

COMO OBTER SUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* E EVITAR AS ARMADILHAS QUE PODEM LEVAR AO SEU FRACASSO.

Angela Cristina Corrêa

Doutoranda UFSC/PPGEP/GAV - Grupo de Análise de Engenharia de Valor. email: accorrea@eps.ufsc.br

Paulo Maurício Selig

Doutor UFSC/PPGEP/GAV - Grupo de Análise de Engenharia de Valor. email: selig@eps.ufsc.br

Antonio Cezar Bornia

Doutor UFSC/PPGEP/GAV - Grupo de Análise de Engenharia de Valor. email: cezar@inf.ufsc.br

Abstract

The Balanced Scorecard - BSC has acted as an efficient managerial system, as story of some cases of success. However, some common difficulties are observed in the cases of failure in its implementation, since problems in the conception of the project, as also on to the process and the phase of transition of the organizations. The objective of this paper is to offer to the reader a base of information that can contribute to the process of design and implementation of the BSC, pointing the lines of direction that must be followed to get the success as well as the traps to be prevented its failure.

Keywords: *Management, Organizations, Balanced Scorecard.*

1 Introdução

Atualmente as organizações inseridas em um ambiente marcado pela instabilidade e turbulência, reflexos da abertura dos mercados, globalização da economia e avanço da tecnologia da informação, carecem de um sistema gerencial que permita administrar com eficácia os seus ativos tangíveis e intangíveis.

Neste contexto, o *Balanced Scorecard* – BSC surgiu como uma alternativa para a gestão organizacional, concebido inicialmente para a mensuração de desempenho, com a finalidade de monitorá-lo, vinculando-o à estratégia organizacional. Os autores do método BSC, por meio da experiência que adquiriram na implementação do mesmo em várias organizações, verificaram que muitos problemas detectados eram oriundos da execução da estratégia organizacional. Dessa forma, aprimoraram seus estudos, onde passaram a empregá-lo como uma ferramenta de apoio para comunicar a visão e a estratégia organizacional, onde o foco centraliza-se na implementação da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2001).

O propósito deste artigo é ressaltar alguns cuidados básicos no design e implementação do BSC para alcançar-se a eficácia do método e evitar-se armadilhas que podem levar ao seu insucesso. Em um primeiro momento, destaca-se os principais problemas apontados na implementação do BSC, com o intuito de alertar para os cuidados que devem ser tomados para evitar o seu fracasso. No seção seguinte apresenta-se as diretrizes que contribuem para alcançar a sua eficácia e as vantagens na aplicação do método, enfatizando-se a relação

existente entre o *BSC* e a gestão de recursos humanos. Por fim, faz-se algumas considerações finais com o propósito de realizar uma apreciação crítica dos autores sobre o assunto em pauta.

2 Principais problemas apontados na implementação do BSC

Kaplan e Norton (2001), apontam os três principais problemas que inibem o desenvolvimento de organizações focalizadas na estratégia: problemas na fase de transição, no projeto ou no processo de implementação.

2.1 Problemas de Transição

Refere-se ao caso de empresas bem avançadas na implementação do BSC que envolveram-se em processos de aquisição ou fusão.

Observa-se que na fase da transição das organizações, ocorrem alterações na sua estrutura que interferem sobremaneira na cultura e no clima organizacional, gerando problemas que dificultam o design ou implementação de qualquer sistema gerencial.

Para ilustrar, Kaplan e Norton (2001), apresentam-nos os exemplos a seguir.

Aquisição: ACE GROUP of Companies adquiriu a CIGNA PROPERTY & CASUALTY.

- Não manteve o sistema gerencial nem a equipe executiva que em 4 anos havia melhorado significativamente o seu desempenho; Em 6 meses o CEO Gerry Ison saía da empresa juntamente com o vice-presidente que se destacara como paladino do *BSC*.

Observa-se neste relato, a importância de estabelecer lideranças democráticas, que tenham uma visão aberta às mudanças, para que o método tenha continuidade. A idéia de alguns executivos de que inovar significa mudar radicalmente as coisas, pode trazer danos irreparáveis a empresa além de desperdício de recursos humanos, materiais e financeiros.

• Fusão: AT & T Canadá: fundiu-se com a *Metronet Communication Corporation*.

- O CEO Bill Catucci deixou a empresa ao término do seu contrato. Um ano depois o *BSC* foi retomado depois da saída de muitos patrocinadores importantes.

Verifica-se neste caso, que o sistema era liderado por uma pessoa e a sua ausência afetou a seqüência do programa. Isto nos sugere que todos os membros da organização devem estar comprometidos e engajados no sistema, para que a ausência de uma pessoa não afete o andamento do projeto.

Mudança de liderança: UNITED WAY OF SOUTHEASTERN NOVA INGLATERRA (UWSENE) e UNITED WAY OF AMÉRICA (UWA)

UWSENE

- O CEO aposentou-se depois da conclusão do primeiro scorecard não envolvendo diretamente o conselho no *BSC* porque entendia que o mesmo deveria monitorar a estratégia mas não participar de sua formulação,

Percebe-se nesta situação um estilo gerencial centralizador, visão da gestão tradicional, que faz uma separação entre o que elabora a estratégia (topo da organização), de quem a executa (segmento operacional).

- Após a aposentadoria do CEO foi contratado um executivo bancário aposentado para conduzir o novo sistema estratégico, para cuidar prioritariamente das questões operacionais, Este procedimento ratifica a adoção de um modelo clássico de gestão pela organização; onde constata-se que não foi atribuída a devida importância a identificação de um líder que se comprometesse com a comunicação eficaz da estratégia.

UWA

- O CEO renunciou inesperadamente durante o projeto. O novo CEO tinha um estilo gerencial e um processo de planejamento altamente formal que não enquadrava-se no *BSC*.

Para comunicar a visão e a estratégia da organização, é necessário atingir-se a estrutura informal da organização. Uma estrutura muito rígida, vertical, que não dê atenção aos contatos informais (pessoas e suas relações, emoções, afetividade), que busque alinhar os

objetivos pessoais dos membros aos objetivos organizacionais, dificilmente será adequada para o design e implementação do *BSC*.

A seguir, apresenta-se uma síntese dos principais dificuldades do *BSC* em organizações na fase de transição, conforme Kaplan e Norton (2001, p.372).

- O executivo tradicional, ao priorizar a importância de estratégias de redução de custos para justificar o ágio nas aquisições ou fusões, no processo de downsizing o *BSC* nem sempre é considerado ferramenta importante.
- A gestão tradicional que prioriza a redução de custos e a produtividade, não converte-se de súbito em arquiteto criativo, concebendo novas formas organizacionais e estratégias de crescimento inovadoras.
- Sistemas de planejamento formais e hierárquicos com rigoroso controle gerencial e amplas descrições de cargos.
- Nos casos de mudança de liderança, o novo líder ao implementar uma nova estratégia, associa o *BSC* à velha estratégia deficiente.

2.2 Problemas de Projeto

Kaplan e Norton (2001), apresentam vários problemas de projetos, que são descritos e comentados na sequência.

- Indicadores insuficientes ou em excesso geram a falta de equilíbrio entre resultados almejados e vetores de desempenho.
- Vetores incorretos e desvinculados de programas específicos de melhoria dos indicadores de processos internos do scorecard.

As medidas de resultados sem os vetores de desempenho não comunicam a maneira como os resultados devem ser alcançados, além de não indicarem antecipadamente se a implementação da estratégia está sendo bem-sucedida ou não. Por outro lado, vetores de desempenho como os tempos de ciclos e as taxas de defeito de peças por milhão sem as medidas complementares de resultados podem permitir que a unidade de negócios obtenha melhorias operacionais a curto prazo, mas não revelarão se essas melhorias foram traduzidas em expansão dos negócios com clientes existentes e novos, e, conseqüentemente, em melhor desempenho financeiro (KAPLAN ; NORTON, 1997, p.156).

- *Scorecard* concebidos sem a história da estratégia. Segundo Kaplan e Norton (1997, p.173) o *Balanced Scorecard* tem que contar a história da estratégia da unidade de negócios. Esta história é contada pela integração das medidas de resultados com os vetores de desempenho por meio de várias relações de causa e efeito. Na evolução dos estudos sobre a melhor maneira de contar a história da estratégia, Kaplan e Norton (2001, p.117), criaram os mapas estratégicos, os quais consistem em uma representação gráfica dos *scorecards* estratégicos. Eles comunicam com nitidez os resultados almejados pela organização e as hipóteses sobre como esses resultados serão atingidos, e oferecem condições para que todas as unidades organizacionais e empregados compreendam a estratégia e identifiquem a maneira como se alinharão com ela e contribuirão para a sua realização. As relações de causa e efeito nos mapas estratégicos do *balanced scorecard* descrevem os caminhos pelos quais as melhorias nas capacidades dos ativos intangíveis se traduzem em efeitos tangíveis para os clientes e para os resultados financeiros (KAPLAN E NORTON 2001, p.113).

- Falta de alinhamento das unidades de negócio e de serviço compartilhado com a estratégia geral. Se cada unidade de negócio seguir sua própria estratégia no desenvolvimento do *balanced scorecard*, as organizações não irão dispor de um vocabulário estratégico comum; terão, ao contrário um “*scorecard* babélico”. (Kaplan e Norton, 2001, p.375).

Para elucidar este obstáculo na aplicação do *BSC*, relata-se o caso de um grande banco europeu que não obteve bons resultados neste processo de conexão. [...] a unidade de serviços de informação (IS) do banco partiu em busca do que considerava as melhores e mais admiradas unidades de IS do mundo. De acordo com critérios de mensuração, a unidade de

IS do banco era agora de “classe mundial”, apresentando desempenho comparável aos melhores pares do benchmarking. Em razão da falta de alinhamento da unidade de IS com as outras unidades, não foi possível implementar a estratégia da unidade de negócio e do banco, que acabaram fracassando. A experiência do banco é uma lição clássica sobre a consequência do não-alinhamento dos *scorecards* (e estratégias) em toda a organização. As sinergias resultam de interações excelentes entre as unidades de negócio, e essas interações potenciais devem ser reconhecidas explicitamente nas estratégias – e nos *scorecards* – das unidades individuais (KAPLAN E NORTON 2001, p.179).

2.3 Problemas de Processo

Kaplan e Norton (2001, p 375 – 382), argumentam que as causas mais comuns de fracasso na implementação do *BSC* consistem em deficiências dos processos organizacionais, identificando sete diferentes tipos:

- Falta de comprometimento da alta administração: a comunicação eficaz da visão e da estratégia da Organização exige liderança no topo. “[...]o processo de desenvolvimento de um *scorecard* exige o comprometimento emocional da alta administração”.
- Envolvimento de poucas pessoas: a tentativa de desenvolver o *scorecard* com muitas pessoas às vezes é fatal. A intensidade do processo de interação desejável sugere que o tamanho dos grupos deve ser limitado, de modo a permitir discussões ativas e a formação gradual do consenso.
- Encastelamento do *scorecard* no topo: o erro oposto ao não envolvimento da equipe executiva sênior é o envolvimento apenas da equipe executiva sênior. Para ser eficaz, o *scorecard* deve ser compartilhado com todos. A meta é que a totalidade da organização compreenda a estratégia e contribua para a sua implementação.
- Processos de desenvolvimento muito longo: utilização do *BSC* como projeto de mensuração de ocasião única. A busca da perfeição pode prejudicar a implementação do método, fazendo que o mesmo não passe da fase de planejamento. Os indicadores devem evoluir com o uso e a experiência, com base no aprendizado organizacional.
- Tratamento do *BSC* como projeto da área de sistemas: o acesso à informação não é o foco central do *BSC*, não substitui o mapa estratégico. Não se pode delegá-lo ao grupo de Tecnologia de Informação (TI) ou a uma empresa de implementação de sistemas.
- Contratação de consultores inexperientes: A contratação de consultores inexperientes, os quais tratam o *BSC* como projeto de sistemas; ou fornecem sua metodologia preferida sob a chancela do *balanced scorecard* é receita certa para o fracasso.
- Implementação do *BSC* apenas para fins de remuneração: algumas empresas apenas acrescentam novos indicadores não financeiros ao plano de remuneração por incentivos, desconsiderando a tradução da estratégia como parte do processo do *scorecard*.

Segundo, Letza (1996, p.74), muitas organizações que têm passado pelo processo de planejar e implementar seu próprio *scorecard* do negócio, reconhece os erros que elas cometem e relaciona os mais comuns: i. os gerentes devem garantir que as medidas estejam relacionadas com a estratégia global da organização; ii. todas as atividades devem ser incluídas, se a estratégia considera todos os aspectos das atividades da organização deve estar sujeita a medição no mesmo caminho; iii. conflito de experiência entre gerentes. O conflito aparece quando medidas internas de desempenho mostram setores que aparentemente estavam com nível de desempenho elevado, com deficiências devido a omissão de informações do gerente do referido setor.

3 Contribuições que visam a eficácia do BSC e as vantagens na sua implementação.

3.1 Pontos a serem considerados visando a eficácia do BSC

De acordo com Letza, (1996, p. 74 – 75), o BSC pode contribuir com alguns pontos-chaves para tornar-se eficaz no alcance dos seus objetivos estratégicos, tais como: transmitir a informação, a qual é a alma da estratégia; funcionar como um alicerce do sucesso atual e futuro da organização, por intermédio de medidas das ações de curto prazo, essenciais para o desempenho financeiro, visando oportunidades de crescimento de longo prazo; realizar um balanço interno e visualizar perspectivas externas para garantir que as comparações com competidores atuais sejam feitas considerando o seu próprio desempenho passado; apresentar um desempenho superior por adotar todas as perspectivas: financeiras, processos do negócio, cliente/mercado e motivação do empregado; atuar como uma ferramenta de integração horizontal (através da funcionalidade) e vertical (através de níveis de gerenciamento), para comunicar a estratégia do negócio e as prioridades da organização; atuar como um dinâmico processo contínuo usado para avaliar o desempenho e redefinir estratégias e medidas baseadas em resultados.

Olve, Roy e Wetter, (2001, p.334 - 341), relatam que não existem soluções-padrão para a implementação bem-sucedida do BSC, a sua aparência e o modo como a administração procederá na implementação do conceito dependerão de alguns fatores: da indústria, do tamanho da companhia, da idade da companhia, da cultura etc. No entanto, enfatizam certos aspectos que consideram essenciais para o seu sucesso:

- Apoio e participação: Sem o apoio firme da alta direção, é extremamente difícil conseguir implementar um conceito como o do Balanced scorecard.
- Prioridade: A rápida sucessão de projetos de mudança baseados em diferentes teorias de modificação organizacional tem exasperado muitos empregados. Para não o visualizarem como outro projeto duro de suportar, o fator tempo adequado é essencial como também é importante que a direção seja capaz de explicar a finalidade do projeto do scorecard e sua relação com os projetos anteriores da companhia, demonstrando o que o BSC pode acrescentar.
- Composição do grupo do projeto: muitas partes diferentes da organização devem estar representadas no grupo do projeto e contribuir com seus pontos de vista durante o processo de desenvolvimento do scorecard. Em alguns estudos de casos em que participavam na grande maioria integrantes com experiência profissional em contabilidade, havia uma tendência de favorecer o uso das medidas financeiras tradicionais nessas companhias.
- Cobertura do projeto: se um projeto do BSC for demasiado amplo na sua abrangência e/ou envolver pessoas demais, haverá o perigo de o trabalho inflar como um balão e sobretaxar os recursos da companhia. Algumas companhias procuram evitar este risco começando com um projeto-piloto em uma subsidiária ou em um departamento. A organização pode aprender a partir de seus erros e ter um período mais favorável com a implementação futura do conceito.
- Baseando o scorecard na Estratégia da Companhia: é fundamental que o BSC esteja baseado na visão abrangente da companhia e nos objetivos estratégicos gerais. A estratégia deve ser dividida em medidas e objetivos consistentes antes que o processo seja desenvolvido. Caso contrário, haverá o perigo de subotimização, com diferentes partes da organização trabalhando com propósitos cruzados. O principal desafio é alcançar um equilíbrio entre a participação máxima no processo da formulação da estratégia e manter o foco nas operações. Por essa razão, algumas companhias escolheram confiar o processo de formulação da estratégia a um grupo pequeno, enquanto o resto da organização formula os planos do negócio, elabora as medidas e fixa as metas.

- Medidas definidas de maneira clara e consistente: as medidas usadas em um scorecard devem ser definidas de modo preciso e da mesma forma em toda a organização e devem estar acessíveis facilmente em uma base de dados ou manual, por exemplo.
- Relações de causa e efeito e equilíbrio entre as medidas: muitas companhias carecem da capacidade de monitorar as medidas não-financeiras, ou não tem tradição de fazer isso; há um risco substancial de que as medidas não-financeiras sejam negligenciadas. Os modelos das simulações e da conjuntura, mais ou menos formalizados, podem ser de interesse como ferramentas administrativas.
- Fixando os objetivos: para o BSC ter credibilidade os objetivos devem ser consistentes com a visão abrangente e a estratégia geral. Os objetivos de curto prazo devem ter uma estrutura de tempo de 3 a 18 meses podendo constituírem subobjetivos em relação a um objetivo de longo prazo; as suas medições devem ser feitas com relativa frequência, talvez até mesmo mensalmente. De modo oposto, os objetivos de longo prazo cobrem um período de dois a cinco anos e, comumente são atualizados e modificados durante o processo de formulação da estratégia; as suas medições de progresso devem ser feitas, pelo menos, uma vez por ano, sendo preferível a cada trimestre.
- Relação com os sistemas de controle existentes: o BSC deve estar alinhado com os sistemas de controle existentes, particularmente, com o controle do gerenciamento.
- Garantir a praticabilidade das medidas e medições: o grupo de projeto deve ter certeza de que os dados necessários serão fornecidos., caso contrário algumas medidas não poderão ser seguidas. Então, será difícil chegar-se a uma organização de aprendizagem e testar a estratégia.
- Sistemas de apoio e apresentação baseados na TI: com os diagramas e as ilustrações baseados no computador, uma organização pode, rápida e facilmente obter uma visão abrangente do modo como a companhia está atuando e as pessoas podem ver claramente o impacto do seu trabalho sobre o desempenho geral da companhia.
- Treinamento e informação: podem ser oferecidos com a ajuda de manuais, intranet ou de seminários. A experiência tem mostrado que a informação é transmitida mais facilmente para grupos de 20 pessoas ou menos.
- Desenvolvimento de uma organização de aprendizagem: o processo de implementação do BSC desenvolve a participação, a conscientização, um processo de tomada de decisão descentralizado e a responsabilidade em alcançar os objetivos que foram formulados. Como consequência, deve ser feita uma análise da conquista dos objetivos, na qual a organização vai tirar as conclusões sobre o que está sendo bem feito, o que não está sendo feito tão bem e o que pode ser melhorado.
- Seguindo o conceito: para continuar competitiva, uma companhia deve constantemente revisar sua estratégia. O vínculo entre os objetivos estratégicos e as medidas de uma companhia em seu scorecard pode ser considerado como uma hipótese de certas relações de causa e efeito.

Como uma condição para o sucesso, Olve, Roy e Wetter, (2001, p.342), enfatizam a importância do chamado círculo virtuoso da estratégia, do controle, da medição, da aprendizagem e da volta para a estratégia.

Fisher (1998), visando contribuir para o sucesso na aplicação do BSC sugere algumas diretrizes a serem seguidas: use o scorecard como base para a implementação dos objetivos estratégicos; garanta que os objetivos estratégicos estabelecidos estão corretos antes da implementação do scorecard; certifique-se que o topo da organização apóia o scorecard e que importantes gerentes de linha estão comprometidos com o projeto; implemente um projeto piloto antes de introduzir o novo scorecard; faça um diagnóstico de cada unidade de negócio antes de implementar o scorecard.

Constata-se alguns pontos em comuns sugeridos por Olve, Roy e Wetter (2001), Fisher (1998) e Letza, (1996), nas diretrizes a serem seguidas para obter sucesso na implementação

do *BSC*, bem como que algumas dificuldades na fase do processo do método apontadas por Kaplan e Norton (2001), ocorrem pelo fato de não ter sido seguidas algumas diretrizes básicas apontadas pelos autores supra citados.

3.2 Vantagens na implementação do BSC e sua eficácia na gestão de RH

As vantagens na implementação do *BSC* segundo Kaplan (1991, p.16) são: viabilizar a implementação da estratégia ao traduzi-la em medidas e metas de desempenho; ajudar a focar toda a organização naquilo que deve ser feito para gerar uma performance excepcional; poder atuar como isopositivo de integração, como um “guarda-chuva” para uma variedade de programas empresariais diferentes e muitas vezes desconexos, como programas de qualidade, reengenharia, reformulação de processos e serviços a clientes; justar as medidas da empresa a outros níveis da organização, de modo que os gerentes, operadores e colaboradores nesses níveis possam ver o que devem fazer com perfeição para aumentar a eficácia organizacional; propiciar uma visão abrangente que subverta a idéia tradicional da organização como um conjunto de funções e departamentos independentes e isolados.

Para enfatizar-se a relação existente entre o processo de implantação do *BSC* e a gestão de RH, apresenta-se a seguir o relato de um profissional de RH, cuja empresa tem sólida experiência na implantação do método e o modelo de scorecard de RH proposto por dois pesquisadores.

Segundo Pidelaserra (2002), o *BSC* surgiu como uma ferramenta de controle de gestão no início dos anos 90, convertendo-se posteriormente em uma ferramenta de gestão estratégica para mais de 50% das maiores 500 empresas da US Fortune. Ao relatar a experiência de sua empresa na implantação de estratégias através do *BSC* coloca que há vários momentos em que este processo converge com elementos chaves da gestão de recursos humanos, salientando que as organizações que tem êxito atualmente são aquelas que tendo uma estratégia competitiva excelente são capazes de transformar essa estratégia em resultados através das pessoas.

Partilhando da mesma visão, Becker, Huselid e Ulrich (2001), ao investigarem sobre a construção de scorecard de recursos humanos – RH ressaltam que a arquitetura de RH deve estar alinhada com o processo de implementação da estratégia da empresa, como requisito para que sejam legitimamente considerados um ativo estratégico. Destacam o alinhamento interno, como indicador do alinhamento mais primordial entre RH e a estratégia da empresa. Em seguida, relatam um processo de dois passos, para a avaliação do alinhamento externo. Esse processo envolve a avaliação do entrosamento tanto entre os produtos de RH e os vetores estratégicos, como entre os produtos e o sistema de RH. Finalmente, descrevem uma abordagem singular para captar todo o entrosamento entre estratégia e RH, por meio de representação visual do alinhamento.

Constata-se que o *BSC* funciona como a base (estrutura/suporte) do sistema gerencial das organizações, no entanto a evolução dos seus estudos tem apontado com bastante veemência para a significativa integração da gestão de RH com o *scorecard*.

4 Considerações Finais

Observa-se que os pontos comuns mais enfatizados pelos autores considerados neste estudo, são: a importância do comprometimento da alta direção com o *BSC*; os requisitos da organização, a qual deve ser dinâmica e participativa, dotada de processos de comunicação de cima para baixo e de baixo para cima; a estratégia deve ter uma visão integrada e holística. Outro fator importante destacado pelos autores é que o aperfeiçoamento do *Scorecard* acontece no processo de aprendizagem, na sua operacionalização. Deve-se evitar perder-se muito tempo na fase de planejamento e logo implantá-lo em uma unidade piloto. Destaca-se também a importância que o estilo de liderança dos coordenadores seja adequado,

aberto às mudanças, trabalho em equipe e consenso, os quais devem atuar como facilitadores do processo.

Em linhas gerais, para que se obtenha o sucesso desejado com o *BSC*, algumas armadilhas devem ser observadas, no entanto, ressalta-se precipuamente as seguintes: evitar que seja desenvolvido sem o envolvimento efetivo do topo da organização (direção), a qual deverá atuar de maneira pró-ativa para que ocorra uma sinergia entre todos os envolvidos no programa; não adotar um estilo gerencial muito autocrático e centralizador, o qual não se adapta ao método, evitar-se um processo de planejamento muito burocrático, rígido e formal e por fim desenvolver um *scorecard* integrado à gestão de RH da organização. Estando atentos a estes pontos cruciais pode-se evitar o fracasso na implementação do *BSC*.

Referências Bibliográficas

BECKER, B., E., HUSELID, M. A., ULRICH, D.. **Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard”**. Rio de Janeiro:. Campus, 2001.

FISHER, L.. Thou Shalt Not Fail. **Accountancy Internacional**. set. 1998.

KAPLAN, Robert. **O Balanced Scorecard - Gerenciando a Performance Futura**. Harvard Business School Publishing. MindQuest Multimídia –educação empresarial & Exame. Belo Horizonte. MG. 1991.

KAPLAN, Robert. S., NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**. 9^a edição. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____ **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro:Campus, 2001.

LETZA, R. Letza. The design and implementation of the balanced business scorecard – An Analysis of three companies in practice. **Business Process Re-engineering & Management Journal**. v.2 n 3. MCB University Press. 1996.

OLVE, Nils-Göran, ROY, Jan, WETTER, Magnus. **Condutores da Performance – Um Guia Prático para o uso do “Balanced Scorecard”**. Rio de Janeiro: Qualitymark,2001.

PIDELASERRA, Pablo Diego. **El Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) y la Gestión de Personas**. Espanha: Sponsor Management Consulting. <www.sponsormc.com> 25 fev 2002.