

BALANCED SCORECARD E A MITIGAÇÃO DOS RISCOS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS

GABRIELLE RIBEIRO RODRIGUES DA SILVA

Universidade Federal do Paraná
gabii.ribeiro@hotmail.com

GUSTAVO ABIB

Universidade Federal do Paraná - UFPR
gustavo.abib@gmail.com

KARINA DE DÉA ROGLIO

Universidade Federal do Paraná
karinaroglio@gmail.com

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES
Tema: Processo Estratégico nas Organizações

***BALANCED SCORECARD* E A MITIGAÇÃO DOS RISCOS
ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS**

RESUMO

O risco, inerente a qualquer atividade, está presente tanto no cotidiano individual quanto no empresarial. A literatura aponta ainda lacunas na relação entre a gestão do risco e as metodologias de análise de desempenho, aqui tratado através do *Balanced Scorecard* (BSC). O objetivo deste artigo repousa na verificação da relação entre o BSC e a gestão ou a mitigação dos riscos corporativos. Através de um estudo de múltiplos casos com três grandes empresas que já haviam implantado o BSC há pelo menos dois anos, buscou-se tal resposta. Apesar do risco ser administrado de maneira diferente em cada organização, verificou-se que com a adoção da metodologia do BSC possibilitou as empresas identificarem uma maior gama de riscos prováveis, potencializando assim a sua gestão. O sistema de mensuração de desempenho auxiliou a empresa a focar eventuais áreas de risco estratégicas e auxiliar a direção em um plano de ação sustentável para atenuar os riscos.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*; Riscos; Estratégia.

ABSTRACT

The risk, inherent in any activity, is present both in the individual and in everyday business. The literature also highlights gaps in the relationship between risk management and performance analysis methodologies, here handled through the *Balanced Scorecard* (BSC). The aim of this paper lies in verifying the relationship between the BSC and the management or mitigation of corporate risks. Through a multiple case study with three large companies that have already deployed the BSC for at least two years, we sought to answer such question. Despite the risk be administered differently in each organization, it was found that by adopting the BSC methodology enabled companies to identify a wider range of possible risks, thus enhancing its management. The performance measurement system helped the company to focus on possible strategic risk areas and assist the direction on a sustainable action plan to mitigate the risks.

Keywords: *Balanced Scorecard*; Risk; Strategy.

1. INTRODUÇÃO

Desde a publicação seminal de Kaplan e Norton na edição de Janeiro-Fevereiro do *Harvard Business Review* já se passaram mais de 20 anos. Desde então, nota-se um consistente desenvolvimento das pesquisas sobre BSC (HOQUE, 2014; PICOLLI; ABIB; FONSECA, 2012), além de uma forma inovadora de gestão (SEAL; YE, 2014). O BSC, na literatura acadêmica, é explorado por diversos aspectos, que trilham desde análises da sua efetiva utilização (SPECKBACHER; BISCHOF; PFEIFFER, 2003), críticas (MALMI, 2001) e novas abordagens se referem à utilização do BSC com outras ferramentas de gestão complementares (HOQUE, 2003).

Constata-se, portanto, a possibilidade de novas formas de utilizá-lo, além da tradicional. Ou seja, nada impede que a avaliação dos esforços para a consecução da visão possa demandar perspectivas adicionais as quatro instituídas em sua origem. Deste modo, uma organização pode utilizá-lo para além da gestão estratégica e adicionar, neste caso, questões referentes aos riscos incorridos e prováveis.

A identificação e a gestão de risco se tornaram partes integrantes de um quadro considerado como boa gestão (BROMILEY; RAU, 2010). Na última década, escândalos organizacionais que terminaram em falência, tendo como exemplo o caso da Enron em 2001 e WorldCom em 2002, ressaltaram a necessidade de uma gestão de riscos eficaz. Buscar apenas instituir e alimentar medidas de desempenho são, portanto, ações insuficientes. Aponta-se a importância de uma gestão de riscos e medição de desempenho relacionados entre si, permitindo, assim, que a organização defina o seu perfil de risco global, bem como sua direção estratégica (RASID *et al.*, 2012).

A organização busca monitorar, avaliar, controlar e explorar todos os tipos de riscos que afetem as ações empresariais e influenciem no seu sucesso ou insucesso (WARUHIU, 2014). A ferramenta estratégica BSC apresenta uma estrutura que possibilita a consideração de diversos riscos e seus impactos no desempenho global empresarial (BEASLEY *et al.*, 2006). Classificando a organização em quatro pilares complementares entre si, direciona a atenção para os pontos específicos das áreas que incorrem em riscos relevantes (KAWAMOTO, 2001).

Apesar de um crescente direcionamento para estudos que investigam o efeito do modo de gerir o risco em relação ao desempenho organizacional, há a carência de estudos que se baseiem em como a relação entre uma gestão de riscos e uma ferramenta de medição de desempenho pode promover um melhor desempenho organizacional (PALADINO, CUY, FRIGO, 2009; RASID *et al.*, 2012). Diante do exposto, questiona-se: qual a relação entre o BSC e a gestão ou mitigação dos riscos corporativos? Visa-se, no que tange este estudo, analisar a relação entre o BSC e a gestão ou a mitigação dos riscos em três organizações de referência nos seus respectivos setores instaladas no Estado do Paraná. As seções subsequentes que constituem este estudo apresentam uma revisão da literatura do BSC e de riscos, sua possível relação, a metodologia empregada e o debate dos resultados, findando com a conclusão.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 *Balanced Scorecard* – BSC

As mudanças na economia mundial forçaram as organizações a se adaptarem a um novo mercado que surgia competitivo e veloz. Houve um crescimento da necessidade

de ferramentas gerenciais que auxiliassem no processo de gestão e na execução do planejamento estratégico, a fim de orientar a organização rumo ao alcance de seus objetivos (SIMONS, 1994). Nesse sentido, a contabilidade gerencial se limitava a identificar, mensurar, reproduzir e analisar as informações sobre as transações econômico-financeiras. Sendo a principal fornecedora de informações no início da década de 90, se buscavam, portanto, novas ferramentas que contribuíssem para a tomada de decisões (SAMMER, 2006). Com o intuito de preencher esta lacuna, os pesquisadores Kaplan e Norton (1992) desenvolveram um estudo entre diversas empresas a fim de se estabelecer um novo modelo de medição de desempenho, o *Balanced Scorecard*.

Segundo seus idealizadores, o BSC reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Objetiva-se traduzir a visão e a missão estratégica em medidas mensuráveis que possam ser compreendidas tanto pela gerência da empresa como pelos colaboradores (KAPLAN; NORTON, 2012; PRIETO; CARVALHO, 2006).

Dessa forma, apesar dos objetivos financeiros continuarem a existir com o BSC, há a inclusão de fatores de desempenho relacionados a quatro perspectivas intrínsecas a visão e a estratégia organizacional, as quais são: perspectiva do aprendizado e crescimento, perspectiva dos processos internos do negócio, perspectiva financeira e perspectiva dos clientes (KAPLAN; NORTON, 1997).

Em relação aos pilares, a perspectiva de aprendizado e crescimento reconhece as medidas que deverão ser tomadas para o crescimento e melhoria da empresa, como a reestruturação da infraestrutura. O aprendizado e o crescimento organizacionais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos (KAPLAN; NORTON, 1997).

O pilar dedicado aos processos internos integra a identificação de processos críticos da empresa nos quais se almejam a excelência. A mensuração do processo interno é estabelecida pela satisfação do cliente por determinado processo essencial realizado e como este auxilia a empresa a alcançar seu objetivo financeiro (KAPLAN; NORTON, 1997).

Na perspectiva do cliente oferece-se a alternativa de reconhecimento dos clientes em potencial e mercados onde se ajusta a atividade desempenhada pela empresa, a percepção da empresa pelo cliente e as medidas do desempenho da unidade (KAPLAN; NORTON, 1997).

A última perspectiva apresentada é a perspectiva financeira. O *Balanced Scorecard* identifica a estratégia adotada, sua implementação e consequente execução, e se a ferramenta está refletindo positivamente no resultado financeiro da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

Sendo assim, juntamente coesas, estas quatro perspectivas habilitam a análise e a visão atual, bem como futura, do desempenho do negócio. Além da utilização tradicional do *scorecard*, outra possibilidade é a inclusão de metas e objetivos da gestão de risco. Este modelo oferece uma infraestrutura adequada para a implementação da gestão de riscos em uma organização, fortalecendo, assim, o alcance do foco da gestão já que relaciona o gerir do risco com a medida de desempenho. Caso a gestão de riscos e o BSC sejam executados paralelamente, os gestores podem ter dificuldades em priorizar as metas definidas. Entretanto, se a fusão proposta for adotada, as influências dos vários tipos de riscos sobre os objetivos estratégicos se tornam explícitos (RASID *et al.*, 2012).

Em 2012 o *Journal of Accounting & Organizational Change* na sua edição especial de 20 anos de aniversário dedicou-se integralmente para o tema da avaliação de desempenho e, em especial, a metodologia do *Balanced Scorecard*. Nesta edição discutiu-se os sujeitos e conceitos do BSC (DECHOW, 2012), a pesquisa nesta área (SALTERIO, 2012), e análises sobre o BSC (KAPLAN, 2012).

Picoli, Abib e Fonseca (2012) ponderam que o *scorecard* foi considerado comum as esferas empresariais e acadêmicas, constatando-se, assim, a união entre a teoria e a prática. À vista disso, pesquisas e publicações relativas à matéria se estenderam, produzindo estudos sobre esta metodologia nas áreas de Administração, Economia e Ciências Contábeis. Os setores mais abordados nas produções são, respectivamente, comércio e serviços, indústria e manufatura, e agropecuária e extrativismo.

No que se refere à utilização de alguma teoria de base para a condução das pesquisas, verificou-se que pouquíssimas recorrem ao suporte de alguma teoria. As quais o fizeram, fundamentaram-se na Teoria das Representações Sociais, Teorias das Restrições e Teoria Institucional (ALMEIDA; COLAUTO; CUNHA, 2014). Neste sentido, a produção de estudos sobre o BSC continua relevante e atual.

2.2 Riscos e a Gestão de Riscos

O risco sempre esteve presente no cotidiano, ora socialmente, ora individualmente. Porém, para Giddens (1994), a diversidade e multiplicidade de opções disponíveis em termos de informações implicam em um questionamento incessante sobre as ações e direcionamentos executados. Uma faceta da preocupação com o risco enfrentado nas situações diversas pela sociedade se inicia no século XVII, com o advento da teoria das probabilidades. Esta é considerada o coração matemático deste conceito e a partir dele o risco passa a ser intimamente atrelado ao capitalismo e ao seu desenvolvimento subsequente (BERNSTEIN, 2002).

Diversos são os conceitos sobre risco. Para March e Shapira (1987, p. 1404), “o risco é concebido comumente como uma reflexão da variação na distribuição de possíveis resultados, suas probabilidades, e seus valores subjetivos”. Neste entendimento fica clara a ideia de que uma alternativa arriscada é aquela para a qual a variância é grande. Portanto, o risco é um dos atributos que, juntamente com o valor esperado de retorno de uma alternativa plausível, é utilizado no cálculo de apostas alternativas que possam ser empregadas (PRATT, 1964; ARROW, 1965).

Com uma visão distinta que desmembra a definição tradicional em dois elementos, Knight (1921) foi um dos precursores do conceito de risco. O autor afirma que, embora incerteza esteja inserida na definição familiar do risco, há diferenças entre os vocábulos que devem ser identificadas. Para Knight (1921) o risco é suscetível à quantificação e determinado estatisticamente quanto à probabilidade. A incerteza está enquadrada em casos em que não há a quantificação, e a probabilidade estatística cede lugar as probabilidades subjetivas. Em outras palavras, o risco estaria vinculado a situações e cenários estáveis que permitiriam uma previsão mais acurada, e a incerteza é associada a resultados imponderáveis.

Visão semelhante é proposta por Williamson (1985), na teoria econômica dos custos de transação ao associar incerteza à ambiguidade. O autor enfatiza que esta é produto da racionalidade limitada dos seres humanos em reunir todas as contingências possíveis a uma decisão. Entretanto, Galesne, Fensterseifer e Lamb (1999) debatem e

sustentam que os termos, risco e incerteza, caminham concomitantemente. Para estes autores, o risco não existirá sem a presença da incerteza. Frequentemente na literatura sobre organizações os conceitos riscos e incerteza são tratados como sinônimos (ALVAREZ; BARNEY, 2005; LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011).

Apesar das várias definições do que seria o termo risco, é necessário que a organização estabeleça mecanismos que identifiquem a mudança do cenário, em que essência e que informem o grau de vulnerabilidade, invés de classificar ameaças organizacionais já anteriormente conhecidas e seus respectivos riscos. Deste modo as partes interessadas devem estar atentas as questões relativas ao sucesso ou insucesso do projeto proposto, de modo a identificar os riscos inerentes a essa tomada de decisão, assim como alternativas para superá-los (INKPEN; LI, 1999). Acrescenta-se que tais riscos estão comumente vinculados tanto a fatores externos, como risco político e de competidores, quanto a fatores internos empresariais, como incertezas operacionais. Ainda, estes podem estar relacionados ao P&D (pesquisa e desenvolvimento) ou ao risco de crédito de clientes (D’ALESSANDRO, 2001).

Meulbroek (2002) propõe uma classificação para os riscos organizacionais. As sete categorias identificadas (quadro 1) comportam preocupações diversas e representam uma ampla gama de variáveis a serem monitoradas em uma gestão de risco.

Categoria de Risco	Constructos que podem estar dentro da categoria
Mercado	Perda de cliente; Produto obsoleto; Aumento da competição; Diminuição da demanda do produto.
Financeiro	Inflação; Variações cambiais, Alteração dos custos de capital.
Legal	Responsabilidade pelo produto/serviço; Ações judiciais de acionistas; Ações judiciais de empregados.
Operacionais	Quebra de máquinas; Defeitos em produtos; Inventário obsoleto.
Fornecimento	Greves trabalhistas; Aumento do preço da matéria prima, Demissão de funcionários chaves, Falhas do fornecedor.
Fiscais	Aumentos de imposto de renda; Aumentos de impostos de vendas.
Regulamentar	Mudança de leis ambientais; Proteção à importação.

Quadro 1: Principais categorias e constructos de risco

Fonte: Adaptado de Meulbroek (2002)

As categorias de riscos apresentadas no quadro 1 representam os riscos que uma organização pode enfrentar. A gestão desses riscos tem como propósito o alcance do equilíbrio adequado entre o aceite de oportunidades que gerem ganhos e de ações que minimizem as perdas. Esta gestão possui um determinado padrão de etapas, as quais são: identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação de riscos; remetendo, de certo forma, as etapas instituídas pelo BSC (FERREIRA, 2006). Por conseguinte, é recomendável que toda organização possua uma abordagem de gestão de riscos que seja parte constituinte dos sistemas de negócio da organização, oferecendo, também, suporte aos processos de definição de políticas e estratégias (HM TREASURY, 2004).

2.3 Relação do BSC com a Gestão de Riscos

Com o advento da década de 90, os pesquisadores organizacionais notaram as lacunas nos estudos dos riscos que afetam a gestão organizacional e passaram, então, a preenchê-la, bem como estruturar uma apropriada gestão de risco (SCAPENS; BROMWICH, 2009). As situações que envolvem o risco foram identificadas como

difíceis de prever ou calcular seu comportamento, pois norteiam focos de ações e atitudes divergentes do cenário atual (ALQUIER; TIGNOL, 2006).

Em um ambiente operacional onde os novos riscos surgem regularmente, é imperativo ter uma postura pró-ativa para identificar, analisar e elaborar estratégias de mitigação e gestão de risco (WARUHIU, 2014). Portanto, na medida em que se constrói uma gestão de riscos empresarial coerente, procura-se identificar os principais riscos que afetam as operações inicialmente. Segue-se escolhendo técnicas de medida e maneiras de limitar a abrangência dos possíveis riscos, ao deliberar estratégias que deverão ser implementadas. Este processo se atenta nas redes de relações, além de necessitar de um contínuo controle e avaliação para alcançar sua validade. A descrição supracitada está de acordo com o cerne do BSC, apresentando a possibilidade de uma inter-relação (ACKERMAN, 2001, FRANCO-SANTOS; BOURNE, 2005).

O crescimento da organização faz com que a complexidade e o volume dos riscos possíveis cresçam proporcionalmente. Debate-se que os gestores devam adotar uma ferramenta efetiva para o gerenciamento do conjunto de riscos atendendo as expectativas dos *stakeholders* acerca de uma gestão de riscos coerente (RASID *et al*, 2012). A criação de sistemas específicos para a gestão de riscos é por vezes insuficientes ou limitados, produzindo hiatos nesta gestão. As empresas, sob esta ótica, se beneficiariam de ferramentas complementares, como o BSC (KUNKEL, 2004, SCHOLEY, 2006).

Assim, uma empresa que possui o sistema do BSC implementado poderá fornecer uma plataforma única que potencializa o estabelecimento da gestão de riscos em uma estrutura já vigente (WOODS, 2007). A fusão do BSC a gestão de riscos pode ser considerado um suporte as decisões estratégicas organizacionais (SHENKIR, WALKER, 2006). A organização tem a possibilidade de incluir aspectos de uma gestão de risco nos componentes mencionados do BSC. Para tanto, metas e objetivos da gestão de riscos e maneiras de se mensurar o risco incorrido deverão ser adicionados (BEASLEY *et al.*, 2006).

Ou seja, para cada perspectiva onde se estabelece objetivos e fatores críticos, se pode complementar com a análise de quais os riscos mais pertinentes que podem afetar estes fatores. Por meio deste suporte, a identificação e o controle dos riscos prováveis auxiliam na definição de estratégias e distribuição de recursos coerentemente com as prioridades gerenciais (KUNKEL, 2004). Ademais, em virtude das facilidades de comunicação que a ferramenta traz, uma gestão de riscos pode se apropriar dessas propriedades e se introduzir, deste modo, eficazmente (BRUNO-BRITZ, 2009).

Uma forte ênfase sobre as questões da gestão de riscos no *scorecard* pode conduzir uma melhoria nos processos internos, reduzindo, ou até eliminando, as exposições aos riscos que afetam os objetivos estabelecidos *a priori*. Essa direção pode, por sua vez, aumentar a satisfação do cliente e o desempenho financeiro. Assim, em via de mão dupla, enquanto há a possibilidade do BSC ser utilizado em benefício da gestão de riscos, a integração permite, de certa maneira, que essa gestão reforce a efetividade do BSC também (ACKERMAN, 2001).

Com o desejo de contribuir para o contexto, objetiva-se, desta forma, analisar a relação entre o BSC e a gestão ou a mitigação dos riscos corporativos. As seções subsequentes desenvolverão as questões referentes à metodologia, análise de dados e a consecução de resultados.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os estudos interpretativos têm emergido como uma importante linha nas pesquisas em Sistemas de Informações e Estratégia (KLEIN; MYERS, 1999). O presente estudo buscou investigar a relação entre o BSC e a gestão ou a mitigação dos riscos corporativos, analisando, se a ação de estabelecer uma cultura voltada para a implementação, execução e controle das estratégias, apoiada por sistemas adequados de medição de desempenho, impactam na gestão dos riscos.

Por adotar os pressupostos da abordagem subjetiva, o vigente estudo tem como natureza qualitativa. Visa-se, ao utilizar esse método, a compreensão do contexto no qual determinado fenômeno está envolto, já que este possui uma relação com o sujeito, ademais de ser interpretado por este último (CRESWELL, 2010). O corte foi transversal, visto que, as entrevistas foram realizadas no mês de Novembro de 2014, envolviam a coleta e análise de informações de situações vigentes, se focalizando em questões relacionadas à utilização do BSC e a gestão de riscos institucionalizada.

Os critérios estabelecidos para a escolha dos casos foram: ser uma instituição pública, referência em seu setor de atuação, que a ferramenta BSC estivesse presente em seu conjunto de planos estratégicos há pelo menos dois anos e, por fim, que permitisse o acesso ao nível estratégico. Seguindo tais critérios que buscam cruzar os achados entre as três organizações, os casos escolhidos foram duas empresas do setor elétrico e uma empresa do setor hospitalar, com sedes nos municípios paranaenses de Curitiba e Foz do Iguaçu. Os nomes das três empresas foram preservados por critérios de confidencialidade e substituídos por Alfa, Beta e Gama.

Os entrevistados selecionados foram os gestores responsáveis pela exportação, com formações distintas: o gestor A (empresa Alfa) e o gestor G (empresa Gama) possuem Mestrado, enquanto o gestor B (empresa Beta) possui Pós-Graduação. As técnicas de coleta dos dados foram entrevistas, observação e análise documental. As entrevistas foram realizadas com os gestores que atuam com risco e possuem acesso ao BSC a ponto de compreendê-lo e utilizá-lo dentro de perspectivas estratégicas. O roteiro de entrevista foi composto com tópicos sobre a definição de risco, a definição de incerteza, quais os riscos são prioritários na organização, sobre a relação do BSC com os riscos, como era a avaliação dos riscos prováveis anterior ao BSC, e quais são as possíveis contribuições da adoção do BSC na gestão dos riscos organizacionais. As entrevistas duraram em média quarenta minutos, foram gravadas em áudio e transcritas para a consecução da análise de conteúdo.

A observação foi realizada pelo período de 10 dias em cada organização. A partir da observação os pesquisadores puderam constituir diários de campos salientando os aspectos mais importantes para a compreensão de quais são os principais constructos de risco. Também foram disponibilizados pelas organizações alguns dos componentes dos documentos resultantes de deliberações realizadas em reuniões, no que se referia ao plano estratégico, assim como, também, os objetivos estratégicos, as metas de cada objetivo e o quanto já se havia atingido, seu mapa estratégico, a análise dos riscos inerentes as atividades ou aos setores, e as ações que foram designadas, após a decisão em reunião, a cada membro. A diversidade das formas de coleta favoreceu a triangulação dos dados e o aprofundamento do entendimento da organização estudada.

A análise de dados coletados seguiu os princípios da análise de conteúdo proposta por Bardin (1977). A definição das categorias seguiu o modelo fechado (LÁVILLE; DIONNE, 1999), que consiste em o pesquisador decidir a priori as categorias apoiadas em um ponto de vista teórico. Para Bardin (1977) os dados qualitativos resultantes devem seguir três etapas na construção da análise. A primeira etapa é chamada de pré-análise, seguida pela exploração do material e por fim o tratamento dos resultados e a interpretação.

Na primeira etapa, foi organizado o banco de dados, colocados os dados de forma cronológica e algumas ideias iniciais foram sistematizadas. A segunda etapa iniciou-se com a codificação do material, seguindo as categorias já criadas. Para este estudo utilizou-se as seguintes categorias: gestão do risco, tipos de risco (financeiros; operacionais; estratégicos) e BSC. Transforma-se desta forma os dados brutos em unidades de análise. E, em última instância, a análise final dos dados mostrou-se como a etapa onde todo o conteúdo reunido foi trabalhado para responder a problemática de pesquisa.

A triangulação foi utilizada para garantir a precisão e as explicações referentes ao fenômeno estudado (STAKE, 1995). Corroborando, Yin (2005) aponta que uma das formas de triangulação, e que foi aplicada nesta pesquisa, é a utilização de várias formas de evidência que tem por objetivo aumentar a validade. Esta ainda foi buscada com uma descrição detalhada e rica do fenômeno. Para se buscar a confiabilidade trabalhou-se com a triangulação e a reflexividade em vários momentos da pesquisa. Assim, a apresentação dos resultados e seus debates serão descritos detalhadamente na próxima seção.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados de pesquisa e realizada a discussão com a literatura do campo de forma a embasar as conclusões do estudo. Como é característico dos estudos de caso múltiplos a grande quantidade de dados gerada foi organizada em função de temas, representadas pelos subitens desta seção: i) caracterização das unidades sociais de análise; ii) conceitos de risco presentes nas unidades sociais de análise; e iii) relação prática entre o BSC e a gestão de riscos.

4.1 Caracterização das unidades sociais de análise

As três empresas de referência selecionadas dos setores de base Alfa (setor elétrico), Beta (setor elétrico) e Gama (setor hospitalar) possuem o sistema de gestão de desempenho BSC vigente e operante em sua esfera estratégica empresarial. Visando contribuir para a compreensão dos casos estudados segue breve descrição das unidades sociais de análise.

A **empresa Alfa** utiliza a metodologia do *scorecard* em seu planejamento há três anos, e atualiza os objetivos e metas de cada perspectiva. Em algumas ocasiões excepcionais, os objetivos estabelecidos nos níveis mais táticos são desdobrados, originando mapas específicos para cada diretoria.

Anterior a implementação do *Balanced Scorecard* como ferramenta na gestão estratégica, o planejamento era realizado por intermédio de um processo de gestão por objetivos estratégicos. A missão e a estratégia a ser seguida eram definidas pelas altas partes corporativas e pelos governos, e posteriormente desdobradas em objetivos

estratégicos a serem alcançados. Esses eram, por sua vez, desdobrados em resultados por diretorias que determinavam programas que, em última análise, se convertiam em ações.

Atuando essencialmente no mesmo setor, a **empresa Beta** utiliza em sua gestão estratégica o BSC desde o ano de 2004. Decomposta em quatro negócios, dispõe de uma Gestão Corporativa Integrada (GCI). Assim, o planejamento empresarial, com base nas diretrizes de seu referencial estratégico, estipula objetivos a serem atingidos pela organização em determinado período de tempo.

A gestão empresarial, antes da introdução da ferramenta estratégica *scorecard*, era auxiliada pela ferramenta da Gestão por Diretrizes (GPD). Estabeleciam-se as metas individuais e coletivas para alcançar os objetivos planejados. Logo, mantinha-se o controle da situação através da geração de indicadores de acompanhamento e se distribuía as metas em todos os níveis empresariais.

Já a **empresa Gama** adotou o *Balanced scorecard* em sua administração estratégica há sete anos. É um complexo hospitalar que oferece desde pronto atendimento até serviços de alta complexidade aos usuários de convênios como o plano de saúde criado pelo próprio hospital, ou pelo SUS. É uma fundação de saúde sem fins lucrativos e que possui a certificação da Acreditação Hospitalar concedida pela Organização Nacional da Acreditação.

Em termos de acompanhamento da estratégia, utilizavam-se modelos tradicionais para a elaboração de cenários, como a assessoria oferecida pela matriz SWOT e pelas cinco forças competitivas de Porter. Os planejamentos eram propostos para ações de curto prazo, geralmente anuais. O ciclo de transição iniciou em 2007, ano em que houve um movimento em busca da medição e indicadores de desempenho e a introdução, portanto, do BSC.

4.2 Conceitos e categorias de risco percebidos nas unidades sociais de análise

Sob a ótica do gestor A, os riscos são representados por todos os acontecimentos externos que comprometem de alguma forma o negócio da organização, sua sustentabilidade no setor que está operando, além dos próprios acontecimentos internos que afetam os resultados e o que a organização se propõe a realizar. Assim, ele afirma: “situações arriscadas são aquelas que interferem no resultado que a organização projeta alcançar”. Essa definição de risco, quando analisada, remete a definição realizada por March e Shapira (1987), apresentada no referencial teórico.

Para o gestor B, os riscos são incertezas, tanto do negócio como do mercado. Isto é, segundo ele: “incertezas referentes ao seu desempenho, ao resultado do projeto e ao que se planejou atingir”. Seguindo, portanto, a lógica apresentada pelos teóricos Galesne, Fensterseifer e Lamb (1999) acerca da relação de risco e incerteza.

Contrapondo com outra vertente de definição, o gestor G acredita que “os riscos são variáveis em que há a possibilidade de algum domínio, já que a variabilidade resultante pode ser analisada e mensurada anterior a ocorrência”. Entende, portanto, a distinção de risco e incerteza como a apresentada por Knight (1921).

Como as definições de riscos para este conjunto de gestores remeteram diretamente ou indiretamente ao termo incerteza, pediu-se para cada um deles o que entendiam por incerteza ou situações incertas. As elucidações seguiram a lógica da definição de risco para cada gestor, e por meio da comparação com o referencial teórico, foi possível perceber similaridades entre as definições dos gestores e os autores da área.

Pondera o gestor A que a incerteza é inerente ao dinâmico ambiente que o cerca. Assim, “a incerteza se faz presente nos planejamentos, comprometendo os cenários construídos, devido à dificuldade no mapeamento de todas as variáveis e seu impacto real na elaboração do projeto”.

Persistindo na mesma linha da descrição a respeito de riscos, o gestor B declara que a incerteza e o risco estão muito atrelados. Para ele, “são conceitos que não se pode desassociar e estão intimamente ligados. Quando abordados, remetem um ao outro”.

Ainda condizente com a conceituação de Knight (1921), o gestor G afirma que a incerteza está concatenada sobretudo ao processo de decisão. Isto pois na tomada de decisão, existem variáveis que são conhecidas e outras variáveis que, por exemplo, dependem de outros atores organizacionais. À vista disso, ele afirma que: “possivelmente algumas situações que foram previstas com determinada evolução não irão efetivamente suceder e, portanto, se recorre à criação de cenários alinhados em uma ampla gama de incertezas. Assim, as incertezas não são fatores certamente previsíveis, bem como seu impacto”. O quadro 2 sintetiza a relação observada entre a definição de risco e incerteza de cada gestor e a definição apresentada por teóricos da temática.

Empresa	Autor	Conceito de Risco para os autores
Empresa Alfa	March e Shapira (1987)	Risco é uma reflexão da variação na distribuição de possíveis resultados, suas probabilidades, e seus valores subjetivos.
Empresa Beta	Galesne, Fensterseifer e Lamb (1999)	Risco não existirá sem a presença da incerteza.
Empresa Gama	Knight (1921)	Risco é suscetível à quantificação e determinado estatisticamente quanto à probabilidade.

Quadro 2: Relação definição pessoal de risco e autores

Fonte: Os autores (2015)

Usando como parâmetro as categorias de risco apresentadas por Meulbroek (2002) é possível perceber que as organizações percebem categorias distintas de risco. Na empresa Alfa, os riscos prioritários foram identificados pelos gestores e são atualizados anualmente. Entre o complexo de quinze riscos destacados, encontram-se riscos de natureza estratégica, operacional e regulamentar, os quais podem ser previstos e comprometem a capacidade de gerar valor no longo prazo.

Esses riscos considerados prioritários possuem relevância equivalente na gestão organizacional, porém em determinadas ocasiões, alguns desses podem originar uma preocupação maior. O gestor A, então, exemplifica com uma situação hipotética: “em momentos de instabilidade econômica do país, uma vez que as operações são realizadas na moeda dólar, questões relativas a variações cambiais se tornam mais alarmantes. Já em situações de tempo seco, questões de demanda de energia e conservação da condição de produção regular de energia se fazem mais prioritários”. Dessa forma, por meio da análise da entrevista, documental e das anotações do diário de campo, se pode concluir que a priorização do risco é um fator dinâmico em virtude do contexto organizacional.

Já a empresa Beta busca a previsão e prioriza os riscos de fornecimento, ocasionados pela falta de energia, os riscos estratégicos e os riscos operacionais. Embora atue essencialmente no setor elétrico, é decomposta em quatro negócios: a empresa Beta Geração, a empresa Beta Transmissão, a empresa Beta Distribuição de energia elétrica e a empresa Beta Telecomunicações. Os riscos mais relevantes a cada negócio da empresa de acordo com a documentação obtida são, respectivamente, a manutenção das usinas do

parque gerador; a manutenção da rede de transmissão de energia; variação de custo e problemáticas referentes à operação; problemáticas e manutenção da fibra ótica.

No caso da empresa Gama, as categorias de riscos mais valorizadas são os riscos legais, ou seja, os riscos à segurança do paciente, e os riscos financeiros. A empresa possui certificação de qualidade para a área de saúde concedida pela Organização Nacional da Acreditação, promovendo a implantação de um processo permanente de avaliação e de certificação da qualidade dos serviços de saúde. Por outro lado, a iminência do risco financeiro pode ser ocasionada pela baixa remuneração do SUS, ou, até mesmo, por imperícias e imprudências que podem afetar questões de imagem da empresa e resultar em futuros processos judiciais com sentenças milionárias. O quadro 3 apresenta um resumo das categorias de risco que são analisadas em cada organização.

Empresa	Categorias
Empresa Alfa	Risco estratégico, Risco operacional e Risco regulamentar.
Empresa Beta	Risco de fornecimento (falta de energia), Risco estratégico, Risco operacional.
Empresa Gama	Risco legal (segurança do paciente), Risco financeiro.

Quadro 3: Principais categorias de risco analisadas

Fonte: Os autores (2015)

A diversidade encontrada na conceituação do que é um risco está alinhada, de alguma maneira, com o conteúdo da categoria de risco que a organização enfrenta. Nos casos estudados fica evidenciado que as interpretações das informações são afetadas pelas categorias dos riscos enfrentadas.

4.3 Relação prática entre o BSC e a gestão de riscos

O *Balanced Scorecard*, embora seja um modelo para a gestão estratégica, é considerado um *framework* de integração que possibilita as organizações meios sistemáticos de se gerenciar os riscos. Ao utilizar o BSC para a gestão de risco, uma organização pode posicionar-se de tal maneira que minimize as consequências negativas do risco, o que é de grande importância para a realização global dos objetivos organizacionais (WARUHIU, 2014).

Em relação ao BSC e a mitigação dos riscos, notou-se na empresa Alfa, tanto pelos documentos disponibilizados quanto pela observação direta, que o formato em que é construído o *scorecard* proporciona aos responsáveis uma reflexão sistêmica da organização. Antes da implantação do BSC, o controle e avaliação dos riscos eram considerados na análise de risco realizada a cada planejamento estratégico da organização. Por meio dos documentos fornecidos e da observação, se comprovou que com a adoção do *Balanced Scorecard* os riscos passaram a ser previstos no momento de atualização anual dos critérios e indicadores. A principal contribuição do BSC para gerir os riscos possíveis, segundo o gestor, é “a coesão harmônica de todos os aspectos empresariais. Preocupam-se com os *stakeholders*, os processos, competências organizacionais e resultados, com a pretensão de satisfazer os mais diversos enfoques”. Portanto, a estruturação da empresa nos quatro pilares, bem como uma análise de quais variáveis interferem no setor e no âmbito interno, além da preocupação em atingir os objetivos estratégicos empresariais, promove a identificação e conseqüente minimização dos riscos prováveis.

Na empresa Beta, a avaliação de riscos era considerada no ato de instituir as premissas do planejamento estratégico, do mesmo modo que o caso anterior. Para o

gestor B: “o reforço básico percebido com a adaptação da organização ao *scorecard* é a estruturação, o desdobramento, o alinhamento de todas as partes da empresa em torno do objetivo comum. Esse processo de estruturação dos processos organizacionais acaba ajudando a empresa a, no mínimo, reconhecer o risco que pode a afetar”. Os riscos, como na empresa Alfa, também são reconhecidos e acrescentados nos mapas estratégicos durante o processo de atualização. Desta forma, observou-se que o BSC é um auxílio à mitigação dos riscos como consequência do planejamento e da relação de causa e efeito dos indicadores. Essa relação de causa e efeito acaba reduzindo as incertezas, e, em efeito dominó, os riscos envolvidos pela carência de informações sobre o alinhamento empresarial.

Como utilizava métodos tradicionais para seus planejamentos de curto prazo, entre os quais estão a análise SWOT e as cinco forças de Porter, a empresa Gama recorrentemente buscava resolver situações problemáticas que necessitavam de uma solução imediata em determinadas áreas e unidades, registrados nos documentos ofertados. Incorporando ao eixo de gestão empresarial ferramentas facilitadoras como o BSC, permitiu-se acompanhar esta gestão focando em indicadores financeiros e não financeiros, e, sobretudo, introduzir indicadores que permitam o acompanhamento da estratégia, sua implementação e a percepção de alguns alertas, entre estes, de situações arriscadas. Pode-se afirmar que o auxílio para gerir os riscos, quando analisado os dados organizacionais coletados durante o estudo, reside nos indicadores estratégicos. Por meio do estabelecimento destes, houve a possibilidade de acompanhamento da gestão de diversos setores pertencentes à empresa e, de alguma forma, também se permitiu a produção de alertas de possíveis áreas de risco. Assim, “os riscos são previstos durante o planejamento, mas os que, por alguma razão, não o forem, são solucionados junto aos responsáveis e comunicados a todos os setores do hospital, inserindo-os permanentemente na próxima atualização do *scorecard*”.

Comum as três empresas, a gestão estratégica preconiza o controle e acompanhamento dos riscos. A relação entre o BSC e o gerir dos riscos está pautada na percepção de quais seriam os riscos que ameaçam o funcionamento da organização pelo gestor. Assim, o quadro 4 sumariza essa relação entre os riscos analisados e ações desempenhadas pelo BSC.

Empresa	Categoria de Risco	Ações organizacionais do BSC
Alfa	Risco estratégico, Risco operacional e Risco regulamentar.	A estruturação da empresa nos quatro pilares, bem como uma análise de quais variáveis interferem no setor e no âmbito interno, além da preocupação em atingir os objetivos estratégicos empresariais, pode promover a identificação e consequente minimização dos riscos prováveis
Beta	Risco de fornecimento (falta de energia), Risco estratégico, Risco operacional.	É um auxílio à mitigação dos riscos como consequência do planejamento e da relação de causa e efeito dos indicadores. Essa relação de causa e efeito acaba reduzindo as incertezas, e, em efeito dominó, os riscos envolvidos pela carência de informações sobre o alinhamento empresarial.
Gama	Risco legal (segurança do paciente), Risco financeiro.	Permite-se acompanhar esta gestão focando em indicadores financeiros e não financeiros, e, sobretudo, introduzir indicadores que permitam o acompanhamento da estratégia, sua implementação e a percepção de alguns alertas, entre estes, de situações arriscadas.

Quadro 4: Riscos analisados e as ações organizacionais do BSC

Fonte: Os autores (2015)

Para cada categoria de risco na organização, há ações organizacionais estratégicas que buscam minimizar o risco. O *Balanced Scorecard*, com sua característica de impor objetivos organizacionais, departamentais e individuais, incorpora em seu modelo variáveis e critérios de controle. Possibilita a identificação de uma maior gama de risco prováveis, potencializando, assim, a gestão especializada. Portanto, conclui-se que o *scorecard* auxilia a prevenção dos riscos organizacionais, aprimora a detecção e diferenciação destes riscos, aponta as áreas mais afetadas e favorece ações que mitiguem esses riscos.

5. CONCLUSÃO

As ameaças empresariais, sejam internas ou externas, sempre existiram no cotidiano organizacional e possivelmente sempre existirão. Por conseguinte, diante deste cenário, é preciso que cada empresa se diligencie com o propósito de identificar, prevenir e implementar mecanismos de detecção e planos de ação que possibilitem auferir os objetivos globais empresariais. Emergente a natureza incerta do ambiente econômico, há a necessidade de técnicas de administração que insiram no ambiente interno uma gestão dos riscos prováveis. O *Balanced Scorecard*, uma ferramenta originalmente pertencente à esfera estratégica, pode se mostrar um instrumento útil para desenvolver práticas de gestão sob esse prisma (SCHOLEY, 2006).

No estudo prático apresentado foi desenvolvido uma pesquisa em três empresas referências situadas no Estado do Paraná. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com ênfase na definição de riscos e incertezas, e o desempenho da metodologia BSC em junção com perspectivas de riscos. As entrevistas realizadas com os responsáveis por cada empresa expuseram o impacto do BSC nos riscos organizacionais, a interação e a possível integração entre as partes. Apontou-se que essa metodologia reforça a mitigação dos riscos, ademais dos benefícios subsequentes verificados.

Com a adoção do BSC na prática organizacional, permite-se a formalização de um programa de gestão de risco utilizando os pacotes de softwares e recursos já existentes (WOODS, 2007). Ademais, conclui-se, por meio dos casos, que o sistema de medição de desempenho ajuda a trazer o foco e clareza para a organização sobre as áreas de risco que possuem maior necessidade de melhoria. E, finalmente, ao colocar um holofote sobre as áreas de risco mais agravantes, constatou-se que há a possibilidade de auxílio direto a gestão em direção a um plano de ação sustentável para continuamente atenuar os riscos.

Por outro lado, as limitações da colaboração do BSC na minimização dos riscos organizacionais provêm da própria estrutura e implementação deste. Algumas barreiras estão na tradução da visão e estratégia em ações organizacionais, no entendimento do funcionamento do BSC por todos os envolvidos, e em aspectos de recusa de comunicação pelos gestores (FRANCO-SANTOS; BOURNE, 2005). Também, é possível que o excesso de informações anule os benefícios do BSC. O *framework* do BSC pode apresentar informações dispersas que dificultem a orientação do gestor, como também pode requerer recursos de manutenção que custem à empresa esforços não recompensados pelo retorno (SAMMER, 2006).

Pesquisas que explorem meios de diminuir o efeito das limitações da ferramenta quando em conjunto com a gestão de riscos organizacionais são desejáveis. Bem como

estudos que fomentem a relação de construção de um mapa estratégico dinâmico em equilíbrio a noção de risco. Por outra vertente, pode-se também comparar empresas que utilizam esse sistema de gestão de desempenho e que possuam uma preocupação e gestão de riscos, com outras organizações que utilizam outra metodologia e compartilhem da mesma precaução acerca dos riscos possíveis. A limitação do estudo está na comparação de empresas que não pertencem ao mesmo setor, embora o objetivo seja analisar a relação entre o BSC e a gestão ou a mitigação dos riscos corporativos e não as peculiaridades da aplicação do BSC em cada setor.

A identificação, mensuração, gerenciamento e comunicação devidos do risco tornaram-se uma iniciativa considerável. Ressalta-se que, embora auxilie na identificação e controle dos riscos, o *scorecard* é uma ferramenta complementar a essa gestão, e não foi originada para este fim. Sendo assim, faz-se necessário em qualquer negócio uma gestão pautada nos riscos prováveis, com análises e relatórios dos contextos arriscados, podendo ser, então, potencializada pelo BSC.

REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. How do entrepreneurs organize firms under conditions of uncertainty. **Journal of Management**, 31(5), 776–793, 2005.
- ACKERMAN, S. **The Enterprise in Enterprise Risk Management**. Casualty Actuarial Society Enterprise Risk Management, Seminar; 2001.
- ALMEIDA, V. E.; COLAUTO, R. D.; CUNHA, J. V. A. Balanced Scorecard: Estudo Bibliométrico da Produção Científica Brasileira no Período 2002-2012. **Revista Sociais e Humanas**, 27 (1), 2014.
- ALQUIER, A.; TIGNOL, M. Risk management in small and medium-sized enterprises. **Production Planning & Control**, 17, 273-282, 2006.
- ARROW, K. J. **Aspects of the Theory of Risk Bearing**. Helsinki: Yrjo Jahansson in Saatio, 1965.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições, 70, 1977.
- BEASLEY, M.; CHEN, A.; NUNEZ, K.; WRIGHT, L. Working Hand in Hand: Balanced Scorecards and Enterprise Risk Management-Taking a total look at all the potential risks to a company, or enterprise risk management, is becoming the minimum standard. **Strategic Finance**, 87(9), 49-55, 2006.
- BERNSTEIN, P. L. **Desafio aos deuses: a fascinante história do risco**. 8 ed, Rio de Janeiro, Campus, 2002.
- BROMILEY, P.; RAU, D. Risk Taking and Strategic Decision Making. In: NUTT, P. C.; WILSON, D. C. (Edit.). **Handbook of Decision Making**. West Sussex: Wiley, 307-325, 2010.
- BRUNO-BRITZ, M. **The age of ERM**. Bank Systems & Technology, February, 2009.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. São Paulo: Artmed, 2010.
- D’ALESSANDRO, D. F. **Brand Warfare**. McGraw-Hill, New York NY, 2001.
- DECHOW, N. The balanced scorecard: subjects, concept and objects - a commentary. **Journal of Accounting & Organizational Change**, 8 (4), 511-527, 2012.

- FERREIRA, G. **AS/NZS 4360:2004 Australian Standard for Risk Management**. Jan., 2006.
- FRANCO-SANTOS, M.; BOURNE, M. An examination of the literature relating to issues affecting how companies manage through measures. **Production Planning & Control**, 16 (2), 114–124, 2005.
- GALESNE, A.; FENSTERSEIFER, J.; LAMB, R. **Decisões de Investimento da Empresa**. São Paulo, Editora Atlas, 1999.
- GIDDENS, A. **Modernidade e identidade pessoal**. Oieras: Celta Editora, 1994.
- HM TREASURY. **The Orange book management of risk**. HM Treasury United Kingdom, 2004.
- HOQUE, Z. Total quality management and the balanced scorecard approach: a critical analysis of their potential relationships and directions for research. **Critical Perspectives on Accounting**, 14, 553–566, 2003.
- _____. 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. **The British accounting review**, 46 (1), 33-59, 2014.
- INKPEN, A.; LI, K. Joint venture formation: planning and knowledge-gathering for success. **Organizational Dynamics**, 27(4), 33-47, 1999.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance**, Harvard Business Review, 71-79, 1992.
- _____. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. **Harvard Business Review**, 74 (1), 75-85; 1996.
- _____. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard** – Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- KAPLAN, R. S. The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries. **Journal of Accounting & Organizational Change**, 8 (4), 539-545, 2012.
- KAWAMOTO, B. **Issues in Enterprise risk management: from theory to application**. Casualty Actuarial Society, 2001.
- KLEIN H. K.; MYERS, M. D. A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. **MIS Quarterly**, Minneapolis, MN, 23(1), 67-93, 1999.
- KNIGHT, F.H. **Risk, Uncertainty, and Profit**. Houghton Mifflin, Chicago: University of Chicago, 1921.
- KUNKEL, J. The Changing Role of Internal Audit. **Chain Store Age**, 80 (9), 4-5, 2004.
- LÁVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- LIESCH, P. W.; WELCH, L. S.; BUCKLEY, P. J. Risk and Uncertainty in Internationalisation and International Entrepreneurship Studies. **Management Review**, 51, 2011.
- MALMI, T. Balanced scorecards in Finnish companies: A research note. **Management Accounting Research**, 12, 207–220, 2001.
- MARCH, J. G.; SHAPIRA, Z. Managerial perspectives on risk and risk taking, **Management Science**, 33, 1404–1418, 1987.
- MEULBROEK, L. K. A Senior Manager’s Guide to Integrated Risk Management. **Journal of Applied Corporate Finance**, 14(4), 56–70, 2002.

- PALADINO, B., CUY, L., FRIGO, M. Missed Opportunities in Performance and Enterprise Risk Management. **Journal of Corporate Accounting & Finance**, 43-51, 2009.
- PICOLI, F. R.; ABIB, G.; FONSECA, M. W. Balanced Scorecard: um estudo bibliométrico acerca da produção acadêmica da década de 2001-2011 no Brasil. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, 4 (3), 128-142, 2012.
- PRATT, J. W. Risk Aversion in the Small and in the Large. **Econometrica**, 32,122-136, 1964.
- PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. Literature Review on Balanced Scorecard - Types of research, difficulties and benefits. IN: **POMS 20th Annual Conference**, 2009.
- RASID, S. Z.; GOLSHAN, N. M.; ISMAIL, W. K. W.; AHMAD, F. S. Risk Management, Performance Measurement and Organizational Performance: a conceptual framework. IN: **3rd International Conference on Business and Economic Research Proceeding**, 2012.
- SALTERIO, S. Balancing the scorecard through academic accounting research: opportunity lost?. **Journal of Accounting & Organizational Change**, 8 (4), 458-474, 2012.
- SAMMER, J. Customizing Enterprise Risk Management. **Business Finance**, 12 (5), 33-36, 2006.
- SCAPENS, B.; BROMWICH, M. Editorial: Risk management, corporate governance and management accounting. **Management Accounting Research**, 20 (1), 2009.
- SCHOLEY, C. Risk and the BSC. **CMA Management**, 32, 32-35, 2006.
- SEAL, W.; YE, L. The balanced scorecard and the construction of a management control discourse. **Journal of Accounting & Organizational Change**, 10 (4), 466-485, 2014.
- SHENKIR, W. G, WALKER, P. L. Enterprise risk management and the strategy risk-focused organizations. **Cost Management**, 20(3), 32-38, 2006.
- SIMONS, R. **Levers of control**: Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- SPECKBACHER, G.; BISCHOF, J.; PFEIFFER, T. A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. **Management Accounting Research**, 14 , 361-387, 2003.
- STAKE, R. **The art of case research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.
- WARUHI, H. Rebalancing the Balanced Scorecard: A Sequel to Kaplan and Norton. **European Journal of Business and Management**, 6 (29), 2014.
- WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: The Free Press, 1985.
- WOODS, M. Linking risk management to strategic controls: a case study of Tesco plc. **International Journal of Risk Assessment and Management**, 7(8), 1074-1088, 2007.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.