

Os Intangíveis no *Balanced Scorecard*: A sua relevância na gestão empresarial e na estratégia do negócio.

The Intangible in the Balanced Scorecard: Its relevance in business management and business strategy.

Marina Antunes¹

Pedro Ribeiro Mucharreira²

RESUMO

Uma estratégia de negócio define claramente qual a direção que um negócio seguirá e as fases que são necessárias para que os seus objetivos sejam alcançados. A medição e a avaliação são processos que permitem às empresas assegurar que as suas metas e objetivos são atingidas e todos os colaboradores de uma organização estão incluídos nessa responsabilidade. A importância dos ativos intangíveis está associada à sua capacidade para criar valor, sendo que apenas são alvo de interesse os que forem estrategicamente significativos. O presente artigo é baseado numa revisão da literatura e pretende servir de reflexão crítica às vantagens e limitações do *Balanced Scorecard* e a forma como os ativos intangíveis são incorporados no modelo. Por outro lado, pretende-se salientar a enorme importância do *Balanced Scorecard* para a estratégia de negócio, enquanto instrumento de gestão estratégica e a relevância dos ativos intangíveis na criação de valor para as organizações. Este artigo constitui-se, de igual forma, como um importante suporte teórico para desenvolver, posteriormente, um modelo de investigação de natureza empírica.

Palavras-chave: Estratégia de negócio, ativos intangíveis, *Balanced Scorecard*, capital intelectual, criação de valor.

¹ Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa maantunes@iscal.ipl.pt

² Instituto de Educação da Universidade de Lisboa pedro.mucharreira@campus.ul.pt

ABSTRACT

A business strategy clearly defines which direction a business will follow and the steps that are necessary to ensure that its objectives are achieved. The measurement and assessment are processes that enable companies to ensure that its goals and objectives are attained and all employees of an organization are included in this responsibility. The importance of intangible assets is related to its ability to create value, and only those that are strategically significant are subject of interest. This paper is based on a literature review and intended to serve as a critical reflection of the advantages and limitations of the Balanced Scorecard and how intangible assets are incorporated in the model. In the other hand, is intended to emphasizing the huge importance of the Balanced Scorecard for the business strategy as a strategic management tool, and the relevance of intangible assets in creating value for organizations. This paper is assumed, likewise as an important theoretical support to develop afterward a research model of empirical nature.

Keywords: Business strategy, intangible assets, *Balanced Scorecard*, intellectual capital, value creation.

Received on: 2015.01.31

Approved on: 2015.03.30

Evaluated by a double blind review system

1. INTRODUÇÃO

A gestão dos ativos intangíveis, mais precisamente do capital intelectual, tem vindo a revelar-se uma enorme vantagem competitiva para as empresas. Contudo, colocam-se significativas dificuldades para as organizações na identificação e mensuração do seu capital intelectual e, conseqüentemente, na avaliação do seu impacto para as suas estratégias de negócio.

Um dos conceitos que tem vindo a ser considerado na abordagem desta questão refere-se ao *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan & Norton (1992). O *Balanced Scorecard* é uma abordagem estruturada, baseada em indicadores de desempenho, focada na perspectiva de negócio e nos resultados da organização. Uma das suas principais características assenta numa gestão baseada em indicadores financeiros e não financeiros.

Em oposição aos sistemas de medição tradicionais, baseados numa perspectiva exclusivamente financeira, o BSC apresenta a estratégia empresarial em indicadores de gestão, definindo quatro perspectivas: a financeira, a de clientes, a de processos internos e a de aprendizagem e crescimento.

Os ativos intangíveis, cuja medição e avaliação revelam uma difícil concretização devido à sua natureza incorpórea, transformam-se num alvo de particular interesse. O BSC salienta os intangíveis na sua abordagem, e estes assumem mesmo elementos fundamentais nas dimensões propostas pela ferramenta, no que respeita às dimensões aprendizagem e crescimento, clientes e processos internos. Ao considerar-se estas dimensões, o capital intelectual, com particular enfoque no capital humano e capital relacional, assume grande importância estratégica no desenvolvimento dos negócios. Desta forma, é construída uma relação entre a gestão baseada no BSC e a adoção de medidas de desempenho para o capital intelectual, entendido como sendo todos os recursos intelectuais que foram formalizados, capturados e alavancados para criar ativos de maior valor (Prusak, 1998). O capital intelectual refere-se ao material intelectual, como sejam, conhecimento, informação, propriedade intelectual e experiências que podem ser usados para criar riqueza, vindo a assumir, crescentemente, a função de principal ativo de uma empresa, pois é através dele que a informação se transforma em conhecimento. O capital humano apresenta, contudo, maiores dificuldades de medição e avaliação de desempenho que acabarão por afetar a sua gestão.

2. A ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

O conceito de estratégia tem sido objeto de várias investigações, em grande parte devido à sua importância na explicação de como as empresas poderão ser bem ou mal sucedidas no mundo dos negócios. Uma das primeiras definições surgiu com Chandler (1962), que associou a estratégia a um processo racional desenvolvido com o objetivo de maximizar a vantagem competitiva de uma empresa no longo prazo, e a adoção das ações adequadas e a afetação dos recursos para alcançar esses objetivos. Por sua vez, Ansoff (1965) referiu que a estratégia é a ligação entre o presente e o futuro de uma organização, definindo a estratégia como um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial.

Katz (1970) descreve o conceito de estratégia como a relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, sendo este um conjunto de objetivos e ações a adotar para atingir esses objetivos). Tendo presente Mintzberg, Lampel, Quinn, & Ghoshal (2002) a estratégia pode ser definida como um plano que inclui as principais metas, políticas e ações de uma organização, por forma a integrar diferentes atividades em departamentos diversos, *vide*, as áreas de *marketing*, produção, pesquisa e desenvolvimento, compras, finanças, entre outras. Numa outra perspetiva, Porter (1991) referiu também que a estratégia da empresa terá de ter como preocupação central a criação e exploração das suas competências distintivas.

A formulação de uma estratégia de negócio é uma das fases constituintes de um processo de planeamento de negócio. Um plano de negócios inicia-se com uma visão global e, a partir desta, desenvolve-se uma declaração de missão. Por sua vez, a missão levará a metas definidas que o negócio procurará alcançar para realizar a sua missão e atingir os seus objetivos.

A estratégia de combinação é muitas vezes utilizada pelas empresas que visam alcançar vários objetivos em simultâneo. Algumas das estratégias, que podem ser combinadas simultaneamente, passam pela diferenciação, redução de custos ou o foco num determinado nicho de mercado (Porter, 1980). Estas estratégias poderão ser variadas, contudo, têm em comum o facto de serem orientadas para melhorar a vantagem competitiva da empresa.

Para Porter (1996), uma empresa apenas conseguirá superar os seus concorrentes se conseguir definir uma diferença que consiga preservar. Esta diferença deverá proporcionar mais valor ao cliente ou criar valor comparável a um menor custo. Ao proporcionar mais valor, permitirá à empresa optar por preços médios unitários mais elevados e, conseqüentemente, obter melhores resultados de eficiência na redução dos custos médios.

Segundo Laudon & Laudon (2005), uma organização consiste numa estrutura social, estável e formal, criada com determinado fim, e que transforma recursos em resultados através de processos internos. No entanto, o que ocorre muitas vezes é a ausência de alinhamento entre as unidades de negócio e os objetivos da organização. Kaplan &

Norton (2006) referem que o alinhamento estratégico pressupõe: a partilha de visão, da estratégia, dos valores e dos objetivos; o compromisso para proporcionar valor aos clientes e o compromisso de uma preocupação e atenção constantes, de forma a alcançar melhorias nos processos.

3. O BALANCED SCORECARD

O conceito do *Balanced Scorecard* (BSC) surgiu no final do século passado, tendo sido apresentado por Kaplan & Norton, em 1992. O seu aparecimento resultou da necessidade de se modificarem os indicadores de desempenho utilizados pelas organizações até então. Começou a existir a necessidade de um modelo que permitisse solucionar a lacuna existente da avaliação do desempenho organizacional, centrada exclusivamente em indicadores financeiros. Esta necessidade era manifestada por várias organizações, no sentido de se encontrarem medidas de avaliação do desempenho organizacional mais eficientes e adaptadas à nova realidade.

O BSC surgiu inicialmente como um modelo de avaliação organizacional (Kaplan & Norton, 1992), tendo sido entretanto transformado num instrumento de gestão e de implementação da estratégia (Kaplan & Norton, 1996). Este indicador consiste num planeamento estratégico e sistema de gestão muito utilizado nas empresas, indústrias e organizações sem fins lucrativos. A sua finalidade é direcionar as atividades da empresa de acordo com a visão e a estratégia da organização, melhorar a comunicação interna e externa e controlar o desempenho organizacional, visando os objetivos estratégicos. As medidas financeiras são complementadas com medidas não financeiras, nomeadamente, satisfação dos clientes, processos internos, inovação e atividades de melhoria operacional, indutoras (*drivers*) do desempenho financeiro futuro (Kaplan & Norton, 1992).

Inicialmente, o BSC propôs critérios de avaliação complementares à já frequente análise financeira da empresa, não centrando, contudo, as decisões nas questões financeiras, para que a perspetiva de longo prazo não fosse perdida (Luft & Shields, 2001). A perceção de Kaplan & Norton (1996) era que a avaliação de uma empresa não deveria ficar circunscrita à tradicional avaliação financeira, porque a focalização das medidas financeiras representavam fracos indícios de progresso e da prossecução de objetivos a

longo prazo, uma vez que estas medidas financeiras se focalizavam no curto prazo. Como tal, para além da perspetiva financeira, surgem mais três perspetivas, consideradas como preditivas da viabilidade e continuidade futura da empresa, sendo possível dar resposta a quatro questões básicas (Kaplan & Norton, 1992):

- Clientes - Como é que os clientes nos vêem?
- Processos internos - Em que nos devemos distinguir?
- Conhecimento e inovação - Podemos continuar a melhorar e criar valor?
- Financeira - Como somos vistos pelos acionistas?

Segundo Olve, Roy, & Wetter (1999), a partir das quatro perspetivas é possível estabelecer uma relação entre os objetivos operacionais (indicadores de curto prazo), com a visão e a estratégia da empresa (indicadores de longo prazo). Assim, as quatro perspetivas passam a considerar o efeito de acontecimentos passados (na perspetiva financeira), as medidas operacionais características do presente (clientes e processos internos), e atividades de melhoria e inovação que representam o futuro (aprendizagem e crescimento), apresentando os *drivers* do futuro da empresa pela sua relação de causa e efeito.

Presentemente, é dada uma grande relevância à ligação entre o BSC e a gestão estratégica, mais concretamente no que concerne à aprendizagem estratégica. Esta baseia-se nos processos de inovação, os quais por sua vez se relacionam com o elemento humano das organizações. Na perspetiva de Drucker (1995), quando um sistema de informação é ajustado, o mesmo pressupõe que os utilizadores da organização saibam que informações necessitam, que as consigam obter de forma frequente e que as considerem na sua tomada de decisão.

Numa outra perspetiva, o BSC tornou-se num sistema de avaliação de desempenho, cuja finalidade era a implementação de estratégias. Inicialmente, o conceito situava-se no âmbito do suporte do controlo de gestão (Niven, 2005). Contudo, posteriormente, a definição viria a incluir, não apenas a atividade do controlo de gestão, mas também a natureza do produto final (Anthony & Govindarajan, 2001).

Tendo presente Kaplan & Norton (2004) os ativos da empresa que beneficiam desta capacidade para aprender e crescer, ou de outra forma, os três grupos de indutores da capacidade para aprender são: o capital humano (competências, *know-how*), o capital informacional (hábitos e procedimentos que promovam a construção e a partilha de conhecimento) e o capital organizacional (abertura para a mudança, flexibilidade das pessoas, valores da organização, alinhamento dos vários interesses na organização com as decisões estratégicas).

A operacionalização do BSC baseia-se na construção de indicadores integrados que resultam de uma ideia concreta e da transposição da estratégia para métricas e objetivos passíveis de mensuração, envolvendo quatro dimensões de análise (financeira, clientes, processos internos, crescimento e aprendizagem). As relações estabelecidas entre os diversos indicadores estão associadas a uma estratégia particular e caracterizam-se por relações de causa e efeito. São definidos três princípios fundamentais que servem de suporte ao desenvolvimento do BSC, no que respeita à estratégia organizacional (Kaplan & Norton, 1996):

- Relação de causa e efeito - todas as medidas do BSC devem ser parte integrante de uma cadeia de relações de causa e efeito, refletindo para a organização uma referência de natureza estratégica ou operacional.
- Carácter estratégico dos indicadores de desempenho - os indicadores de desempenho (ou *drivers*) devem refletir a particularidade de determinada estratégia para um negócio específico.
- Integração com a dimensão financeira - as medidas e ações adotadas devem ser orientadas para os resultados financeiros da organização.

4. OS INTANGÍVEIS NA GESTÃO EMPRESARIAL

Nos últimos anos, tem-se assistido a uma alteração da importância dos fatores de criação de valor nas empresas. As vantagens competitivas tradicionais têm sido progressivamente substituídas por novas vantagens associadas a recursos baseados no conhecimento, como sejam, o *know-how*, a experiência dos colaboradores e as relações estratégicas definidas com as entidades externas à empresa. Esta mudança está relacionada com a crescente globalização e internacionalização dos mercados, aumento

da concorrência e uma crescente importância das tecnologias de informação. Estas alterações ocorridas nos mercados obrigam a que as empresas estejam em constante evolução para que consigam manter as suas posições competitivas, recorrendo a novas fontes de criação de valor, onde se incluem a investigação e desenvolvimento, a competência dos colaboradores e a capacidade de atração e retenção de parceiros de negócio (Stewart, 1999).

Uma das grandes alterações económicas que têm ocorrido nestes últimos anos está relacionada com o tipo de ativos das organizações e o seu papel no processo de criação de valor. De facto, com o aparecimento das sociedades baseadas nas tecnologias de informação, tem-se assistido a uma clara substituição dos componentes de formação de valor nas organizações, que anteriormente se baseavam nos seus ativos físicos, para uma realidade em que os ativos intangíveis se tornam nos elementos mais importantes na criação de valor nas organizações.

Uma das referências existentes na literatura, surgiu com Reilly (1992) ao definir ativos intangíveis como os ativos relacionados com a tecnologia, clientes, *software*, capital intelectual e o *marketing*. Hall (1992) considerou os ativos intangíveis como ativos e competências ou capacidades, salientando a sua importância na criação de valor e o facto de serem passíveis de medição e avaliação. Este autor realçou ainda o papel dos recursos intangíveis no processo de gestão estratégica, em particular a identificação das fontes intangíveis de vantagens competitivas sustentáveis. Para Edvinsson & Richtener (1999), e Romer (1990) o ativo intangível é aquele que traz criação de valor à organização sem que essa criação de valor, contudo, seja espelhada nos documentos contabilísticos.

A relevância dos ativos intangíveis não é uma questão recente (Neves, 2005). Este conceito tinha sido há muito incluído na avaliação financeira das empresas. Inicialmente, Likert (1967) propôs técnicas de avaliação dos recursos humanos, referindo-se, como tal, aos recursos intangíveis. Segundo a sua abordagem, se os indicadores financeiros não se revelavam suficientes havia então que os complementar com a análise dos ativos intangíveis que fossem criadores de valor. No seguimento desta perspetiva, Fisher (1992) passou a incorporar os recursos intangíveis nos seus

processos, obtendo visíveis benefícios na construção de uma maior consciência empresarial.

Itami (1987) substitui o adjetivo de “intangível” por “invisível”, realçando a natureza incorpórea destes ativos, que, na opinião de Brooking (1996) e Sveiby (1998) fazem parte de um universo muito significativo de empresas e numa proporção superior aos de natureza corpórea. Esta situação deve-se ao fator conhecimento, recurso necessário para que as organizações consigam funcionar em ambientes altamente competitivos e que exigem inovações constantes.

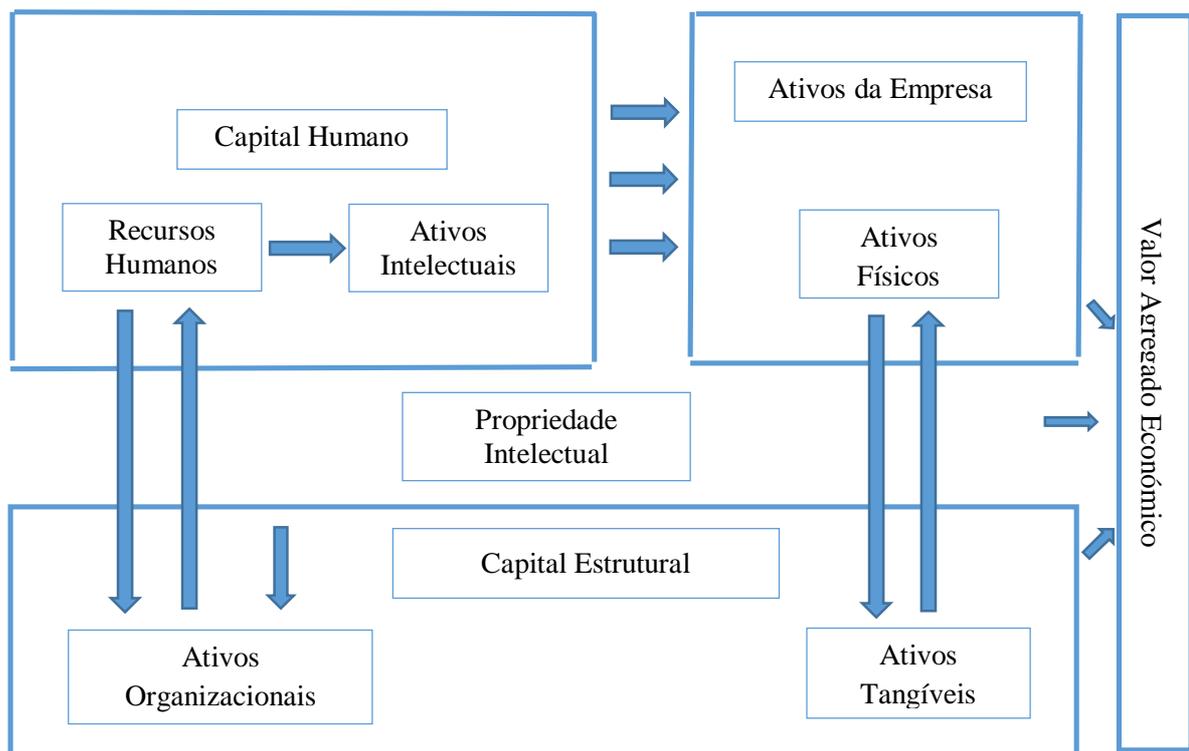
Nos ativos intangíveis são integrados, muitas vezes, outros conceitos que se referem a tópicos distintos, mas que na essência acabam por se revelar muito semelhantes entre si. Exemplos disso são conceitos como recurso intangível, capital intelectual, ativo intelectual ou capital de conhecimento (Chaminade & Roberts, 2003). Esta diversidade de definições leva à existência de incoerências e dificuldades na avaliação dos conceitos e inviabiliza comparações entre organizações que não se baseiem nos mesmos termos (Andriessen, 2004).

Desta variedade de conceitos derivou um outro, designado de capital intelectual (Lev & Zambon, 2003). Vários autores consideraram três categorias constituintes dos ativos intangíveis (Edvinsson & Sullivan, 1996; Roos & Roos, 1997; Lev & Zambon, 2003): capital humano (relacionado com as competências e experiências dos recursos humanos), capital estrutural (relacionado com a capacidade organizacional, aprendizagem organizacional, propriedade intelectual) e o capital relacional (incidindo esta categoria nas relações abertas a todo o contexto económico, como o valor da marca ou a satisfação dos clientes). No entanto, apenas são considerados fatores integrantes do capital intelectual, aqueles que contribuam para a criação de valor e que proporcionem vantagens competitivas para a empresa (Mouritsen, Larsen, & Bukh, 2001).

Outras definições têm surgido na literatura. Bradley (1997) caracteriza o capital intelectual como a combinação de *inputs* de baixo valor intrínseco em misturas que valem significativamente mais. Por outro lado, para Ulrich (1998), o capital intelectual baseia-se simplesmente nas competências e no compromisso.

O capital intelectual está diretamente relacionado com os elementos intangíveis que resultam das atividades desenvolvidas pelas organizações para se adaptarem à nova realidade e para nela atuarem (Brooking, 1996; Pablos, 2002). Estes autores referem que esses investimentos proporcionam benefícios intangíveis às organizações, facultando capacidades para o seu funcionamento e incorporando-lhes valor.

Figura 1 - Modelo de Gestão do Capital Intelectual



Fonte: Adaptado de Edvinsson & Malone (1999).

As vantagens da medição do capital intelectual consistem na avaliação do valor dos ativos de conhecimento das organizações, com vista a justificar os investimentos realizados em capital intelectual. A medição do capital intelectual e as práticas de gestão do conhecimento irão refletir-se em significativos benefícios para a organização, que por sua vez, irão ajudar a estratégia de negócio, proporcionando assim uma vantagem competitiva.

5. OS ATIVOS INTANGÍVEIS NO BALANCED SCORECARD

Niven (2006) identificou três fatores que afetam as empresas e que serviram de base ao desenvolvimento do BSC: a perda de confiança nas medidas financeiras para medição de desempenho de sucesso, a crescente importância dos ativos intangíveis e a dificuldade na implementação da estratégia. A importância dos ativos intangíveis na criação de valor das empresas exige que estas disponham de uma estrutura que lhes permita desenvolver e explorar o seu *know-how*. É, por isso, fundamental que a estratégia seja compreendida por todos os intervenientes da organização, desde os gestores de topo aos operacionais, de forma a garantir a criação de valor para a organização.

O BSC releva os ativos intangíveis nas decisões estratégicas, uma vez que a estratégia e as categorias incluídas na perspetiva de Aprendizagem e Crescimento surgem alinhadas e enquadram o desenvolvimento do mapa estratégico. Quer isto dizer que o sentido estratégico é assente nos intangíveis (Kaplan & Norton, 2004; 2006). O conceito do BSC apenas considera explicitamente os intangíveis humanos e estruturais. Relativamente aos relacionais, o BSC não os descreve objetivamente, embora estes surjam incorporados implicitamente no próprio conceito.

Também relativamente à questão dos intangíveis, o BSC tem sido alvo de algumas críticas, pois ignora a questão da intangibilidade na sua aplicabilidade prática (Oliveira, 2011). Na literatura, as opiniões sobre esta temática são divergentes. Por exemplo, enquanto Ittner (2008) identifica a dificuldade de aplicação prática do BSC, por outro lado, outros autores ressaltam a importância do conceito (Banker, Potter, & Srinivasan, 2000).

Outras críticas podem ser apontadas ao conceito do BSC. Uma delas refere-se à pouca importância dada ao capital relacional, comparativamente aos restantes. Por último, será também de referir a fraca relação evidenciada entre os ativos tangíveis e os ativos intangíveis.

6. CONCLUSÃO

A era do conhecimento e das novas tecnologias exige, a qualquer organização, uma reação atempada e estratégica perante as constantes mudanças que vão surgindo no contexto onde ela se insere. Os ativos intangíveis, e mais precisamente o capital intelectual, revelam-se um fator estratégico muito eficaz que permite potenciar a diferenciação e a criação de vantagens competitivas junto dos seus concorrentes.

O impacto cada vez maior das tecnologias de informação e do comércio eletrónico, o desenvolvimento das patentes e das estratégias de gestão, refletem o novo paradigma em que as sociedades se estão a transformar, caracterizando-as cada vez mais em economias e sociedades de conhecimento. Urge, assim, a necessidade de se dedicar particular atenção aos ativos intangíveis, uma vez que estes se apresentam como aspeto diferenciador das empresas e geradores de vantagens competitivas. O capital intelectual está relacionado com a competitividade estratégica. Como tal, torna-se imprescindível identificá-lo, medi-lo e incorporá-lo como um dos principais ativos intangíveis da gestão estratégica.

Neste estudo foi referida a evolução do conceito do BSC permitindo concluir que, enquanto instrumento de gestão estratégica que dedica notória importância aos ativos intangíveis, facilita a sua identificação na contabilidade de gestão e nos processos organizacionais. O BSC releva os ativos intangíveis nas decisões estratégicas, uma vez que a estratégia e as categorias incluídas na perspetiva de Aprendizagem e Crescimento surgem alinhadas e enquadram o desenvolvimento do mapa estratégico (Kaplan & Norton, 2006).

Como referido neste trabalho, os conceitos utilizados no BSC não são os mesmos que os usados no conceito do capital intelectual. No entanto, os pressupostos dos conceitos do capital intelectual estão presentes no BSC. O capital humano e estrutural são identificados claramente no BSC, contudo, o capital relacional apenas surge incorporado no conceito de forma implícita.

O BSC revela falhas na sua aplicação prática, em virtude do conceito não se debruçar mais pormenorizadamente sobre as dificuldades técnicas relacionadas com a mensuração e avaliação dos ativos intangíveis. Foi também referido que o BSC não

refere claramente a relação entre os ativos tangíveis e os intangíveis num quadro conceptual. No entanto, através da revisão da literatura feita sobre os vários estudos realizados sobre esta temática, é possível concluir que a importância do BSC é indiscutivelmente reconhecida e reúne consenso pela grande maioria dos autores no que concerne à sua pertinência e relevância enquanto instrumento de gestão estratégica.

REFERÊNCIAS

Andriessen, D. (2004). *Making Sense of Intellectual Capital*. Amsterdam: Elsevier Butterworth Heinemann.

Ansoff, I. (1965). *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill.

Anthony, R. & Govindarajan, V. (2001). *Management Control Systems*. Boston: McGraw-Hill.

Banker, R., Potter, G., & Srinivasan, D. (2000). An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures. *The Accounting Review*, 75(1), 65-92.

Bradley, K. (1997). Intellectual Capital and the New Wealth of Nations II. *Business Strategy Review*, 8(4), 34-44.

Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise*. Boston: Thomson Publishing Inc.

Chaminade, C. & Roberts, H. (2003). What it Means and What it Does: A Comparative Analysis of Implementing Intellectual Capital in Norway and Spain. *European Accounting Review*, 12(4), 733-751.

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press.

Drucker, P. (1995). The Information Executives Truly Need. *Harvard Business Review*, 73(1), 6-14.

Edvinsson, L. & Malone, M. (1999). *El Capital Intellectual – Cómo Identificar y Calcular el Valor de los Recursos Intangibles de su Empresa*. Barcelona: Gestión.

- Edvinsson, L. & Richtener, A. (1999). Developing Intellectual Capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30(3), 366-373.
- Edvinsson, L. & Sullivan, P. (1996). Developing a Model for Managing Intellectual Capital. *European Management Journal*, 14(4), 356-364.
- Fisher, J. (1992). Use of Non-financial Performance Measures. *Journal of Cost Management*, 6(1), 31-38.
- Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.
- Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ittner, C. (2008). Does Measuring Intangibles for Management Purposes Improve Performance? A Review of the Evidence. *Accounting and Business Research*, 38(3), 261-272.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business Publishing Corporation.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business Publishing Corporation.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Katz, R. (1970). *Cases and Concepts in Corporate Strategy*. New Jersey: Prentice Hall.
- Laudon, K. & Laudon, J. (2005). *Management Information Systems*. New York: Pearson-Prentice Hall.
- Lev, B. & Zambon, S. (2003). Intangibles and Intellectual Capital: An Introduction to a Special Issue. *European Accounting Review*, 12(4), 597-603.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill.

- Luft, J. & Shields, M. (2001). Why does Fixation Persists? Experimental Evidence on the Judgment Performance Effects of Expensing Intangibles. *The Accounting Review*, 76(4), 561-587.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. & Ghoshal, S. (2002). *The Strategy Process: Concepts, Context, Cases*. Prentice Hall.
- Mouritsen, J., Larsen, H. & Bukh, P. (2001). Valuing the Future: Intellectual Capital Supplements at Skandia. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 14(4), 399-422.
- Neves, J. C. (2005). *Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa*. Lisboa: Texto Editora.
- Niven, P. (2006). *Balanced Scorecard Step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Niven, P. (2005). *The Balanced Scorecard Diagnostics – Maintaining Maximum Performance*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Oliveira, H. (2011). *Os Intangíveis no Balanced Scorecard*. Comunicação apresentada no XIII Accounting and Auditing Congress, Porto.
- Olve, N., Roy, J., & Wetter, M. (1999). *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*. UK:Wiley.
- Pablos, P. (2002). Evidence of Intellectual Capital Measurement from Asia, Europe and Middle East. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 287-302.
- Porter, M. (1996). What is Strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Porter, M. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12(Winter91), 95-117.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Reilly, R. (1992). The Valuation of Proprietary Technology. *Management Accounting*, 79, 45-49.

Romer, P. (1990). Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*, 98(5), 71-102.

Roos, G. & Roos, J. (1997). Measuring your Company's Intellectual Performance. *Long Range Planning*, 30(3), 413-426.

Stewart, T. (1999). *Capital Intelectual – A Nova Riqueza das Organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.

Sveiby, K. (1998). *A Nova Riqueza das Organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

Ulrich, D. (1998). Intellectual Capital = Competence x Commitment. *Sloan Management Review*, 39(2), 15-26.

How to cite this article:

Antunes, M. & Mucharreira, P. R. (2015). Os Intangíveis no *Balanced Scorecard*: A sua relevância na gestão empresarial e na estratégia do negócio. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*. 1 (1), 104-120. Disponível em <http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/PJFMA>