

# O BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO INTEGRADOR DA GESTÃO DE RISCO

## RESUMO

O *Balanced Scorecard* (BSC) e o *Enterprise Risk Management* (ERM – Gestão do Risco Empresarial) são conceitos úteis à gestão que pretende uma consciência sistematizada do negócio, atenta à incerteza e aos seus riscos. O BSC será uma forma de disciplinar a gestão da empresa para enfrentar a complexidade do mundo empresarial, podendo ser visto como um instrumento integrador da gestão de risco. Ao estudar, nomear e atualizar perspectivas fundamentais para análise da empresa e sua atividade, o BSC vai cingindo campos de atenção onde procurar fatores de risco ou oportunidade. Considerar o BSC a pensar na gestão de risco suscita dificuldades associadas à recolha de informação, ao seu tratamento e à construção de um mapa estratégico realista; contudo, julgamos o BSC como um bom caminho de aproximação a uma gestão de risco comprometida e realista.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*, *Enterprise Risk Management*, Gestão de Risco, Gestão Estratégica

## INTRODUÇÃO

Os gestores estão tanto interessados em informação sobre o desempenho e crescimento da empresa como sobre incertezas e riscos associados (IBM BCS, 2005), todavia pesquisas indicam falta de confiança na capacidade das organizações para avaliar e gerir os seus riscos (Protiviti, Inc., 2005).

Assim, o papel dos agentes controladores / gestores de risco (Mikes, 2009), também designados por “especialistas da incerteza” (Arena et al, 2010), tem-se tornado central. Entre eles encontramos os responsáveis pela contabilidade de gestão, fundamentais na análise das variações no desempenho. Estes agentes têm sido incentivados pelas suas associações profissionais (Pollara, 2008) a assumir um papel cada vez mais ativo na gestão de risco, com vista a incorporá-lo na gestão de desempenho. Todavia não existe nenhuma estrutura que integre a gestão de risco operacional com estratégias corporativas e apresente uma abordagem sistemática para a identificação, avaliação, planeamento e controlo do risco (Wang et al, 2010).

Importa iniciar técnicas de gestão que introduzam no quotidiano a gestão de risco; e o BSC pode-se assumir como uma forma de a iniciar na contabilidade de gestão. A capacidade de adaptação e controlo interno que o *Balanced Scorecard* implica habilita-o para se constituir como matriz de uma estrutura de avaliação da incerteza empresarial.

Aqui analisamos o BSC como sistema de controlo de gestão e propomo-lo como resposta à consciência do risco empresarial. Vemos que os pressupostos de ação para uma gestão de risco coincidem com o essencial do BSC, que pode ser utilizado para sua integração na gestão corrente. Isto envolverá dificuldades associadas ao desenho de um mapa estratégico, a uma prévia ausência de técnicas de gestão de risco, ao excesso de informação e seu tratamento. Ainda assim consideramos o BSC como uma boa possibilidade para integrar a gestão de risco numa organização.

Iniciamos o trabalho com uma análise do conceito BSC; segue-se a sua consideração como instrumento integrador de uma gestão de risco; e fazemos uma análise crítica em que relevamos algumas dificuldades na conjugação do BSC e gestão de risco. Rematamos este trabalho com as nossas conclusões.

## O BALANCED SCORECARD

O Balanced Scorecard é uma teoria de gestão estratégica (Kaplan e Norton, 2001) assente em cinco pilares: nomeação das perspetivas fundamentais de análise de uma organização; ponderação de como essas perspetivas, e seus constituintes, se relacionam – esquematizada num mapa estratégico; sentido de continuidade; valorização dos ativos intangíveis, particularizando a capacidade de aprendizagem (Kaplan e Norton, 1996); e alinhamento dos vários interesses organizacionais.

Qualquer gestão empresarial desenvolve uma perspetiva financeira (a sobrevivência assenta em aspetos financeiros), e esta sempre resulta de como a empresa se organiza e trabalha. Isso é observado sob três outras perspetivas: clientes, processos internos, capacidade para aprender e crescer. Aparecem assim quatro perspetivas-tipo para análise de uma empresa que cobrem todo o espectro da atividade organizacional; e, para cada, selecionam-se desempenhos merecedores de atenção e controlo. A gestão procura os fatores críticos à competitividade da empresa: aqueles que percebe mais importantes para, na definição e persecução dos seus interesses estratégicos, ser bem sucedida. Estes fatores, designados por indicadores do desempenho ou sucesso, estarão relacionados com outros – fatores indutores, subsidiários – que a gestão terá de saber investigar.

Nomeamos assim indicadores de sucesso para cada perspetiva e respetivos indutores (fatores da ordem qualitativa (e.g. satisfação de clientes) e quantitativa (e.g. nº de defeituosos)) passíveis de uma avaliação objetiva e comprovável. Consequentemente implantam-se processos e práticas que, conforme os fatores críticos e indutores identificados, produzam a informação necessária à sua observação e controlo. Esta monitorização de desempenhos é já um padrão essencial de ação para os auditores (IIA – *The Institute of Internal Audits*).

Se a perspetiva financeira observa dados concretos relativos à situação financeira (fluxos de dinheiros, rentabilidades, rácios) as três restantes debruçam-se sobre questões reveladoras da capacidade na empresa para criar valor e circundam três distintos campos de pesquisa. Na perspetiva de clientes averigua-se tudo o que se lhes relaciona (níveis de satisfação, de perceção da marca, grau de penetração no mercado, fidelização). Na de processos internos averigua-se a gestão operacional: tempos de execução, fiabilidade dos processos, capacidade gestora, a inovação (nos produtos, serviços, formas de trabalho e organização) e aspetos reguladores e sociais (como condicionantes legais). A perspetiva de aprendizagem e

crescimento, encerra os fatores considerados primordiais: capital humano (competências, talentos, *know-how* das pessoas); capital informacional (infraestruturas, hábitos e regimes processuais que permitam conhecer o estado da organização e que fomentem a construção e partilha de saber); capital organizacional (apetência para a mudança, flexibilidade dos processos organizacionais e das pessoas, os valores da organização, alinhamento dos diversos interesses na organização com as decisões estratégica) (Kaplan e Norton, 2004).

Identificados os fatores indutores e indicadores do sucesso em cada perspetiva, estabelecem-se metas de concretização. Como exemplos: porção do mercado, crescimento das vendas; rotação de *stocks*, número de defeituosos, tempo de produção; investimento na formação, taxa de absentismo, divulgação e perceção dos interesses da organização.

Os indicadores de sucesso aparecem numa rede de causalidade, traduzida pelo mapa estratégico, que representa a ideia (hipótese estratégica) (Kaplan e Norton, 2005) de como as perspetivas se inter-relacionam e concluem em termos financeiros. Os objetivos propostos em cada perspetiva são-no sob a presunção de um determinado relacionamento entre elas para a concretização dos objetivos estratégicos. Apesar do modelo original estabelecer uma rede de relações unívoca (aprendizagem e crescimento → processos internos → clientes → finanças) a realidade é inter-relacional. Tudo se influi mutuamente num sistema complexo (Norreklit, 2003) cujo bom desenho e adaptação é prova de uma gestão competente.

Por isso os objetivos propostos devem ser decompostos: do geral para o particular; de um sentido estratégico, para o tático; do organizacional para o departamental e, finalmente, individual – o alinhar os diversos interesses na organização. Isto significa que os objetivos propostos às pessoas estão conformes aos desejados para os seus departamentos e estes aos da empresa. Estabelecem-se referências de controlo para as diversas dimensões da organização. O BSC torna-se um mecanismo de coordenação e controlo organizacional, um facilitador da gestão estratégica (Kaplan e Norton, 1996a).

A criação do mapa estratégico é testemunho óbvio de um pensamento sistémico que engloba a empresa nas suas várias dimensões. A qualquer empresa interessa precisar a sua opção estratégica num plano escrupulosa e conscientemente desenhado (Mintzberg, 1987) que funcione como um modelo de controlo – define-se uma referência organizacional (Osbourne e Gaebler, 1992). A adoção e implementação do BSC, através do mapa estratégico, predispoem os gestores para esse exercício (Nørreklit (2000) julga muito questionável a efetividade de um tal mapa num ambiente dinâmico).

O BSC define então quatro campos de atenção cujos resultados devem ser monitorizados para averiguar do real desempenho organizacional e perceber que medidas tomar

se os resultados não forem os desejados, bem como entender sucessos inesperados. O BSC torna-se num meio de controlo do cumprimento estratégico: logo sabemos para onde dirigir a atenção quando há um desvio entre o conseguido e o perspectivado, possibilitando ainda um controlo dito de *feedforward* (de Haas e Kleingeld, 1999). A comparação do previsto com o realmente acontecido pode também desmentir as relações presumidas entre os diversos fatores e implicar uma reformulação estratégica (Kaplan e Norton, 1996a) – percebem-se novos, ou diferentes, padrões de relacionamento. A gestão baseada no BSC aponta para um controlo o mais atualizado possível que, no ideal, permitiria perceber ameaças e oportunidades atempadamente – e agir em conformidade.

Há ainda quem defenda o *Balanced Scorecard* pelos seus processos de implementação e não pelo instrumento em si (Mooraj et al, 1999); que entendê-los é condição necessária para perceber a verdadeira natureza e implicações desta teoria de gestão. As necessidades de ordem comunicacional e organizacional tornam complexa a boa prática (Olve et al, 2004), não tão fácil quanto a simplicidade do conceito parece induzir.

As regras da sua aplicação são quatro (Kaplan e Norton, 1996): clarificação da missão, visão e objetivos da empresa; estabelecer uma boa rede comunicacional interna; desenvolver planos específicos para cada indivíduo e setor da empresa; fomentar processos de controlo com preocupações de aprendizagem. Procura-se uma coerência global à empresa.

A adoção destas regras promove a integração dos vários processos e funções organizacionais, com evidentes benefícios na recolha e tratamento de dados, produzindo informação concisa, relevante e em tempo útil, que previne alguns riscos organizacionais e promove formas de controlo informal. O BSC instaura uma disciplina orgânica na gestão empresarial com o estabelecimento de normas e processos de controlo operacionais e estratégicos, bem como das condições necessárias a um controlo interno efetivo. Em concordância, estudos (Olhager e Winer, 2000; Wu e Olson, 2007) apresentam o BSC como o instrumento mais eficaz no planeamento e controlo de medidas de desempenho, associado a uma boa gestão de risco em várias empresas (Kaplan e Norton, 2006).

## O BSC E A GESTÃO DE RISCO

Desde meados de 90 que a ideia do risco na gestão tem sido mais estudada e desenvolvido o conceito gestão de risco (Scapens e Bromwich, 2009). Uma evolução natural e consequente a um ambiente competitivo cada vez mais complexo e instável (Arena et al, 2010), originando o aparecimento da chamada sociedade de risco (Beck, 1992). Concorrência e incerteza são indissociáveis.

Segundo Ackerman (2001), a gestão de risco percorre sempre os seguintes passos: procurar e identificar os principais riscos, selecionar técnicas de medida e, considerando as suas redes de relações, encontrar formas de os limitar e decidir as estratégias a implementar, num processo continuamente sob controlo e avaliação. Estas palavras enunciam um processo que se identifica com a génese do BSC, admitindo a sua boa conjugação.

A diversificação dos riscos inerentes ao negócio corresponde à real complexidade da vida económica e tem de ser aceite como inelutável condicionante da estratégia empresarial (Dickinson, 2001) – a possibilidade de lucro, cada vez mais, associa-se ao risco aceite (Alquier e Tignol, 2006). O risco, naturalmente, é considerado na gestão estratégica mas tal não significa que haja gestão de risco – pois tanto implica olhar para o risco também como uma janela de oportunidades, não assumir uma posição timorata mas reconhecer na forma de abordagem da incerteza uma competência concorrencial. Não tomar o risco no seu aspeto meramente negativo, será mais apropriado a noção de incerteza do que de risco. Os auditores internos já não se restringem ao mero controlo do risco, orientam-se pela estratégia de negócio (Lindow e Race, 2002) e seus interesses (Rivenbark, 2000).

Uma definição corrente de gestão de risco aparece descrita no conceito de ERM segundo o CAS (*Casualty Actuarial Society*): processo de monitorização, avaliação, controlo e exploração de todos os tipos de riscos, que impliquem ações de forma a aumentar o valor da empresa, de acordo com o nível de risco aceite.

Isto envolve considerar: riscos financeiros (taxas de juro, quebras bolsistas); riscos operacionais (avarias, insuficiente desenvolvimento de produtos, má proteção de patentes, maus desempenhos pessoais, fraudes internas, risco de *marketing* (D'Alessandro 2001), má aprendizagem organizacional, crédito de cobrança duvidosa); riscos estratégicos (alterações legislativas, tendências de mercado, inovações tecnológicas, ...); riscos propriamente ditos (incêndios, roubos, terremotos, ...).

Dentro destas quatro classificações do risco (existem outras classificações, Meulbroek (2002) recorre a sete categorias) cabe tudo o que possa implicar o insucesso das atividades iniciadas (Calandro, 2006), incluindo questões não controláveis ou mesmo acidentais (como alterações legislativas imprevisíveis, incêndios), e outras que relevam das capacidades próprias (todos cometem erros). O ERM não se refere ao risco no sentido estrito, mas a tudo o que contribui para a perda de valor da empresa; e fá-lo com sentido prático: a avaliação do risco implica um comportamento conseqüente conforme ao sentido estratégico da empresa para assim melhorar o desempenho das empresas (Beasley et al, 2008; Gordon et al, 2009).

Esta ideia de gestão de risco ainda se prende muito ao receio da perda de valor, ao aspeto puramente negativo, não assume a noção mais rica de incerteza e adaptação. O risco não é só relativo a controlo e receio, relaciona-se também com uma aposta criadora que nunca é certa – por isso a nossa preferência pelo termo “incerteza”.

O BSC parece-nos poder constituir a matriz de uma gestão que absorve a noção de risco assumida pelo ERM integrando-a na gestão estratégica com uma dinâmica que considera o risco também como um campo de oportunidades.

O BSC apresenta uma estrutura que facilita a consideração dos riscos em toda a sua diversidade. Nomeando perspectivas fundamentais de análise da empresa, define campos de atenção onde identificar riscos próprios. Se essas perspectivas percorrem todo o espectro de atividade de uma empresa – dos clientes aos fornecedores, incluindo o meio económico geral – também, sob as suas alçadas, podemos procurar os principais riscos de negócio.

Para cada perspectiva estabelecem-se objetivos e os fatores críticos para a sua concretização, marcando padrões de controlo. Isto pode ser complementado com a análise do que pode afetar mais significativamente cada fator crítico, introduzindo outros critérios de controlo e avaliação – estendemos o âmbito de análise do BSC aos riscos prováveis. Esta identificação e controlo dos riscos ajuda a mais bem definir estratégias e distribuir os recursos de acordo com as prioridades (Kunkel, 2004) – condição para se falar numa gestão de risco.

A perspectiva financeira modelo do BSC não inclui os riscos financeiros, mas esses, pela mesma lógica, podem ser facilmente incorporados, conforme exemplo abaixo:

FINANCIAL PERFORMANCE	
To succeed financially, how should we appear to our shareholders?	
<b>GOALS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ To obtain higher profit margins</li> <li>◆ To improve cash flows</li> <li>◆ To generate revenue growth</li> </ul>	<b>MEASURES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Profit margin by supply chain partner</li> <li>◆ Net cash generated through the supply chain</li> <li>◆ Increase in number of customers and sales per customer</li> <li>◆ Percentage annual return on supply chain assets</li> </ul>
<u>Enterprise Risk Management Components</u>	
<b>RISK-RELATED GOALS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ To reduce threats due to price competition</li> <li>◆ To reduce cost overruns</li> <li>◆ To reduce costs incurred outside the supply chain that are due to supply chain processes</li> </ul>	<b>RISK-RELATED MEASURES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Number of customer defections attributed to price</li> <li>◆ Extent of surcharges paid, holding costs incurred, or overtime charges applied to the supply chain</li> <li>◆ Extent of warranty claims incurred, legal costs paid, and sales returns processed due to product/service issues</li> </ul>

(Beasley, M., et al, 2006, pp. 55)

O BSC, impondo objetivos organizacionais, departamentais e individuais, introduz variáveis e critérios de controlo. Muitos destes objetivos já refletem uma gestão de risco (e.g. apontar para uma taxa de satisfação dos clientes ou dos trabalhadores na empresa); e associados a outros podemos distinguir os fatores de riscos mais pertinentes (i.e. parte do ERM).

Caraterística maior, o BSC destaca-se pelo seu carácter relacional sistematizado num mapa estratégico. A introdução da análise explícita de fatores de risco no BSC deve atender a este aspeto: o desenho do mapa estratégico parte de pressupostos que encerram incerteza, riscos – também para o teor das relações aí previstas há uma avaliação dos riscos. Daí o carácter dinâmico do BSC, apontando a uma permanente flexibilidade no desenho e aplicação do seu mapa estratégico, em contínua reavaliação.

Através do desenho do mapa estratégico pode-se definir o nível de risco assumido (um mapa de risco): os objetivos estratégicos estabelecem-se com uma consciência dos riscos que envolvem – riscos não só como obstáculos a evitar (risco puro), mas também como condições de uma dada oportunidade de sucesso (risco especulativo) (Kawamoto, 2001).

O BSC, enquanto veículo de comunicação dos objetivos da empresa, permite o alinhamento das pessoas com os mesmos e uma mais fácil interiorização da cultura organizacional proposta. Assim, se uma cultura de gestão de riscos em toda a organização é mais crucial que as questões técnicas (Bruno-Britz, 2009), a propriedade do BSC para a introdução de uma gestão de risco eficaz é evidente.

Cada organização é uma entidade própria, a gestão de risco há de variar entre empresas (Arena et al, 2010) podendo mesmo variar dentro da mesma empresa em momentos diferente (Mikes 2009). Se alguns sistemas de gestão de risco, como o proposto pelo *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO), são excessivamente racionais e tratam as organizações de forma muito simplista (Power, 2007), o BSC obriga-se a reconhecer a complexidade e originalidade de cada empresa, propondo sempre soluções específicas e adaptadas. Sistemas criados especificamente para gestão de risco são muitas vezes insuficientes, por prematura codificação e padronização das práticas de gestão de risco (Kaplan, 2011), produzindo pouca eficácia na gestão de risco (Paape e Speklé, 2012); beneficiariam de uma ferramenta complementar como o BSC, desenvolvida por gestores especializados, que atenda às especificidades das organizações.

A gestão de risco implica uma contínua avaliação dos riscos envolvidos (O'Regan, 2002; Maynard, 1999; Marks, 2001) para saber como atuar (i.e. ERM segundo Funston (2003). Afirmado-se o BSC como uma estrutura adaptativa que permite uma permanente avaliação e reajustamento do estado da organização no seu todo, corresponde às exigências de uma gestão de risco: pode ser desenvolvido como forma de integrar a gestão do risco nas empresas.

Há já o exemplo de aplicar o BSC à gestão de risco, incluindo no modelo a perspectiva interna “gestão de risco” (Kaplan e Norton, 2004; Nagumo, 2005) ou organizando um departamento para a gestão de risco sob os pressupostos do BSC. Assim organiza dentro do espírito BSC a gestão de risco, sem que o BSC seja no seu todo considerado dentro desse sentido, superando o problema de um BSC demasiado complexo.

Tudo considerado, vemos que os pressupostos de ação para uma gestão de risco coincidem com o essencial de um BSC. Existem contudo dificuldades em conjugar o BSC e a gestão de risco.

Os problemas principais são os naturais ao carácter sempre incerto da incerteza – abordar o desconhecido é sempre problemático – e não uma questão de conjugação. Mas há problemas que advêm da própria formulação do BSC, como apontar fatores de risco nas várias perspectivas sem atender às dificuldades técnicas (Franco-Santos e Bourne, 2005) na consideração da informação relativa: técnicas de mensuração e avaliação mais adequadas (conforme os métodos escolhidos variam as capacidades explicativas – Sedatole, 2003), o carácter subjetivo da informação (como níveis de satisfação do pessoal) ou estatístico.

O BSC destaca-se pelo desenho de um mapa estratégico como mola disciplinadora – e será muito difícil equilibrar a noção de risco com a criação deste mapa. Exige-se uma força e

vontade que concertem as decisões estratégicas com a noção de incerteza num mapa estratégico credível pelo seu dinamismo – assim se define a boa gestão. Há o perigo de desenhar um mapa só por princípio, não abordando as reais circunstâncias da incerteza, que assim são mais facilmente iludidas para prejuízo da empresa.

Há um outro problema: excesso de informação. No quadro do BSC pode aparecer informação tão dispersa que o gestor tem dificuldade em se orientar, além de que pode exigir recursos de manutenção que não compensam o esforço.

Será útil que as questões relacionadas com os riscos sejam abordadas por pessoas diferentes daquelas que abordam os desempenhos (Sammer, 2006), até por eventuais conflitos de interesses; e estabelecer divisões de análise para o BSC: dois BSC's separados (riscos e desempenhos – ainda que por vezes essa divisão não seja clara), ambos relacionados com a estratégia geral, com uma mesma estrutura de construção e seguindo a mesma metodologia (Calandro e Lane, 2006).

## CONCLUSÕES

O ambiente económico é cada vez mais concorrencial, semeado de riscos, ameaças e oportunidades imprevisíveis. Nesta incerteza emerge a necessidade de técnicas de gestão que introduzam no quotidiano das empresas a gestão do risco. Risco que já não é somente um possível azar, mas tudo aquilo que pode afetar o sucesso das ações empresarias – no fundo, a nova noção da gestão de risco significa uma visão mais compreensiva da atividade empresarial. O BSC pode assumir-se como o instrumento ideal para desenvolver as práticas da contabilidade de gestão sob essa ideia.

O BSC procura observar todo o espetro da atividade empresarial, naquilo que mais importa, criando um modelo de referência que servirá de avaliação e controlo. Apesar do BSC se dedicar às questões do desempenho real, se a diversidade dos riscos deve ser atendida como um fator inerente à estratégia empresarial, estes estão veladamente abordados no conceito. Esta abordagem pode ser desenvolvida através de uma distinção dos fatores de risco mais críticos, segundo as perspetivas de análise escolhidas e seus indicadores, apurando o atual processo de controlo e avaliação; isto sempre com vista a adaptar, em tempo útil, as ações da empresa conforme os seus interesses estratégicos – num culminar que representa uma verdadeira gestão de risco.

Expandir a ideia do BSC pelos caminhos da gestão de risco significa desenvolver o mapa estratégico – instrumento diferenciador do BSC – o que, pela sua génese, implica analisar cada risco na sua relação com a totalidade percebida da empresa, estudar mais seriamente a suas circunstâncias. De tal advém mais uma vantagem, pelo mapa estratégico definir-se-á o nível de risco assumido pela empresa.

O ideário do BSC presta-se a uma exigente gestão de risco nas empresas, mas também acarreta problemas e dificuldades: umas associadas à elaboração do mapa estratégico e às relações aí assumidas; outras relativas às técnicas de tratamento da informação e avaliação do risco; problema decisivo poderá ser um excesso de informação que neutraliza os benefícios do BSC.

No essencial, o BSC será uma forma de disciplinar a gestão da empresa para enfrentar a complexidade do mundo empresarial com todos os riscos envolvidos, sem propor um modo único de atuação: encaminha a gestão das empresas na procura das suas soluções, através dos seus próprios problemas – o importante é a qualidade intrínseca da gestão na empresa.

Julgamos o BSC um processo válido para a integração de uma gestão de risco comprometida e realista numa organização, mas cuja eficácia é sujeita a certos problemas – da sua abordagem depende o sucesso deste modelo de gestão.

Acabámos de apresentar a nossa visão crítica da aplicação do BSC à gestão de risco, num estudo teórico que carece de validação empírica. Estudos desta natureza escasseiam e nesta falta reside uma legítima razão para desenvolver os conceitos BSC e Gestão de Risco, no âmbito da Contabilidade de Gestão.

## REFERÊNCIAS

Ackerman, S. (2001), *The Enterprise in Enterprise Risk Management*, Casualty Actuarial Society Enterprise Risk Management Seminar;

Alquier, A. e Tignol, M., (2006), “Risk management in small- and medium-sized enterprises”, *Production Planning & Control*, Vol. 17, pp. 273-282;

Arena, M.; Arnaboldi, M. e Azzone, G., (2010), “The organizational dynamics of Enterprise Risk Management”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35, pp. 659–675;

Beasley, M., Chen, A., Nunez, K. e Wright, L. (2006) “Working Hand in Hand: Balanced Scorecards and Enterprise Risk Management”, *Strategic Finance*, Vol. 87, Nº. 9, pp 49-55;

Beasley, M., Pagach, D. e Warr, R. (2008), “Information conveyed in hiring announcements of senior executives overseeing enterprise-wide risk management processes”, *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, Vol. 23, pp. 311–332;

Beck, U. (1992). *Risk society: Towards a new modernity*. London: Sage;

Calandro, J. (2006), *An enterprise approach to insurance risk management*, New York, Working paper, IBM, White Plains;

Calandro, J. e Lane, S. (2006), “Insights from the Balanced Scorecard An introduction to the Enterprise Risk Scorecard”, *Measuring Business Excellence*, Vol. 10, nº. 3, pp. 31-40;

CAS – Casualty Actuarial Society, “ERM – *Enterprise Risk Management*” – 2010, disponível em <<http://www.casact.org/research/erm/>> em 19/05/2010

COSO (2004) Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Executive Summary & Framework (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) disponível em [http://www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executivesummary.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf), em 12/12/2012;

D’Alessandro, D.F. (2001), *Brand Warfare*, McGraw-Hill, New York NY;

de Haas, M. e Kleingeld, A. (1999), “Multilevel design of performance measurement systems: enhancing strategic dialogue throughout the organization”, *Management Accounting Research*, Vol.10, Nº. 3, pp. 233-261;

Dickinson, G. (2001), “Enterprise risk management: Its origins and conceptual foundation”, *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, Vol. 2, Nº. 3, pp 360-366;

Franco-Santos, M. e Bourne, M. (2005). “An examination of the literature relating to issues affecting how companies manage through measures”, *Production Planning & Control*, Vol. 16, No. 2, pp. 114–124;

Funston, R. (2003), “Creating a Risk-intelligent Organization”, *Internal Auditor*, Vol. 60, Nº. 2, pp. 59;

Gordon, L. A., Loeb, M. P. e Tseng, C. (2009), “Enterprise risk management and firm performance: a contingency perspective”, *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 28, pp. 301–327;

IBM BCS (2005), *The Agile CFO*, IBM Corporation, Business Consulting Services, Somers, NY;

IIA – “*The Institute of Internal Audits*”- 2010, disponível em <<http://www.theiia.org/>> em 19/05/2011;

Kaplan, R. e Norton, D. (1996), “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, Vol. 74, Nº. 1, pp. 75-85;

Kaplan, R. e Norton, D. (1996a), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press;

Kaplan, R. e Norton, D. (2001), *The Strategy Focus Organization*, Harvard Business School Press;

Kaplan, R. e Norton, D. (2004), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business Publishing Corporation;

Kaplan, R. e Norton, D. (2005), “The Office Strategy Management”, *Harvard Business Review*, Vol. 83, Nº. 10, pp. 72-80;

Kaplan, R. e Norton, D. (2006), *Alignment: Using the Balance Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business School Press;

Kaplan, R. (2011), “Accounting scholarship that advances professional knowledge and practice”, *The Accounting Review*, Vol. 86, pp. 367–383;

Kawamoto, B. (2001), *Issues in Enterprise Risk Management: From Theory to Application*, Casualty Actuarial Society Spring Meeting;

Kunkel, J. (2004), “The Changing Role of Internal Audit”, *Chain Store Age*, Vol. 80, Nº. 9, pp 4-5;

Lindow, P. e Race, J. (2002) “Beyond traditional audit techniques”, *Journal of Accountancy*, Nº. 194, pp. 28;

Marks, N. (2001), “The new age of internal auditing”, *The Internal Auditor*, December, pp. 44-9;

Maynard, G. (1999), “Embracing Risk”, *Internal Auditor*, Vol. 56, Nº. 1, pp. 24;

Meulbroek, L. (2002), “A senior manager’s guide to integrated risk management”, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 14 No. 4, pp. 56-70;

Mikes, A. (2009), “Risk management and calculative cultures”, *Management Accounting Research*, Vol. 20, N° 1, pp. 18–40;

Mintzberg, H. (1987), “The strategy concept I: five P’s for strategy”, *California Management Review*, N° 3, pp 11-23;

Mooraj, S., Oyon, D. e Hostettler, D. (1999), “The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil?”, *European Management Journal*, Vol. 17, N° 5, pp. 481–491;

Nagumo, T. (2005), “Aligning enterprise risk management with strategy through the BSC: the Bank of Tokyo-Mitsubishi approach”, *Balanced Scorecard Report*, September-October, pp. 3-6;

Nørreklit, H. (2000), “The balanced on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions”, *Management Accounting Research*, Vol. 11, N° 1, pp. 65-88;

Nørreklit, H. (2003), “The Balanced Scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard”, *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 28, N° 6, pp. 591-619;

O’Regan, D. (2002), “The CPA’s transition to the world of internal auditing”, *The CPA Journal*, August, pp. 11-13;

Olhager, J. e Wikner, J., 2000, *Production planning and control tools*. Production Planning and Control, 11, 210 – 222;

Olve, N., Petri, C., Roy, J. e Roy, S. (2004), “Twelve years later: Understanding and realizing the value of balanced scorecards”, *Ivey Management Services*, May/June pp. 1-7;

Osborne, D. e T. Gaebler (1992), *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Reading, MA: Addison-Wesley;

Paape, L. e Spekle, R. (2012), “The Adoption and Design of Enterprise Risk Management Practices: An Empirical Study”, *European Accounting Review*, Vol. 21, N° 3, pp. 533–564;

Pollara, J. B. (2008), “FGRC: Seize the opportunity”, *Strategic Finance*, May, pp. 58–59;

Power, M. (2007), *Organized uncertainty designing a world of risk management*, Oxford University Press;

Protiviti, Inc. (2005), *US Risk Barometer*, New York, Protiviti, Inc;

Rivenbark, W. (2000), “Embracing Risk-Based Auditing in Local Government”, *Government Finance Review*, Vol. 16, N° 3, pp. 17;

Scapens, B., e Bromwich, M. (2009), “Editorial: Risk management, corporate governance and management accounting”, *Management Accounting Research*, Vol. 20, N° 1;

Sedatole, K. L. (2003) “The effect of measurement alternatives on a nonfinancial quality measure’s forward-looking properties”, *The Accounting Review*, Vol. 78, N° 2, pp 555-580;

Sammer, J. (2006), "Customizing Enterprise Risk Management", *Business Finance*, Vol. 12, N° 5, pp 33-36;

Wang, J., Lin, W., Huang, Y. (2010), "A performance-oriented risk management framework for innovative R&D projects", *Technovation*, Vol. 30, pp 601–611;

Wu, D. e Olson, D. L., (2007), *Enterprise risk manager*, World Scientific, Singapore.