



Revista Universo Contábil, ISSN 1809-3337
Blumenau, v. 8, n. 4, p. 167-183, out./dez., 2012

doi:10.4270/ruc.2012436
Disponível em www.furb.br/universocontabil



O BALANCED SCORECARD E A ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM: ESTUDO DE CASO¹

BALANCED SCORECARD AND LEARNING ORGANIZATION: CASE STUDY

EL BALANCED SCORECARD Y LA ORGANIZACIÓN DEL APRENDIZAJE: ESTUDIO DE CASO

Helena Costa Oliveira

Doutoranda em Contabilidade na Universidade do Minho
Professora do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
do Instituto Politécnico do Porto
Endereço: Rua Jaime Lopes Amorim, s/n
CEP: 4465-004 – S. Mamede de Infesta – Portugal
E-mail: helena@iscap.ipp.pt
Telefone: +351 229 050 036

Lúcia Lima Rodrigues

Doutora em Ciências Empresariais pela Universidade do Minho
Professora Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho
Endereço: Campus de Gualtar
CEP: 4710-057 – Braga – Portugal
E-mail: lrodrigues@eeg.uminho.pt
Telefone: +351 253 601 109

Vasco Eiriz

PhD in Management by University of Manchester, Reino Unido
Professor Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho
Endereço: Campus de Gualtar
CEP: 4710-057 – Braga – Portugal
E-mail: veiriz@eeg.uminho.pt
Telefone: +351 253 604 551

RESUMO

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma resposta às exigências da realidade económico-social, num processo que parece favorecer o desenvolvimento da aprendizagem nas empresas. Este

¹ Artigo recebido em 11.01.2012. Revisado por pares em 27.02.2012. Reformulado em 23.04.2012. Recomendado para publicação em 25.04.2012 por Ilse Maria Beuren (Editora). Publicado em 31.12.2012. Organização responsável pelo periódico: FURB.

trabalho averigua dessa presunção. Para o estudo definimos doze características essenciais a uma organização de aprendizagem, analisadas sob três categorias e agrupadas numa grelha de percepção; procedemos também a uma análise crítica do conceito BSC à luz dessas características. Baseados nessa grelha caracterizamos a empresa objeto de estudo em dois momentos: antes de iniciar o projeto BSC e dezoito meses após o seu início. Da comparação entre as duas caracterizações tentamos aferir como variou a sua capacidade para aprender organizacionalmente. Concluimos que essa capacidade foi incrementada: a empresa melhorou enquanto organização de aprendizagem, essencialmente quando observada sob duas das categorias assumidas: ambiente organizacional e liderança.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard. Organizações de Aprendizagem. Gestão Estratégica. Ambiente Organizacional.*

ABSTRACT

Balanced Scorecard (BSC) is an answer to the demands of the current social and economic reality, in a process that seems to favor the learning development in organizations. In this paper this presumption is analyzed. For that, twelve essential features of a learning organization have been determined, analyzed under three categories, grouped in a grid of perception; the BSC concept was also analyzed critically, in the light of these features. Accordingly to the grid, the studied company is characterized in two distinct moments: before starting the BSC project and eighteen months after its beginning. Comparing these two moments, it was assessed how its capacity of organizational learning has evolved. It is concluded that this ability has been developed: the company improved as a learning organization, essentially when observed under two of the proposed categories: organizational environment and leadership.

Keywords: *Balanced Scorecard. Learning Organization. Strategic Management. Organizational Environment.*

RESUMEN

El Balanced Scorecard (BSC) es una respuesta a las exigencias de la realidad socio-económica, un proceso que parece favorecer el desarrollo del aprendizaje en las organizaciones. Este estudio examina esta presunción. Para nuestro estudio hemos definido doce características esenciales para una organización de aprendizaje, analizadas en tres categorías, agrupados en una cuadrícula de percepción; hacemos también un análisis crítico del concepto BSC a la luz de estas características. Basado en este objeto de cuadrícula en dos, hemos caracterizado la compañía: antes de iniciar el proyecto BSC y dieciocho meses después de su inicio. Comparando las dos caracterizaciones tratamos de evaluar cómo varió su capacidad de aprendizaje organizacional. Hemos encontrado que esta capacidad ha aumentado: la empresa ha mejorado como organización de aprendizaje, esencialmente cuando evaluado en dos de las categorías definidas: clima organizacional y liderazgo.

Palabras clave: *Balanced Scorecard. Organizaciones de Aprendizaje. Gestión Estratégica. Entorno Organizacional.*

1 INTRODUÇÃO

As razões inspiradoras deste tema sobrevivem da importância em assumir as empresas de hoje como organizações de aprendizagem e do interesse em estudar o *Balanced Scorecard*. Porque a capacidade de reinvenção das empresas é crucial à sua sobrevivência, importa hoje

instituir a empresa como organização de aprendizagem: só assim é capaz de encarar a incerteza, de adaptar os seus comportamentos a novas situações, a ponto de ser agente de mudança – de ousar iniciativas, não assumir uma posição meramente defensiva ou reativa. O BSC sugere uma cultura ajustada às necessidades de aprendizagem das empresas. Tanto que destaca a capacidade de aprendizagem organizacional como o aspeto mais relevante da gestão empresarial (KAPLAN; NORTON, 2004), designando de “Aprendizagem e Crescimento” uma das perspetivas gestoras de análise – a associação das palavras crescimento e aprendizagem é justamente reveladora da importância desta para o futuro de uma empresa.

Este artigo relaciona o BSC com a organização de aprendizagem, sugerindo-o como uma possibilidade efetiva de a desenvolver. Esta perspetiva de análise ainda não foi individualizada na literatura existente. Desta forma, os objetivos do trabalho são dois: construir uma grelha conceitual com as características de uma organização de aprendizagem (adaptada de Fernandes (2007)); aferir da asserção de que o BSC ajuda a desenvolver a capacidade de aprendizagem da organização, testando-a na prática, através de um estudo de caso. Baseados nessa grelha, caracterizamos a empresa objeto de estudo em dois momentos: antes de iniciar o projeto BSC e dezoito meses após o seu início. Da comparação entre as duas caracterizações tentamos aferir como variou a sua capacidade para aprender organizacionalmente. As relações expostas por este trabalho ajudarão a perceber, empiricamente, como o BSC afeta uma empresa, podendo as informações produzidas contribuir para um melhor entendimento do BSC como forma de afetar a aprendizagem através da gestão.

Iniciamos o trabalho com uma abordagem do conceito “organização de aprendizagem”, enumerando as suas características essenciais, agrupadas por três categorias de análise e sintetizadas numa grelha de perceção. A justificar a pertinência deste trabalho apresentamos um estudo teórico do relacionamento dos conceitos abordados, resumido num quadro informador das características de uma organização de aprendizagem implicadas nos processos de conceção e implementação do BSC. Do estudo de caso, orientado pela grelha de perceção, concluímos que a conceção e implementação do BSC afetou, favoravelmente, a capacidade para aprender da empresa estudada: o projeto BSC aproximou a empresa ao ideal da organização de aprendizagem.

2 ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM

Há muito tempo que se considera qualquer organização como de aprendizagem (CYERT; MARCH, 1963) – uma empresa é um composto dinâmico que sofre e adapta-se às circunstâncias. Esta ideia recebeu um forte impulso quando Senge (1990), no seu livro “*The Fifth Discipline*”, estabiliza a expressão “organizações de aprendizagem”: aquela que é muito boa a aprender. A organização é apreendida como um organismo cuja sobrevivência depende da sua capacidade para aprender e se adaptar; onde importa que os colaboradores se revelem capazes de criar, adquirir e transferir conhecimento, de vivenciarem uma cultura de debate e tolerância. Tal organização, capaz de se adaptar ao imprevisto mais depressa do que a concorrência, é uma verdadeira organização de aprendizagem. Esta é a marca de uma cultura organizacional que supõe novas formas de gestão – menos hierárquicas e com um grande volume de comunicações informais (COOPEY, 1995). Este ideal de organização ainda não foi realizado (GARVIN *et al.*, 2008), nem se propõe um único e fiável caminho para o atingir. Nas palavras de Senge (1990), este ideal acaba numa organização onde as pessoas continuamente expandem a sua capacidade para atingir os resultados verdadeiramente desejados, onde são entusiasmados novos padrões de pensamento, onde há uma aspiração coletiva e as pessoas aprendem a aprender umas com as outras.

Neste trabalho seguimos o ideário construído por Senge (1990), para quem aprender significa perceber o meio envolvente à (e na) organização, ser capaz de tomar boas decisões

(estratégicas e operacionais), ter capacidade para implementar mudanças e executá-las bem (atuar conforme o aprendido é iniciar uma mudança). Uma melhor e mais rápida aprendizagem torna-se uma razão concorrencial (BONTIS *et al.*, 2000).

Importa conhecer as características essenciais à gestão de uma empresa para que esta seja uma verdadeira organização de aprendizagem. Propomos um conjunto de doze características, recorrendo à obra “Tipologia da Aprendizagem Organizacional: Teorias e Estudos” (FERNANDES, 2007). Desse trabalho aproveitámos aquilo que se prova necessário à organização de aprendizagem, identificamos as características próprias dessas organizações, adaptando algumas das terminologias. Designamos assim as doze características: *abertura à diferença; abertura ao exterior; aprender com a experiência; clarificação da missão, valores e objetivos organizativos; compromisso com o conhecimento; criatividade; experimentação; feedback; gestão da mudança; liderança comprometida; pensamento sistémico; transferência do conhecimento.*

Estes aspetos essenciais são abordados segundo três grandes categorias: *ambiente organizacional, processos e práticas, e liderança* (GARVIN *et al.*, 2008). O *ambiente organizacional* avalia-se conforme a segurança psicológica, o apreciar das diferenças, a abertura a novas ideias e o tempo para reflexão. Os *processos e práticas* assentam na experimentação, recolha de informação, disciplina de análise, educação, treino e transferência de informação. A *liderança* assume um papel fulcral na capacidade de aprendizagem como sua motivadora e justificadora.

Conforme esta classificação, observamos cada uma das características propostas. Apresentamos uma grelha de perceção que para cada característica averiguada descreve os seus fatores indiciários ou propiciatórios, segundo a categoria considerada.

Algumas das características participam simultaneamente nas três categorias, encontramos fatores comuns a mais de uma característica, e alguns muito semelhantes ou relacionados – não há redundância, mas prova do carácter multidimensional da aprendizagem organizacional (GARVIN *et al.*, 2008).

A construção desta grelha disciplina o estudo de caso: define o que, concretamente, estudar na empresa (as doze características) e o que se deve atender nesse estudo (os fatores). Confere duas dimensões de estudo: abordar as doze características, cada uma por si; estudar em termos de categorias. A segunda dimensão é importante e complementar à primeira, pois há características para as quais podemos encontrar fatores contraditórios – o que aconselha uma visão mais geral.

Tabela 1 – Grelha de Perceção

Ambiente Organizacional	Práticas e Processos	Liderança
Abertura à Diferença		
As pessoas têm a liberdade e vontade de partilhar opiniões: críticas e sugestões, com colegas e chefias. Valoriza-se a comunicação informal. Erros ou dúvidas são considerados como perfeitamente naturais.	Fomento do trabalho em equipa. Promoção da interdisciplinaridade.	A chefia delega funções, não pretende um absoluto controlo – reconhece a necessidade da confiança. Os líderes procuram o diálogo com os outros trabalhadores da empresa.
Abertura ao Exterior		
	Promove-se o contacto com clientes e fornecedores. Estudo da envolvência: concorrentes, tecnologia, regulação económico-fiscal... Análise do impacto na empresa das alterações no seu meio envolvente.	Não tem incómodos em reconhecer no exterior conhecimento que importa interiorizar.

Continua

Ambiente Organizacional	Práticas e Processos	Liderança
Aprender com a experiência		
	Reuniões periódicas para analisar os desempenhos ocorridos. Encontro anual de toda a empresa onde se resume a atividade do ano transato. Análise das alterações vivenciadas, tentar perceber os mecanismos da aprendizagem experimentada.	Estimula a autoanálise, procura que todos reflitam sobre desempenhos passados.
Clarificação da missão, valores e objetivos organizativos		
O colaborador sente-se enquadrado na empresa, sabe o que lhe é pretendido e que caminhos podem seguir.	Aos colaboradores são atribuídos objetivos individuais, dedicados.	A liderança declara qual a sua visão da empresa, quais os valores orientadores. Periodicamente são anunciadas metas de desempenho para a empresa.
Compromisso com o Conhecimento		
	Desenvolver códigos e manuais processuais na empresa. Avaliar todos os desempenhos e entender as suas circunstâncias (tanto a nível da empresa como departamental ou por trabalho).	Reconhece-se qual a informação mais relevante para a organização e aqueles a quem ela mais deve importar. Cultivar a urgência de compreender todos os processos organizacionais.
Criatividade		
As pessoas aceitam novas formas de atuar, novos processos. Espíritos curiosos que valorizam as novas ideias.	Há programas de formação pessoal que tornam as pessoas mais capazes. Remunerar conforme a avaliação dos desempenhos.	Incentivar os colaboradores a lançarem ideias. Encarar as falhas como oportunidades. Inscrever na doutrina da empresa o estímulo ao surgimento de diferentes perspetivas.
Experimentação		
Colaboradores reconhecem períodos de experiência, sem pressões de avaliação.	Há planos de testes à introdução de novidades na empresa.	Não receia novidades na empresa. Dedicam recursos à experimentação de novos produtos, serviços ou processos.
Feedback		
Fornecem-se informações informais sobre o decorrer dos trabalhos.	Definidos padrões para medida dos desempenhos. Estabelecem-se indicadores e objetivos para cada iniciativa. Análise dos desempenhos. Recolha de informação sobre decorrer dos trabalhos.	Procura saber como os clientes vêm a empresa e avaliam o serviço prestado.
Gestão da Mudança		
As pessoas reagem a novos processos organizativos.	Os desempenhos da empresa são analisados e, conforme o concluído, alterações são propostas nas suas especificidades.	Os valores fundamentais, estratégicos, da empresa são questionáveis e passíveis de alterações.
Liderança comprometida		
		As chefias estão envolvidas nos processos de aprendizagem, dão o exemplo. A aprendizagem é conduzida, não imposta, percebida como inerente ao desenvolvimento organizacional. Associar a aprendizagem à ação, realçar comportamentos das pessoas que significam boa aprendizagem.
Pensamento Sistémico		
Perceção das funções e responsabilidades no todo organizacional.	Cada acontecimento é estudado em particular (causas e efeitos), só depois alvo de um estudo integrado no conjunto da empresa.	As chefias visualizam os acontecimentos, e compreende-os no conjunto da empresa. Consciência do passado, momento e pretensões para a empresa.

Continua

Ambiente Organizacional	Práticas e Processos	Liderança
Transferência do Conhecimento		
Ambiente de acordo e confiança entre as pessoas.	Instituir e renovar rotinas de trabalho. Equipas multidisciplinares. Haver mobilidade de pessoal. Desenvolver ações de formação.	Os bons líderes partilham saber, informações, com colaboradores.

3 O BALANCED SCORECARD E AS ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM

Para entender o conceito na relação aqui estudada, nomeamos os aspetos fundamentais do BSC e as suas associações com as características essenciais a uma organização de aprendizagem através de uma exposição diacrónica que reconhece as seguintes três fases evolutivas no conceito (SPECKBACHER *et al.*, 2003): modelo de avaliação organizacional, meio para explicitar a estratégia e, agora, instrumento de gestão estratégica.

Esta forma de apresentar o conceito justifica-se pois a sua evolução temporal foi continuamente positiva, no sentido de que foi sempre encarecido com novas valências, complementares das anteriores – o que dizemos para uma fase da evolução do conceito vale também para as seguintes. Uma análise assim segmentada iluminará mais objetivamente o entendimento do BSC no que concerne às organizações de aprendizagem.

3.1 O BSC como modelo de avaliação organizacional

O BSC surgiu como um novo modelo de avaliação organizacional que propôs critérios de avaliação complementares à habitual análise financeira (KAPLAN; NORTON, 1992). Observam-se dados relativos a três outras perspetivas, julgadas como informadoras sobre a capacidade futura da empresa: a de clientes, de processos internos, e a relativa à capacidade para aprender e crescer.

Esta imposição de diferentes perspetivas à consideração da gestão é sintomático de uma organização de aprendizagem que procura recolher e compreender todas as informações atinentes à sua atividade – uma organização que reconhece a necessidade de escolher áreas onde concentrar a sua atenção, dado que é impossível enfrentar toda a informação que lhe possa chegar. Já se percebem duas características essenciais a uma organização de aprendizagem: *compromisso com o conhecimento* (a preocupação com os processos internos demonstra uma vontade de tudo conhecer e considerar na gestão da empresa) e *abertura ao exterior* (tomar os clientes como uma das perspetivas revela preocupações em entender o seu meio económico).

Selecionam-se, para cada perspetiva, uma série de parâmetros a estudar – indicadores de resultados – e decidem-se os seus fatores críticos. Ao escolher indicadores, elegemos padrões de medida – alicerces de uma gestão estratégica efetiva (BROWN; DUGUID, 1991) – que permitem uma avaliação objetiva e comprovável. Percebe-se a necessidade de construir processos e práticas que permitam a criação de um *feedback* orientado pelos fatores críticos identificados. Ora, estas preocupações caracterizam uma organização de aprendizagem pois ajudam a perceber como se estruturam e criam padrões de comportamento na empresa – condição para saber como intervir.

A avaliação dos processos internos considera um conjunto de variáveis (KAPLAN; NORTON, 2004): a gestão operacional, aspetos reguladores e sociais, inovação – este último aspeto importa-nos sobremaneira. Vemos que o BSC, enquanto modelo de avaliação, pensa questões de *criatividade e experimentação*.

Nesta primeira fase do BSC, a sua correta adoção significa o desenvolvimento de três características essenciais a uma organização de aprendizagem: *compromisso com o conhecimento, abertura ao exterior e feedback*.

3.2 O BSC como meio para explicitar a estratégia

O BSC, enquanto meio para explicitar a estratégia, aparece como um mapa estratégico (KAPLAN; NORTON, 1996a) tradutor da ponderação das relações de causalidade entre os indicadores usados nas perspectivas consideradas. Teoricamente, permite calcular os resultados financeiros (efeito último) a partir de medidas tomadas nas outras três (ou mais) perspectivas, na seguinte ordem de causa/efeito: aprendizagem e crescimento → processos internos → clientes → aspectos financeiros (KAPLAN; NORTON, 1996a). Torna possível a construção de um esquema objetivamente integrador da estratégia seguida.

A criação do mapa estratégico, o assumir de um esquema de relações, é testemunho óbvio de um *pensamento sistêmico* que engloba a empresa nas suas variadas dimensões – esta é a característica principal de qualquer organização de aprendizagem: perceber a organização como uma rede de relações em que tudo se relaciona.

Desenhar um mapa estratégico é facilitado quando há informação da realidade passada que permita especular sobre as relações futuras. A empresa deve procurar e guardar os dados relativos a qualquer das perspectivas, ser capaz de os trabalhar e encontrar formas de os relacionar. Construir um mapa estratégico valoroso implica o *aprender com a experiência*, o *compromisso com o conhecimento* e a *abertura ao exterior*.

A grande vantagem do BSC passa a ser uma clara explicitação da estratégia empresarial (o que queremos, como e porquê), que facilita a sua compreensão numa dimensão mais operacional ou tácita (MALINA; SELTO, 2001). Aqui estão implícitas outras características das organizações de aprendizagem: *clarificação da sua missão e objetivos*, *feedback*.

A gestão baseada no mapa estratégico repercute-se na qualidade do controlo das medidas estratégicas pois facilita a identificação dos desvios – um primeiro passo para os compreender e ultrapassar. Também a comparação do previsto no mapa com o realmente acontecido pode desmentir as relações presumidas entre os diversos indicadores e pode implicar uma reformulação estratégica (KAPLAN; NORTON, 1996a); processo de aprendizagem, agora num âmbito mais geral (aprendizagem de *double-loop*) ou estratégico (KAPLAN; NORTON, 1996a) – percebem-se novos, ou diferentes, padrões de relacionamento entre os vários indicadores. Este manejar do BSC manifesta a *gestão da mudança*.

A instauração do mapa estratégico, só por si, significa já aprendizagem pois a sua criação traduz uma *experimentação* de relações de causa e efeito.

O mapa estratégico tornou-se a pedra de toque do BSC e a sua efetividade acarreta desenvolver características das organizações de aprendizagem, tais como: *pensamento sistêmico*, *aprender com a experiência*, *clarificação da sua missão e objetivos*, *gestão da mudança*, *experimentação*. As características já anunciadas na primeira fase evolutiva do conceito – *compromisso com o conhecimento*, *abertura ao exterior* e *feedback* – assumem-se, nesta segunda fase, mais completas.

3.3 O BSC como instrumento de gestão estratégica

O mais recente entendimento do conceito BSC percebe-o como um instrumento de gestão estratégica que decompõe a estratégia empresarial para que todos os elementos a compreendam e partilhem: alinhar o capital humano, informacional e organizacional da empresa com a sua estratégia (KAPLAN; NORTON, 2004; 2006). O BSC torna-se um mecanismo de coordenação e controlo organizacional, um facilitador da gestão estratégica (KAPLAN; NORTON, 1996a). Procura-se uma coerência global à empresa, favorecida pelo respeito de quatro (interdependentes) processos na implementação do BSC (KAPLAN; NORTON, 1996b), cuja adoção promove a integração dos vários processos e funções

organizacionais, com evidentes benefícios na recolha e tratamento de dados, produzindo informação concisa, relevante e em tempo útil.

O primeiro destes processos é a clarificação da missão, visão e objetivos da empresa. Implica definir inequivocamente qual o destino ambicionado - reconhecidamente uma característica essencial das organizações de aprendizagem (SENGE, 1990). Trata-se de um processo que requer estabilidade. Havendo alterações estas devem ser bem justificadas na organização, fator condicionante da aprendizagem (LINES *et al.*, 2011).

Outro processo consiste em criar uma boa rede de comunicação na empresa – onde prospere o diálogo e não a crítica. O que é mais provável quando os comportamentos são mais guiados pelas boas expectativas do que pelo temor de sanções (CRAVENS *et al.*, 2010). Cultiva-se a interatividade, daí o convite à participação das pessoas no desenho do BSC (NØRREKLIT; SCHOENFELD, 1998; TAYLER, 2010) e na instauração de esquemas medidores de desempenhos. É evidente que a criação de uma boa rede interna de comunicação procura a *abertura à diferença e transferência do conhecimento* (o conhecimento criado terá de ser disseminado através da organização (NONAKA e TAKEUCHI, 1995)). Facilita-se a comunicação da estratégia a todos os membros de uma organização, fomentando a curiosidade, a criação de *feedback* e ideias (*criatividade*) nesses membros. De salientar o valor de uma política de recompensas indexada a objetivos, individuais ou gerais, que conduza os esforços de cada um pelos objetivos maiores da empresa. Esta política de recompensas é uma eficaz forma de comunicação estratégica na empresa, estimula o autocontrolo nos colaboradores da empresa e incentiva: *a criatividade*.

Um terceiro processo implica desenvolver planos de ação e objetivos para cada indivíduo, e para cada setor da empresa (considerada, por si, já razão justificativa de um BSC (WIERSMA, 2009)). Pressentem-se novas exigências de *feedback*: a definição de objetivos implica medidas de avaliação dos desempenhos. A explanação dos planos de ação e dos processos de trabalho, importantes ao enquadramento das várias colaborações, prova que o *compromisso com o conhecimento* (um perceber e guardar do aprendido) distingue-se na implementação do BSC.

Por último, é necessário fomentar processos de controlo para aprendizagem (*feedback* e *feedforward*). Importa desenvolver a capacidade de monitorizar os resultados mais imediatos nas perspetivas não financeiras e avaliar os seus efeitos nos objetivos estratégicos (a questão do *feedback*) – isto como uma possibilidade permanente: aprendizagem em tempo real. A análise da informação revelará problemas ou oportunidades que devem ser enfrentados em equipa – processo (KAPLAN; NORTON, 1996a) que revela *gestão da mudança e aprender com a experiência*. Se o conceito pretende um modo de aprendizagem coletivo, tem de desenvolver uma cultura que a instigue – a *abertura à diferença* – e explore, encorajando a *criatividade*.

A *liderança* é crucial na implementação do BSC, devendo assumir um papel orientador, nada autocrático, que chame à colaboração os restantes colaboradores, mas compreendendo as suas culturas (JUNG; TAKEUCHI, 2010) – alude à *liderança comprometida* com a aprendizagem. Interessa à liderança manter as pessoas intimamente comprometidas com a empresa (ARGYRIS; KAPLAN, 1994), interessadas em objetivos comuns sobrepostos aos individuais (NØRREKLIT; SCHOENFELD, 1996).

A evolução do conceito BSC mostra que foi incorporando características próprias de uma organização de aprendizagem, sem que se possa afirmar uma equivalência entre os dois conceitos: a empresa pode adotar o BSC como instrumento de gestão sem se tornar numa organização de aprendizagem (e vice-versa), embora insinue a tendência.

A tabela 2 resume as relações entre as características das organizações de aprendizagem e o BSC como instrumento de gestão estratégica:

Tabela 2 - Relação entre as características das organizações de aprendizagem e as decisões no processo de concepção e implementação do BSC

Características das organizações de aprendizagem	Medidas de concepção e implementação do BSC
Abertura à Diferença	As pessoas na empresa sentem-se confortáveis para dialogar, interrogarem-se e partilharem informações.
Abertura ao Exterior	Perspetivas que olhem o ambiente exterior, em especial os clientes.
Aprender com a Experiência	Estudar e compreender desempenhos passados de forma a ajustar as relações no mapa estratégico.
Clarificação da Missão, Visão e Objetivos	Instituir objetivos para a empresa, para cada perspetiva de estudo, para os colaboradores e áreas de trabalho. Estatuir códigos e princípios de ação. Perceber qual o sentido da empresa, sua natureza e destino pretendido.
Compromisso com o Conhecimento	Perspetiva que atente aos processos internos da empresa. Conforme os indicadores analisados em cada perspetiva, identificar a informação mais relevante (indicadores de resultados).
Criatividade	Existe à vontade para propor ideias e experiências. Política de recompensas indexadas a objetivos.
Experimentação	Testar as hipóteses de relacionamento entre os diferentes indicadores e perspetivas.
Feedback	Instituir padrões e processos de medida para os indicadores usados na avaliação das diversas perspetivas.
Gestão da Mudança	Questionar, com sentido prático, os objetivos assumidos e suas premissas.
Liderança Comprometida com a Aprendizagem	A liderança mostra-se comprometida e exemplifica a vontade de desenvolver uma boa rede comunicacional interna, fomentando um clima propício à aprendizagem Pessoas envolvidas na concepção do BSC.
Pensamento Sistémico	Perceber as relações entre os indicadores das perspetivas escolhidas, construindo uma ideia multidimensional da empresa.
Transferência do Conhecimento	Definir, formalmente, processos e planos de trabalho. Guardar registos e instituir regras e códigos formais na empresa.

Desenvolver um BSC exige tempo e desafia uma complexa série de questões. Isto é, pede um esforço que pode não compensar os benefícios (PAPALEXANDRIS *et al.*, 2004), sempre dependente da original conceptualização e implementação do BSC. O erro é fácil: focar exageradamente a atenção nos clientes em detrimento de outros interessados (ATKINSON *et al.*, 1997); cair na tentação de uma gestão vertical, impondo um controlo limitativo da interatividade e da aprendizagem de *double-looping* (NORREKLIT, 2000); acarretar custos administrativos e dispersar a atenção na empresa (apesar do estudo de Lipe e Salterio (2000)). A aparente simplicidade do BSC dá azo a facilitismos na sua implementação (OLVE *et al.*, 2004), quando as necessidades de ordem comunicacional e informacional tornam bem complexa a prática do BSC como meio de gestão estratégica. Porém, o BSC é um processo autorregenerador e o que no imediato não acontece pode ser conseguido a prazo, sendo de esperar um desenvolvimento da capacidade de aprendizagem organizacional.

4 METODOLOGIA

Apresentamos um estudo de caso exploratório (OTLEY; BERRY, 1994) que propõe uma interpretação das alterações acontecidas na empresa, enquanto organização de aprendizagem, devido à implementação do BSC. Seguimos uma investigação interpretativa pois a informação recolhida foi essencialmente de carácter subjetiva.

O estudo compara dois momentos na vida da empresa, intercalados pela implementação do BSC (única novidade relevante identificada na gestão da organização durante este período). O eixo do estudo é a grelha de perceção, apresentada anteriormente

(tabela 1), com 12 características essenciais às organizações de aprendizagem, observadas sob 3 categorias distintas, englobando realidades de ordem objetiva (códigos, regras formalmente instituídos na empresa) e outras de carácter claramente subjetivo (sentimentos, percepções das pessoas na organização). Com base nessa grelha procuramos informação que descreva a realidade organizacional da empresa estudada.

A caracterização da empresa antes do projeto BSC é apresentada de forma mais sintetizada; já para a fase conseqüente à implementação, identificamos as características afetadas e teor das alterações.

Perante os múltiplos métodos de recolha de dados disponíveis (MCKINNON, 1988), escolhemos suportar o nosso trabalho, nas fases intermédias de recolha e análise de dados, na observação da empresa alvo (análise documental, observação direta) e na realização de entrevistas a pessoas da organização – entrevistas que procuram respostas extensas e livres nos entrevistados (YIN, 1994).

Foram entrevistadas pessoas pertencentes à gestão da empresa e à equipa do BSC (nomeadamente: o administrador da empresa, o diretor da qualidade e o consultor externo responsável pelo processo de implementação do BSC) e dois funcionários, não responsáveis pela condução do BSC mas conhecedores da realidade organizacional. Desenhamos um guião para as entrevistas, facultado com antecedência aos entrevistados. Cada entrevista demorou em média 69 minutos e foi precedida por uma apresentação do estudo de caso, com destaque para os objetivos da investigação, e explicação de cada característica e categoria analisada. As entrevistas foram gravadas, transcritas e enviadas aos entrevistados (correções posteriores foram possibilitadas). A complementar entrevistas, houve conversas informais, na maioria por telefone, e trocas de *e-mails* para esclarecimento de dúvidas.

Como referimos, investigámos múltiplas fontes de evidência para testar a validade da informação e permitir um cruzamento de dados (YIN, 1994). Como observação direta, assinalamos a presença em reuniões no âmbito do processo de implementação do BSC, em ações de formação e na apresentação de planos de ações. Na análise documental, estudámos os documentos decorrentes da implementação do BSC, bem como todos os mapas e códigos organizacionais identificados na empresa, entre outros documentos avulsos. A informação assim procurada e tratada aparece traduzida no preenchimento da grelha de percepção.

5 ESTUDO CASO

5.1 O processo do BSC na empresa estudada

A empresa objeto de estudo é uma pequena-média empresa que comercializa produtos usados nas indústrias do calçado, marroquinaria, estofos e puericultura. A ideia de introduzir o *Balanced Scorecard* surgiu na sequência do estudo de um programa de apoio à modernização do tecido empresarial português. Este projeto ainda está em curso, mas foi-nos possível constatar que o quotidiano e a gestão da empresa sofreram as suas influências e medidas concretas foram tomadas.

O trabalho começou com um processo de mapeamento da organização – feita uma recolha exaustiva e metódica da informação relativa aos recursos humanos, processos operacionais e tudo o mais relevante na vida da empresa. Elaborou-se então o primeiro “Manual de Cargos e Funções – Metas da Avaliação de Desempenho” da empresa; estruturaram-se as perspetivas do BSC e os indicadores estratégicos de desempenho, elaborando-se o documento base “*Executive Balanced Scorecard – Interpretação da Missão, Visão e Estratégia da Empresa*”.

Este início assentou em ações de cariz ambiental, de aproximação e envolvimento das pessoas da empresa no seu *Balanced Scorecard*. Realizaram-se duas reuniões gerais na empresa para apresentação do conceito e explicitação das suas conseqüências, em termos

gerais e individuais. As pessoas foram convidadas a participar na mudança que a adoção do BSC significa e revelaram aceitação: curiosos sobre que novas competências lhes serão exigidas, houve até quem adquirisse literatura específica sobre o BSC. A redação do “Manual de Cargos e Funções” foi feita em estreita colaboração com todos os funcionários da empresa para que o resultado fosse positivamente consensual e reflexo da verdade organizacional. Quanto à definição das perspectivas e seus indicadores, foram consultados os diversos responsáveis operacionais na empresa: procurou-se aproveitar as diferentes experiências individuais na empresa, não descuidar os vários interesses e compreender os procedimentos, tácitos e expressos, no dia-a-dia da empresa. Não se pretendeu uma rutura na empresa mas uma continuidade evolutiva participada pelas pessoas.

A redação definitiva do documento afirmativo da visão tida para a empresa e sua missão está a ser ultimada, bem como a elaboração do mapa estratégico. Daqui derivará o restante em falta: definição dos planos de ação – e sua desmontagem ao longo da empresa; estabelecer tanto os processos de avaliação de desempenho (individual e geral) como os de recompensa.

Apesar do *Balanced Scorecard* se encontrar numa fase de implementação, já impôs algumas mudanças na empresa, que podem ser estudadas, e fazem prever certas mudanças, dignas de inquirição.

5.2 A empresa antes do projeto BSC

Sintetizamos uma caracterização da empresa, enquanto organização de aprendizagem, segundo os parâmetros definidos na grelha de perceção.

É evidente a preocupação da empresa com a aprendizagem. Porém há dificuldades, contradições, na sua prática – discrepâncias entre duas das grandes perspectivas observadas: liderança e ambiente organizacional. A liderança da empresa revela-se disposta a aprender, bem como em melhorar a sua capacidade de aprendizagem, e age no sentido de incutir essa vontade na organização – ainda que revele certas limitações (falta de uma visão para a empresa) e hábitos contrários (centralização da informação) ao incremento da aprendizagem na organização. Já o ambiente organizacional não se mostra tão propenso à aprendizagem: revela uma cristalização de costumes, justificável pelos sucessos passados e a antiguidade do pessoal. Todavia, apesar de parecer desfavorável à aprendizagem organizacional, o ambiente organizacional revela certas condições facilitadoras.

Sob a outra grande perspectiva estudada – práticas e processos – verificámos que a empresa instituiu rotinas e práticas necessárias a bons processos de aprendizagem. A assunção de uma política para a qualidade (conscienciosamente seguida) trouxe um nível de exigência na gestão – procura avaliar o essencial no negócio, para perceber onde, quando e como atuar. Esta política garante certas condições para a aprendizagem organizacional (como o *feedback* e a formação do pessoal), embora ainda devam ser fortalecidas para se atingir o estado de uma verdadeira organização de aprendizagem. Porém, é uma política ainda fechada às variáveis externas e não atenta a questões mais dinâmicas – limitada para uma análise sistémica da organização e seus processos.

Nesta empresa reconhece-se a importância da aprendizagem e a sua estrutura organizacional reflete essa postura. Contudo, a aprendizagem não é o eixo central da organização. Assim, não pode ser considerada uma verdadeira organização de aprendizagem: embora as características que tipificam tal organização estejam, no geral, presentes, não são assertivas: carecem de força e desenvolvimento.

5.3 A empresa no momento atual

Identificamos apenas as características inerentes a uma organização de aprendizagem

alteradas durante a implementação do BSC, num total de oito. Esta segunda caracterização faz-se através de quadros tirados da grelha de perceção com notas explicativas das alterações aí registadas.

Tabela 3 – Abertura à Diferença

Abertura à Diferença		
Ambiente Organizacional	Práticas e Processos	Liderança
Espaço de convívio na empresa.		Delegação da área logística.

Dada a importância agora percebida no relacionamento entre colaboradores, foi aconselhada a criação de uma sala de convívio na empresa – algo nunca antes seriamente considerado. A decisão de nomear um responsável exclusivo para o aprovisionamento saiu do grupo de trabalho do BSC.

Tabela 4 – Abertura ao Exterior

Abertura Exterior		
Ambiente Organizacional	Práticas e Processos	Liderança
	Registo da marca, portfólio dos produtos, portal eletrónico (Portal de clientes).	Decisões tomadas consideram mais atentamente variáveis externas.

A inclusão da gerência no trabalho despertou novos interesses na gestão; e hoje as decisões tomadas consideram mais atentamente variáveis externas à empresa, em especial os clientes. Também os trabalhos sobre o conceito da marca, o portfólio de produtos e o portal eletrónico decorrem do BSC.

Tabela 5 – Aprender com a Experiência

Aprender com a Experiência		
Ambiente Organizacional	Práticas e Processos	Liderança
		Autoanálise começa a ser estimulada.

O grupo de trabalho do BSC cultiva a comunicação, valoriza o debate reconhecendo a importância da autoanálise. A gestão já antes a tinha pensado, mas agora começa a impor-se naturalmente na sequência do projeto BSC.

Tabela 6 – Compromisso com o Conhecimento

Compromisso com o Conhecimento		
Ambiente Organizacional	Práticas e Processos	Liderança
	Manual de cargos e funções; verbetes de clientes.	Maior consciência da informação mais relevante; cultiva a compreensão dos processos organizacionais nos colaboradores.

O manual é uma consequência natural do projeto BSC, resultado da informação recolhida numa fase inicial; a utilidade dos verbetes foi percebida com a nomeação da perspetiva de clientes. A definição das perspetivas do BSC influenciou a forma da liderança perceber a empresa, mais orientada na observação da realidade organizacional. Uma melhor compreensão dos processos organizacionais explica-se pelo projeto BSC que pede, motiva e respeita a participação de todos - o que implica uma clara explicitação da sua natureza e dos processos envolvidos (confirma-se o desenvolvimento do Manual de Cargos e Funções e as reuniões gerais de esclarecimento do projeto BSC).

Tabela 7 – Criatividade

Criatividade		
Ambiente Organizacional	Práticas e Processos	Liderança
Inovação tecnológicas percebidas como facilitadoras (PDA's, leitores de códigos de barras RFID).		Cartaz de ideias esquisitas.

As evoluções sucedem de um processo de diálogo, transversal à empresa, iniciado pela introdução do BSC: as pessoas sentem-se envolvidas e no seu comportamento transparece o início de uma nova atitude mais participativa e recetiva às inovações. O *cartaz de ideias esquisitas* surge no âmbito do projeto BSC e afetou a forma como a liderança se relaciona com os demais colaboradores.

Tabela 8 – Gestão da Mudança

Gestão da Mudança		
Ambiente Organizacional	Práticas e Processos	Liderança
São naturais mudanças nos hábitos estabelecidos – nova atitude.		Autoquestionamento e flexibilidade.

A nova atitude não é alheia aos esforços internos de divulgação do projeto BSC que pretende dispor as pessoas para as mudanças que a sua prática acarreta. Envolvida no grupo de trabalho do BSC, a liderança vem apresentado uma nova capacidade crítica e analítica que revela uma interiorização de valores naturais ao conceito do BSC: autoquestionamento e flexibilidade.

Tabela 9 – Pensamento Sistémico

Pensamento Sistémico		
Ambiente Organizacional	Práticas e Processos	Liderança
Maior consciência de consequências de desempenhos a nível operacional.	Revisão de um conjunto de processos numa lógica mais sistémica.	

Estas alterações justificam-se pelo diálogo iniciado devido ao BSC. Os seus responsáveis, na recolha de informação necessária à conceção do BSC e ao desenvolvimento do Manual de Cargos e Funções, conversaram com os colaboradores sobre as várias circunstâncias da sua atividade despertando considerações antes não atendidas; e, aproveitando para introduzir a “mentalidade BSC”, divulgou-se a ideia do pensamento sistémico – a reciprocidade das diferentes tarefas no todo organizacional.

Tabela 10 – Transferência do Conhecimento

Transferência de Conhecimento		
Ambiente Organizacional	Práticas e Processos	Liderança
	Criação de uma sala de formação.	

A nova sala de formação parece ser um esforço natural à continuação de uma interessada política de formação, independente do projeto do BSC.

Da comparação entre os dois momentos estudados, verificámos uma evolução do estado da empresa enquanto organização de aprendizagem. A capacidade organizacional para aprender é superior à existente antes do início da implementação do BSC. Isto é perceptível em oito das doze características analisadas, em que percebemos uma evolução indicadora de uma maior capacidade de aprendizagem organizacional.

Em termos gerais, as principais evidências da mudança encontram-se ao nível da categoria “ambiente organizacional”: há uma mudança de atitude nas pessoas da empresa, na forma como veem a organização, os seus colegas e a si próprias – algo muito ligeiro (um início de mudança), mas já favorável à aprendizagem organizacional. Analisada a categoria “liderança”, percebemos que as chefias consideram mais seriamente a questão da aprendizagem e suas implicações, disciplinaram a forma de a pensarem: houve um conjunto de pequenos reajustes na atuação da liderança empresarial – que induz a capacidade para aprender organizacionalmente. Sob a categoria “processos e práticas”, notam-se especiais melhorias nos aspetos ligados à formação do pessoal, mas também nas exigências impostas – fatores favoráveis à aprendizagem. A empresa evoluiu sob qualquer uma das três grandes categorias observadas.

6 CONCLUSÕES

O nosso estudo revelou algumas alterações ao nível das características associadas a uma organização de aprendizagem devidas ao projeto BSC. Concretamente, nas seguintes oito características: *abertura à diferença, abertura ao exterior, aprender com a experiência, compromisso com o conhecimento, criatividade, gestão da mudança, pensamento sistémico, transferência de conhecimento*. Alterações, todas elas, que fortalecem a capacidade de aprendizagem organizacional. O conjunto de características afetadas, e a coerência entre as variações detetadas, tanto afastam um princípio de casualidade como indiciam uma razão estrutural – que as nossas observações e investigações encontram no projeto BSC. Se não consideramos as questões relativas à política de formação – cujas razões atribuímos a uma dinâmica já presente na empresa – o projeto BSC explica todas as alterações detetadas.

Verificamos que as alterações aconteceram principalmente ao nível das categorias “ambiente organizacional” e “liderança”. Este fato mostra as alterações como devidas à influência subjetiva que o projeto exerceu sobre as pessoas da empresa (animadas com uma nova atitude e disposição) e à sugestão de um modelo de gestão mais flexível (a definição de perspectivas iniciou a liderança numa nova forma de conduzir o negócio e de se relacionar com as pessoas). O projeto do BSC ainda não implicou uma alteração sustentada dos processos e práticas na empresa, mas atingiu as pessoas da empresa e divulgou um entendimento da organização como uma entidade eminentemente relacional.

Apesar de prematura uma avaliação geral do BSC, em virtude da sua implementação prosseguir no tempo, o nosso estudo mostrou implicações reais em termos da capacidade para aprender da empresa. De forma mais específica, este estudo aponta para uma relação de causalidade positiva entre os dois conceitos, isto é: a introdução de uma gestão baseada no BSC incrementa a capacidade organizacional para aprender. O BSC inicia uma dinâmica que corresponde, pelo menos em parte, às constantes necessidades de aprendizagem nas empresas de hoje.

Tanto o BSC como a “organização de aprendizagem” são dinâmicos. Exigem tempo para se desenvolverem numa empresa. Ora, apesar do período do tempo estudado ter sido amplo, ele é, ainda assim, um intervalo temporal relativamente reduzido para um processo desta natureza. Esta é a maior advertência ao valor das conclusões: não são definitivas – revelarão tendências que devem ser reavaliadas futuramente. Depois, não podemos esquecer a dimensão cultural; e este estudo baseia-se na realidade portuguesa – transferir as suas conclusões para outras realidades exige ponderação.

As relações averiguadas entre BSC e a organização de aprendizagem foram de natureza causal, em que o BSC é o fator que provoca a aprendizagem organizacional. Em termos de sugestão de investigação futura, seria curioso estudar o inverso: como o estado da empresa enquanto organização de aprendizagem a predispõe para adotar uma gestão baseada no BSC. Esta possibilidade de estudo ocorre-nos por a empresa estudada ter iniciado o projeto

BSC num tempo em que já evidenciava uma dinâmica de aprendizagem (embora pouco consciente) que se revelou facilitador do projeto – seria pertinente estudar como a organização de aprendizagem facilita ou resiste à implementação do BSC. Interessará a uma boa organização de aprendizagem adotar o BSC? Uma boa organização de aprendizagem, ainda que não declaradamente, segue os princípios atuantes do BSC? Até que ponto, o BSC e a aprendizagem organizacional são simultaneamente causa e efeito um do outro? Lançamos estas questões como temas de justificado interesse para os empenhados nos conceitos centrais a este trabalho.

REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C; KAPLAN, R. Implementing New Knowledge: the case of activity based costing. **Accounting Horizons**, v. 8, n. 3, p. 83-105, 1994.
- ATKINSON, A.; BANKER, R.; Kaplan, R.; Young, S. **Management Accounting**. NJ: Prentice Hall, 1997.
- BONTIS, N.; CHUA, W.; RICHARDSON, S. Intellectual capital and the nature of business in Malaysia. **Journal of Intellectual Capital**, v. 1, n. 1, p. 85-100, 2000. <http://dx.doi.org/10.1108/14691930010324188>
- BROWN, J.; DUGUID, P. Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 40-57, 1991. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2.1.40>
- COOPEY, J. The learning Organization Power, Politics and Ideology. **Management Learning**, v. 26, n. 2, p. 193-213, 1995. <http://dx.doi.org/10.1177/135050769502600204>
- CRAVENS, K; OLIVER, E.; STEWART J. Can a Positive Approach to Performance Evaluation Help Accomplish Your Goals? **Business Horizons**, n. 53, p. 269-279, 2010. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.005>
- CYERT, R.; MARCH, J. **Behavioral Theory of a Firm**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.
- FERNANDES, A. **Tipologia da Aprendizagem Organizacional: Teorias e Estudos**. Lisboa: Livros Horizonte, 2007.
- GARVIN, D.; EDMONDSON A. C.; GINO, F. Is yours a Learning Organization? **Harvard Business Review**, v. 86, n.3, p. 109-116, 2008.
- JUNG, Y; TAKEUCHI, N. Performance Implications for the Relationships Among Top Management Leadership, Organizational Culture, and Appraisal Practice: Testing Two Theory-based Models of Organizational Learning Theory in Japan. **The International Journal of Human Resource Management**. v. 221, p. 1931-1850, 2010. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2010.505093>
- KAPLAN, R.; NORTON, D. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996a.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. **Harvard Business Review**, v. 74, n.1, p. 75-85, 1996b.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. **Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes**. Harvard Business Publishing Corporation, 2004.

- KAPLAN, R.; NORTON, D. **Alignment**: Using the Balance Scorecard to Create Corporate Synergies. Harvard Business School Press, 2006.
- LINES, R.; SÁENZ, J.; ARAMBURU, N. Organizational Learning as a By-product of Justifications for Change. **Journal of Change Management**. v. 11, p. 163-184, 2011. <http://dx.doi.org/10.1080/14697017.2010.548340>
- LIPE, M. G.; SALTERIO, S. E. The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures. **The Accounting Review**, v. 75, n. 3, p. 283-298, 2000. <http://dx.doi.org/10.2308/accr.2000.75.3.283>
- MALINA, M.; SELTO, F. Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the BSC. **Journal of Management Accounting Research**, v. 13, p. 47-90, 2001. <http://dx.doi.org/10.2308/jmar.2001.13.1.47>
- MCKINNON, J. Reliability and Validity in Field Research: Some Strategies and Tactics. **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, v.1, p. 34-54, 1988. <http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000004619>
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge Creating Company**: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. NY: Oxford University Press, 1995.
- NØRREKLIT, H. The balanced on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. **Management Accounting Research**, v. 11, n. 1, p. 65-88, 2000. <http://dx.doi.org/10.1006/mare.1999.0121>
- NØRREKLIT, L.; SCHOENFELD, H. M. **Resources of the Firm, Creating, Controlling and Accounting**. Copenhagen: DJØF Publishing, 1996.
- NØRREKLIT, H.; SCHOENFELD, H. M. **Controlling Multinational Companies an Attempt to Analyze some Unresolved Issues**. Aarhus: The Aarhus School of Business, 1998.
- OLVE, N. G.; PETRI, C. J.; ROY, J.; ROY, S. Twelve years later: Understanding and realizing the value of balanced scorecards. **Ivey Business Journal**, v. 68, n. 5, p. 1-7, 2004.
- OTLEY, D.; BERRY, A. Case Study Research in Management Accounting and Control. **Management Accounting Research**. v. 5, p. 45-65, 1994. <http://dx.doi.org/10.1006/mare.1994.1004>
- PAPALEXANDRIS, A.; IOANNOU, G.; PRASTACOS, G. Implementing the Balanced Scorecard in Greece: a Software Firm's Experience. **Long Range Planning**, v. 37, n. 4, p. 351-366, 2004. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2004.05.002>
- SENGE, P. **The Fifth Discipline**: The Art and Practice of Learning Organization. NY: Doubleday, 1990.
- SPECKBACHER, G.; BISCHOF, J.; PFEIFFER, T. A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. **Management Accounting Research**, v. 14, n. 4, p. 361-387, 2003. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2003.10.001>
- TAYLER, W. The Balanced Scorecard as a Strategy-Evaluation tool: The Effects on Implementation Involvement and a Causal-Chain Focus. **The Accounting Review**. v. 85, n. 3, p.1095-1117, 2010. <http://dx.doi.org/10.2308/accr.2010.85.3.1095>
- WIERSMA, E. For Which Purposes do Managers use Balanced Scorecards? An Empirical study. **Management Accounting Research**. n. 20, p. 239-251, 2009. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2009.06.001>

YIN, R. **Case Study Research: Design and Methods** (2^a. ed). Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.