

UNIVERSIDAD DE LA EMPRESA FACULDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES MONTEVIDEO-URUGUAY

PROYECTO TESIS PROPUESTA PARA EL DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"FACTORES DE EXITO QUE INCIDEN EN LA APLICACION DEL BALANCED SCORECARD EN BRASIL: CASO ZONA FRANCA DE MANAUS"

Propuesto por: Antonio Claudio Kieling Dirigido por: Prof. Dr. Luis Brotóns Muró

INDICE GENERAL

1. INTRODUCION	3
1.1. FORMULACION DEL PROBLEMA	3
1.2. PRESENTACION Y FUNDAMENTACION DEL PROBLEMA	4
1.3. OBJETIVO GENERAL	5
1.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS	5
1.5. OPERACIONALIZACION DEL PROBLEMA	6
1.6. HIPÓTESIS (H)	6
1.7. VARIABLES UTILIZADAS	6
1.8. ESQUEMA PROPUESTO	7
2. MARCO TEORICO	8
2.1 IMPORTANCIA DEL CONOCIMIENTO DE LA VISION Y MISSION PARA EL BSC	
2.2 LA ESTRATEGIA EN LA GESTION DEL DESEMPEÑO	8
2.2.1 Las escuelas estratégicas	9
2.2.2 La organización direccionada para la estrategia	11
2.2.3 Las barreras de la estrategia	11
2.2.4 Mapas estratégicos y perspectivas de valor	12
3. METODOLOGIA	14
3.1. Muestra	15
3.2. Método de coleta de datos.	15
3.3. Método de análisis de datos.	15
3.4. Resultados esperados	15
3.5. Cronograma	15
4 INDICE DE EUENTES UTIL IZADAS	16

1. INTRODUCCION

Según Kaplan y Norton (2006) las organizaciones están buscando poner la estrategia en el centro de sus modelos de gestión, con la intención de que su estrategia como un modelo de gestión llegue a todos los niveles de la organización e sea compartida por todos sus integrantes, e la tarea de asegurar que las estrategias entre equipos, procesos, unidades de negocios y socios externos es de extrema importancia en el proceso de negocios.

Entretanto, el entendimiento de la estrategia y su ejecución no es una tarea simple, Exige el suporte de metodologías, herramientas y aprendizaje que faciliten su dominio y aplicación por todos los individuos de la organización. El *Balanced Scorecard* (BSC) fue creado para satisfacer esta necesidad.

Para Niven (2005) el BSC es una herramienta fundamental para la conducción de los negocios, siendo considerada una de las 75 ideas de negocios más influentes del siglo XX, y su suceso es evidenciado a través de su utilización extensiva y bien sucedida al redor del mundo. Permite que la estrategia sea transformada en acción en todos los niveles de la empresa y define todos los bienes intangibles, por ejemplo, el capital intelectual, el relacionamiento con los clientes e innovaciones en verdadero valor.

Kaplan y Norton (2004) el promedio de 75% del valor de mercado de las empresas resulta de activos intangibles que no están capturados por los criterios convencionales de evaluación de valor. Desarrollaran una metodología de evaluación de desempeño (el BSC) revolucionaria que posibilita la cuantificación de los intangibles críticos, tales como personas, innovación y cultura.

Basados en una investigación de más de 300 empresas durante 12 años, Kaplan y Norton crearan una herramienta llamada mapas estratégicos, como un complemento al BSC, con la premisa de que se no se puede administrar lo que no se mide, por supuesto no se puede medir lo que no se describe.

Kaplan y Norton (1997) ilustran el uso de medidas en cuatro categorías, el desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio, y las iniciativas de aprendizaje y crecimiento, para alinear las iniciativas individuales, organizacionales e interdepartamentales e identificar completamente nuevos procesos para cumplir con los objetivos de los clientes y accionistas.

En la opinión de Rezende (2003), la gestión balanceada de performance permite que la estrategia salga del campo de las intenciones e contamine a todos los que deberán implementarla, y la mayor cantidad de información disponible obliga a las organizaciones a establecieren metas como objetivos móviles y a discutir que vectores permitirán atingirlos con mayor efectividad.

Más recientemente, según Herrero Filho (2005), fue muy estimulante saber que los principales líderes empresariales del Brasil, por intermedio de la CNI (Confederación nacional de la Industria), utilizan el BSC para crear una visión estratégica del Brasil para el año 2015. Estos empresarios entendieran que la competitividad de las empresas es uno de los más importantes factores para el incremento de la renta per cápita del país.

1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

La implementación de la herramienta BSC es imprescindible para que la visión y misión de la empresa sea bien comprendida y convertida en elementos que posan crear una fácil comprensión de los objetivos de la organización a los envueltos en el proceso, así como estos pueden colaborar para el atendimiento de los mismos.

Es fundamental investigar:

¿Cuáles son los factores que influyen en el éxito en la aplicación del Balanced Scorecard en Brasil, específicamente en la Zona Franca de Manaus?

1.2 PRESENTACION Y FUNDAMENTACION DEL PROBLEMA

Según Person (2010), hasta muy recientemente las organizaciones tienen utilizado un sistema de contabilidad para rastrear activos y dar valor a los elementos de producción que era utilizado hacen 500 años en Venecia, Italia, creado por el frade Luca Pacioli (monje franciscano) y amigo de Leonardo da Vinci. El escribió la obra "Tudo sobre Aritmética, Geometria e Proporções".

Sigue Person (2010) diciendo que el fracaso de los sistemas modernos de gerenciamiento es fuertemente evidenciado, en base a investigación hecha por Margareth Blair de Brookings Institute, sobre las corporaciones listadas en un banco de datos empresarial, donde se verifica que el valor de mercado de las compañías norte americanas pasó significativamente de los activos tangibles para los intangibles, tales como personas, procesos, patentes y dados, marcas, etc.

¿Cómo es posible activos intangibles ser monitoreados e controlados con un sistema de 500 años de edad, desarrollado para ser utilizado con activos tangibles?

Em 1992, Robert Kaplan (profesor de Harvard) y David Norton (consultor empresarial) publicaran el artículo "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance" (El Balanced Scorecard – Medidas que Direccionan el Desempeño), y las semientes planteadas generaran la origen de un sistema de gerenciamiento estratégico que traduce estrategia en acción, que monitorea la ejecución estratégica y que en diretiva alinea las organizaciones al redor de la estrategia,

Para que las empresas mantengan su competitividad en el medio en que actúan, es imprescindible conocer su posición frente la concurrencia y el mercado, los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas existentes. La estrategia empresarial surge en este escenario como una herramienta imprescindible al administrador para que esto sea posible.

El Balanced Scorecard es la opción utilizada por la mayoría de las organizaciones listadas en la revista Fortune 500 en los Estados Unidos de América y se constituye en una importante herramienta para traducir la estrategia en una lenguaje que sea comprensible por todos en la organización y que adiciona otras perspectivas además de la financiera, a de las personas, a del cliente e a de los procesos internos, bien como un sistema moderno e actual de mensuración de la creación del valor en las empresas pequeñas, medianas y grandes de todos los segmentos de negocios.

Según datos de la Superintendencia de la Zona Franca de Manaus – SUFRAMA (www.suframa.gov.br) en el estado del Amazonas, Brasil, el Producto Interno Bruto – PIB del año 2010 fue USD 35 billones, haciendo Manaus la cuarta cidad de mayor renta per cápita en Brasil y un Polo Industrial con más de 500 multinacionales sitiadas en su entorno geográfico.

Considerando el estudio de Gica y Moisescu (2007), las siguientes ponderaciones o barreras a la implementación eficaz de un programa de BSC son elementos de investigación preliminar:

- 1 **Falta de patrocinio Ejecutivo:** Con un liderazgo tenaz para apoyar el proyecto, el Balanced Scorecard finalmente podría tener éxito, a pesar de la falta de formación desde el principio. Sin patrocinio ejecutivo, sin embargo, el esfuerzo es más probable que sea condenado
- 2 Falta de educación y formación de Balanced Scorecard: En su apuro por crear cuadros de mandos, la gran mayoría de las organizaciones sacrifican la necesidad de proporcionar una formación integral y significativa Scorecard que se espera utilice el sistema.
- 3 **Falta de estrategia**: Un BSC se puede desarrollar sin la ayuda de una estrategia, a continuación, convirtiéndose en un indicador clave de rendimiento o de un sistema de partes interesadas, por lo que carece de muchos atributos que ofrece un verdadero cuadro de mando integral
- 4 La falta de metas para el programa de Balanced Scorecard: Como las organizaciones alrededor del mundo están experimentando las muchas ventajas del Balanced Scorecard, su concepto ha ganado gran aceptación y su adopción como una herramienta de gestión es evidente. Sin un objetivo claramente articulado para el programa, el puede ser fácilmente malinterpretado, y en última instancia, pude ser ignorado, simplemente desapareciendo de la vista;
- 5 **Tiempo Cierto**: Algunas organizaciones no revelaran su BSC hasta que cada métrica sea definida y desarrollada, las fuentes de información confirmadas, y los resultados listos para derramar los beneficios del Scorecard, tales como la colaboración, el intercambio de información, el aprendizaje en grupo y no depender de la existencia de cualquier medida en su lugar;
- 6 **Prácticas de Gestión Consistentes**: El uso eficaz del Balanced Scorecard dicta un verdadero compromiso con el desarrollo y la participación en los procesos de gestión que sean coherentes con los objetivos inherentes al proprio Scorecard.
- 7 **No Nuevas Métricas**: Muchas de las medidas necesarias para contar la historia de la estrategia pueden estar ya presentes, pero en la mayoría de los casos, debe complementarse con innovadoras nuevas métricas para garantizar la aplicación de la estrategia;
- 8 **Terminología**: Todos en la organización deben hablar el mismo idioma, si la medición debe ser utilizada para impulsar el cambio dentro de una organización;
- 9 **Falta de "efecto cascada" de arriba a abajo**: Sólo en un efecto cascada, desde la dirección hacia la base, y comprendiendo cómo cada individuo puede contribuir al éxito general de la organización;
- 10 Enlaces prematuros para la gestión de procesos: referente a la transición del sistema habitual de medición hacia el nuevo sistema de gestión estratégica.

Entonces, es fundamental estudiar cuales son "Los factores de éxito que inciden en la aplicación del Balanced Scorecard en Brasil: Caso Zona Franca de Manaus", que deberán de cierta manera blocar las limitaciones arriba expuestas, y para que sea posible evaluar las actividades, iniciativas y elementos fundamentales para que la implementación de la herramienta BSC sea bien hecha y así central para el desarrollo de la economía mundial y crecimiento empresarial en todos los niveles.

1.3 OBJETIVO GENERAL

Investigar los factores que influyen en el éxito en la aplicación del Balanced Scorecard en Brasil, específicamente en la Zona Franca de Manaus, Amazonas.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Llevar a cabo una minuciosa investigación sobre los elementos centrales en el proceso de implementación del Balanced Scorecard-BSC en la Zona Franca de Manaus.
- b) Identificar las buenas prácticas de implementación de las estrategias empresariales.
- c) Discurrir sobre las dificultades de implementación (los limitantes y condicionantes) de la herramienta BSC y sus condicionantes centrales.
- d) Definir un modelo o mapa de implementación sugerido para o éxito de la implementación del BSC en organizaciones.

1.5 OPERACIONALIZACION DEL PROBLEMA.

El proceso cuenta así en el instrumento, teniendo como foco motivador la pregunta ¿Cuáles son los factores que influyen en el éxito en la aplicación del Balanced Scorecard en Brasil, específicamente en la Zona Franca de Manaus?, según la cual la investigación referente a los factores determinativos para la actividad propuesta tenga sentido el estudio presenta las hipótesis siguientes:

1.6 HIPOTESIS (H)

Hipótesis 1: El desarrollo del Balanced Scorecard se asocia positivamente con el desempeño organizacional de la empresa.

Hipótesis 2: Cuanto mayor sea el apoyo de la alta dirección (patrocinio ejecutivo) para el desarrollo del Balanced Scorecard, mejor será el rendimiento de la organización.

Hipótesis 3: Cuanto mejor es la traducción de la estrategia mediante el desarrollo de Balanced Scorecard, mejor será el rendimiento de la organización.

Hipótesis 4: Cuanto más la organización esté alineada e entrenada con el Balanced Scorecard, mejor será el rendimiento de la organización.

Hipótesis 5: Cuanto más el Balanced Scorecard alienta el aporte estratégico de todos los niveles de la organización, mejor será el rendimiento de la organización.

1.7 VARIABLES UTILIZADAS

Para el desarrollo del estudio, serán utilizadas variables dependientes (baja complejidad X=, mediana complejidad W=, Z= alta complejidad) y con variables la independiente (Y), así relacionado:

$$X=(X1)(Y1) + (X2)(Y2)+....(Xn)(Yn)$$

 $W=(W1)(Y1) + (W2)(Y2)+...(Wn)(Yn)$

$$Z=(Z1)(Y1)+(Z2)(Y2)+....(Zn)(Yn)$$

Para mejor utilización de las variables de acuerdo con los objetivos propuestos, las variables estarán definidas tales como: Variables X= Atención básica, W= Media complexidad, Z= Alta complexidad e Variable Y=empresas pesquisadas en la Zona Franca de Manaus.

1.8 ESQUEMA PROPUESTO

Objetivos	Variables X, W, Z	Variable Y	Tipo de variable	Indicador	Fuentes
Realizar un diagnóstico para evaluación del grado de implementación del BSC	Atención básica Media complexidad Alta complexidad	Sistema de indicadores, métricas de las empresas	Cuantitativa dicotómica: 1) si, 2) no	Grado de adherencia a las cuatro dimensione s	Entrevistas Cuestionarios documentos
Identificar el nivel apoyo de la alta administración al BSC	Atención básica Media complexidad Alta complexidad	Nivel de apoyo ofrecido al proyecto	Cualitativa ordinal: 1) total, 2)parcial, 3)ninguno	Apoyo ejecutivo	Entrevistas Cuestionarios Documentos
Evaluar la capacidad de la empresa en formular estrategias alineadas as dimensiones del BSC	Atención básica Media complexidad Alta complexidad	Nivel de adherencia de las estrategias a las dimensiones del BSC	Cualitativa ordinal: 1) total, 2)parcial, 3)ninguna	Desarrollo de la estrategia	Entrevistas Cuestionarios Documentos,
Evaluar el nivel de entrenamiento ofrecido a los equipos participantes de la implementación del BSC	Alta complexidad	Mayor acceso del usuario al programa Mejor acceso del usuario al programa	Cuantitativa continua: 1)aumento de la eficiencia del servicios: 1)si, 2)disminución de la eficiencia el servicios: 2) no	Entrenamie nto ofrecido	Entrevistas, Cuestionarios Documentos,
Evaluar el grado de difusión del BSC en los niveles de las organizaciones	Alta complexidad	Grau de descentraliza ción	Cuantitativa dicotómica: 1)mucho centralizado 2) medio descentralizado 3) descentralizado	Nivel de difusión del programa	Entrevistas, Cuestionarios Documentos
Discutir la utilización de un Sistema de gestión integrada (SIG) en la implementación del BSC	Alta complexidad	Grado de utilización del SIG	Cuantitativa discreta: 1) adopción total, 2) adopción parcial, 3) no adopción	Efectividad en el uso del SIG	Entrevistas, Grupos de discusión

Fuente: Elaborado por el autor, 2011.

Es posible que, cuando de la realización eficaz del estudio, otras variables puedan aparecer.

2. MARCO TEORICO

2.1 IMPORTANCIA DEL CONOCIMIENTO DE LA VISION Y MISSION PARA EL BSC

Muchas empresas, en el senario internacional, principalmente las PYMES (pequeñas y medianas empresas), no tienen definido de forma clara su misión y visión y en consecuencia no establecen metas y objetivos alineados con sus aspiraciones más altas. La misión y visión son elementos básicos en una organización, todos los miembros de ella deben conocerlos como punto de inicio de la definición de las estrategias que dirigirán todos los esfuerzos de la empresa.

Según Herrero Filho (2005), la misión procura explicar la razón de ser de una organización y sirve de guía general a los ejecutivos para orientar su escoja de negocios frente una gama de opciones existentes en su espacio competitivo.

En la opinión de Drucker y Nakauchi (1997), el concepto de misión es complejo, pero es un es un dibujo de algo más amplio, e debe ser suficiente para mostrar que sabemos cómo mantener la vitalidad de una empresa. Ella no se basa en reacciones a cambios, más si en una renovación constante, utilizando los cambios cómo oportunidad.

La misión debe contestar las siguientes preguntas: ¿Quién somos? ¿Para dónde vamos? ¿Lo que hacemos? ¿Cómo lo hacemos? ¿Para quien lo hacemos? ¿Cuál es nuestra responsabilidad social?

Considerando Herrero Filho (2005), la visión es lo que la organización desea para su futuro, e es utilizada como una referencia para la creación del mapa estratégico en el BSC, por direccionar los miembros de la organización en diferentes escenarios, en los cuales la empresa puede reinventarse y adecuar sus estrategias, sin perder el camino donde pretende llegar.

Según Ruzzarin (2006), los navegadores siempre saben el camino del norte. Saben dónde quieren ir y lo que hacer para llegar a su destino. Con las grandes empresas lo mismo se sucede, ellas tienen visión. Sin duda esto es lo que las permite administrar la continuidad y el cambio en el mismo tiempo.

El concepto de misión es una declaración concisa, con foco interno, de la razón de ser de la organización, del propósito básico en lo cual se direccionan sus actividades y a de los empleados. La misión también debe describir cómo la organización espera competir en lo mercado y suministrar valor a sus clientes.

El concepto de visión también es una declaración concisa que define las metas en el mediano y largo plazo de la organización. La visión debe representar la percepción externa, ser direccionada hacia el mercado y debe expresar, generalmente en termos motivadores y visionarios, como la organización quiere ser percibida en el mundo que está inserta.

2.2 LA ESTRATEGIA EN LA GESTION DEL DESEMPEÑO

Antes de definir la herramienta del BSC, es necesario buscar sus orígenes. Según Herrero Filho (2005), la sociedad actual presencia la era del conocimiento, marcada por la globalización, desreglamentación, internet, convergencia entre negocios e rede de amistades

entre empresas e personas. En este escenario, la medición de la salud financiera como era hecha en el pasado ya no más es suficiente, es necesario también medir la salud estratégica de las organizaciones a largo plazo.

Niven (2005) afirma que en la medida que adentramos en el siglo XI, muchos cuestionan la exclusiva confidencia en las mediciones financieras de desempeño. Estas medidas tal vez sirvan mejor como medio de relatar la gestión del capital, confinado a los cuidados gerenciales, do que determinar el camino de marcha de la organización.

Las mediciones del rendimiento aparecen para mensurar como las organizaciones están en relación a sus objetivos. Kaplan e Norton (2004) dicen que para construir un sistema de medición que describa la estrategia es necesario un modelo general de estrategia.

Entonces, estrategia según Maximiano (2000), surge como la necesidad de planear, basada en el conjunto de dos fuerzas principales: La primera comprende las oportunidades e desafíos creados por el ambiente externo, e la segunda comprende los problemas e las oportunidades que surgen en los sistemas internos de la organización.

Para Herrero Filho (2005), gestión estrategia es un proceso continuo, porque la estrategia realizada por la organización no siempre es coincidente con la estrategia pretendida, debido a los constantes cambios observados en la sociedad y en el ámbito de los negocios.

La gestión estratégica debe realizar un control más cercano y continuo de los resultados de la organización, que posibilite las adaptaciones requeridas por su ambiente. A importancia de la estrategia es defendida como la respuesta para la competitividad, Porter (1990) propone una idea de ventaja competitiva sostenible basada en la eficiencia operacional, en la cual el posicionamiento estratégico detiene la respuesta a los requerimientos del entorno de la empresa incluso.

2.2.1 Las escuelas estratégicas

En la opinión de Herrero Filho (2005) gestión estratégica es un objeto relativamente nuevo, su origen viene de la década de 50 en las universidades norte americanas, en la disciplina de política de los negocios, e tuvo un rápido desarrollo en el ambiente de negocios, todavía el principal objetivo es que toda la organización opera según una ruta definida, un conjunto de hipótesis a respecto de cuál es su verdadero negocio, cuáles son sus objetivos, como ella define sus resultados, quien son sus clientes y a que elles van a dar valor y por lo que pagan.

La estrategia viene de los militares, es una palabra muy utilizada pero poco comprendida por muchos y aplicada de forma indiscriminada, significando diferentes cosas para diferentes personas y exige una dimensión creativa que no puede ser ocultada, habilidad, visión, intuición, imaginación, dominio de detalles e descubierta de nuevos estándares por intermedio de la aprendizaje continua que ocurre cuando construimos algo.

Mintzberg (2010), intentando hacer una síntesis identificó diez diferentes escuelas de la formulación de estrategia que influencian los administradores en general, que son las siguientes:

- 1) **Design**: representada por Alfred Chandler, famoso por la observación de que la estructura sigue la estrategia, en la cual la estrategia puede ser definida como la determinación de las metas y los objetivos básicos en largo plazo de una empresa, como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos básicos necesarios a ejecución de estas metas.
- 2) **Planeamiento**: Empezado por Anssoff y Andrews refletando la mayor porción de las ideas de la escuela del design, acrecentando la concepción de que lo proceso estratégico no

- es apenas cerebral, más también formal. La formalidad significa que el proceso estratégico puede ser descompuesto en pasos distintos y delineados por listas de verificaciones y suportado con técnicas, programas y planes operacionales. En esta escuela esta incluso el planeamiento estratégico.
- 3) **Posicionamiento**: Impulsada principalmente por Michael Porter, la estrategia se resume a posiciones genéricas seleccionadas por medio de análisis formalizadas de las situaciones de la industria, concebidas con proyección del futuro vía análisis del momento actual, tales como las evaluaciones hechas por intermedio de las cinco fuerzas competitivas de Porter poder de ganga de los proveedores nuevos entrantes poder de ganga de los clientes productos sustitutos competidores.
- 4) **Emprendedora**: Aunque contenga algunos indicios de prescripción, como centrar el proceso estratégico en el presidente de la empresa, contraria las escuelas anteriores al basar el proceso en la intuición. Entonces, la estrategia y su concepción pasan de proyectos, planes y posiciones precisas para visiones vagas o posibilidades amplias, a través de metáforas. En esta concepción, el líder mantiene el control sobre la implementación de su visión, deteniendo todo el proceso estratégico.
- 5) **Cognitiva**: Esta escuela busca el origen de la estrategia al estudiar los procesos mentales de su creación, desarrollada en la mente de las personas, con fines de categorizar los procesos mentales en estructuras, modelos, mapas, conceptos y esquemas. Tiene lugar en la miente del estratega y dan forma a la manera por la cual las personas manejan las informaciones venidas del ambiente.
- 6) **Aprendizaje**: formula la estrategia como un proceso emergente que se origina en toda la organización a través de sus miembros, individuales o colectivamente. Así las estrategias surgen de los patrones comportamentales practicados por la organización, inexistiendo la división entre la formulación e implantación de la estrategia. Las estrategias, entonces, serían la aprendizaje de la organización que emerge por intermedio do flujo das acciones organizacionales.
- 7) **Poder**: esa escuela formaliza la formulación de la estrategia como un proceso de negociación, dividido en dos dimensiones: la primera es denominada micro poder e mira el desarrollo de la estrategia como un fenómeno extremamente político de manera que el proceso de formulación considera ganga, persuasión y confrontación entre los actores que comparten el poder de la empresa. La segunda división es designada macro poder, mira la organización como una entidad y utiliza su poder sobre los otros socios de negocios, a través de joint ventures y otras redes de relacionamiento para negociar estrategias colectivas de su interés.
- 8) **Cultura**l: en esta escuela la estrategia es imaginada como un proceso social basado en cultura. Mientras que en lo poder la cultura organizacional está ligada a la idea de cognición colectiva caracterizada por la "mente de la organización" expresada en creencias comunes que se refleten en las tradiciones, hábitos y manifestaciones más tangibles relacionadas a la historia, a los símbolos y hasta mismo en los edificios y productos de la empresa. Así, la cultura sería responsable por la formulación de la estrategia y una desalentadora de los cambios estratégicos.
- 9) **Ambiental**: esta otra corriente descriptiva pone la estrategia como un proceso reactivo, en lo cual el medio ambiente determina las estrategias en función de su grado de estabilidad o instabilidad, además de establecer las presiones institucionales de carácter político e ideológico, sufridas por la empresa.
- 10) **Configuración**: La última escuela identificada por Mintzberg es la de configuración, y entiende la estrategia como un proceso de transformación, con la intención de transformar una organización, tendría de saltar de una configuración hacia otra, siendo que en eses momento ocurriría un cambio estratégico.

Entonces, en base a las diez escuelas identificadas por Mintzberg (2010), se pode concluir que un proceso de formulación de una estrategia ciertamente incluirá una o más escuelas del pensamiento estratégico.

2.2.2 La organización direccionada para la estrategia

Kaplan y Norton (2004) estudiaran estrategias fracasadas de varias empresas y concluyeran que en la mayoría de los casos, estimado 70%, el verdadero problema no es una mala estrategia, pero sí una mala ejecución.

Para Drucker (2003) la estrategia determina cuales son las actividades claves de la empresa, puesto que la estrategia exige conocimiento del negocio y lo que el debería ser, ayudando la empresa a descubrir lo que es realmente significativo para sus clientes. Así, el cliente debe ser posicionado en el centro de la actividad empresarial, y consecuentemente, en la elaboración de las estrategias.

La definición de misión es solamente el punto de partida de la estrategia, debido al facto de que ella necesita de objetivos operacionales y en enfoques específicos para las diferentes áreas de la organización y también de que todos la comprendan, que sea bien entendida en todos sus niveles.

Según Herrero Filho (2005), los empresarios, los ejecutivos y los analistas de negocios reconocen la importancia de la estrategia para el suceso de las empresas, mas cuestionan el facto de la existencia de muchas empresas sin suceso en su formulación y por consecuencia en su implantación.

Para Kaplan y Norton (2004) existen algunas respuestas para estos cuestionamientos y que la raíz del problema está en un conjunto de factores integrados, tales como la estrategia competitiva es un poco abstracta, la alta administración tiene dificultades para traducir la estrategia en objetivos de la organización, las personas tienen dificultades en comprender el significado de la estrategia e los sistemas gerenciales.

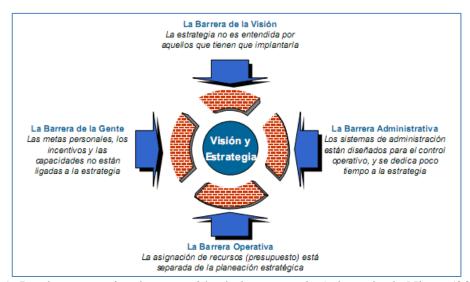
2.2.3 Las barreras de la estrategia

Niven (2005) pondera que al aceptar la premisa de que la formulación de la estrategia es primordial en lo actual ambiente de finanzas que más que nunca se presenta acelerado y evolutivo, una cuestión sobresale ¿por qué motivo la estrategia es tan difícil de ser implementada de manera eficaz? Aunque el desarrollo de las estrategias consideradas vencedoras en las actuales organizaciones jamás fue una tarea fácil, la implementación en un buen termo tiene sido una tarea aún más desalentadora.

Todavía Niven (2005), presenta cuatro barreras que se contraponen a su implementación en un buen término:

a) Barrera de la visión: la grande mayoría de los empleados no conocen o no comprenden la estrategia de la organización. Inaceptable en la época en que el valor tenía origen en la utilización eficaz de los bienes tangibles y los empleados era n el enlace de la gran rueda industrial. Sin embargo, en la era de la información eso es inadmisible, pues el valor es creado a partir de activos intangibles, tal como el conocimiento. La mayoría de las organizaciones todavía se organiza de acuerdo con la era industrial, a través del comando y control, que son inadecuados para el ambiente actual.

- b) **Barrera de la Gente**: relacionada con los incentivos financieros ofrecidos como premio para el alcance de las metas financieras en corto plazo. Usualmente los premios se relacionan con las metas a corto plazo mientras las iniciativas estratégicas están en el largo plazo y los empleados hacen lo posible para las alcanzar en detrimento de los premios ofrecidos. Pero eso genera prejuicio en la creación de valor en largo plazo para la organización.
- c) **Barrera Operativa**: sesenta por ciento de las organizaciones no vinculan el presupuesto a la estrategia. Esta descubierta no sorprende las organizaciones, pues la mayoría tiene procesos separados para el presupuesto y la estrategia separados. El problema de esta abordaje es que los recursos humanos e financieros están vinculados a objetivos a corto plazo y no a una estrategia a largo plazo.
- d) Barrera Administrativa: La equipe ejecutiva gasta mucho de su tiempo en reuniones para analizar los resultados financieros, buscando soluciones para los defectos que ocurren cuando los resultados no corresponden a las expectativas presupuestarias. El enfoque debería ser en la estrategia, exigiendo de los ejecutivos más tiempo juntos, analizando los errores hasta su profunda comprensión de los mecanismos subliminares envueltos, generadores de valor o de mecanismos destructivos existentes en la organización.



Gráfica 1: Las barreras a implementación de la estrategia (adaptado de Niven (2005))

Durante el ciclo de vida de la organización (iniciativa empresarial, crecimiento y madurez, las suposiciones teóricas van siendo sedimentadas haciendo con que el modelo de gestión dirija el sistema de mensuración, lo que promueve cada individuo de la organización a tener la posibilidad de obtener referencias para su auto evaluación y también para su auto mejora.

2.2.4 Mapas estratégicos y perspectivas de valor

Para Kaplan y Norton (2004) un trabajo realizado con más de trecientas empresas proveo un amplio banco da datos de estrategias y mapas estratégicos del Balanced Scorecard. Basados en este acumulo de experiencias e conocimiento, el modelo de las cuatro perspectivas para la definición de la estrategia de creación de valor de la organización proveo a los equipos de ejecutivos una lenguaje común para la discusión de la trayectoria e

de las prioridades de sus emprendimiento, auxiliando la discusión entre estos ejecutivos, mediante a lo desarrollo de una representación gráfica llamada mapa estratégico.

La estrategia equilibra fuerzas contradictorias. Los investimentos en activos intangibles para aumentar el ingreso a largo plazo no siempre está en el camino de corte en los costos para mejorar el desempeño financiero a corto plazo. El principal objetivo de las organizaciones del sector privado es la promoción del crecimiento sostenible de valor a los inversores. Esto implica comprometimiento con el largo plazo.

En el mismo tiempo, la organización necesita presentar mejoría de los resultados a corto plazo, los cuales siempre poden ser atingidos con el sacrificio de los investimentos en largo plazo, generalmente de manera imperceptible. Entonces, el punto de partida de la descripción de la estrategia es equilibrar y articular los objetivos financieros de corto plazo de reducción de costos y de mejoría de la productividad con el objetivo de largo plazo de incremento de la utilidad de los ingresos.

Rezende (2003) afirma que las organizaciones buscan más de una vertiente de mensuración posibilitando identificar con mayor recisión los focos de desempeño superior de una organización, fortaleciendo las posiciones de defensa o incorporando un nuevo abordaje estratégica, que traduce eses resultados en ventaja competitiva.

Según Kaplan y Norton (2004), Rezende (2003) y Niven (2005), los mapas estratégicos definen claramente cuatro distintas perspectivas de valor, además de la perspectiva financiera, ampliamente utilizada en el pasado, surgen tres nuevas perspectivas de mensuración que pasan a alinear las acciones de toda la organización para alcanzar los principales objetivos, que son los siguientes:

- a) **Perspectiva financiera**: tiene como objeto principal buscar valor a largo plazo para los inversores, y para que esto sea posible es necesario mejorar la estructura de costes, mejorar la utilización de los activos, expandir las oportunidades de ingreso, incrementar el valor para los clientes, etc.;
- b) **Perspectiva del cliente**: el objetivo es incrementar la percepción del cliente para su marca y con esto incrementa su valor. Para tanto, es necesario hacer políticas de precios, calidad, disponibilidad, selección, funcionabilidad, mejoría de los servicios, incremento de sociedades y mejoría de la imagen de la marca;
- c) **Perspectiva interna**: el centro es la mejoría de todos los procesos internos que proporcionen una base sólida para consolidar las dos anteriores, tal como la mejoría de gestión de los procesos operacionales con la mejoría del suministro, producción, distribución y administración de riesgos, proceso de gerenciamiento de los clientes a través de la selección, conquista, retención y crecimiento de clientes, procesos de innovación con la identificación de oportunidades, portfolio de I&D, desarrollo de nuevos proyectos y lanzamientos, procesos regulatorios y sociales como el medio ambiente, seguridad y salud, empleabilidad y la comunidad;
- d) **Perspectiva de aprendizaje y conocimiento**: esta perspectiva puede ser traducida como siendo el aumento del valor de la organización en lo capital intangible, que es el capital humano, de la información y organizacional, promovidos a través de cultura, liderazgo, alineamiento a las estrategias y el trabajo de equipo.

Kaplan y Norton (2004) ponen importancia crucial en el mapa estratégico debido a lo mismo ser la herramienta que en teoría ayuda a la alta administración a traducir sus objetivos y metas a los integrantes de la organización, de manera clara y con elementos que hagan la muy inteligible y sin elementos dubios aerca sus valores cuantitativos y cualitativos

Herrero Filho (2005) dice que además de la medición financiera es necesario medir la salud estratégica a largo plazo, determinando se la posición competitiva de una empresa está o no fortaleciendo, o por lado contrario, enflaqueciendo, para tanto algunas cuestiones pertinentes se ponen en la orden de lo día:

- En función de la misión y visión de la empresa, cuál es su estrategia competitiva,
- Los indicadores importantes en base su estrategia,
- La relación entre los indicadores cuantitativos y cualitativos,
- Los indicadores que seguramente van a demonstrar el suceso del negocio en generar valor a largo plazo.

El Balanced Scorecard – BSC intenta contestar estas cuestiones fundamentales. Bás icamente, Norton y Kaplan (2004) ponderan que es una herramienta que traduce la misión y visión de las empresas en un conjunto envolvente de medidas de desempeño de la gestión estratégica, permitiendo identificar cuales actividades están generando valores para los accionistas, clientes, colaboradores, proveedores y para la comunidad.

En la opinión de Resende (2003), la integración del BSC con la estrategia se hace por intermedio de varios instrumentos de enfoque evolutivo de desempeño equilibrado, utilizándose das perspectivas para el acompañamiento de la creación del valor, a partir de sus orígenes.

3. METODOLOGIA

Para un mejor análisis será dividida la metodología cuanto a naturaleza, a forma e procedimientos técnicos da pesquisa.

Cuanto à naturaleza: será una investigación aplicada con objetivo de generar conocimientos para aplicación práctica oriundos de la macro región del Amazonas, na Zona Franca de Manaus - SUFRAMA, dirigida a las soluciones de los problemas específicos, teniendo como abordaje la metodología cuantitativa. Para Gil (1991) la investigación cuantitativa considera que todo puede ser cuantificable, lo que significa traducir en números opiniones e informaciones para clasifícalos e analizarlos. Requiere o uso de recursos e de técnicas estadísticas (porcentaje, media, moda, mediana, desvío patrón, coeficiente de correlación, analice de regresión, etc.).

Cuanto los objetivos propuestos: será una pesquisa descriptiva visando describir las características de determinada población o fenómeno o estabelecimiento de relaciones entre variables. Envolverá el uso de técnicas estandarizadas de colecta de los datos, tales como: cuestionario semiestructurado e entrevistas a partir de informantes claves.

Cuanto los procedimientos técnicos: será un estudio de múltiplos casos porque envolverá un estudio profundo e exhaustivo de manera que se permita o su amplio e detallado conocimiento de las diferentes empresas de la Zona Franca de Manaus.

Como YIN (2001, p.19): "[...] el estudio de caso es sólo una de muchas formas de hacer investigación en las ciencias sociales. Experimentos, estudios, investigación histórica y el análisis de la información en los archivos (como en los estudios de economía) son algunos ejemplos de otras formas de llevar a cabo la investigación. Cada estrategia tiene ventajas y desventajas, dependiendo principalmente de tres condiciones: a) el tipo de pregunta de investigación, b) el control que el investigador tiene sobre el comportamiento real de los acontecimientos, c) el énfasis en los fenómenos históricos, a diferencia de los fenómenos contemporáneos. En general, los estudios de caso representan la estrategia preferida cuando se enfrentan a preguntas como "cómo" y "por qué" cuando el investigador tiene poco control sobre los acontecimientos y cuando la atención se centra en los fenómenos contemporáneos inmersas en un contexto de vida real. Es posible complementar estos estudios de caso "explicativos" con otros dos tipos - los estudios "exploratorios" y "descriptivos".

Así, el estudio de caso contribuye de una manera única de comprensión de los fenómenos de importancia individual, organizacionales, social y político para la formulación de nuevas propuestas paradigmáticas.

3.1 MUESTRA

En la muestra adoptada es de tipo esencialmente no probabilístico e intencional y no se muestra conveniente aplicar un enfoque probabilístico. Entrevistas serán realizadas con informantes claves y seguirán hasta que se obtenga el punto de saturación, es decir, hasta que las respuestas comiencen a repetirse. La población estudiada será de personas que trabajan directamente en la administración de las empresas, es decir, tales como directores, gerentes, coordinadores, considerados informantes claves en las organizaciones, teniendo la Zona Franca de Manaus (PIM – Polo Industrial de Manaus) como referencia.

3.2 METODOS DE COLETA DE DATOS

Serán utilizarán preguntas semiestructuradas a las personas claves en la Zona de estudio e para los puntos que necesítame de mayor esclarecimiento, serán hechas preguntas en profundidad, teniendo como referencia la Zona Franca de Manaus. Habrá también una coleta de datos de sistemas de información, de la Federación de las Industrias del Estado de Amazonas, de los archivos y de las entrevistas necesarias al estudio.

3.3 METODO DE ANALISIS DE DATOS

Habrá un análisis cuantitativo y cualitativo de los datos obtenidos, utilizando el examen estadístico para la manipulación correcta de los datos y de la información, por ejemplo, datos de sistemas de información, de la Federación de las Industrias del Estado de Amazonas, de los archivos y de las entrevistas necesarias al estudio.

3.4 RESULTADOS ESPERADOS

Elaboración de un modelo interactivo de Balanced Scorecard que presente mayor efectividad para el suceso de las organizaciones y la conducción de sus negocios.

3.5 CRONOGRAMA DEL 2010 HASTA 2013

Actividades	2010	2011	2012	2013
Levantamiento bibliográfico y de fuentes referenciales	X	X		

Elaboración do anteproyecto	X			
Cualificación proyecto de pesquisa		X		
Confección das técnicas procedimientos de coleta de		X		
datos				
Pesquisa de campo		X	X	
Categorización dos datos, Analice estadística dos dados,			X	
discusión teórica dos dato colectados				
Relatoría parcial da tese/cualificación			X	
Entrega do Trabajo final y Defensa de la tesis				X

4. INDICE DE FUENTES UTILIZADAS

MALINA M. A.; SELTO, F. H. Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard. Journal of Management Accounting Research. Sarasota. v. 13, p. 47-90, 2001. Disponible en http://leeds-faculty.colorado.edu/selto/BSC-communication-paper.pdf. 21/09/2011.

NORREKLIT, H. **The Balance on the Balanced Scorecard: a critical analysis of some of its assumptions**. Management Accounting Research, v. 11, p. 65-88, 2000. Disponible en http://members.home.nl/j.s.sterk/AQM/The%20Balance%20on%20the%20Balanced%20ScorecardA%20Critical%20Analysis%20of%20Some%20of%20Its%20Assumptions.pdf. 21/09/2011.

OLIVEIRA, Raquel de Fátima. MOTIVOS QUE LEVAM EMPRESAS A OPTAR PELA IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD. FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Mestrado em Administração e Negócios. Dissertação de Mestrado, 2007. Disponible en http://tede.pucrs.br/tde_arquivos/2/TDE-2007-04-04T054227Z-476/Publico/388944.pdf. 20/09/2011.

SPESSATO, Giseli. ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NAS MAIORES EMPRESAS DA REGIÃO SUL DO BRASIL. Dissertação de mestrado, 2009. UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS. PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS. Disponible en http://proxy.furb.br/tede/tde_arquivos/1/TDE-2010-02-22T115215Z-566/Publico/Diss%20Giseli%20Spessatto.pdf. 20/09/2011.

GUMBUS, Andra and Lyons, BRIDGET. **The Balanced Scorecard at Philips Electronics.** Strategic Finance. Disponible en http://members.home.nl/j.s.sterk/AQM/TheBalancedScorecardatPhilipsElectronics.doc, 12/08/2011.

DEL CARPIO, Gisele Rosenda Araujo Mello. **OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD: A PERSPECTIVA DOS CONSULTORES.** Disponible en http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/Busca_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq=11735@, 12/08/2011.

QPR Software Plc 2001. **Guidelines for Implementing Balanced Scorecard**. Disponible en http://www.nestor.com.gr/pdf/articles/QPR%20-Guidelines%20for%20Implementing%20Balanced%20Scorecard.pdf, 12/08/2011.

PRIETO, Vanderli Correia et all. **Fatores Críticos na implementação do Balanced Scorecard**. Disponible en http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n1/29578.pdf, 13/08/2011.

DA SILVA, Jorge Gerson Silva. **Plano de Implementação do BSC em Uma Empresa do Ramo Industrial Calçadista**. Dissertação de Mestrado em Economia UFRGS. Disponible en http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/12583/000631000.pdf?sequence=1, 13/08/2011.

GASPARETTO, Alex Sandro et all. **IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD: ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE CONSULTORIA.** Disponible en http://www.sergiomariz.com/mcc.uerj/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&g_id=10&Itemid=51, 13/08/2011.

JERONIMO, Cícero Pereira, RAMOS, Nicomedes Martins e DE MOURA, Jaqueline Mateus. Revista Cadernos de Administração, n. 01 Jan./Jun. 2008. **Uma análise da implementação do BSC na Petrobras.** Disponible en http://www.fsma.edu.br/cadernos/Artigos/1AnalisedaImplementacao.pdf, 13/08/2011.

VITAL, Soraya. Aplicação do Balanced Scorecard no Planejamento do Departamento de Administração da UFSC. Disponible en http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/implantacao-do-balanced-scorecard-bsc/22949/, 13/08/2011.

DOS SANTOS, Carlos Alexandre Silva. BALANCED SCORECARD (BSC). Disponible en http://www.al.urcamp.tche.br/infocamp/edicoes/marc06/BSC.pdf, 13/08/2011.

DE CARVALHO, Luís Eduardo, PISCOPO, Marcos Roberto y OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. BALANCED SCORECARD E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS: A IMPORTÂNCIA DOS MAPAS ESTRATÉGICOS.

Disponible en

http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Adm%20Geral/ADM36-Balanced Scorecard e Implementa%E7%E3o de Estrat%E9gias.PDF, 13/08/2011.

KALLÁS, David y SAUAIA, Antônio Carlos Aidar. **Implementação e Impactos do Balanced Scorecard: um estudo com Jogos de Empresas.** Disponible en http://br.monografias.com/trabalhos/implementacao-impactos-balanced-scorecard-empresas.shtml, 13/08/2011.

FERNANDES, Frederico Pires Pereira Fernandes; DA FONSECA, Ana Carolina Pimentel Duarte. **A implantação do Balanced Scorecard em empresas brasileiras sob a perspectiva da cultura nacional.** ABCustos Associação Brasileira de Custos - Vol. 2 nº 1

- jan/abr 2007 ISSN 1980-4814. Disponible en http://www.unisinos.br/abcustos/_pdf/FernandeseFonseca.doc.pdf, 13/08/2011.

OSSAMU, Carlos. **Como Implantar BSC?** Disponible en http://info.abril.com.br/corporate/aplicacoes-de-gestao/como-implantar-bsc.shtml?3, 13/08/2011.

ANAND, Manoj, Sahay, B. S., and SUBHASHISH, Saha. **Balanced Scorecard in Indian Companies.** VIKALPA. VOLUME 30. NO 2. APRIL - JUNE 2005. Disponible en http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=629249, 27/01/2011.

ARAÚJO, Fernando A. S. y SOLTAU, Marcelo Luiz .**BALANCED SCORECARD NA SIEMENS**. Disponible en http://pt.scribd.com/doc/22680321/Implantacao-Do-Balanced-Scorecard-No-Brasil, 27/03/2011.

AUGÉ, Bernard, NARO, Gérald y VERNHET, Alexandre. LE CONTROLE DE GESTION AU SERVICE DU GOUVERNEMENT DE L'UNIVERSITÉ: PROPOS D'ÉTAPE SUR LA CONCEPTION D'UN BALANCED SCORECARD AU SEIN D'UNE UNIVERSITÉ FRANÇAISE. Crises et nouvelles problématiques de la Valeur, Nice: France (2010). Disponible en http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/48/15/56/PDF/p213.pdf, 07/04/2011.

BOGICEVIC, Jasmina, DOMANOVIC, Violeta. **BALANCED SCORECARD IN SERBIA: MANAGEMENT INNOVATION OR RHETORIC GAME**. Perspectives of Innovations, Economics & Business, Volume 3, 2009. Disponible en http://ageconsearch.umn.edu/handle/94587, 07/04/2011.

BOLIVAR, Manuel Pedro Rodríguez, HERNÁNDEZ, Antonio M. López y RODRIGYEEZ, David Ortiz. **Implementing the balanced scorecard in public sector agencies: An experience in municipal sport services**. Academia, revista latinoamericana de administración, 45, 2010, 116-139. Disponible en http://revistaacademia.uniandes.edu.co/index.php/Cladea/article/viewFile/375/438, 26/01/2011.

BOURGUIGNON, Annick; MALLEREt, Véronique y NØRREKLIT, Hanne. **Balanced scorecard versus French tableau de bord: beyond dispute, a cultural and ideological perspective**. 2001. Disponible en http://www.hec.fr/var/fre/storage/original/application/b238ea034d08e3b258e080d33437655 3.pdf, 21/02/2011.

CALLAGHAN, Joseph H., SAVAGE, Aline, y MINTZ, Steven. Assessing the Control Environment Using a Balanced Scorecard Approach. The CPA Journal Online. Disponible en http://www.nysscpa.org/cpajournal/2007/307/essentials/p58.htm, 27/01/2011. CARMONA, Salvador y GRONLUND, Andres. Measures versus Action: The Balanced Scorecard in the Swedish Law Enforcement. IE Working Paper WP 12/03, 28/05/2003. Disponible en http://latienda.ie.edu/working-papers-economia/WP03-12.pdf, 07/04/2011.

CARVALHO, António Fernando Grilo y DA FONSECA, Cristiano José Aleixo. O "TABLEAU DE BORD" - O QUADRO DE COMANDO DE GESTÃO. INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA, INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE COIMBRA, DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA CIVIL, MAIO DE 2007. Disponible en http://prof.santana-e-silva.pt/gestao-de-empresas/trabalhos-06-07/word/0%20Tableau%20de%20Bord.pdf, 21/02/2011.

CHAUVEY, Jean-Noël. **L'intérêt du Balanced Scorecard dans l'évolution des modes de contrôle des Départements français**. Comptabilité et Connaissances, France, 2005. Disponible en http://ideas.repec.org/p/hal/journl/halshs-00581145.html, 07/04/2011.

CHEN, Clement C. y JONES, Keith. **Are Employees Buying the Balanced Scorecard?** MANAGEMENT ACCOUNTING QUARTERLY, FALL 2009, VOL. 11, NO. 1. Disponible en http://findarticles.com/p/articles/mi_m0OOL/is_1_11/ai_n49408006/, 27/01/2011.

CHIAPELO, Eve; DRESCHLEr, Christoph y LEBAS, Michel. **The Tableau of Bord, a French Approach to Management Information**. Disponible en http://www.iae.edu.ar/pi/Documentos%20Investigacin/Research%20Seminars/TableauDeBoardCDL.pdf, 21/02/2011.

CHOFFEL, Denis y MEYSSONNIER, François. **DIX ANS DE DEBATS AUTOUR DU BALANCED SCORECARD.** "Comptabilité et Connaissances", France (2005). Disponible en http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/11/57/PDF/33.pdf, 07/04/2011.

CHURCH, Kim S. y SMITH, Rod E. An Extension of the REA Framework to Support Balanced Scorecard Information Requirements. JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS, Vol. 21, No. 1, spring 2007, pp. 1–25. Disponible en http://scitation.aip.org/getabs/servlet/GetabsServlet?prog=normal&id=JINFE300002100000110000001 didtype=cvips&gifs=yes&ref=no, 27/01/2011.

COLOMINA, Muñoz Clara; URQUÍA GRANDE, Elena Sevillano y MARTÍN, Francisco. Javier. A PROPOSAL ON HOW TO APPLY THE BALANCED SCORECARD TO THE COLLECTIVE INVESTMENT MANAGERIAL FIRMS. Universidad Complutense de Madrid). Disponible en http://eprints.ucm.es/6806/1/0306.pdf, 07/04/2011.

CUC, Sunhilde. **BALANCED SCORECARD AND THE MANAGEMENT INTRUMENTS COMPLEMENTARITY**. The Annals of The "Ştefan cel Mare" University of Suceava. Fascicle of The Faculty of Economics and Public Administration. Vol. 9, No. 2(10), 2009. Disponible en http://www.seap.usv.ro/annals/ojs/index.php/annals/article/view/210/185, 07/04/2011.

CUGINI, Antonella y MICHELON, Giovanna. **PERFORMANCE EVALUATION IN RESEARCH DEPARTMENTS: FROM THE BALANCED SCORECARD TO THE STRATEGY MAP.** "MARCO FANNO" WORKING PAPER N.54. Università di Padova, October 2007. Disponible en http://www.decon.unipd.it/assets/pdf/wp/20070054.pdf, 07/04/2011.

DE GEUSER, Fabien; MOORAj, Stella y OYON, Daniel. HEC Lausanne, Switzerland y ESCP-EAP Paris. **Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance**. Disponible en http://ideas.repec.org/a/taf/euract/v18y2009i1p93-122.html, 07/04/2011.

DEVINE, Kevin, KLOPPENBORG, Timothy J, O'CLOCK, Priscilla. **Project Measurement and Success: A Balanced Scorecard Approach**. Journal Health Care Finance 2010;36(4):38–50, 2010. Aspen Publishers. Disponible en http://www.mendeley.com/research/a-balanced-scorecard-approach-to-project-management-leadership/, 27/01/2011.

DIETSCHI, Daniel Augusto y NASCIMENTO, Auster Moreira. **UM ESTUDO SOBRE A ADERÊNCIA DO BALANCED SCORECARD ÀS EMPRESAS ABERTAS E FECHADAS**. Revista de Contabilidade e Finanças. USP, São Paulo, V.19, p. 73-85, Jan/Abr 2008. Disponible en http://www.scielo.br/pdf/rcf/v19n46/v19n46a07.pdf, 26/01/2011.

DRTINA, Ralph, James P., GILHERt, James P., ALON, Han. Using the Balanced Scorecard for Value Congruence in an MBA. Educational Setting. SAM ADVANCED MANAGEMENT JOURNAL. Winter 2007. Disponible en http://findarticles.com/p/articles/mi_hb6698/is_1_72/ai_n29335694/, 27/01/2011.

DRUCKER, Peter. **DRUCKER ESENCIAL: LOS DESAFIOS DE UN MUNDO SIN FRONTERAS**. Edhasa, 2003.

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese em ciências humanas**. 13ª ed. Editora Presença, 2007.

FAGUNDES, Jair Antonio; SOLER, Cristina Crespo; FELIU, Vicente M. Ripoll y LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. **TABLEAU DE BORD VS BALANCED SCORECARD**. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, Rio de Janeiro, v.12, n.1, p.1, jan./abril, 2007. Disponible en http://www.sergiomariz.com/mcc.uerj/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=11&Itemid=51, 21/02/2011.

GALAS, Eduardo Santos; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. FATORES QUE INTERFEREM NA IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO

ESTRATÉGICA BASEADO NO BALANCED SCORECARD: ESTUDO DE CASO **PÚBLICA**. \mathbf{EM} **UMA** INSTITUIÇÃO **REVISTA** DE **ADMINISTRAÇÃO** MACKENZIE. n.2. 2005, 87-111. Disponible Ano 6, p. http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/view/74/74, 26/01/2011.

GERMAIN, Christophe. La contingence des systèmes de mesure de la performance: les résultats d'une recherche empirique sur le secteur des PME. Finance Contrôle Stratégie – Volume 7, N° 1, mars 2004, p. 33 – 52. Disponible en http://leg.u-bourgogne.fr/rev/071052.pdf, 07/04/2011.

GICA, Oana Adriana y MOISESCU, Ovidiu Ioan. **HOW TO BUILD A SUCCESSFUL BALANCED SCORECARD**. Disponible en http://www.mnmk.ro/documents/2007/2007-16.pdf, 06/04/2011.

GICA, Oana Adriana y MOISESCU, Ovidiu Ioan. **PERFORMANCE MEASUREMENT** - **THE BALANCED SCORECARD PERSPECTIVE**. Revista Tinerilor Economisti. Romenia. Disponible en http://feaa.ucv.ro/RTE/008-06.pdf, 07/04/2011.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991.

GÓMEZ, José Daniel Lorenzo, VÁZQUEZ, Álvaro Rojas, NAVARRO, José Ruiz. **Regional Entrepreneurial Scorecard**. Cuadernos de Gestión Vol. 8. Nº 2 (Año 2008), pp. 29-46. Disponible en http://econpapers.repec.org/article/ehucuader/20080808.htm, 07/04/2011.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, $2005 - 10^a$ reimpressão.

ISELIN, Errol R., MIA, Lokman y SANDS, John. The effects of the balanced scorecard on performance: The impact of the alignment of the strategic goals and performance reporting. Journal of General Management, Vol. 33, No. 4, Summer 2008 pp. 71-85. Disponible en http://works.bepress.com/errol_iselin/1/, 26/01/2011.

JOSEPH, George. **Mapping, Measurement and Alignment of Strategy using the Balanced Scorecard: The Tata Steel Case**. Accounting Education: an international journal, Vol. 18, No. 2, 117–130, April 2009. Disponible en http://ideas.repec.org/a/taf/accted/v18y2009i2p117-130.html, 07/04/2011.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. **Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006 – 5^a reimpressão.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997 – 26ª reimpressão.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. **Mapas estratégicos** – **Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 13ª reimpressão.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, July-August 2007. Disponible en

 $\frac{https://wiki.brown.edu/confluence/download/attachments/33761/Balanced+Scorecard.pdf,}{26/01/2011}.$

KAPLAN, Robert. **Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard**. Working paper 10-074. Harvard Business School. 2010. Disponible en http://hbswk.hbs.edu/item/6395.html, 07/04/2011.

KUCHTA, Dorota y RYŃCA, Radoslaw. **ZRÓWNOWAŻONA KARTA DZIAŁANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE – STUDIUM PRZYPADKU**. BADANIA OPERACYJNE I DECYZJE. Nr.2 2008. Disponible en http://www.ioz.pwr.wroc.pl/boid/artykuly/2-2008/art-5-kuchta.pdf, 06/04/2011.

LIMA, Mauricio Andrade; SERRA, Fernando; MEYER JR, Victor y FERREIRA, Manuel Portugal. **Modelando o BSC para as Universidades do Sistema ACAFE**. globADVANTAGE Center of Research in International Business & Strategy, Working paper n° 19/2008. Disponible en http://www.globadvantage.ipleiria.pt/wp-content/uploads/2008/06/working-paper-19-globadvantage.pdf, 07/04/2011.

LISSITSA, Alexej. THE BALANCED SCORECARD IMPLEMENTATION IN FARM ENTERPRISE - A CASE STUDY FROM UKRAINE. International Farm Management Association. 15th Congress, Campinas SP, Brazil, August 14-19, 2005. Disponible en http://ageconsearch.umn.edu/handle/24272, 07/04/2011.

LOBATO, D. M.; FILHO, J. M.; TORRES, M. C. S. y RODRIGUES, M. R. A. **Estratégia de Empresas**. Editora FGV, 8ª Edição, fls 105/120, 2003, Disponible en http://www.ebah.com.br/content/ABAAABil8AJ/balanced-scorecard-como-ferramenta-gestao-dos-resultados-empresariais-1, 27/03/2011.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry. Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. Ed. 1. São Paulo: Bookman, 2010.

MIYAMOTO, Junichi, ABE, Mitsuko, y NAWA, Hajime. **Education in management for medical staff. A necessity in today's medical practice**. Medical Education, Vol. 6, p. 463-467, December 2008. Disponible en http://www.jstage.jst.go.jp/article/mededjapan/40/6/463/_pdf/-char/ja/, 03/05/2011.

NARO, Gérald y TRAVAILLÉ, Denis. À LA RECHERCHE DES FONDEMENTS CONCEPTUELS ET METHODOLOGIQUES DU BALANCED SCORECARD: LE MODELE DE KAPLAN ET NORTON REVISITÉ À TRAVERS LE CADRE CONCEPTUEL DES LEVIERS DE CONTROLE. La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, Strasbourg: France (2009). Disponible en http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/45/88/90/PDF/p34.pdf, 07/04/2011.

NARO, Gérald y TRAVAILLÉ, Denis. LE BALANCED SCORECARD REVISITE A TRAVERS LE MODELE DES LEVIERS DE CONTROLE : LES ENSEIGNEMENTS DE DEUX ETUDES DE CAS. Crises et nouvelles problématiques

de la Valeur, Nice : France (2010). Disponible en http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/47/95/26/PDF/p92.pdf, 07/04/2011.

NISTOR, Cristina Silvia. **Studiu privind posibilitatea implementarii balance scorecardului in universitati.** Babes Bolyai University of Cluj-Napoca, Faculty of Economics and Business Administration, 2009. Disponible en http://mpra.ub.uni-muenchen.de/13208/1/MPRA paper 13208.pdf, 06/04/2011.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados.** Rio de Janeiro: Qualitimark, 2005. 424 p.

NOBRE, Thierry y SIGNOLEt, Lionel. LE PARADOXE DE L'AXE APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ET CROISSANCE DANS LE BALANCED SCORECARD: LE CAS DE L'HÔPITAL. COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT, France (2007). Disponible en http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/54/32/44/PDF/p145.pdf, 07/04/2011.

PANDEY, I. M. Balanced Scorecard: Myth and Reality. VIKALPA. VOLUME 30. N. 1. JANUARY - MARCH 2005. Disponible en http://www.vikalpa.com/pdf/articles/2005/2005_jan_mar_51_66.pdf, 27/01/2011.

PERSON, Ron. Balanced Scorecards & Painéis Operacionais com Microsoft Excel. Rio de Janeiro: Alta Books, 2010.

PONSSARD, Jean-Pierre y SAULPICHTT, Olivier. **Modelling performance in a Balanced Scorecard: findings from a case study**. ECOLE POLYTECHNIQUE, CENTRE NATIONAL DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE. LABORATOIRE D'ECONOMETRIE. Paris. 2002. Disponible en http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/24/30/03/PDF/2005-06-09-967.pdf, 21/02/2011.

PORTER, Michael E. **The Competitive Advantage of Nations**. New York: The Free Press. 1990.

PRADO, Lauro Jorge. **BALANCED SCORECARD**. E-Book. 1ª Ed. 2002. Série Empresarial. Disponible en http://www.secth.com.br/imagens/editor/e-book/GUIA Balance Scorecard.pdf, 27/03/2011.

RAMPERSAD, Hubert K. **The way to a highly engaged and happy workforce based on the Personal Balanced Scorecard.** Total Quality Management, Vol. 19, Nos. 1–2, January–February 2008, p. 11–27. Disponible en http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all~content=a790715551, 27/01/2011.

REZENDE, José Francisco de Carvalho. **Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual: Alcançando a mensuração equilibrada na economía do conhecimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 6ª reimpressão.

SHADBOLT, N.M., BEEBY, N., BRIER, B, y GARDNER J.W.G. A CRITIQUE OF THE USE OF THE BALANCED SCORECARD IN MULTI-ENTERPRISE FAMILY FARM BUSINESSES. International Farm Management Congress, 2003. Disponible en

http://www.ifmaonline.org/pdf/congress/Shadbolt%20Beeby%20Brier%20Gardner.pdf, 07/04/2011.

SHEEHAN, Norman T; VAIDYANATHAN, Ganesh; KALAGNANAM, Suresh. **A Balanced Scorecard for State U's Facilities Management Division**. AP Vol. 8 Nr. 1 — PC vol. 8, n° 1 (2009) pages 69-83. Disponible en http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1506/ap.8.1.4/pdf, 26/01/2011.

SHMAKOV, Vladimir, PESSIN, Alexander, SALGANIK, Victor, ZHLUDOV, Victor. **PRODUCTION PLANNING DEVELOPMENT AND PARADIGMS INTEGRATION**. Perspectives of Innovations, Economics & Business, Volume 3, 2009. Disponible en http://pieb.cz/docs/PIEB/volume3/33_RUSSIA_V3_PIEB_Shmakov_Salganik_Pesin_AGR.pdf, 07/04/2011.

SOARES JÚNIOR, Heles y PROCHNIK, Victor. EXPERIÊNCIAS COMPARADAS DE IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NO BRASIL. PUC Minas e UFRJ. Disponible en http://www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/index.html, acceso en 27/03/2011.

SUPERINTENDÊNCIA DA ZONA FRANCA DE MANAUS – SUFRAMA. **Indicadores económicos e varias fuentes de información**. Site Web <u>www.suframa.gov.br</u>.

TUAN, Luu Trong. **Balanced Scorecard Implementation at Rang Dong Plastic Joint-stock Company (RDP)**. Management Science and Engineering Vol. 4, No. 2, 2010, pp. 92-98. Disponible en http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/5798, 03/05/2011.

WEGMAN, Gregory. **The balanced scorecard as a knowledge management tool: a French experience in a semi-public insurance company**. The ICFAI Journal of Knowledge Management, vol. 6, n° 3, p. 22-38, 2008. Disponible en http://leg.u-bourgogne.fr/wp/1080902.pdf, 05/04/2011.

WOODS, Margaret y GRUBNIC, Suzana. LINKING COMPREHENSIVE PERFORMANCE ASSESSMENT TO THE BALANCED SCORECARD: EVIDENCE FROM HERTFORDSHIRE COUNTY COUNCIL. Blackwell Publishing Ltd, 9600 Garsington Road.Oxford OX4 2DO. UK. 2008. Disponible http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0408.2008.00456.x/abstract, 27/01/2011.

YIN, Robert K. Estudo de caso: Desenho e métodos. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZIMMERMANN, Klaus y SEURINGB, Stefan. **Two case studies on developing, implementing and evaluating a balanced scorecard in distribution channel dyads**. International Journal of Logistics: Research and Applications Vol. 12, No. 1, February 2009, 63–81. Disponible en http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all~content=a902132043, 27/01/2011.