dos FCS “the challenge is to identify the most fundamental CSFs. The problem is compounded because of the requirements of multiple stakeholders including government and society”.

Não obstante, Costa (2006, p. 61) alerta para o fato de que um fator crítico pode estar presente em mais de uma perspectiva (bem como no presente artigo), “muitos fatores críticos de sucesso (provavelmente, a maioria deles) não podem ser classificados em uma única perspectiva. Muitos deles podem afetar simultaneamente mais de uma dimensão de intangíveis”.

### 3.1.11 Dificuldade em decidir o que medir

A definição dos indicadores do *Balanced Scorecard* orientam os objetivos estratégicos alinhados a estratégia, e deve ser feito com assaz atenção, pois uma vez definidos tais indicadores passam a implementar o sistema de informações gerencial; que corrobora diretamente para a tomada de decisão do gestor. Segundo Martine Verluyen, chief financial officer (CFO) da Mobistar apud Kersnar (2004) “the key [...] is the amount of time Mobistar spends identifying strategic aims and performance drivers [...] it’s the inputs to the scorecard that count. As for the scorecard itself, it’s really just a chart that needs filling in”.

Uma vez que os indicadores forem definidos não devem ser alterados, entretanto, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta dinâmica é necessita de atualizações e reformulações para se adaptar a novos contextos e continuar apresentando resultados satisfatórios.

### 3.1.12 Ambiguidade na definição dos objetivos

Os objetivos que guiam a estratégia organizacional devem ser bem definidos e estar claros a todos os colaboradores. Tais objetivos suprem as determinações prescritas nas perspectivas sobrejacentes (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento). De acordo com o vice-presidente da Balanced Scorecard Collaborative em Londres, Gaelle Lamotte, apud Kersnar (2004), muitas organizações utilizam o termo Balanced Scorecard, porém não aplicam corretamente os seus conceitos. Lamotte ressalta que “it isn’t just metrics; that in itself is not a balanced scorecard. The metrics should come only after there is a clear understanding of what the company’s objectives are, and the reasons behind those objectives”.

É imperativo que a presente situação crítica seja executada com prudência, pois a definição dos objetivos é apenas a primeira etapa para a realização da estratégia organizacional; após há a definição de metas, medidas, indicadores, etc.

### 3.1.13 Traduzir os FCS em objetivos específicos | iniciativas

Após determinar os objetivos estratégicos para cada perspectiva, devem-se esclarecer quais são as iniciativas estratégicas para alcançar os objetivos propostos. As iniciativas devem ser de fácil mensuração; exibindo como a organização se comporta, em um determinado período de tempo, nos mais diversos contextos competitivos. Segundo Pandey (2005), “the identified objectives will not lead the organizations anywhere unless the CSFs are converted into good measures or metrics”. Ainda para Kaplan e Norton (1997, p. 240), “estabelecidas as metas para as perspectivas financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, os executivos podem então avaliar se as iniciativas atuais permitirão atingir esses ambiciosos objetivos, ou se novas iniciativas serão necessárias”.

#### 3.1.14 Estabelecimento de objetivos genéricos (não há tradução da visão)

As medidas financeiras e não-financeiras traçadas para a consecução dos objetivos devem estar alinhadas com a estratégia organizacional e ligadas pela relação de causa-e-efeito, caso o contrário, “os indicadores apresentados não refletem decisões estratégicas, mas apenas medições genéricas ligadas ao negócio, não ocorrendo a tradução de uma visão” (RODRIGUES, 2003). Além disso, na percepção de Kaplan e Norton (1997, p. 297), tais medidas são “úteis como forma de controle, mas não para comunicar os funcionários em que aspectos eles devem se destacar para vencer o jogo competitivo do futuro”. Os objetivos estabelecidos devem ser claros e concisos, de forma que a visão organizacional e a estratégia adotada pela empresa permeiem os mais diversos setores da empresa.

#### 3.1.15 Ausência de ligação entre as medidas não financeiras e a expectativa de resultados financeiros futuros

A consecução de resultados positivos ao longo das perspectivas do *Balanced Scorecard* revela-se na obtenção dos objetivos previamente estabelecidos; para que tal elo funcione as medidas não-financeiras das perspectivas de clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento devem estar ligadas às medidas da perspectiva financeira pelas relações de causa-e-efeito. As primeiras medidas podem ser categorizadas como indicadores de tendências (*leading indicators*), já as

segundas como indicadores de ocorrência (lagging indicators) (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 156).

Segundo Schneiderman (1999), as medidas não-financeiras se apresentam como variáveis independentes, diferentemente das medidas financeiras, e expõe que: “achievement of the non-financial goals can not assure absolute business success. The external environment often dominates over internal improvements”.

### 3.1.16 Metas fixadas sem o conhecimento dos meios necessários para atingi-las

O processo de definição dos objetivos estratégicos a serem seguidos envolve certo grau de complexidade, pois é uma das primeiras etapas do *Balanced Scorecard*, entretanto, uma das mais importantes, visto que elude quais são as principais determinações para perfazer a estratégia adotada. Segundo Schneiderman (1999), “*specific goals should be set based on knowledge of the means that will be used to achieve them. Yet the means are rarely known at the time goals are set*”. Dado o exposto, os objetivos e metas traçadas não devem ser nem muito complexas ou simples, mas sim racionais e realizáveis no período de tempo proposto.

### 3.1.17 Não identificação das relações de causa-e-efeito

Ao determinar sua visão, a organização expõe qual o objetivo que deseja alcançar no futuro. Contudo, não descreve os métodos que irá utilizar para tal propósito. Segundo Kaplan e Norton (1996), “the final step in linking strategy to actions is to establish specific short-term targets, or milestones, [...] with those milestones established, managers can continually test both the theory underlying the strategy and the strategy’s implementation”.

A determinação dos objetivos de curto prazo sinaliza quais são os fatores determinantes para que a organização consiga alcançar os seus objetivos traçados no futuro. Como corrobora Rodrigues (2003) “um dos pontos críticos do sucesso do planejamento estratégico está na habilidade de reconhecer quais objetivos de curto prazo são necessários para a consecução dos objetivos estratégicos de longo prazo”. De tal forma que a organização concretize a estratégia delineada.

### 3.1.18 Dúvidas sobre as articulações entre as perspectivas

O *Balanced Scorecard* compõe-se de quatro principais perspectivas que, por sua vez refletem aspectos externos e internos à organização, sendo decompostos em medidas financeiras e não-financeiras. O equilíbrio entre tais medidas resulta na boa operação do BSC. Segundo Kaplan e Norton (1997, p.35), “não existe modelo matemático segundo o qual as quatro perspectivas sejam necessárias e suficientes. Ainda não encontramos empresas que utilizem menos do que as quatro perspectivas”. Entretanto, percebe-se uma predominância de medidas financeiras em detrimento das não-financeiras. De acordo com pesquisa realizada por Prieto et. al. (2006), 79% das organizações acreditam que o “Balanceamento das Quatro Perspectivas” é uma fator crítico de sucesso. O autor ainda ressalta “que os indicadores financeiros foram priorizados em comparação com outras perspectivas do BSC. A respectiva moderação sugerida para minimizar esta questão foi acomodar a relação causa e efeito no mapa estratégico”.

Além disso, no entendimento de Segundo Axson (1999) apud Costa (2006, p. 55) “muitas empresas que dizem usar o BSC, quase três quartos das medidas ainda são financeiras, ou seja, não existe um verdadeiro balanceamento entre as medidas financeiras e as não-financeiras”.

### 3.1.19 Relacionar a estratégia com a alocação anual de recursos e orçamentos

Devido à concentração dos gestores em resultados financeiros de curto prazo, o processo de planejamento estratégico é realizado separadamente do processo de orçamentação. Para Kaplan e Norton (1997, p. 257-258), “os processos de planejamento estratégico e orçamentação são importantes demais para serem tratados como atividades independentes. O planejamento estratégico deve estar vinculado ao orçamento operacional para que a ação esteja vinculada à visão”. Pandey (2005) corrobora com tal concepção, “the strategic planning process that builds a balanced scorecard should be linked to the budgeting process to set priorities and allocate resources to strategic initiatives”.

O *Balanced Scorecard* não deve ser considerado um custo para as organizações, pois pode atuar como uma ferramenta conjunta aos orçamentos,

alinhando os custos com a estratégia predominante. Kaplan e Norton (2001, p. 292) ressaltam que “o balanced scorecard se destaca como um novo sistema para a gestão da estratégia. Mas esse novo sistema deve ser conectado ao velho sistema – o orçamento – para a gestão das táticas”. Lazere (1998) comenta um estudo da The Hackett Group, realizado com 50 organizações de Ohio, no qual algumas organizações já estão aderindo o BSC como uma ferramenta que auxilia na gestão financeira: “indeed, 46 percent of the companies in the Hackett benchmark are installing balanced scorecards to help link strategy to budgeting and forecasting”.

### 3.1.20 Medir resultado, não comportamento

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de alinhamento estratégico, logo não deve ser confundido com uma ferramenta de controle do desempenho (interno ou externo) – seus indicadores revelam a contribuição de determinado objetivo para a realização da estratégia organizacional. Segundo Kaplan e Norton (1992), “traditional performance measurement systems specify the particular actions they want employees to take and then measure to see whether the employees have in fact taken those actions”. A avaliação do *Balanced Scorecard* deve ocorrer com base nos dados gerados pelos indicadores estratégicos e não pelo comportamento dos colaboradores envolvidos.

### 3.1.21 Desempenho não é vinculado ao BSC (*rewards*)

Todo o processo do planejamento estratégico deve estar ligado à estrutura de compensação da organização. Conforme estudo realizado pela The Hackett Group, em Ohio com 50 empresas, “only 58 percent of companies tie compensation to strategic plans and only 19 percent link it to forecasts” (LAZERE, 1998).

Ainda, na percepção de Pandey (2005), “the success of any performance management system depends on its link to rewards. A reward system that is easily understood and is prompt in rewarding employees motivates them to attain the targets”.

### 3.1.22 Alinhar o BSC em todos os níveis da organização

Kaplan e Norton (2001, p. 374-375) apontam a falta de alinhamento das unidades como uma das causas de fracasso do próprio projeto do BSC, segundo os autores “se cada unidade de negócio seguir sua própria estratégia no desenvolvimento do *balanced scorecard*, as organizações não disporão de um vocabulário estratégico comum; terão, ao contrário, um ‘*scorecard* babélico”’. Segundo Pandey (2005) a organização deve desdobrar o seu Balanced Scorecard até o nível individual, e complementa: “there should be a link between these scorecards; the divisional scorecards should follow from the corporate scorecard and the individual employees’ scorecards from the divisional cards”. De forma que a realização de um objetivo em um *scorecard* inferior corrobore com a consecução dos objetivos em *scorecard* superiores.

Por fim, Kaplan e Norton (1997, p. 254) expõem que “um elemento importante no processo de planejamento estratégico é a identificação das relações entre uma unidade de negócios e outras unidades da empresa e as atividades funcionais exercidas em nível corporativo”.

### 3.1.23 Ação isolada da alta administração

Segundo Kaplan e Norton (2001, p. 378), “o erro oposto ao não envolvimento da equipe executiva sênior é o envolvimento apenas da equipe executiva sênior. Para ser eficaz, é preciso que o *scorecard* seja compartilhado com todos na organização”. Estudo realizado por Prieto et. al. corrobora com a estatística de que 21% das empresas percebem a “Ação Isolada da Alta Administração” como um fator crítico de sucesso.

### 3.1.24 Balanced *scorecard* com um projeto de sistemas

O *Balanced Scorecard* não deve ser visto como um projeto de sistemas, mas sim como um projeto de gestão. Tal equívoco pode ocorrer pela crença de que todos os sistemas gerenciais de coleta de dados devem ser automatizados. Segundo Kaplan e Norton (2001, p. 380), “o *balanced scorecard* deve começar com ampla revisão estratégica, envolvendo todos os gerentes da organização. Não se pode delegá-lo ao grupo de TI ou a uma empresa de implementação de sistemas”.

Consoante estudo realizado por Prieto et. al. 57% das organizações apontaram o presente tópico com um fator crítico de sucesso.

### 3.1.25 Dificuldade em reunir informações não financeiras

Na concepção de Schneiderman (1999) as medidas financeiras utilizadas no *Balanced Scorecard* são de fácil comparação, ao contrário das medidas não-financeiras, e ilustra com um exemplo: “individual sales are aggregated to the product level,[...] and on until a total corporate sales number is calculated. This process can be reversed providing the means to explain changes in total sales. Non-financial measures should in principle follow the same model”. O autor esclarece que tal particularidade provém do fato de que grande parte das medidas não-financeiras é heterogênea. Não obstante, Schneiderman (1999) ainda ressalta que, “the value of deploying scorecards from the top to the bottom of the organization is particularly beneficial in providing alignment of improvement activities”.

### 3.1.26 Excesso de indicadores

Ao se definir o número de indicadores para cada perspectiva, a organização deve estar ciente da importância de tais indicadores e do grau de complexidade para obter tais dados. Segundo Kaplan e Norton (2001, p. 374), “às vezes as empresas adotam poucos indicadores [...] e não conseguem o equilíbrio entre os resultados almejados e os vetores de desempenho desses resultados. Outras incluem excesso de indicadores e não identificam os poucos de importância crítica”. De acordo com estudo da The Hackett Group, conduzido com 2,400 organizações de Ohio, “the average senior executive is inundated with 132 metrics (83 financial e 49 operational) every month. That’s nearly nine times more than the number of measures landing on the desks of senior executives at best-practice companies.” (KERSNAR, 2004)

Pandey (2005), entretanto, ressalta que apesar de tudo a organização deve possuir um sistema de monitoramento rápido e de fácil entendimento a todos os colaboradores, pois segundo o autor “the performance metrics and targets are of no value if they are not tracked quickly, feedback not provided, and lessons not learnt.”

### 3.1.27 Os indicadores não permitem perceber as mudanças de cenários

Os indicadores estabelecidos entregam um retrato instantâneo de determinado contexto; como percentual de vendas, satisfação dos clientes, custo unitário, etc. Entretanto faz-se necessário que tais indicadores se adaptem a presente realidade da organização; bem como a sazonalidade nas vendas em indústrias de sorvetes e chocolates. Na concepção de Rodrigues (2003), nem sem é possível suprimir todos os riscos da tomada de decisão, visto que as influências do ambiente externo e interno estão em constante transformação. De tal forma que as modificações nos cenários são frequentes. Todavia, o autor adverte para o fato de que “como o BSC passa a ser o principal mecanismo de acompanhamento das estratégias, se ele não contiver indicadores suficientes que permitam perceber tais mudanças [...], os executivos podem não perceber ou não conseguir reagir de forma eficaz a resultados adversos”.

### 3.1.28 Excesso de informações históricas sem visibilidade para o futuro

Outro fator crítico identificado pelo estudo conduzido pela *The Hackett Group*, com base em 2,400 organizações de Ohio, é que a maioria dos *Balanced Scorecard* na realidade não está equilibrado. O estudo mostra que “half the metrics in a typical balanced scorecard concern internal financial data with the rest divided between internal operating data and external financial and operating data”. De forma que a organização concentra um excesso de informações históricas, sem muita visibilidade para o futuro.

### 3.1.29 O estado da arte não é utilizado no processo de melhorias

O *Balanced Scorecard* não é uma ferramenta estanque às mudanças dos ambientes, de forma que está em constante transformação e aperfeiçoamento. Após o termino de um período do *Balanced Scorecard* a organização deve avaliar o real aproveitamento da ferramenta, uma das formas é por meio do Ciclo PDCA – *Plan, Do, Check e Act*. No entendimento de Moen e Norman (2010) “the PDCA cycle also emphasized the prevention of error recurrence by establishing standards and the ongoing modifications of those standard”. Para Schneiderman (1999), muitas organizações falham em não desenvolver um sistema de aprendizagem contínua

para o aprimoramento do exercício, e que as organizações ainda carecem de uma abordagem científica para a solução de problemas. O autor expõe que “although improvement does occur by trial-and-error, the rates of improvement are less than 10% of what they might be. This is compounded by executives’ natural tendency to expect improvement at a rate 10 times what it rationally could be”.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo apresentou, a partir de uma revisão da literatura sobre tema proposto, os 29 Fatores Críticos de Sucesso que interferem na implementação do *Balanced Scorecard* divididos em quatro fases, conforme sua implementação: 1ª Antes de Implantar o BSC; 2ª Ao Desenhar o BSC; 3ª Ao Implantar o BSC; e 4ª Ao Sustentar o BSC. Tabela 1.

Percebe-se que 7 dos Fatores Críticos de Sucesso apresentados estão em constante interação em todas as fases de implementação do *Balanced Scorecard*, estendendo sua gravidade durante o processo de implementação: 1ª Omissão da Alta Administração Durante o Processo de Implementação. Tal aspecto implica na ação direta do gestor no desenho do *Balanced Scorecard* e posterior no acompanhamento dos resultados obtidos. Os gestores ganham certo destaque na apuração dos resultados com o uso do *Balanced Scorecard*, visto que a falta de detalhamento notada previamente nos indicadores gerados pelos modelos contábil-financeiro é substituída pelo arcabouço do *Balanced Scorecard*, sendo possível, devido às relações de causa-e-efeito, rastrear os meios pelo qual se originou o indicador – individualizando a apuração dos resultados. 2ª A Imediatez do Processo de *Balanced Scorecard*. O *Balanced Scorecard* não deve ser encarrado como um processo estático, uma vez implementado deve receber diversas modificações e atualizações de acordo com as mudanças ocorridas tanto no ambiente externo, como no interno; para continuar gerando os resultados esperados. 3ª Adaptar o Programa de *Balanced Scorecard* a Organização. Cada organização deve possuir o seu próprio programa de *Balanced Scorecard*, com suas características específicas e elementos intrínsecos que são estrategicamente relevantes. Não se devem copiar as estratégias de sucesso utilizadas em outras organizações, pois estas foram desenhadas consoante a realidade empresarial daquela determinada organização. 4ª Precisão na Definição de Métricas. É neste momento em que a organização

esclarece quais os percursos a serem seguidos para alcançar os objetivos esperados e satisfazer todos os *stakeholders* envolvidos. 5ª Envolvimento dos Colaboradores. O projeto de *Balanced Scorecard* não deve ser percebido como um processo particular ou reservado a determinada área da organização. É imperativo que todos os colaboradores estejam envolvidos durante o processo de implementação; desenvolvendo maior familiaridade com a ferramenta e colaborando contra o aparecimento de resistências. 6ª Comunicação da Estratégia. O sucesso da implementação de um projeto de *Balanced Scorecard* decorre principalmente da acessibilidade da estratégia organizacional acerca da estrutura hierárquica da empresa; todas as partes devem ter plena consciência dos objetivos estratégicos almejados pela organização e quais são as metas necessárias para cumprir tal intento. 7ª Resistências ao *Balanced Scorecard*. As resistências à implementação de um projeto de *Balanced Scorecard* não ocorre apenas no nível operacional, como também nos níveis tático e estratégico. Tal constatação pode ser admitida pelo fato de que todo processo de mudanças gera resistências; de forma que o projeto a ser implementado deve contar com medidas para minimizar tais resistências e buscar a aceitação.

A implementação de um projeto de *Balanced Scorecard* não deve ocorrer de maneira breve ou resumida, todas as etapas são essenciais para o sucesso da implementação; desde a decisão de adotar tal metodologia de alinhamento estratégico, até a sustentação e manutenção de todo o processo. Evadir-se de apenas alguns passos pode ser crucial para o aparecimento de Fatores Críticos de Sucesso, já inerentes a um procedimento de implementação tão complexo e penoso. Deste feito, recomenda-se as organizações – ao implementar um projeto de *Balanced Scorecard* – investigar na literatura apropriada quais são as principais situações críticas que devem ser levadas em consideração, – minimizando os riscos intrínsecos ao exercício. Não obstante, a decisão de adotar uma nova ferramenta de apoio estratégico deve ser bem fundamentada nas reais necessidades da organização, e não apenas como um modismo passageiro de gestão. O processo do *Balanced Scorecard* não se propõe a dar soluções ao curto prazo, ou “apagar incêndios”; seus resultados são auferidos, principalmente, ao longo prazo; na contínua busca de atingir os objetivos estratégicos propostos, facilitando a tomada de decisão e promovendo vantagem competitiva.

## REFERÊNCIAS

- CAMPBELL Andrew; GOOLD Michael; ALEXANDER Marcus. Corporate Strategy - The Quest for Parenting Advantage. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 2, p. 120-132, mar-apr, 1995.
- COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HAUSER, John R.; KATZ, Gerald M. **Metrics: you are what you measure!** European Management Journal. v. 16, n. 5, p. 517-528, abril, 1998.
- HOPE Jeremy; FRASER Robin. Who Needs Budgets? Modern companies reject centralization, inflexible planning, and command and control. So why do they cling to a process that reinforces those things?. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 2, p. 108-115, jan-feb, 2003.
- KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 32. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Organização Orientada para Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The Balanced Scorecard - Measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, v. 5, n. 3, p. 71-79, 1992.
- KERSNAR, Janet. **Why do balanced scorecards fail? Too many metrics, not enough forward-looking visibility, according to a recent analysis of more than 2,400 companies**. CFO Europe, November 16, 2004.
- LAZERE, Cathy. All Together Now: **Why you must link budgeting and forecasting to planning and performance**. CFO Magazine, February 01, 1998.
- MAUBOUSSIN Michael J. The True Measures Of Success. Most companies use the wrong performance metrics. Don't be one of them. **Harvard Business Review**, set-out, 2012.
- MOEN, Ronald D.; NORMAN Clifford L. Circling Back. **ASQ Quality Progress**, v. 43, n.11, p. 22-28, novembro de 2010.
- OLIVEIRA, Ester Marlene Kurtz de. **Balanced Scorecard: Um Estudo Empírico Sobre as Dificuldades de Implementação**. Curitiba: Dissertação (Mestrado em Contabilidade), UFPR, Universidade Federal do Paraná, 2008.
- PANDEY, I.M. **Balanced Scorecard: Myth and Reality**. Vikalpa. v. 30, n. 1. January-March, 2005.
- PORTER, Michael E. Strategy and the Internet. **Harvard Business Review**, março de 2001, p. 62-78.
- PRIETO, Vanderli C. *et al.* Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. **Revista Gestão & Produção**. v. 13, n.1, p. 81-92, jan./abr., 2006.
- ROCKART, John F. Chief Executive Define Their Own Data Needs. **Harvard Business Review**, v. 52, n. 2, p. 81-93, mar-apr, 1979.

RODRIGUES, Marcelo do Carmo. **Interação entre o Balanced Scorecard e as Teorias de Análise de Decisão**. Anais do VI SEMEAD, FEA/USP, São Paulo, março de 2003.

SCHNEIDERMAN, Arthur M. Why Balanced Scorecards Fail. **Journal of strategic performance measurement**, p. 6-11, jan. 1999.

SOARES, C. R. D. **Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do Balanced Scorecard para pequenas empresas**. 2001. Dissertação (mestre em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Porto Alegre, 2001. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1517/000300607.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 2 abr. 2014.

*Artigo recebido em: Maio/2015*

*Aceito em: Julho/2015*