

Um estudo sobre os fatores-chave na implantação de modelos de medição do desempenho organizacional

Andrea Cavalcante Correia Lima (Universidade de Fortaleza) accl@terra.com.br
Vera Maria Rodrigues Ponte (Universidade de Fortaleza) vponte@fortalnet.com.br

Resumo

Verifica-se uma tendência mundial pela busca do conhecimento sobre a medição do desempenho empresarial, observando-se uma pluralidade de modelos focalizados na medição da performance da organização. A literatura especializada enaltece os benefícios e características dos Modelos de Medição do Desempenho Organizacional (MMDOs), sem discorrer com profundidade sobre os fatores-chave essenciais à eficácia da implementação de referidos modelos no ambiente empresarial. Assim, elaborou-se o seguinte problema de pesquisa: Quais os fatores-chaves na implementação eficaz de um MMDO? Esses fatores-chave foram investigados por meio de pesquisa bibliográfica e realização de estudo de caso na Pelágio Oliveira S.A., tradicional indústria de massas e biscoitos do Nordeste. O estudo foi realizado a luz dos modelos de medição do desempenho empresarial Balanced Scorecard-BSC e Programas Parceiros para Excelência – PAEX. A pesquisa bibliográfica revelou um conjunto de fatores-chaves que podem ser agrupados em 7 temas: estratégia, sistema de informações, pessoas, lideranças e gestão, comunicação, processos, cultura organizacional. A pesquisa de campo demonstrou que muitos dos fatores-chaves identificados na pesquisa bibliográfica foram cuidadosamente trabalhados pela empresa estudada, tendo contribuído para o sucesso do processo de implementação do seu modelo de medição do desempenho organizacional ocorrido no período de 2001 a 2003.

Palavras-chave: Medição; Desempenho; Balanced Scorecard.

Área Temática: Gestão Estratégica de Custos.

1. Introdução

Nos dias atuais observa-se uma tendência mundial pela busca do conhecimento sobre a medição do desempenho empresarial, que vem sendo objeto de estudos por parte de executivos preocupados em testar como se deve mensurar o desempenho de suas empresas.

Existem uma pluralidade de modelos focalizados na medição da *performance* da organização, contemplando medidas financeiras e não-financeiras, que acenam para a necessidade latente das empresas atuais que buscam incessantemente adotar metodologias simples e eficazes para medir o desempenho empresarial e implementar suas estratégias.

Muitas das inquietações referentes ao uso da medição como arcabouço do gerenciamento organizacional decorrem de problemas culturais e estigmas resultantes de uma prática indevida. É comum os gerentes medirem o que é mais fácil ou mais urgente, incorrendo em erros ou simplificações. Muitas vezes medem para simplesmente controlar, gerando uma prática voltada especificamente para o cumprimento das metas, e não para melhoria. Há gestores que procuram utilizar a medição como mecanismo policialesco, para descobrir quais funcionários obtiveram baixa *performance* e aplicar punições, sem se lembrar de premiar os que obtiveram desempenho elevado.

Existem lacunas no conhecimento científico, no que tange à identificação dos fatores-chave para implementação de um Modelo de Medição do Desempenho Organizacional (MMDO). A literatura especializada enaltece os benefícios e características dos MMDOs, sem discorrer com profundidade sobre os fatores-chave essenciais à eficácia da implementação de referidos modelos no ambiente empresarial.

Diante dessa realidade elaborou-se o seguinte problema de pesquisa: Quais os fatores-chaves na implementação eficaz de um MMDO?

Considerando-se o problema delineado, foi estabelecido o seguinte objetivo geral: identificar e analisar os fatores-chave na implementação de um MMDO, mediante realização de uma análise teórico-empírica.

Considera-se fator-chave o que pode influenciar a eficácia da implementação do modelo em uma organização. Para a presente pesquisa, a expressão “implementação eficaz” significa o uso do modelo como instrumento de gestão, apoiando a tomada de decisão.

Esta pesquisa parte do pressuposto de que a implementação eficaz de um MMDO, com ênfase na melhoria da *performance* empresarial e foco nos resultados, está fortemente vinculada à existência de um conjunto harmonioso de fatores-chave na organização. A influência desses fatores na implementação de um MMDO foi principalmente observada nos trabalhos de Sink e Tuttle (1993), Kaplan e Norton (1997; 2000) e Olve, Roy e Wetter (2001).

Esses fatores-chave são investigados por meio de pesquisa bibliográfica e realização de estudo de caso, considerando-se o processo de construção, implementação e consolidação de um MMDO, implantado nos três últimos anos (2001, 2002 e 2003) em uma tradicional indústria de massas e biscoitos do Nordeste, localizada na Região Metropolitana de Fortaleza. O estudo é realizado a luz dos modelos de medição de desempenho empresarial, Balanced Scorecard-BSC e Programas Parceiros para Excelência – PAEX.

O BSC é uma maneira de olhar a organização por inteiro, possibilitando instantaneamente um retrato geral de tudo que se está realizando (WILLIS, 2004), tornando-se uma valiosa ferramenta para executar a filosofia da gerência (DALTON, 2003). O BSC vem despontando e sendo reconhecido pelas organizações como um dos mais eficientes modelos de avaliação de desempenho empresarial e de gestão estratégica. Em 1996, após a publicação de uma série de artigos a partir de 1989 na *Harvard Business Review*, seus idealizadores publicaram o livro *Balanced Scorecard*. No Brasil, a edição traduzida saiu em 1997, com o título “A estratégia em ação – Balanced Scorecard”, desde então o BSC vem sendo difundido e aplicado no país (CATANI, 2003).

O PAEX utiliza os mesmos pressupostos do BSC no que tange à medição do desempenho empresarial, porém adaptado à realidade nacional e com o foco principal nas médias empresas sul-americanas em fase de crescimento. O modelo PAEX reconhece as peculiaridades das médias empresas, conforme exposto nas idéias de Schumacher (1983) e Leone (1999), e também parte do fato antecedente de que esse tipo de empresa encontra-se desamparado tanto dos programas governamentais, em sua maioria dirigidos às pequenas e microempresas, quanto dos tradicionais treinamentos empresariais, dirigidos às grandes organizações, por envolverem vultosos recursos financeiros (LIMA, 2004 a).

Quanto à brasilidade e à originalidade do modelo PAEX, pôde-se evidenciar que ele foi criado por uma instituição nacional, conhecida nacionalmente por Fundação Dom Cabral (FDC), a partir de metodologias universalmente reconhecidas na literatura de administração (Análise SWOT, 5 forças e cadeia de valor do M. Porter, BSC, matriz BCG, Gestão de Processos, dentre outros), mas adaptando-o à realidade das médias empresas de países em desenvolvimento.

2. Referencial Teórico

Para Sink e Tuttle (1993), a medição é o processo pelo qual se decide medir e fazer a coleta, acompanhamento e análise dos dados. Seu principal objetivo é melhorar a *performance* da organização. Medir para melhorar o desempenho empresarial é responder para a equipe gerencial por que a organização consegue obter tal *performance* e possibilitar a todos uma reflexão sobre como e onde melhorar.

Para ilustrar a abrangência e utilização da medição do desempenho organizacional, Sink e Tuttle (1993) apontam uma variedade de aplicações, como, por exemplo, previsões, análise de variações, estimativa de custos, planejamento, preparação de propostas, avaliação de pessoas, testes, controle de qualidade, controle de produção, elaboração de cronogramas, gerenciamento de projetos, sistemas de distribuição de lucros e incentivos, análise e controles orçamentários, decisões sobre investimentos de capital e análise da relação custo/benefício.

Essa diversidade de aplicações demonstra a importância da medição do desempenho organizacional, que, segundo Sink e Tuttle (1993), pode assumir os seguintes papéis:

- a) como ferramenta de melhoria do desempenho organizacional: quando a medição é realizada de maneira adequada, vinculada a uma finalidade ou meta, e aceita pelos gerentes e colaboradores, impulsiona a melhoria do desempenho organizacional, constituindo-se em mecanismo que permite identificar os problemas e apontar ações corretivas. Para Sink e Tuttle (1993, p. 153), esse é o mais relevante papel da medição, uma vez que possibilita identificar nas organizações como acontece a melhoria e como a medição pode se inserir nesse contexto;
- b) como ferramenta para assegurar que a estratégia seja implantada: é importante enfatizar que a medição deve estar vinculada à estratégia da empresa. Dessa forma, a medição pode desempenhar também esse papel e atuar como ferramenta para assegurar que a estratégia seja de fato implementada. Para se conseguir esse êxito, os instrumentos de medição e as medidas precisam ser projetados para vários níveis da organização e envolver várias pessoas, considerando-se os requisitos, finalidades e disponibilidades de dados. Govindaranjan e Gupta (1985) afirmam que somente por meio da medição da implementação da estratégia é que se está capacitado a gerenciá-la;
- c) como sistema de apoio gerencial: a medição funciona como suporte ao gerenciamento. Tem-se a medição como parte integrante do processo de gerenciamento, sendo fundamental no desenvolvimento de sistemas de apoio para planejamento, solução de problemas, tomada de decisões, melhoria, controle, adaptação e motivação;
- d) como dispositivo de controle: constitui o papel mais conhecido junto às organizações. A eficaz implantação da medição como instrumento de intervenção de controle está diretamente associada à qualidade de sua aceitação na organização.

O papel que a medição do desempenho empresarial pode assumir nas organizações depende da necessidade dessa prática para a organização. A medição do desempenho organizacional tende a ser utilizada como instrumento essencialmente de controle, de forma muito limitada e antipatizada. Se a medição for utilizada apenas com esse fim, observa-se um reducionismo dos seus importantes papéis. Utilizar a medição para controlar não necessariamente significa uma conotação negativa, mas se reduz substancialmente a aplicação da medição como melhoria de *performance* organizacional e outras variadas aplicações.

Sink e Tuttle (1993) ressaltam que a decisão de medir deve ser compartilhada com a equipe gerencial, e não tomada unilateralmente pela alta administração. Os autores relacionam

alguns paradigmas à medição, os quais, na maioria das vezes, tornam-se verdadeiras barreiras à melhoria da *performance* das organizações:

- a) a medição é ameaçadora: quando impede a implantação criativa de processos de medição, ou quando somente é usada em prejuízo do empregado. Sink e Tuttle (1993) reforçam esse paradigma, ao admitir que quase todos os membros de uma organização conseguem lembrar-se de um exemplo em que uma medida de *performance* foi usada para derrubar “alguém”, como, por exemplo, diminuição de recursos, perda de autonomia, exigência de novos relatórios, estabelecimento de novas ações disciplinares; ou, até mesmo, para demissão;
- b) a precisão é essencial à medição útil: organizações burocráticas e essencialmente técnicas costumam achar que medição é sinônimo de precisão, gerando pânico e aversão nos empregados, que sabem da dificuldade de obtenção de dados precisos. A finalidade da medição é, na verdade, apontar se a organização está caminhando em direção aos seus objetivos, e, para tanto, não necessariamente precisa ser exata;
- c) enfoque em um único indicador: dada a complexidade das organizações, é impossível estabelecer um único indicador para medir a sua *performance*;
- d) ênfase excessiva em produtividade da mão-de-obra: faz-se necessário realizar medição de múltiplos fatores, e não somente da produtividade da mão-de-obra;
- e) medidas subjetivas não são confiáveis: há uma tendência de se confundir medida não objetiva com medida não confiável. Existem, de fato, muitas medições enviesadas, devido à dificuldade da medição, mas as atuais tecnologias de medição, associadas a atitudes e percepções, podem gerar medidas subjetivas válidas e confiáveis.

Sink e Tuttle (1993) comentam alguns outros fatores que têm impactos sobre o processo de medição do desempenho organizacional:

- a) cultura organizacional: caso não sejam respeitadas as crenças, valores e princípios organizacionais, dificilmente o resultado será alcançado, mesmo considerando-se a melhor intervenção e a técnica utilizada para melhoria da *performance* organizacional;
- b) falta de um processo de gerenciamento da melhoria da *performance*;
- c) o estágio dos sistemas organizacionais atuais: deve ser analisado se há sistemas de medição, e se são inadequados;
- d) sistema de recompensa confuso, propiciando práticas contrárias à obtenção dos resultados esperados quando da implementação de um processo de medição;
- e) precariedade de conhecimento e percepção do que a organização necessita e deseja de seus empregados;
- f) ausência de gerenciamento participativo.

Para Epstein e Manzoni (1998), sistemas de medição mal dimensionados e a dificuldade de implementá-los são as principais razões de falhas na implementação. É um processo difícil, porquanto envolve uma estrutural mudança na organização, e mudanças dessa dimensão podem afetar o fluxo de informações e, conseqüentemente, o equilíbrio do poder.

Diversos autores evidenciam a obtenção de importantes resultados pelas empresas que implantaram o Balanced ScoreCard, um dos modelos atuais mais utilizados nas Américas, mas alguns relatam também diversos casos em que a sua implementação não foi bem-sucedida. Lewy (*apud* McCUNN, 1998) afirma que 70% das implementações do BSC não sucedem como se espera, falhando na implementação. Pesquisa realizada por Macedo-Soares e Ratton (1999) registra que muitas empresas brasileiras fazem uso da metodologia BSC

como um delineamento para a modelagem do sistema de medição do desempenho da organização em âmbito mais abrangente, sem, contudo, associar técnicas adequadas para a medição propriamente dita dos principais indicadores, que representam as dimensões qualitativas em outros níveis organizacionais.

De acordo com McCunn (1998, *apud* Pessoa, 2000, p. 160), o elevado percentual de implantações do BSC mal sucedidas levou a um importante questionamento no final da década de 1990: alguma coisa está obviamente faltando em todos esses projetos, ou se trata de mais um modismo, e seu sucesso se deve ao acaso?

A resposta a essa questão veio com os resultados de uma pesquisa (quadro 1) que ficou conhecida como “*Ten Commandments of Balanced Scorecard Implementation*”, realizada por Lewy e Du Mee (1998) em sete companhias, constatando que somente as empresas que observaram a maioria dos “dez mandamentos” obtiveram êxito em sua implementação (PESSOA, 2000).

Faça...	Não Faça...
Use o <i>scorecard</i> como ferramenta de implementação para objetivos estratégicos Assegure que os objetivos estratégicos sejam definidos antes da implementação Assegure que um alto dirigente (não-financeiro) patrocina (ou apóia) o <i>scorecard</i> e que relevantes gerentes de linha estão comprometidos com o projeto Implemente piloto antes de introduzir o novo <i>scorecard</i> Proceda a uma revisão da situação inicial de cada unidade do negócio antes de implementar o <i>scorecard</i>	Use o <i>scorecard</i> para obter mais um controle de cima para baixo Tente padronizar o projeto. O <i>scorecard</i> precisa ser feito sob medida Subestime a necessidade do treinamento e comunicação para usar o <i>scorecard</i> Busque complexidade ou lute por perfeição Subestime a carga de trabalho administrativo e o custo de periódicos do <i>scorecard</i>

Fonte: adaptado de McCunn, Paul (1998, p.35.)

Quadro 1 - The Balanced Scorecard ...The ten commandment

Na mesma linha dos “dez mandamentos”, Roest (1997) destaca as “dez regras de ouro” que devem ser observadas quando da implementação do BSC em uma organização (Quadro 2).

Saiba que...	Para começar....
Não existe uma solução única Nem todas as medidas são mensuráveis O sistema de informação é essencial à medição de desempenho Os objetivos e medidas não devem ser muitos, nem muito poucos Considere a subjetividade dos efeitos dos indicadores de desempenho no comportamento das pessoas	A estratégia é o ponto de partida O sistema de comunicação é outro ponto de partida O apoio da administração é essencial Adote abordagens <i>top down e bottom up</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Atenção! O intervalo de tempo entre a implementação e a análise não deve ser curto nem muito longo

Fonte: adaptado de Roest ... Information Management and Computer Security, 1997.

Quadro 2 – As dez regras de ouro para implementação do BSC

De forma também análoga, a partir de um estudo com equipes da alta gerência de 12 companhias, Beer (1999, p. 8) identificou os “assassinos silenciosos”, nome que atribuiu aos fatores críticos, devido ao poder que exercem nas organizações ao minar quaisquer esforços de mudança, como, por exemplo, o BSC.

Dentre os “assassinos silenciosos”, Beer (1999) evidencia, o despreparo de uma equipe de alta gerência; a frágil coordenação entre funções, negócios, ou regiões; e a debilitada comunicação

vertical, quando não ocorre uma comunicação transparente e aberta com a alta gerência, inclusive sem a possibilidade de realização de críticas construtivas sobre sua conduta; inadequados estilos gerenciais da alta direção, tal como o exercício de gestão autocrático (de cima para baixo) ou a atitude de “deixar como estar”, que tudo se resolve; obscuridade na priorização e nas estratégias a serem seguidas.

Através de estudo similar, que destaca o poder de ação dos “assassinos silenciosos”, Beer e Eisenstat (2000) reforçam o poder do aprendizado e da qualidade da gestão, citando como principais obstáculos às iniciativas estratégicas a qualidade da direção da organização, a qualidade do aprendizado e a qualidade da implementação.

Diversas são as razões de falhas nas iniciativas de implementação de um modelo de medição de desempenho empresarial. Estudando empresas que apresentaram dificuldades na implementação do BSC, Kaplan e Norton (1997; 2000) identificaram fatores que incluíam desde falhas na estrutura e na escolha das medidas para o *scorecard*, até falhas organizacionais considerando-se o próprio processo de desenvolvimento do BSC e sua forma de utilização. Os autores classificaram em cinco grupos as diversas dificuldades verificadas nas organizações:

a) falhas estruturais: as principais falhas consideradas pelos autores referiam-se, de certo modo, à falsa ilusão que muitas empresas tinham sobre implantar um BSC, quando simplesmente adicionavam medidas não-financeiras às medidas financeiras, já admitindo tratar-se de um BSC. Os autores observaram que as medidas escolhidas eram inadequadas, no sentido de não esclarecer aos funcionários em que aspectos eles deveriam se destacar para contribuir com a *performance* da organização, nem tampouco orientavam a empresa para o futuro;

b) falhas organizacionais: Kaplan e Norton (1997) destacaram os problemas verificados durante o processo de implementação do modelo, como constituição de equipes inadequadas; montagem de indicadores copiados de empresas que obtiveram os melhores resultados, sem levar em conta a cadeia de valor da própria empresa; e atraso na implantação, devido à ausência de medidas confiáveis ou à espera da implantação de um sistema de informação que pudesse assegurar a geração de informações mais precisas;

c) questões ligadas à transição: refere-se a certos casos atribuídos às grandes mudanças organizacionais, principalmente as mudanças ocorridas em processos de aquisição ou fusão de organizações cujo BSC já se encontrava em avançado estágio de implementação (KAPLAN; NORTON, 2000). Segundo os autores, eram os mais diversos motivos: a constituição de uma nova equipe gerencial, que não demonstrava interesse na abordagem do BSC, nem participava do processo de implementação; a estratégia de redução de custos e *downsizing*, muitas vezes adotada por empresas que adquirem outras organizações, resultava no abandono da implementação do modelo BSC; gestão mal conduzida por dirigentes anteriores era associada pelos novos executivos à utilização da metodologia BSC. Outro importante fator relacionado à questão de transição consiste no estilo gerencial e de liderança. Dificilmente o BSC obterá êxito se o gestor for mais propenso a exercer o controle de forma absoluta com estilo gerencial, que inclui sistemas de planejamento formais e hierárquicos;

d) questões referentes ao projeto: decorrem de deficiências verificadas na própria concepção do projeto BSC:

- adoção de poucos ou muitos indicadores. Pequena quantidade de indicadores não possibilita o equilíbrio entre resultados desejados e vetores de desempenho desses resultados. Por outro lado, grande quantidade dificulta o gerenciamento das reais prioridades;
- falta de alinhamento das unidades de negócios e de serviços compartilhado com a estratégia

global, devido à adoção de um BSC diferente por cada unidade; e

- ausência de compartilhamento de processos gerenciais de alto nível durante a aplicação, revisão e *feedback*, devido à falta de coordenação e conexões para obtenção de sinergias do grupo que implementa o BSC.

e) questões decorrentes do processo: segundo pesquisa realizada pela *Renaissance Worldwide* (1998, *apud* GOLDSZMIDT, 2003) em mais de 20 países, envolvendo 200 empresas com iniciativas para a melhoria de suas habilidades de gerenciamento estratégico, um dos principais obstáculos enfrentados foi a resistência à mudança dos processos gerenciais em uso, na opinião de 55% dos respondentes. A propósito, Kaplan e Norton (2000) aludem que as causas mais comuns de fracasso da implementação do BSC estão de fato ligadas aos processos de trabalho para implementação do modelo. Referidos autores identificam sete importantes falhas ligadas aos processos:

- falta de comprometimento da alta administração: o não-envolvimento ativo da alta gerência constitui uma das faltas mais graves ao sucesso do BSC em uma organização;

- o envolvimento de poucas pessoas pode levar a se construir um BSC que não resulte em mudança, reproduzindo o mesmo processo decisório, com concentração de variáveis, que permite o mesmo *status quo* da atual gestão. Por outro lado, a constituição de um grupo muito grande também dificulta a interação desejável. Para os autores, o tamanho do grupo para implementação do BSC deve ser limitado, de modo a permitir discussões ativas de todos os participantes e gradual formação do consenso;

- encastelamento do *scorecard* no topo: recai em semelhante erro quando existe apenas o envolvimento da equipe executiva sênior. Kaplan e Norton (2000, p. 378) afirmam que “a meta é que a totalidade da organização compreenda a estratégia e contribua para sua implementação”. De forma semelhante argumenta Catucci (2003), quando diz que o BSC deve ser comunicado para todos os funcionários, inclusive para as partes interessadas em geral (*stakeholders*). De igual forma, Schneiderman (1999) afirma que a mudança organizacional proposta pelo BSC somente acontece quando os empregados compartilham com a alta direção a propriedade das metas e do plano de ação;

- processos de desenvolvimento muito longos: a busca pela perfeição torna-se uma ameaça para execução do BSC. O BSC será um “documento vivo” na empresa e poderá ser melhorado continuamente com o uso e a experiência. “O aprendizado pela ação é um paradigma poderoso”, segundo Kaplan e Norton (2000 p. 379). O BSC, afinal, não é um projeto de mensuração de ocasião única, e sim um projeto gerencial contínuo.

- a organização deve tratar o BSC como um projeto da administração, com ampla revisão da estratégia, envolvendo todos os gerentes, como um processo gerencial, e não como um processo de sistema que atua como um projeto da área de sistemas. Sistemas e tecnologia são importantes, quando se impregnam aos processos atuais de coleta de dados, de elaboração dos relatórios e de aprendizado e avaliação das organizações;

- contratação de consultores inexperientes: torna-se mais uma armadilha destacada por Kaplan e Norton (2000), que alertam para o fato de que alguns consultores denominam BSC as abordagens que já utilizavam no desenvolvimento de sistemas de informação e/ou mensuração;

- apesar de Kaplan e Norton (2000) defenderem a idéia da vinculação da remuneração aos indicadores estratégicos do BSC, a implementação do modelo não deve visar exclusivamente à remuneração. Adicionando-se apenas alguns indicadores não-financeiros ao plano de remuneração por incentivos, pode-se gerar tensão e conflito na organização, uma vez que os

gestores passam a dedicar mais atenção aos novos indicadores, que não se refletem nos indicadores financeiros, porque não houve a correta vinculação e montagem do BSC.

Apesar de destacarem que não existem soluções-padrão, Olve, Roy e Wetter (2001, p. 333) admitem considerar alguns aspectos essenciais para o sucesso de implementação do BSC, mas que o modo e a aparência do modelo estarão diretamente suscetíveis à observância de outros fatores organizacionais, como tamanho e idade da organização, cultura e qualificação do corpo funcional. Os principais fatores evidenciados por Olve, Roy e Wetter (2001) são:

- a) apoio da alta direção durante todo o processo de construção e implementação do modelo na organização. A alta direção deve demonstrar que endossa os valores e idéias inerentes ao modelo; deve também prover os recursos necessários, como tempo e treinamento, e mobilizar o maior número possível de pessoas-chave no projeto;
- b) participação e comunicação são propósitos básicos de um BSC. Se o conceito for aplicado de maneira imprópria as pessoas poderão vê-lo simplesmente como um mecanismo de controle em vez de algo para assegurar que a empresa está fazendo progresso na direção dos objetivos estratégicos;
- c) prioridade da implementação do modelo BSC na empresa, explicando sua finalidade e relação com os projetos anteriores, deixando claro que o BSC não é apenas mais um “tempero do mês”;
- d) composição do grupo do projeto, cuidando-se para que represente o quadro da empresa da forma mais próxima possível, com a cautela de formar um tamanho ótimo para obter sucesso. Na prática, o número ideal de pessoas varia de 4 a 15;
- e) a cobertura do projeto refere-se à abrangência e ao envolvimento do modelo na organização. Kaplan e Norton (1997) e Olve, Roy e Wetter (2001) recomendam a formação de um projeto-piloto em uma unidade menor da organização, a fim de se conquistar a confiança dos empregados, ampliando-se depois para o universo da empresa. Todavia, existe pensamento divergente a respeito disso, já que algumas empresas acreditam na implementação do conceito amplo na organização, justificando que o BSC levanta questões com amplas ramificações;
- f) o *scorecard* deve basear-se na visão abrangente e nos objetivos estratégicos da organização. Para a formulação da estratégia, Olve, Roy e Wetter (2001) sugerem a formação de um pequeno grupo, enquanto outro grupo simultaneamente formula os planos de negócios, elabora medidas e fixa as metas. Essa metodologia também não é consensual entre as organizações, que podem optar por um único grupo de trabalho cuidando das duas atividades;
- g) medidas definidas de maneira clara e consistente para toda a organização;
- h) relações de causa e efeito e equilíbrio entre as medidas, devendo ficar claro para a organização que diferentes medidas afetam-se entre si;
- i) fixar objetivos para cada medida, assegurando-se de que estejam consistentes com a visão e a estratégia da organização. Os objetivos podem ser de curto e longo prazo, e devem ser realistas e possíveis. Para funcionarem como instrumento de controle, deverão ser continuamente analisadas as medições do progresso na direção dos objetivos estratégicos traçados;
- j) integração do BSC com os sistemas de controle existentes;
- k) garantindo a praticidade das medidas e medições do painel de bordo, devendo preencher continuamente com informações atuais e relevantes;
- l) sistema de apoio e apresentação baseado na Tecnologia da Informação pode permitir maior

agilidade e fornecer uma visão abrangente da organização a qualquer momento;

m) treinamento e informação sobre o BSC devem estar prontamente disponíveis por meio de intranet, manuais ou seminários;

n) desenvolvimento de uma organização de aprendizagem à medida que ocorre o processo de construção do BSC, sendo a estratégia desdobrada em medidas e objetivos específicos, de maneira participativa e descentralizada;

o) seguindo o conceito e os princípios básicos do BSC de forma contínua, pois um BSC “não deve ser considerado um produto estático, mas um modelo vivo de uma companhia” (OLVE; ROY; WETTER, 2001, p. 341).

O Quadro 3 resume o pensamento dos diversos autores citados, apresentando os principais fatores de implementação eficaz da medição do desempenho organizacional agrupados segundo sete temáticas.

Tema	Fator organizacional	Autor
1. Estratégia	1.1 As pessoas devem entender a estratégia, visão, missão e valores da organização	Sink e Tuttle (1993); Kaplan e Norton (1997, 2000); Olve, Roy e Wetter (2001)
	1.2 É importante a existência de uma estratégia declarada na empresa	Beer (1999); Kaplan e Norton (2000); Olve, Roy e Wetter (2001)
2. Sistema de Informações	2.1 Necessidade de ter serviços e tecnologias como internet/intranet, palm top e etc	Sink e Tuttle (1993); Kaplan e Norton (1997, 2000); Olve, Roy e Wetter (2001)
	2.2 Necessidade de identificar se existem sistemas de informações gerenciais próprios e qual o seu nível de desenvolvimento e abrangência	Sink e Tuttle (1993); Roest (1997); Rosseau e Rosseau (2000); Itner e Larcker (1998); Kaplan e Norton (2000); Olve, Roy e Wetter (2001)
3. Pessoas	3.1 A empresa deve possuir um quadro de pessoal qualificado	Sink e Tuttle (1993); Olve, Roy e Wetter (2001); Kaplan e Norton (2004)
	3.2 A prática do trabalho em equipe facilita a implementação	Kaplan (1999)
	3.3 O Clima organizacional deve ser favorável ao crescimento pessoal e organizacional	Kaplan e Norton (1997, 2000)
	3.4 As sugestões dos empregados devem ser valorizadas (uso do <i>empowerment</i>)	Kaplan e Norton (1997, 2000)
	3.5 Composição do grupo de implementação representando o quadro da empresa e a qualificação funcional	Sink e Tuttle (1993); Beer (1999); Olve, Roy e Wetter (2001)
4. Liderança e Gestão	4.1 A organização pratica uma gestão Participativa	Sink e Tuttle (1993); Olve, Roy e Wetter (2001); Kaplan e Norton (1997, 2000)
	4.2 Existe uma liderança positiva para implementação do modelo de medição	Sink e Tuttle (1993); Kaplan e Norton (1997, 2000)
	4.3 Sem o comprometimento da liderança é impossível obter êxito da implementação	Kaplan e Norton (1997, 2000); Olve, Roy e Wetter (2001)
	4.4 Não deve ser incentivada na empresa a cultura do medo em errar	Barros e Prates (1996); Kaplan e Norton (1997, 2000)
5. Comunicação	5.1 Disseminação do conceito de medição de desempenho organizacional por meio de informações claras e prontamente disponíveis em toda a empresa (mural, jornal interno, intranet)	Kaplan e Norton (1997, 2000); Olve, Roy e Wetter (2001)
	5.2 A alta administração comunica de forma clara o direcionamento da empresa e a priorização do projeto de mudança	Olve, Roy e Wetter (2001)

	5.3 É importante a forma como a direção comunica e a clareza do propósito da medição de desempenho empresarial com foco na implementação estratégica e melhoria do desempenho	Sink e Tuttle (1993); Olve, Roy e Wetter (2001)
	5.4 A empresa deve fazer de forma sistemática a realização do feedback	Argyris (1991); Kaplan e Norton (1997)
	5.5 Disseminação da medição de desempenho empresarial em toda a organização	Kaplan (1999), Paladino (2000), Rosseau e Rosseau (2000)
6. Processos	6.1 Necessidade de um processo sistemático de gerenciamento da melhoria do desempenho empresarial	Sink e Tuttle (1993)
	6.2 Tamanho ótimo para composição do grupo de implementação da medição de desempenho e representatividade das áreas	Kaplan e Norton (1997, 2000); Olve, Roy e Wetter (2001)
	6.3 A escolha da coordenação da equipe de implementação	Olve, Roy e Wetter (2001)
	6.4 Adequada escolha dos indicadores, contando com medidas financeiras e não-financeiras e de boa quantidade	Kaplan e Norton (1997, 2000); Olve, Roy e Wetter (2001)
	6.5 Processo de desenvolvimento muito longo em busca da perfeição pode tornar-se uma ameaça para implementação da medição do desempenho da organização	Kaplan e Norton (1997, 2000)
	6.6 Necessidade de um planejamento estratégico como processo contínuo e conseqüente	Barros e Prates (1996)
7. Cultura Organizacional	7.1 Existência de definições institucionais como valores, princípios, visão, missão	Sink e Tuttle (1993)
	7.2 Observância de fatores organizacionais como tamanho da empresa, maturidade e cultura organizacional	Kaplan e Norton (1997, 2000); Olve, Roy e Wetter (2001)

Fonte: Elaboração das autoras.

Quadro 3: Fatores-chave para implementação da medição de desempenho organizacional.

3. Metodologia da Pesquisa

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa exploratória. Exploratória, porque visa levantar questões e hipóteses para futuros estudos.

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses para estudos futuros.

A estratégia de pesquisa adotada neste estudo foi o estudo de caso. Para Yin (2001), o estudo de caso é um modo de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; quando existem mais variáveis de interesse do que pontos de dados; quando se baseia em várias fontes de evidências; e quando há proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados.

O estudo de caso teve como unidade de análise a empresa Pelágio Oliveira S. A. (Fábrica Estrela), indústria do ramo de massas e alimentos, que durante quase três anos implementou eficazmente um modelo de medição do desempenho empresarial, por meio de uma aprendizagem organizacional contínua e cumulativa com as situações dinâmicas percebidas.

Para escolha da unidade de análise, foram identificadas características relevantes para os objetivos deste estudo, como: a recente implementação de um modelo de desempenho

organizacional em uma indústria de tradição na região; a permanência, na empresa, da quase totalidade da equipe de executivos e gerentes que participaram ativamente do processo de implementação do modelo durante o período de três anos; acompanhamento do processo de implementação por uma das pesquisadoras ao longo dos anos 2001 a 2003; e a facilidade de acesso das pesquisadoras à empresa selecionada para o estudo de caso.

Para maximizar a qualidade desta pesquisa social empírica, foram realizados os testes de validade do construto e da confiabilidade, empregando-se as táticas recomendadas por Yin (2001). Como o presente estudo constitui uma pesquisa exploratória de caso único, não foram utilizados os testes de validade interna e validade externa, em consonância com a orientação de Kidder e Judd (1986, p.26-29, *apud* YIN, 2001), que somente recomendam esses dois testes quando se trata de pesquisa de natureza explanatória ou causal e as descobertas de um estudo podem ser generalizadas, respectivamente.

Para se testar a validade do construto e a confiabilidade do estudo de caso, foram observados os três princípios recomendados por Yin (2001) para a fase de coleta e composição de dados, como: utilização de diferentes fontes de evidência, que incentivam a convergência da linha de investigação; observância do encadeamento de evidências; e utilização de um rascunho do relatório do estudo de caso para a análise dos informantes-chave.

A coleta de dados foi feita com base em um protocolo de pesquisa, que contém os instrumentos de coleta de dados, os procedimentos e as regras a serem seguidas, visando orientar o pesquisador na condução da pesquisa.

A pesquisa de campo compreendeu duas fases: realização de entrevistas e aplicação de questionários.

As entrevistas foram realizadas junto aos técnicos e executivos da média e alta direção da empresa que formaram o grupo de implementação do modelo de desempenho organizacional na Fábrica Estrela, no período de três anos. Cada entrevista durou cerca de duas horas, enquanto o preenchimento dos questionários durou uma média de 40 minutos por participante.

Após as entrevistas, foi aplicado questionário, que compreendeu questões fechadas em escala *likert* e questões abertas, a fim de averiguar os fatores-chave e a sua relevância no processo de implementação de um MMDO na empresa do estudo de caso. O questionário se inicia com questões simples, passando para as questões que implicam opiniões e valores. Ressalte-se que 11 das 12 pessoas-chave que participaram ativamente do processo de implementação da medição do desempenho organizacional na empresa responderam o referido questionário.

O tratamento da análise dos dados foi realizado sob a forma descritivo-qualitativa e tabulação das informações obtidas nos questionários, em que: os dados provenientes das diversas fontes de evidências foram analisados pela técnica de análise documental, enquanto os dados obtidos nas entrevistas e questionários foram submetidos à análise de conteúdo (BARDIN, 1977). Para concluir a análise, foi feita a triangulação entre os dados obtidos e a análise da tabulação dos questionários respondidos.

4. Resultados da Pesquisa de Campo

Nos últimos dez anos a Fábrica Estrela vinha obtendo crescentes resultados empresariais e aumento de sua participação no mercado regional, o que levou a empresa a ampliar sua capacidade instalada e buscar metodologias e tecnologias para melhoria de seu processo gerencial e estrutura organizacional.

Segundo a assessoria da diretoria da empresa, com o desenvolvimento do processo de planejamento estratégico e redefinição de seus propósitos, a Fábrica Estrela começou a sentir

necessidade de maiores orientações para trabalhar de forma ordenada e concatenada. Em fevereiro de 2001 a Fábrica Estrela decidiu implementar um modelo de medição do desempenho organizacional que possibilitasse orientar todas as suas unidades de negócios para consecução dos objetivos estratégicos e resultados empresariais desejados, consoante os seus valores, missão e visão de futuro. A implantação do modelo foi concluída no final do ano de 2003, sendo hoje utilizado pela organização para avaliação de desempenho e gerenciamento estratégico.

Para implementar a medição de desempenho empresarial focada em resultados, a empresa contou com a participação efetiva de um dos seus diretores, como campeão da causa, selecionou um grupo inicial de 21 pessoas, compreendendo diretores, gerentes e outros colaboradores que representavam toda a organização, e indicou a assessora da diretoria para coordenar o projeto de implementação do modelo.

A seguir, são detalhadas as principais descobertas da pesquisa de campo, compreendendo: a percepção dos colaboradores sobre o processo de implementação da medição de desempenho empresarial; a identificação dos fatores-chave no processo de implementação da medição na empresa Pelágio Oliveira e a forma como a empresa valorizou esses fatores.

Na Empresa observou-se uma gestão transparente e compartilhada, com pequeno distanciamento entre os níveis hierárquicos, possibilitando o êxito da implementação e a assimilação do modelo pelos colaboradores internos. O efetivo envolvimento da alta direção no processo foi determinante para o êxito da implementação, segundo percepção da quase totalidade dos respondentes dos questionários, quando afirmaram a existência de uma liderança positiva para implementação da medição do desempenho organizacional, considerando-se, ainda, o estilo e habilidade do líder, ao propiciar um clima aberto para as discussões. A alta direção deixou claro que a medição do desempenho na organização “era para valer” e que a implementação do modelo tinha como propósito a melhoria do desempenho empresarial.

Verificou-se que o conhecimento da estratégia, visão e missão pelo primeiro e pelo segundo escalão da empresa resultou na qualidade dos objetivos estratégicos escolhidos. A alta direção da empresa demonstrou claramente que a organização precisava aumentar suas vendas em tonelagem e elevar sua lucratividade. Essa afirmativa é confirmada quando se verifica que 10 dos 11 respondentes e colaboradores que trabalharam no grupo responsável pela implementação do modelo afirmaram que a estratégia da empresa é declarada; e quando oito dos 11 respondentes afirmaram que um número considerável de colaboradores do primeiro e do segundo escalão conhece as definições institucionais básicas da empresa (visão, missão e valores).

A análise do tema referente às pessoas na empresa estudada leva a concluir que esse aspecto é um dos grandes diferenciais da empresa Pelágio Oliveira e um dos fatores facilitadores preponderantes. Conclusões originadas da pesquisa de clima, das entrevistas e dos questionários confirmam a motivação das pessoas para trabalhar em uma empresa como a Pelágio Oliveira. Consonante evidenciado nas respostas dos questionários, 10 dos 11 respondentes afirmaram ainda que a prática do trabalho em equipe cooperou na implementação do modelo e que as pessoas escolhidas para compor o grupo representavam áreas-chave da empresa, apresentando boa qualificação e conhecimento técnico para trabalhar a metodologia.

Outro fator-chave na implementação do modelo de medição na empresa Pelágio Oliveira foi a forma como se desenvolveu o processo de implementação: escolha de pessoas-chave, o tamanho ótimo do grupo, a freqüência e transparência com que se realizaram as reuniões de acompanhamento das avaliações mensais de resultados e a escolha de indicadores

balanceados representando a relevância do que deveria ser medido e gerenciado. Entretanto, no que se refere a melhoria dos principais processos gerenciais, a empresa deve estimular o uso da ferramenta de gestão de processos, de maneira a possibilitar a melhoria contínua e a efetividade do modelo na organização.

No momento inicial da implementação, o fator-chave comunicação é necessário para sensibilização e coesão do grupo de gestores que deverão implementar o modelo. Nesse instante não é crucial a disseminação para toda a empresa, considerando-se que nos primeiros anos o conceito fica encastelado no topo da organização, objetivando a construção e o aperfeiçoamento do painel de bordo. Nessa etapa, a comunicação utilizada pela alta direção da Pelágio Oliveira foi importante para sensibilização dos gestores, conseguindo-se passar de forma compreensiva que o modelo “era para valer” e que se objetivava a efetiva melhoria do desempenho organizacional da empresa. Essa constatação foi confirmada nas entrevistas e nas respostas dos questionários, quando todos os 11 respondentes concordaram com a forma como foi comunicada a intenção da organização para implementação do modelo PAEX, e nove dos 11 respondentes perceberam que o projeto “era para valer”. Em relação ao envolvimento de toda a organização, constatou-se que a empresa estudada dispõe de bons canais de comunicação, como a caixa de sugestões, o jornal interno intitulado “Massa de Ler”, o mural, *intranet*, correio eletrônico, dentre outros veículos que podem facilitar a comunicação na empresa e a consolidação do modelo, muito embora precisem ser sistematizados e mais bem utilizados para sensibilização de todas as pessoas. Considerando-se que na matriz da empresa essa comunicação fluiu principalmente do esforço direto dos gerentes junto às respectivas equipes de trabalho, é preciso agora fazer o conceito de medição “contaminar” a empresa como um todo, envolvendo as filiais e algumas áreas específicas, com o objetivo de aprimorar a eficiência organizacional e o alinhamento estratégico.

Embora o sistema de informações da Pelágio Oliveira necessite de aprimoramento, pode-se considerar que os sistemas de informações gerenciais existentes na organização muito colaborou para a escolha dos indicadores financeiros, não se constatando o mesmo, todavia, na escolha dos indicadores não-financeiros, o que ocasionou certa demora na montagem do primeiro painel de gestão. As pessoas que colaboraram nas entrevistas e questionários da pesquisa foram unânimes em afirmar a existência de instrumentos e tecnologias adequados para realização da medição, embora quatro dos 11 respondentes entendem que a empresa não dispõe de informações de mercado atualizadas sobre os clientes e que o sistema de informações gerenciais não atende a todas as necessidades de algumas áreas da organização. Cabe salientar, que Inicialmente, o sistema de informações da empresa contribuiu com dados que serviram de base para a mensuração do “de” e do “para” dos indicadores estratégicos. Para constituição das medidas não-financeiras a dificuldade foi maior, porquanto esses dados ainda não eram trabalhados pela organização, o que ocasionou uma demora maior e assertividade na escolha de indicadores não-financeiros pelas áreas de suporte.

A partir da pesquisa documental e de campo realizada na Pelágio Oliveira, pode-se afirmar que a medição de desempenho organizacional encontra-se efetivamente implementada na Fábrica Estrela, sendo utilizado para subsidiar decisões, mesmo considerando-se a fragilidade dos desdobramentos das metas nos níveis hierárquicos inferiores de algumas áreas organizacionais. Segundo a percepção de alguns entrevistados, essas deficiências deverão ser corrigidas quando a remuneração variável estiver atrelada aos resultados individuais e a empresa também adotar ferramenta adequada à melhoria dos processos. Outras fragilidades identificadas referem-se à melhoria dos sistemas de informação de mercado no tocante ao fator de sistema de informações e a sistematização da realização de *feedback* na temática ligada a comunicação interna na empresa.

Muito embora essas fragilidades sejam identificadas no modelo BSC como fatores-chave no processo de implementação da medição de desempenho organizacional, a Fábrica Estrela conseguiu implantar com eficácia a medição de desempenho, revelando que tais fatores não foram preponderantes no estágio inicial da implementação, mas precisam ser melhorados para a continuidade e melhoria contínua da aferição de resultados empresariais.

A alta direção da empresa admite que assimilou bem o conceito de mensuração do desempenho empresarial e que os resultados são obtidos com maior foco e alinhamento; mas reconhece que houve certo engessamento em algumas ações gerenciais. Cabe destacar que os indicadores e metas já implantados resultaram em valiosas mudanças, e à medida que a medição vai sendo aperfeiçoada na empresa, surge novo sistema de gestão de desempenho estratégico, propiciando evolução da organização para o estágio que Kaplan e Norton (2000) denominam de organização orientada para estratégia, considerando-se a tradução da estratégia, em termos operacionais, como tarefa de todos em um processo contínuo de mobilização da mudança, por meio de uma liderança executiva.

Em termos de melhoria e benefícios organizacionais, verifica-se que após a implementação da medição do desempenho organizacional, a empresa apresentou os seguintes benefícios organizacionais: direcionamento e comunicação dos resultados a serem alcançados; maior participação das pessoas no processo de planejamento estratégico; envolvimento das pessoas na definição e desenvolvimento dos trabalhos; disponibilidade de recursos e informações para alcançar as metas do negócio; aumento do *empowerment* e *feedback* construtivos; reconhecimento dos indivíduos que contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais; aumento da realização de trabalhos em equipe; aumento da confiança no que concerne ao alinhamento das ações com as palavras e ao crescimento do gerenciamento por resultados. Merece destaque a melhoria na forma de realizar o planejamento estratégico da organização, considerando-se a maior participação das pessoas na definição das metas, indicadores e plano de ação.

5. Considerações Finais

Diante do exposto, conclui-se que a pesquisa supriu uma lacuna na literatura, discutindo-se com profundidade os fatores-chave na implementação da medição de desempenho organizacional. A análise dos resultados da pesquisa de campo permite apontar as seguintes recomendações para as empresas que estejam vivenciando processo semelhante:

- o processo deve ocorrer com o envolvimento do maior número possível de colaboradores. No momento inicial de definição de estratégias e montagem do contrato de resultados, um grupo composto pela média e alta gerência, com adequada qualificação e representando todas as áreas da empresa, pode ser considerado um caminho viável para iniciar a implementação;
- deve existir uma intenção verdadeira de melhoria contínua do desempenho organizacional, para que a sua medição seja eficaz e não se limite à realização do controle;
- apesar de um sistema de recompensas pelos resultados obtidos correr o risco de não premiar adequadamente as pessoas, trata-se de recurso que reforça a motivação, quando reflete a qualidade da contribuição dos empregados à organização. É recomendável trabalhar com um plano de participação de resultados a partir da consolidação do processo de aprendizado estratégico, após a fase de implementação;
- a aprendizagem gerada pelo próprio processo de implementação de um modelo de mensuração de desempenho organizacional deve propiciar o surgimento de novo sistema de gerenciamento estratégico, como apregoado por Kaplan e Norton (2000).

Referências

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: EDIÇÃO 70, 1977.
- BEER, M. Organizational fitness: the context for successful Balanced Scorecard Programs. **Balanced Scorecard Report**, v. 1, n. 1, p. 7-9, Set./Out, 1999.
- BEER, M.; EISENSAT, R. The silent killers of strategy implementation and learning. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 4, p. 29-40, 2000.
- CATANI, A. A.; LIMA, A. C. C.; PONTE, V. M. R. Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: balanced scorecard promovendo mudanças. In: I ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA – 3Es, 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2003.
- CATUCCI, B. Tem Lessons for implementing the Balanced Scorecard. **Balanced Scorecard Report**, v. 5, n. 1, p. 13 -14, Jan./Fev. 2003.
- EPSTEIN, M. J.; MANZONI, J. Implementing corporate strategy: from tableaux de bord to balance scorecard. **European Management Journal**. Oxford, v. 16, 2 p. 190-203, 1998.
- DALTON, D. L. G. Balanced Scorecard for R&D. **Pharmaceutical Executive**, v. 23, n. 10, p. 84. Eugene: Oct. 2003.
- GOVINDARANJAN, V., GUPTA, Anil K. Linking control systems to business unit strategy: impact on performance accounting. **Accounting and society**, Oxford, v. 10, n. 1, p. 51-67, 1985.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. **Balanced scorecard: a estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. **Organização orientada para estratégia: como as empresas adotam o balanced scorecard**. Rio de Janeiro: CAMPUS, 2000.
- KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: PERSPECTIVA, 1998.
- LEWY; DU MEE. **The ten commandments of balanced scorecard implementation**. MANAGING CONTROL AND ACCOUNTING, Abr. 1998.
- LEONE, N. M. C. P. G. A dimensão física das pequenas e médias empresas (PME): a procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 31, n. 2, p. 53-59, Abr./Jun. 1991.
- LIMA (2004 a), A.C.C.; CAVALCANTI, A.A.; PONTE, V. Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: balanced scorecard promovendo mudanças. **Revista Contabilidade e Finanças - USP**, São Paulo, Edição Especial, 15, vol.2, p.79-94, 2004
- LIMA ,Andréa Cavalcanti Correia: Uma Investigação dos Fatores-chave no Processo de implementação de um Modelo de Medição de Desempenho Organizacional: Estudo de Caso em uma Indústria Cearense. Fortaleza: UNIFOR, Dissertação de Mestrado, 2004 b.
- MACEDO-SOARES, T. D., RATTON, C. A. Medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 39, n. 4, p. 46-59, 1999.
- MCCUNN, P. *The balanced scorecard...the eleventh commandment*. **Management Accounting**, London, v. 76, n. 11, p. 34-36, Dez. 1998.
- NAKAMURA, W.; MINETA, R. Identificação dos fatores que induzem ao uso do *balanced scorecard* como instrumento de gestão estratégica. In XXV ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO – ENANPAD, 25, 2001. **Anais...**ANPAD, 2001.
- PESSOA, M. N. M. Gestão das universidades federais brasileiras: um modelo fundamentado no *balanced scorecard* – Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.
- OLVE, N.G.; ROY, J.; WETTER, M.. Condutores da performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard. Rio de Janeiro: QUALITYMARK, 2001.
- ROESCH, S. M. A. Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: ATLAS, 1996.
- ROEST, P. The golden rules for implementing the balanced business scorecard. In: Information Management e Computer Security, v. 5, n. 5, 1997.

SCHNEIDERMAN, A. M. Why balanced scorecards fail. In: **Journal of Strategic Performance Measurement**, Jan. p.6-11, 1999.

SCHUMACHER, E. F. **O negócio é ser pequeno**. Rio de Janeiro: ZAHAR, 1983.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. Planejamento e medição para performance. Rio de Janeiro: QUALITYMARK, 1993.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: BOOKMAN, 2001.

WILLIS A. Using the balanced scorecard at the university library. **Library Administration e Management**. Chicago, v. 18, n. 2, p. 64,4, Spring, 2004.