

**BIL LEIRIDAN DE SOUZA**

**COMO MELHORAR A ESTRATÉGIA DAS SOCIEDADES EMPRESÁRIAS  
ATRAVÉS  
DO BALANCED SCORECARD**

**Monografia apresentada ao  
Departamento de Contabilidade, do  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas da  
Universidade Federal do Paraná, como  
requisito para obtenção do Título de  
Especialista em Gestão de Negócios.**

**Orientador: Prof.Dr. Vicente Pacheco**

**CURITIBA  
2008**

## **Agradecimentos**

Agradeço primeiramente, à Deus pela oportunidade de concluir mais esta etapa na minha vida, com muita saúde e satisfação do dever cumprido;

Aos meus familiares pelo apoio e incentivo;

Em especial aos meus pais, Elci Pessatto e Luiz Carlos de Souza, pessoas que muito admiro, principalmente, pela orientação segura, mostrando o caminho certo da vida; agradeço à Deus ainda, por tê-los perto de mim todos os dias e noites do meu viver;

Aos professores da UFPR e em especial ao prof<sup>o</sup>. orientador Dr. Vicente Pacheco pelas brilhantes sugestões e incentivo na realização deste trabalho, motivo pelo qual sou eternamente grato.

## Resumo

**Souza, Bil Leiridan Como Melhorar a Estratégia das Sociedades Empresariais através do *Balanced Scorecard*** sendo uma preocupação fundamental dos administradores nos seus negócios se refere à mensuração do desempenho. Apresenta-se, então a questão: como gerar indicadores eficazes para a medição da performance de uma empresa? Conhecer o caminho correto para a organização e os motivos de mudar ou não de rumo deve ser o propósito de todo gestor, seja qual for o tipo de organização, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, grande ou pequena.

Assim, ter informações sobre as ferramentas mais categóricas, que proporcionem uma tomada de decisão é de notável importância. Essas ferramentas devem ser fundamentadas em indicadores sólidos, atrelados aos objetivos da empresa.

Este trabalho pretende demonstrar como é possível, num processo de planejamento estratégico, produzir, a partir da visão da organização, metas e indicadores que podem ser executados, observados e acompanhados pela empresa, ramificando esta visão nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, visando atingir os objetivos proposta por ela.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta valiosa para o desenvolvimento de um plano estratégico. Não se trata apenas de um sistema de medidas táticas ou operacionais. O desdobramento da visão e da estratégia forma a base das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, visando atingir os objetivos propostos por ela.

O foco deste estudo é o exame dos indicadores que possam contribuir para um desempenho rentável e benéfico para a organização, de acordo com seus objetivos estratégicos, uma vez que a mensuração cuidadosa e coordenada dos resultados é fundamental para uma gestão eficaz.

**PALAVRAS-CHAVE:** avaliação de desempenho; *Balanced Scorecard*; estratégia; indicadores de desempenho; performance;

## SUMÁRIO

<b>1. CAPITULO</b>	<b>01</b>
<b>1.1 Introdução</b>	<b>01</b>
<b>1.1.1 O que é Balanced Scorecard</b>	<b>03</b>
<b>1.1.2 Para que serve o Balanced Scorecard.</b>	<b>07</b>
<b>1.1.3 Balanced Scorecard como um sistema de gestão estratégica</b>	<b>08</b>
<b>2. CAPITULO</b>	<b>10</b>
<b>2.1 As Quatro Perspectivas</b>	<b>10</b>
<b>2.1.1 Perspectiva Financeira</b>	<b>11</b>
<b>2.1.2 Perspectiva do cliente</b>	<b>14</b>
<b>2.1.3 Perspectiva dos processos internos</b>	<b>16</b>
<b>2.1.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento</b>	<b>20</b>
<b>3. CAPITULO</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Objetivos estratégicos</b>	<b>22</b>
<b>3.1.1 Estratégia da empresa</b>	<b>25</b>
<b>3.1.2 Qual a finalidade da estratégia de negócios para a empresa</b>	<b>27</b>
<b>3.1.3 A evolução da estratégia</b>	<b>27</b>
<b>3.1.4 Como utilizar a estratégia na empresa</b>	<b>28</b>
<b>3.1.5 Melhorando o aprendizado estratégico</b>	<b>28</b>
<b>4. CAPITULO</b>	<b>30</b>
<b>4.1 As quatro etapas de construção do BSC</b>	<b>30</b>
<b>4.1.1 Para Construção do adequada do BSC são apresentadas quatro etapas</b>	<b>30</b>

<b>4.1.2 Na etapa de definição da arquitetura de indicadores</b>	<b>30</b>
<b>4.1.3 Na etapa de consenso em função dos objetivos estratégicos</b>	<b>30</b>
<b>4.1.4 Na etapa da escolha e elaboração dos indicadores</b>	<b>31</b>
<b>4.1.5 Finalmente a etapa de elaboração do plano de implementação</b>	<b>32</b>
<b>5. CAPITULO</b>	<b>40</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>41</b>

**“Eu tinha as respostas  
mudaram as perguntas...”**

## **1. CAPITULO**

### **1.1 INTRODUÇÃO**

Quando se ouve falar em *Balanced Scorecard*, a visão que as pessoas tem sobre essa metodologia, é de mais uma ferramenta de medição de indicadores. Isso acontece devido teorias e outras metodologias estarem centradas em indicadores que focam o lado financeiro e de clientes. Isso faz com que as empresas só possam visualizar a evolução e a tendência a curto ou médio prazo.

No inicio da ciência da administração, quando não havia nenhuma forma de aferição, estas duas perspectivas, financeiras e clientes, fez com que as empresas que as utilizavam, conseguissem ter um maior controle, especialmente em relação ao que estava ocorrendo com a saúde financeira e gerencial. Foi um grande avanço. Tinham excelente vantagem competitiva quem soubesse administrar utilizando tão somente tais ferramentas.

O que estas metodologias ou ferramentas não conseguiam evidenciar para as empresas, eram se suas ações estratégicas estavam tendo o efeito desejado pelos gestores.

As empresas presas ao resultado e aos passados e não podiam visualizar pontos importantes para a sua sobrevivência e crescimento a longo prazo.

A era da informação trouxe um ambiente competitivo, inovador e exigente para as organizações. Uma das principais fontes de preocupação dos gestores nas organizações diz respeito à medição de sua performance.

A verdade é que o sucesso de uma organização é avaliado por meio de resultados. Não há como fugir dessa premissa. Esses resultados devem ser medidos por meio de um conjunto de indicadores que reflitam, de forma balanceada, harmoniosa e sustentada, nas necessidades e interesses de todas as partes envolvidas.

A informação deve ser coletada, tratada e usada de forma adequada para avaliar os resultados e melhorar continuamente o desempenho da empresa. Os talentos das pessoas devem ser desenvolvidos e fortalecidos e os capitais intelectuais, entendidos como o valor agregado aos produtos e aos serviços da organização por meio do conhecimento adquirido, deve ser mantido para ser a base do aprendizado contínuo da instituição.

O capital intelectual é composto pelas habilidades e conhecimentos das pessoas, pela tecnologia de produtos e de processos ou pelas características específicas de uma organização. A experiência, o conhecimento e a tecnologia adquiridos pelas pessoas integram a memória histórica de uma organização. O fluxo do trabalho deve ser organizado visando melhorar sistematicamente produtos e serviços e eliminar desperdícios e erros.

É neste contexto que iniciamos os estudos sobre o "Balanced Scorecard", que é considerado um modelo gerencial estratégico, fornecido pela moderna contabilidade gerencial. Nos dias atuais cada vez mais os profissionais são cobrados no sentido de melhorar a performance das empresas, mas sem se descuidar de seu principal ativo, as pessoas, os recursos humanos da empresa, seu capital intelectual, e o BSC vem ajudar nessa difícil tarefa.

O aspecto mais inovador e importante do BSC é a incorporação do aprendizado estratégico que cria instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo, induz o raciocínio dinâmico: as pessoas vêem onde as peças se encaixam; como seus papéis influenciam outras pessoas e a própria empresa.

Atualmente utiliza-se, principalmente no Brasil, o modelo ABC de custeio. As empresas têm conduzido e gerenciado seus negócios, nos aspectos gestão de custos e mensuração de desempenho, de uma forma errada e ultrapassada. Elas têm-se utilizado de rateios arbitrários dos custos de *overhead* e não conseguem estabelecer uma relação entre o custo dos diversos recursos e produtos fabricados e clientes atendidos.

O ABC mostra se as empresas estão tendo retornos financeiros ou não com seus clientes e produtos, os mercados em que atuam e o custo da capacidade produtiva ( HONG Y CHING, 1997 )

O *Balanced Scorecard* traz um novo enfoque: diz onde se deve competir, que clientes devem ser conquistados e o que é preciso ser feito para criar valor para clientes, ( PORTER, 1990, KAPLAN & NORTON, 2001).



### **1.1.1 O QUE É *BALANCED SCORECARD***

As origens do *Balanced Scorecard* remontam a 1990, quando o Instituto Nola Norton, unidade de desenvolvimento e pesquisa da KPMG, patrocinou um estudo denominado. *Measuring Performance in the Organization of the future.*, com o objetivo de avaliar até que ponto os executivos das empresas se sentiam seguros os métodos existentes de avaliação do desempenho empresarial.

O resultado deste estudo, indicou um grande descontentamento com a capacidade dos indicadores utilizados de proverem adequadamente o monitoramento da estratégia delineada para o negocio. Outra crítica apresentada, os métodos de avaliação estavam baseados, quase que exclusivamente, em dados contábeis e financeiros consolidados, o que não representava as ações em andamento nas empresas, direcionadas para o relacionamento com o cliente, desenvolvimento de produto, qualidade total, competências individuais e organizacionais.

A este trabalho, seguiram-se diversos outros estudos que culminaram no desenvolvimento da base conceitual do *Balanced Scorecard*, hoje considerada no meio empresarial, a melhor ferramenta para tradução e mensuração continua das estratégias das empresas.

Mas o que é efetivamente *Balanced Scorecard* e como ele se diferencia dos métodos tradicionais de gerenciamento da informação para a tomada da decisão?

Os objetivos estratégicos de uma empresa são atingidos quando a diretoria é capaz de difundir uma visão comum e induzir ações relevantes para se atingir o sucesso empresarial. O *Balanced Scorecard* integra os três grupos de ações que conduzem a este fim: estratégias, operacionais e organizacionais, estabelecendo um processo estruturado para a criação de medidas adequadas e objetivos em todos os níveis, possibilitando a integração entre os grupos de ações e garantindo o alinhamento de toda organização.

A Adoção do *Balanced Scorecard*, permite traduzir, claramente, a estratégia e as ações a ela vinculadas, de forma que cada profissional envolvido possa compreender e medir seu papel no desenvolvimento do negocio, facilitando a ligação entre as metas corporativas, das unidades de negocio, das equipes e dos

indivíduos. Como resultado, a organização torna-se mais ágil e pró-ativa, gerenciando mais eficazmente as transformações ocorridas no ambiente interno e externo.

A metodologia de implantação do *Balanced Scorecard* utilizada pela KPMG segue o modelo genérico preconizado por Kaplan, que projeta quatro perspectivas para a mensuração estratégica de um negócio: Finanças, como a companhia deve ser para atender as expectativas de seus clientes; Processos de negócios, que identifica quais os processos críticos para o sucesso e quais agregam ou não valor; e Evolução organizacional, que mensura a habilidade da empresa em adaptar-se às mudanças no ambiente.

A identificação das medidas, nível de detalhamento e alcance do *Balanced Scorecard* dentro da estrutura da empresa decorre da análise dos objetivos traçados e da identificação das suas relações de causa-efeito e do conjunto de hipóteses que os suportam.

Como resultado deste estudo, surgirá não um simples painel de indicadores, mas uma ferramenta que possibilita um processo sistemático para implementar, obter feedback e, quando necessário, promover alterações nas ações estratégicas da empresa.

Num ambiente de transformações, onde a busca contínua e o comprometimento com a excelência é o diferencial entre ser líder ou liderado, o *Balanced Scorecard* traduz-se numa ferramenta única para a gestão das operações, proporcionando informações rápidas e confiáveis, visões e definições precisas, interpretações consistentes e perfeito entendimento e controle das ações empresariais, permitindo assim que os gestores possam saber porque as coisas acontecem e direcionar os recursos para as melhores soluções.

O *Balanced Scorecard* é, para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. Muitas empresas adotaram declarações de missão para transmitir valores e crenças fundamentais a todos os funcionários. A Declaração de missão aponta as crenças essenciais, e identifica os mercados-alvos e produtos essenciais.

As declarações de missão devem ser inspiradoras. Devem fornecer energia e motivação a empresa. Mas declarações de missão e slogans inspiradores não são suficientes. Como observou *Peter Senge*. “Muitos líderes possuem visões pessoais que nunca chegam a ser traduzidas em visões capazes de mobilizar a empresa. O que falta é uma disciplina que transforme a visão individual em visão compartilhada”.

Como exemplo específico *Norman Chambers*, executivo principal da *Rockwater*, uma empresa de construções submarinas, liderou um esforço de dois meses entre altos executivos e gerentes de projeto para desenvolver uma declaração de missão, *Chambers* recebeu um telefonema de um gerente de projeto de uma plataforma de prospecção em pleno mar do norte: “Norm, quero que você saiba que acredito na declaração de missão. Quero agir de acordo com ela, estou aqui com meu cliente. O que devo fazer? Como devo me comportar a cada dia, durante a vida deste projeto, a fim de estar em conformidade com a nossa declaração de missão?”

*Chambers* percebeu que havia um grande vazio entre a declaração de missão e as ações cotidianas dos funcionários. O *Balanced Scorecard* traduz a missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

O *Scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia, utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de logo prazo.

Muita gente considera medidas e indicadores como uma ferramenta para controle do comportamento e avaliação do desempenho passado. As medidas do *Balanced Scorecard* devem ser utilizadas para articular a estratégia da empresa, para comunicar essa estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum. Utilizando dessa maneira, o *scorecard* não pretende manter as unidades individuais e organizacionais em conformidade com um plano preestabelecido, que é

o objetivo dos sistemas de controle tradicionais. O *Balanced Scorecard* deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle.

As quatro perspectivas do *Scorecard* equilibram os objetivos de curto e longo prazos, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas. Embora a multiplicidade de medidas que o *Balanced Scorecard* contém possa parecer confusa, não é.

Mais do que um sistema de medidas, o *Balanced Scorecard*, desenvolvido em 1990, por *Robert Kaplan e David Norton*, inicialmente através de um artigo na *Harvard Business Review*, é um sistema estratégico para atingir propósitos de curto, médio e longo prazo, de forma a integrar as perspectivas empresariais relevantes.

O seu principal foco é o alinhamento da organização, dos indivíduos e das iniciativas interdepartamentais de maneira tal que propiciem identificar novos processos para cumprimento da missão da organização.

O *Balanced Scorecard*, tem se mostrado altamente eficaz como um sistema que proporciona traduzir a visão em um conjunto claro de objetivos das diversas unidades ou áreas de uma mesma empresa. Dessa forma, transforma a Visão em Estratégias que se desdobram em ações adequadas para a sua realização, em termos de resultados, é uma nova abordagem para a administração estratégica, desenvolvido por *Robert Kaplan e David Norton* em meados de 1990.

A estrutura do BSC é formada por quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e, perspectivas de aprendizado e crescimento, O BSC sugere que a empresa seja vista a partir dessas perspectivas e, para desenvolver medidas, colete dados e o analise sobre o foco de cada perspectiva.

## **Planejamento Estratégico do Negócio**

Reconhecendo algumas fraquezas e incertezas da abordagem prévia da administração, a abordagem do BSC provê uma prescrição clara sobre o que as empresas deveriam medir para equilibrar a perspectiva financeira. É um sistema de

gestão – não apenas um sistema de medidas – que habilita as organizações a clarear sua visão e estratégia e traduzi-las em ações.

O modelo tradicional de medidas financeiras, entretanto, não é abandonado, ele relata acontecimentos passados numa abordagem da era industrial, mas são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória das empresas na era da informação. O BSC complementa essas medidas do passado com medidas dos vetores que derivam da visão e da estratégia da empresa e que impulsionam o desempenho do futuro.

O *Balanced Scorecard* vai além de medidas de curto prazo, revelando claramente os vetores de valor para um desempenho financeiro e competitivo superior. Os executivos precisam reconhecer esses vetores do sucesso em longo prazo, cujos objetivos e medidas utilizadas não se limitam a um conjunto de desempenho financeiro e não-financeiro, mas derivam de um processo hierárquico *top down* norteado pela missão e estratégia traduzida em objetivos e medidas tangíveis que representam o equilíbrio entre indicadores externos, voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas do processo críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Há um equilíbrio entre os resultados do passado e futuro.

### **1.1.2 Para que serve o *Balanced Scorecard***

O BSC estimula a mudança, uma vez que seu maior impacto está na indução dessa mudança. As metas devem ser estabelecidas entre três a cinco anos que, se alcançadas, transformarão a empresa de maneira quase radical. São projetados também marcos de referência para cada medida no próximo ano fiscal e até onde pretendem ir durante os doze primeiros anos do plano.

Uma atenção deve ser dada às metas internas para verificar se elas não aprisionam o setor num nível inaceitável de desempenho estratégico. Após o estabelecimento de metas para as quatro perspectivas – financeiras, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento – a direção estará em condições de alinhar suas iniciativas estratégicas de qualidade, tempo de resposta e reengenharia para alcançar os objetivos extraordinários.

O BSC oferece a justificativa principal, o foco e a integração para melhoria contínua, a reengenharia e os programas de transformação. Não se limitando ao redesenho de qualquer processo local, os esforços são dirigidos à melhoria dos processos críticos para o sucesso estratégico da empresa. O processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas permite que a empresa:

1. Quantifique os resultados pretendidos em longo prazo;
2. Identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam alcançados;
3. Estabeleça referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras dos *scorecards*.

O processo de planejamento, estabelecimento de metas e iniciativas estratégicas define metas específicas e quantitativas de desempenho desejados, e os níveis atuais determinam o hiato de desempenho que deverá ser o alvo de novas iniciativas estratégicas.

Desta forma, o *Balanced Scorecard*, contempla os aspectos do modelo contábil tradicional e a necessidade de construir capacidades de longo prazo, pois o objetivo é oferecer aos gestores, os instrumentos para tomada de decisão buscando alcançar sucesso no futuro.

### **1.1.3 O *Balanced Scorecard* Como um Sistema de Gestão Estratégica**

*Balanced Scorecard* se diferencia de todos os outros modelos de gestão por que ele pode agregar todos os modelos de controle financeiro e não financeiro que existem, desde que propiciem ao administrador uma forma de indicador de desempenho.

Desde seu lançamento o conceito *Balanced Scorecard* tem levantado uma grande expectativa da comunidade empresarial. Como em todos os conceitos ou modelos há também muitas dúvidas e opiniões variadas sobre a aplicação prática deste conceito.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta útil para dirigir empresas de forma proativa no curto e longo prazo, Sua eficácia esta na boa compreensão dos seus fundamentos, na aplicação completa que implique na direção da empresa.

O principal efeito ou realização desta ferramenta é a sua capacidade de possibilitar aos gerentes o poder de medir tudo. O fato de que a maioria das empresas faz gestão a partir de valores históricos ou puramente financeiros dão ao *Balanced Scorecard* um status diferente, pois ele abriga no seu conceito a dimensão de avaliação de eventos não financeiros, fazendo com que tudo na organização passe a ser medido.

As melhores praticas do mercado devem ser incorporadas à empresa pelo processo de *benchmarking*.

## 2. CAPITULO

### 2.1 As Quatro Perspectivas

O aspecto mais inovador e importante do BSC é a incorporação do aprendizado estratégico que cria instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo. Monitora e ajusta a implementação da estratégia e, se necessário, efetua mudanças na própria estratégia. Outro fator importante é que as revisões gerenciais passaram a examinar minuciosamente se as metas estão sendo alcançadas, deixando de analisar o passado para aprender sobre o futuro.

O início do aprendizado estratégico está no esclarecimento de uma visão compartilhada que a empresa, como um todo, deseja alcançar.

No processo de comunicações e alinhamento, mobiliza todos os indivíduos para ações dirigidas à consecução dos objetivos organizacionais. O BSC induz o raciocínio dinâmico: as pessoas vêem onde as peças se encaixam; como seus papéis influenciam outras pessoas e a própria empresa. O processo de planejamento, estabelecimento de metas e iniciativas estratégicas define metas específicas e quantitativas de desempenho desejadas, e os níveis atuais determinam o hiato de desempenho que deverá ser o alvo de novas iniciativas estratégicas.

O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão de medição de desempenho derivados e suas estratégias e capacidades.

Infelizmente muitas empresas defendem estratégias baseadas no relacionamento com clientes, competências essenciais e capacidades organizacionais, medindo o desempenho apenas com medidas financeiras.

O *Balanced Scorecard* preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro em longo prazo.

As declarações de missão devem ser inspiradoras, devem fornecer energia e motivação à empresa. Muitas empresas adotaram declarações de missão que



apontam as crenças essenciais e identifica os mercados – alvo e produtos essenciais. Por exemplo: “ser a empresa da área mais bem sucedida do mundo; ser a melhor instituição financeira diversificada no mercado que escolhermos”.

Com base nisso, o maior objetivo da administração passa a ser a maximização do investimento dos acionistas, o valor da empresa. Porém estes objetivos são o resultado final de uma atuação correta, isto é, agregar valor aos clientes, melhorar o negócio e os seus processos operacionais, inovar constantemente, possibilitando à empresa aprender e trocar conhecimentos, dividindo esse aprendizado com o resto da organização.

Sob este prisma, o *Balanced Scorecard* reconhece tudo isso atribuindo igual ênfase aos fatores necessários para o resultado certo, o que possibilitará atingir o objetivo máximo, conforme se observa na figura nº. 01, abaixo:



Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton. “ Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System” , Harvard Business Riview ( janeiro – fevereiro de 1996)

Essas quatro medidas tem se mostrado adequadas em diversas empresas dos setores de mercado, mas elas devem ser entendidas como modelo e não como camisa de força. Não existe teorema matemático que indique que essa quatro perspectivas sejam suficientes e definitivas. Existem empresas que utilizam menos de quatro perspectivas.

### **2.1.1 Perspectiva Financeira**

A elaboração do *Balanced Scorecard* deve ser um incentivo para que as unidades de negócios vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa, servindo como foco para os outros objetivos e medidas das outras perspectivas, fazendo parte de uma relação causa e efeito.

O *Balanced Scorecard* deve contar a história de estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo relacionando-os às ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e do desempenho econômico desejado.

Na grande maioria das organizações, temas financeiros como aumento das receitas, melhoria dos custos e da produtividade, incremento na utilização dos ativos e redução dos riscos servem de base para integrar as quatro perspectivas do *Balanced Scorecards*, entretanto, muitas outras, adotam objetivos financeiros idênticos para todas as divisões e unidades de negócio.

A vinculação dos objetivos financeiros a estratégia das unidades de negócios podem diferir consideravelmente em cada fase do ciclo da vida, como exemplo identifica a seguir em três passos:

### **1º Fase- EMPRESAS EM CRESCIMENTO**

As empresas nesse estágio possuem as seguintes características:

- Estágios iniciais do ciclo de vida;
- Despendem recursos significativos;
- Desenvolvimento de novos produtos e serviços;
- Construção e ampliação de instalações e geração de capacidades operacionais;
- Investem em sistemas de infra – estrutura e redes distribuição;
- Podem operar com caixas negativos e baixas taxas de retorno sobre o capital investido;
- Objetivo financeiro global para as empresas na fase de crescimento será os percentuais de crescimento da receita e aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões.

### **2º Fase – SUSTENTAÇÃO**

As empresas nesse estágio possuem as seguintes características:

- Atrai investimentos e reinvestimentos, mas não está compelida a obter excelente retorno do capital investido;
- Sustentação de mercado, esperando-se aumento pouco a pouco a cada ano;

- Projetos de investimentos direcionados a estrangulamentos, ampliar capacidade e buscar melhoria contínua, ao invés de longos investimentos de expansão, feitos na base de crescimento;
- Objetivos financeiros relacionados a lucratividade na forma de receitas contábeis, operacionais e margem bruta.

### 3º Fase – COLHEITA

As empresas nesse estágio possuem as seguintes características:

- Não justificam mais investimentos significativos, apenas para manter equipamentos e capacidades ou ampliar novas capacidades;
- A meta principal é maximizar o fluxo de caixa em benefício da empresa;
- Procurar a diminuição do capital de giro.
- Em que qualquer uma das fases em que a empresa se encontra, existem três temas estratégicos que norteiam a estratégia empresarial;
- Crescimento e mix da receita;
- Redução de custos e melhoria da produtividade;
- Utilização de ativos e estratégia de investimentos.

As medidas financeiras indicam se a estratégia da empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria financeira. Os indicadores financeiros podem ser separados em três grupos: vendas brutas (concorrência), lucro bruto (potencial) e crescimento de receita de qualidade.

Tanto o valor do acionista como os valores econômicos agregados são uma tentativa de avaliar o desempenho financeiro mais adiante, mas a crítica a respeito dos indicadores é que estes não tem por base as atividades e os processos que direcionam o fluxo de caixa e se preocupam somente com o fluxo de caixa resultante.

No aspecto financeiro é dada uma importância demasiada aos relatórios financeiros, na forma de demonstrativo de resultados e balanços. *Johnson e Kaplan*, no livro *Relevance Lost: the rise and fall of management accounting*, argumentam que a contabilidade gerencial não se adaptou de modo a ser relevante das mudanças na indústria por causa da sua subserviência às necessidades dos relatórios financeiros.

A importância e crescimento dos custos indiretos e *overhead* em relação aos custos diretos fizeram com que os rateios alcançassem 1.000% ou mais dos custos de mão-de-obra direta, por exemplo: Custos de produtos baseados nesta taxa de 1.000 % de rateio não podem refletir adequadamente as demandas de recursos de *overhead* que os produtos exigem dos negócios. Não se consegue estabelecer uma relação precisa entre os custos dos diversos recursos e os produtos fabricados e os clientes atendidos. No entanto eles são adequados às necessidades dos relatórios financeiros para rastrear a recuperação dos *overheads* no valor dos estoques e no custo das vendas. As empresas ignoram que atividade e processos cruzam com frequência as fronteiras funcionais.

O BSC conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas, para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações consumadas. As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão atribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.

Objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade – medida, por exemplo, pela receita operacional, o retorno sobre o capital empregado ou, mais recentemente, o valor econômico agregado. Os objetivos financeiros alternativos podem ser o rápido crescimento das vendas ou a geração de fluxo de caixa.

## **2.1.2 PERSPECTIVA DO CLIENTE**

As empresas identificam os segmentos de mercado onde querem competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir os componentes de receita dos objetivos financeiros da empresa.

A perspectiva de clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultado relacionadas aos clientes- satisfação, fidelidade, retenção, captação, lucratividade, com segmentos específicos de clientes e mercados e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos.

Antes as empresas podiam concentrar em suas capacidades internas, enfatizando desempenho dos produtos e inovação tecnológica, porém as empresas

que não perceberam as necessidades dos clientes perderam o mercado para concorrentes, por isso as empresas hoje estão voltando suas missões para o cliente, como por exemplo ser “o principal fornecedor para nossos clientes”. Portanto a perspectiva dos clientes *scorecards* traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados que podem ser comunicados a toda organização.

Na perspectiva do cliente, o *Balanced Scorecard* permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade desses segmentos-alvo. Essa perspectiva normalmente inclui várias medidas básicas ou genéricas do sucesso de uma estratégia bem formulada e bem implementada.

Encontrar os identificadores que são importantes para os clientes é a exigência deste modelo. Normalmente, as preocupações dos clientes encaixam-se em quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço, e é nessas categorias que precisamos identificar os indicadores.

*Lead time* mede o tempo que a empresa precisa para atender às necessidades dos clientes. Assim, alguns indicadores podem ser:

- Tempo de tratamento do pedido até a entrega;
- *Time-to-market* para os novos produtos;
- entregas no tempo demandado pelo cliente.

Qualidade mede os defeitos na percepção do cliente. Os indicadores podem ser:

- *defeitos dos produtos entregues*;
- atender às especificações definidas pelo cliente.

Desempenho e serviço medem como os produtos e serviços da empresa contribuem para agregar valor para os clientes. Alguns indicadores podem ser:

- produtos desenvolvidos para a necessidade dos clientes;
- número de projetos cooperados de engenharia;
- aumento da participação nas compras do cliente;
- qualidade dos funcionários no tocante a treinamento e capacitação;
- sugestões dos funcionários para aumento da receita/economias;
- liderança na tecnologia traduzida em tempo de desenvolvimento;

- porcentagem de vendas proveniente de novos produtos;
- rotatividade do pessoal;
- parceria com clientes e concorrentes para alargar a amplitude do negócio.

Entre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação do cliente, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo.

Mas a perspectiva do cliente também deve incluir medidas específicas das propostas de valor que a empresa oferecerá aos clientes desse segmento. Os vetores dos resultados essenciais para os clientes são os fatores críticos para que os clientes mudem ou permaneçam fiéis aos seus fornecedores. Por exemplo, os clientes podem valorizar a rapidez da produção e a pontualidade das entregas. Ou um fluxo constante de produtos e serviços inovadores. Ou um fornecedor capaz de prever suas necessidades emergentes e desenvolver novos produtos e métodos para atender a essas necessidades.

A perspectiva do cliente permite que os gerentes das unidades de negócios articulem as estratégias de clientes e mercados que proporcionarão maiores lucros financeiros futuros.

### **2.1.3 PERSPECTIVAS DOS PROCESSOS INTERNOS**

Os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas.

As empresas costumam desenvolver os objetivos e medidas para essa perspectiva, após estabelecer as medidas financeiras e do cliente.

Cada empresa usa um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros, entretanto uma cadeia de valor genérica serve de modelo para que as empresas possam adaptar e construir as perspectivas de processo interno.

Esse modelo inclui três processos principais: Inovação, Operações e Serviço Pós-venda.

**INOVAÇÃO:** Algumas cadeias de valor colocam a pesquisa e desenvolvimento como processo de criação de valor, mas aplicando o *Scorecard* na prática, percebe-se que a inovação é um processo crítico.

A eficiência e eficácia e oportunidade em processos de inovação constituem em fatores mais importantes que os de excelência em processos operacionais existentes.

Em empresa com ciclos operacionais de desenvolvimento longos como: farmacêutico, agrícolas e software, quando os produtos chegarem à fase de produção, as margens operacionais brutas podem tornar-se limitadas, razão pela qual ser necessário o planejamento e a persistência nos objetivos traçados.

Na inovação duas perguntas são fundamentais para o sucesso da empresa no mercado:

- Que tipo de benefício os clientes valorizarão nos produtos de amanhã;
- Como poderemos através da inovação oferecer esses benefícios aos mercado antes dos concorrentes?
- Se faz importante num processo de *Scorecard*, a avaliação de medidas de desempenho visando atingir os objetivos da empresa, como por exemplo:
- Percentual de vendas gerados pelos novos produtos;
- Percentual de vendas gerados por produtos proprietários;
- Comparação novos produtos versus planejamento e também versus a concorrência;
- Capacidades técnicas do processo de produção;
- Tempo de desenvolvimento da próxima geração de produtos.

**OPERAÇÕES:** O processo de operações representa a onda curta da criação de valor na empresa. Ele tem início no recebimento do pedido e termina com entrega do produto ou prestação de serviço.

Esse processo enfatiza a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços existentes aos clientes atuais. As operações tendem a ser repetitivas, permitindo técnicas de administração científicas sejam aplicadas para controlar e melhorar o recebimento, processamento dos pedidos, suprimentos, produção e entrega.

Tradicionalmente esses processos eram medidos através de custo-padrão, orçamentos e variações, porém a influência recente da qualidade total fez com que as empresas complementassem as medidas tradicionais de custos e finanças com medidas de qualidades e de tempo de ciclo, aplicados diretamente ao processo.

**SERVIÇO PÓS VENDA:** Inclui garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções. As empresas para controle dessa cadeia de valor, utiliza as seguintes medidas:

- Taxa de defeito em peças;
- Índice de acerto;
- Desperdício;
- Retrabalho;
- Devoluções;
- Percentual de processos sob controle estatístico.

Medidas com base em clientes são importantes, mas devem ter suporte de medidas internas que a empresa deve tomar para atender às expectativas deles.

Essas medidas devem provir dos processos de negócio que tenham o maior impacto na satisfação dos clientes, os processos que são agregados de impacto na satisfação na satisfação dos clientes, os processos que são os agregados de valor. Conforme foi afirmado anteriormente, o sucesso de uma empresa pode ser definido pela maneira como organiza e gerencia sua seqüência de atividades. Uma seqüência de atividades que cria um produto ou serviço pode ser entendida como uma cadeia de valor, uma vez que cada etapa na cadeia deve agregar algo ao produto que seja valorizado pelo cliente.

Medidas devem ser elaboradas para mensurar a eficiência das atividades e dos processos de negócio. Tais como algumas delas:

- qualidade das atividades – proporção das atividades que agregam valor em relação às que não agregam ( em valor );
- processo de manufatura – excelência no custo unitário, flexibilidade, tempo de produção e produtividade;
- processo de introdução de novos produtos – mais rápido do que a concorrência, tempo programado versus planejados;



- processo de logística – entregar produtos no menor tempo possível e com menor custo.

Na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Esses processos permitem que a unidade de negócios ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e satisfaça as expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros.

As medidas dos processos internos estão voltadas para os processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa.

A perspectiva dos processos internos revela duas diferenças fundamentais entre a abordagem tradicional e a abordagem do BSC para a medição de desempenho.

As abordagens tradicionais tentam monitorar os processos existentes e podem ir além das medidas financeiras de desempenho incorporando medidas baseadas no tempo e na qualidade. Porém o foco se mantém em melhoria dos processos existentes.

A abordagem do *scorecard*, todavia, costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes. Por exemplo, uma empresa pode perceber que precisa desenvolver um processo para prever as necessidades dos clientes, ou oferecer novos serviços aos quais os clientes atribuam grande valor.

Os objetivos dos processos internos no BSC destacam os processos, dos quais vários deles talvez não estejam sendo executados atualmente, que são absolutamente críticos para o sucesso da estratégia da empresa.

A segunda diferença da abordagem é a incorporação de processos de inovação à perspectiva de processos internos. Os sistemas tradicionais de medição de desempenho focalizam os processos de entrega dos produtos e serviços atuais aos clientes atuais. Tentam controlar e melhorar as operações existentes que representam a onda curta da criação de valores.

Essa onda curta da criação de valor começa com o recebimento do pedido de um cliente existente, relativo a um produto (ou serviço) existente, e termina com a

entrega do produto ao cliente. A empresa cria valor a partir da produção, entrega e assistência a esse produto e ao cliente por um custo inferior ao preço recebido.

Mas os vetores do sucesso financeiro em longo prazo podem exigir que uma empresa crie produtos e serviços inteiramente novos que atendam as necessidades emergentes de clientes atuais e futuros.

O processo de inovação, a onda longa da criação de valor, é para muitas empresas um vetor de desempenho financeiro futuro mais poderoso do que o ciclo de operações de curto prazo. Para muitas empresas, a capacidade de gerenciar com sucesso um processo de desenvolvimento de produtos que se entende por vários anos ou de desenvolver a capacidade de atingir categorias totalmente novas de clientes pode ser mais crítica para o desempenho econômico futuro do que gerenciar as operações existentes de forma eficiente, coerente e ágil.

Entretanto, os executivos não precisam optar por apenas um entre esses dois processos internos vitais. A perspectiva dos processos internos do *Balanced Scorecard* incorpora objetivos e medidas tanto para o ciclo de inovação de onda longa quanto para o ciclo de operações de onda curta.

#### **2.1.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**

A Quarta e última perspectiva do *Balanced Scorecard* desenvolve e objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeiras, do cliente e dos processos internos revelam em que a área a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional.

A implementação de uma estratégia começa pela educação daqueles que tem de executá-la. Um programa de comunicação com base ampla, compartilha com todos os empregados a estratégia e os objetivos críticos que eles tem que atingir se quiserem que a estratégia seja bem sucedida.

Eventos como a distribuição de brochuras ou boletins e a manutenção de reuniões periódicas devem dar impulso ao programa, com informações aos executivos e ao conselho de administração em termos específicos, que as

estratégias de longo prazo projetadas para o sucesso competitivo estão sendo observados.

Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do *Scorecard*.

A habilidade da empresa em inovar, melhorar, aprender e de se superar está em consonância com a maximização do valor da empresa.

Esta perspectiva identifica a infra-estrutura necessária para gerar crescimento e melhorias a longo prazo. Aqui entra o gerenciamento do conhecimento e o capital intelectual. Podem-se apontar três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais, que vão resultar em vários indicadores:

Verifica-se que nessa perspectiva a maioria das empresas traça objetivos para os funcionários extraídos de uma base comum de três medidas de resultados.

Essas medidas essenciais são assim complementadas por vetores situacionais, Conforme figura a baixo, nesse conjunto o objetivo de satisfação dos funcionários geralmente é considerado o vetor das outras duas medidas: a retenção e a produtividade.

### 3. CAPITULO

#### 3.1 Objetivos estratégicos

Cada perspectiva é expressa em função de alguns objetivos estratégicos específicos.



Fonte: Kaplan, Robert S. NORTON, David P. A Estratégia em ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

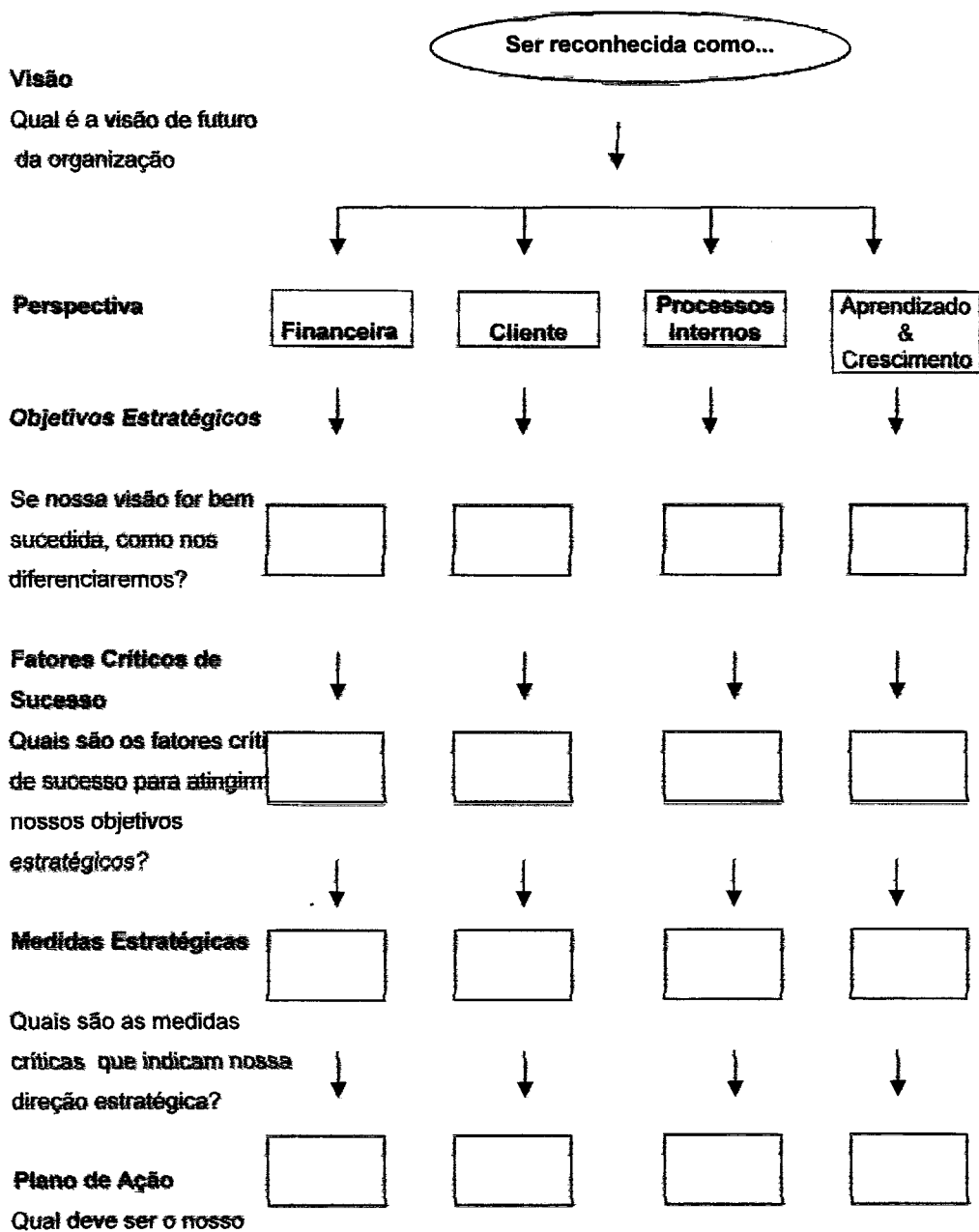
#### a) Estrutura do Balanced Scorecard

**\*Fatores críticos do sucesso:** Neste momento, são apresentados aqueles fatores críticos para o sucesso da organização. Exemplo: Se um dos objetivos estratégicos for o aumento da participação no mercado, um dos fatores críticos do sucesso da perspectiva cliente pode ser Foco no Cliente, ou seja, aumentar o nível de satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços da organização.

**\* Medidas estratégicas:** Esta parte do scorecard descreve as medidas e os objetivos que foram desenvolvidos para permitir que a direção acompanhe os esforços sistemáticos da companhia para explorar os fatores de sucesso considerados mais críticos para a conquista dos objetivos.

\* **Plano de ação:** Finalmente, para completar o scorecard, também deve haver uma parte descrevendo as ações específicas e as etapas que serão necessárias no futuro.

O processo de construção de um BSC esclarece os objetivos estratégicos e identifica um pequeno número de vetores críticos que determinam os objetivos estratégicos. Por ser um trabalho de equipe de altos executivos, o resultado é um modelo consensual da empresa inteira para o qual todos prestam sua contribuição. A seguir mostra como o processo scorecard pode ser resumido.



plano de ação para  
obtermos sucesso?

--

Fonte: **KAPLAN E NORTON: A estratégia em ação, 1997**

### **b) Visão geral do Balanced Scorecard**

Uma pesquisa realizada em empresas europeias desenvolveu o que se chama de *Os dez mandamentos da implementação do BSC*. Esta pesquisa aponta que as empresas que cumpriam a maioria destes mandamentos durante o processo de implementação obtiveram sucesso. São eles:

- 1) Utilizar o BSC como plataforma de metas estratégicas.
- 2) Assegurar que metas estratégicas estão no lugar antes da implementação.
- 3) Assegurar que a alta administração apóie o scorecard.
- 4) Assegurar que gerentes relevantes estejam comprometidos com o projeto.
- 5) Implementar um projeto piloto antes de introduzir o novo scorecard.
- 6) Realizar uma revisão para cada unidade de negócio antes de implementar o scorecard.
- 7) Não utilizar o BSC para obter controle extra de cima para baixo.
- 8) Não tentar padronizar o projeto: o scorecard é feito sob medida.
- 9) Não subestimar a necessidade de treinamento e comunicação na utilização do scorecard.
- 10) Não subestimar a carga de trabalho administrativo extra e os custos dos relatórios periódicos do scorecard.

Um décimo - primeiro mandamento é acrescentado pela KPMG: não iniciar o processo de implementação do BSC sem saber o que a empresa espera alcançar.

A implementação de um BSC tem-se revelado um grande desafio para a maioria das empresas. Parte dessa dificuldade é devida à dependência de objetivos estratégicos completamente articulados. O sucesso da implementação entra em colapso se a organização carece de direção. Além disso, a identificação dos fatores críticos de sucesso também está envolvida no processo. Esses desafios podem ser

ultrapassados, se a empresa desenvolver um processo detalhado de implementação.

Assim. Utiliza-se um sistema básico (*framework*) sobre o qual a organização pode formular as ligações entre a estratégia do negócio e as atividades do dia-a-dia:

### **3.1.1 Estratégia da Empresa**

Na Dinâmica do mercado atual, a primeira pergunta que o empresário deve responder para uma lição de auto-análise em seu negócio ou futuro negócio é a seguinte: Por que comprariam de minha empresa e não comprariam da concorrência?

O consumidor de hoje tem muita opção para comprar, seja seu cliente pessoa física ou pessoa jurídica. Existem muito mais empresas atualmente do que antigamente, não se vende mais como antes e as margens de lucro são cada vez menores.

E mais ainda, o concorrente não é somente o localizado mais proximamente ao seu negócio ou até mesmo com a mesma característica.

Antigamente os empreendedores escolhiam o negócio ou segmento de mercado que gostariam de atuar, abriam o negócio, muitas vezes sem nenhum planejamento e era só esperar o cliente chegar ou até mesmo dependendo da característica do negócio, empreendedor até escolhia pra quem vender. Hoje isto não é mais possível, não há mais lugar para o amadorismo.

A premissa fundamental para abertura de uma empresa nos dias hoje ou o sucesso de um negócio que esta operando é o planejamento baseado em uma estratégia. Mas como podemos definir estratégia?

Encontraremos na literatura e no mercado uma gama enorme de definições de estratégia. A mais simples de se entender é a definição que mais se aproxima da realidade da micro e pequena empresa:

Estratégias são decisões que tomo na minha empresa hoje, para estar mais bem posicionado no mercado amanhã. logo, a Estratégia é o inicio de tudo em uma empresa.

**Esta é a resposta para pergunta feita para o tema do texto. Onde estou e onde quero chegar?**

**O primeiro passo para montar a estratégia de sua empresa é o conhecimento que o empresário possui de seus clientes ou futuro clientes. Descobrir uma necessidade e preencher.**

**A prática da estratégia tradicional era descobrir clientes para produto e/ ou serviço que a empresa oferecia no mercado. Ou vender mais para mais clientes. Mas vender mais para mais clientes é cada vez mais difícil. Portanto, o recomendável é monitorar o comportamento de seu cliente, entender e atendê-lo.**

**O segundo passo é avaliar seus concorrentes. Descobrir seus pontos fortes e fracos. Descobrir realmente quem são seus concorrentes. A partir daí, o empreendedor pode definir qual estratégia implementar. Concorrer diretamente, oferecendo o mesmo produto e/ou serviço, o mesmo preço, cobrindo a mesma região, ou concorrer indiretamente explorando os pontos fracos da concorrência com um novo produto e/ou serviço, com preço superior e atendimento compatível com o perfil do cliente ou uma forma de pagamento diferenciada, com uma divulgação mais agressiva ou através de novas regiões ou localidades.**

**Um erro comum na micro e pequena empresa é achar que vai competir só porque possui um preço mais baixo que o preço da concorrência. Sua estratégia principal e única é o menor preço.**

**Um erro fatal que leva muitas empresas a mortalidade. Uma estratégia que preocupa fidelizar os seus clientes por preço. E quando o empresário faz esta prática, na verdade ele está comprando parte do mercado que é muito suscetível a preço. E cliente fiel a preço, não enxerga valores agregados na sua empresa. Não enxerga o seu diferencial de mercado.**

**A arte de administrar é a arte de implementar estratégias e gerenciá-las buscando os recursos necessários para a sua implementação e atender o mercado. Vença a competição de mercado por valores agregados aos produtos e/ou serviços oferecidos a seus clientes e não comprando a participação dos clientes em seu mercado.**

**Vença a competição de mercado implementando e administrando estratégias em sua empresa. Seu sucesso será mais duradouro e reconhecido.**



Toda organização, independente de seu porte tem por objetivo básico a manutenção do processo de crescimento o que significa aumentar, manter ou mudar as variáveis como rentabilidade participação de mercado, faturamento, agregação de valor etc. e, para manter o processo de crescimento a empresa deve ser eficiente e é necessário planejar.

### **3.1.2 Qual a finalidade da Estratégia de Negócios para a Empresa?**

A estratégia estabelece os caminhos, os cursos, as ações que devem ser seguidas para que se alcance os objetivos estabelecidos. Quando ouvimos a palavra "estratégia" lembramos militares em combate, reunidos traçando planos para a conquista do território inimigo, o que é verdade pois ela surgiu na Grécia antiga nos caminhos de batalha – os comandantes dos exércitos gregos eram chamados de "estratégicos".

À estratégia é a ciência e a arte de construir o presente a partir do futuro desejado. O estrategista se nutre do futuro, ao contrário do burocrata que se alimenta do passado. O mercado sofre profundas e rápidas alterações há alguns anos exigindo das empresas a adaptação as novas situações.

É grande a preocupação dos empresários em permanecer no mercado e, assim todos estão exercitando atitudes e comportamentos proativos, deixando de lado a tendência a passividade assumindo a construção de seus próprios futuros – estão fazendo estratégias – estão desenvolvendo a visão do futuro.

### **3.1.3 A Evolução da Estratégia de Negócios**

"O primeiro passo para conseguirmos o que queremos na vida é decidirmos o que queremos" (Bem Stein)

Algumas definições de estratégia:

- São regras e diretrizes da direção, que orientam o processo de desenvolvimento de uma empresa (*Ansoff*).
- É a forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação (*Mintzberg*)

Com base nestes e outros conceituados autores pode-se dizer que “ estratégia empresarial é a ação básica estruturada e desenvolvida pela empresa para alcançar de forma adequada e, preferencialmente diferenciada, os objetivos idealizados para o futuro, no melhor posicionamento da empresa frente ao seu ambiente”.

#### **3.1.4 Como utilizar estratégias na empresa**

De acordo com *C. K. Prahalad*, para o executivo que desejar desenvolver um processo de transformação em sua empresa é necessário ter imaginação, paixão, coragem, humanidade, humildade, intelecto e um pouco de sorte.

O debate e o entendimento da utilização das estratégias pelas empresas pode ser facilitada.

#### **3.1.5 Melhorando o aprendizado estratégico**

O aspecto mais inovador e importante do BSC é a incorporação do aprendizado estratégico que cria instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo. Monitora e ajusta a implementação da estratégia e, se necessário, efetua mudanças na própria estratégia. Outro fator importante é que as revisões gerenciais passarão a examinar minuciosamente se as metas estão sendo alcançadas, deixando de analisar o passado para aprender sobre o futuro.

O início do aprendizado estratégico está no esclarecimento de uma visão compartilhada que a empresa, como um todo, deseja alcançar.

No processo de comunicação e alinhamento, mobiliza todos os indivíduos para ações dirigidas à consecução dos objetivos organizacionais. O BSC induz o raciocínio dinâmico: as pessoas vêem onde as peças se encaixam; como seus papéis influenciam outras pessoas e a própria empresa.

O *Balanced Scorecard* preenche a lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais – a falta de um processo sistemático para implementar e obter *feedback* sobre a estratégia. Os processos gerenciais construídos a partir do *scorecard* asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo. Ou seja, a estratégia passa a ser o foco da empresa.

Podemos compreender a necessidade e a importância de um *Balanced Scorecard* para a empresa, fazendo os seguintes questionamentos:

- Como garantir que estratégia definida está correta?
- Como verificar se ela não precisa de correções e ajustes?

Estas são perguntas que emergem constantemente entre a camada gerencial. E nesse contexto se enquadra o *Balanced Scorecard* (BSC) como uma ferramenta de apoio para monitorar e acompanhar as decisões a serem tomadas. O BSC é, para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto de medidas de desempenho. E isto reflete bem o pensamento de que "o que não é medido não é gerenciado".

Como um sistema de medição de desempenho preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro em longo prazo.

O *Scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores dos sucessos atuais e futuro. Ao se articular os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo. O *Balanced Scorecard* deve ser utilizado como sistemas de comunicação, informação e aprendizado, não como um simples sistema de controle. Esta ferramenta de gestão é mais adequada às empresas que buscam um posicionamento estratégico ou que necessitam desenvolver suas competências / capacidades.

## **4. CAPITULO**

### **4.1 As 04 QUATRO ETAPAS DE CONSTRUÇÃO DO BSC**

**4.1.1 Para a construção adequada do BSC são apresentadas quatro etapas: que se seguem um sistema útil e ajudarão a alcançar os objetivos do programa:**

- 1. Definição da arquitetura de indicadores;**
- 2. O consenso em função dos objetivos estratégicos;**
- 3. Escolha e elaboração dos indicadores; e**
- 4. Elaboração do plano de implementação.**

**4.1.2 Na etapa de definição da arquitetura de indicadores: são duas as tarefas que devem ser desenvolvidas. A primeira é a seleção da unidade organizacional adequada. Em uma organização diversificada, deve ser selecionada a unidade de negócio adequada para se aplicar o BSC, onde haja facilidade de criar medidas com outras unidades, além da estrutura divisional e corporativa. A entrevista com os executivos nessa tarefa visa conhecer:**

**\* Os objetivos financeiros estabelecidos para unidade – crescimento, lucratividade, fluxo de caixa;**

**\* Os temas corporativos primordiais – meio ambientes, segurança, políticas em relação aos funcionários, relacionamento com a comunidade, qualidade, competitividade de preços, inovação; e**

**\* Relações com outras unidades – clientes comuns, competências essenciais, oportunidades para abordagens integradas a clientes, relacionamento entre fornecedores e clientes internos.**

**4.1.3 Na etapa de consenso em função dos objetivos estratégicos: existem três etapas que devem ser realizadas. Como primeira tarefa dessa fase será realizada a primeira série de entrevistas com os executivos da empresa visando obter informações precisas sobre os objetivos estratégicos e as idéias preliminares da empresa para as medidas do BSC, abrangendo as quatro perspectivas. As entrevistas devem ser individuais e as mesmas perguntas devem ser feitas a todos**

os executivos para seguir um mesmo critério. Nessa entrevista é comunicado ao executivo o conceito de BSC, são tiradas todas as dúvidas, são obtidas informações iniciais sobre a estratégia organizacional e são informados como isso traduzirá em objetivos de medidas para o BSC.

A segunda tarefa dessa etapa é a sessão de síntese que se resume na discussão de tudo que foi levantado na entrevista. Sugere-se consolidar as questões importantes e preparar uma relação preliminar prioritária de objetivos e medidas nas quatro perspectivas, que servirão de base para a primeira reunião com a equipe da alta administração.

A terceira tarefa dessa etapa será a realização de um *workshop* executivo com a alta administração para dar início ao processo de geração de consenso em relação ao scorecard. Cada objetivo deve ser discutido individualmente. É interessante na hora de decidir quais objetivos vão permanecer, que haja um processo democrático de decisão. Ao final do *workshop* a equipe terá identificado três ou quatro objetivos estratégicos para cada perspectiva, uma descrição detalhada para cada objetivo e uma lista de indicadores potenciais para cada objetivo.

**4.1.4 Na etapa de escolha e elaboração dos indicadores:** são duas as tarefas a serem desenvolvidas. Na primeira fazem-se reuniões de subgrupos que terão quatro objetivos principais:

- \* Refinar a descrição dos objetivos estratégicos, de acordo com as intenções expressas no primeiro *workshop* executivo;

- \* Para cada objetivo, identificar o indicador ou indicadores que melhor captam e comunicam a intenção do objetivo;

- \* Para cada indicador proposto, identificar as fontes das informações necessárias e as ações que podem ser necessárias para tornar essas informações acessíveis; e

- \* Para cada perspectiva, identificar as relações críticas entre os indicadores dessa perspectiva, bem como entre ela e as outras perspectivas do scorecard. Tentar identificar de que maneira cada medida influencia a outra.

É importante a identificação dos indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia. A arte de definir indicadores está nos vetores de

desempenho. Estes são os indicadores capazes de fazer com que as coisas aconteçam e que permitem a obtenção dos resultados esperados.

A segunda tarefa desta etapa é um segundo *workshop* envolvendo a equipe da alta administração, seus subordinados diretos e um maior número de gerentes de nível médio. A finalidade é debater a visão, a estratégia e os objetivos e indicadores experimentais da organização para o scorecard e começar a desenvolver um plano de implementação.

**4.1.5 Finalmente, a etapa de elaboração do plano de implementação:** composta por três tarefas. Na primeira desenvolve-se o plano de implementação. Uma nova equipe composta pelos líderes de cada subgrupo formalizará as metas de superação e desenvolverá um plano de implementação para o scorecard.

Na segunda tarefa dessa etapa, a equipe executiva se reunirá pela terceira vez para chegar à decisão final sobre a visão, os objetivos e indicadores desenvolvidos nos *workshops* anteriores e para validar as metas de superação propostas. O processo normalmente termina com o alinhamento da várias iniciativas de mudança da unidade aos objetivos, indicadores e metas do scorecard.

A última tarefa dessa etapa é a finalização do plano de implementação do BSC que dever ser integrado ao sistema gerencial da empresa. É necessário um plano de implementação progressiva, podendo ser utilizado as melhores informações disponíveis no intuito de focalizar a ação gerencial sobre as prioridades do scorecard. O projeto típico de introdução do scorecard pode durar 16 semanas.

Resumindo, as atividades para a criação do *Balanced Scorecard* são na ordem a seguir:

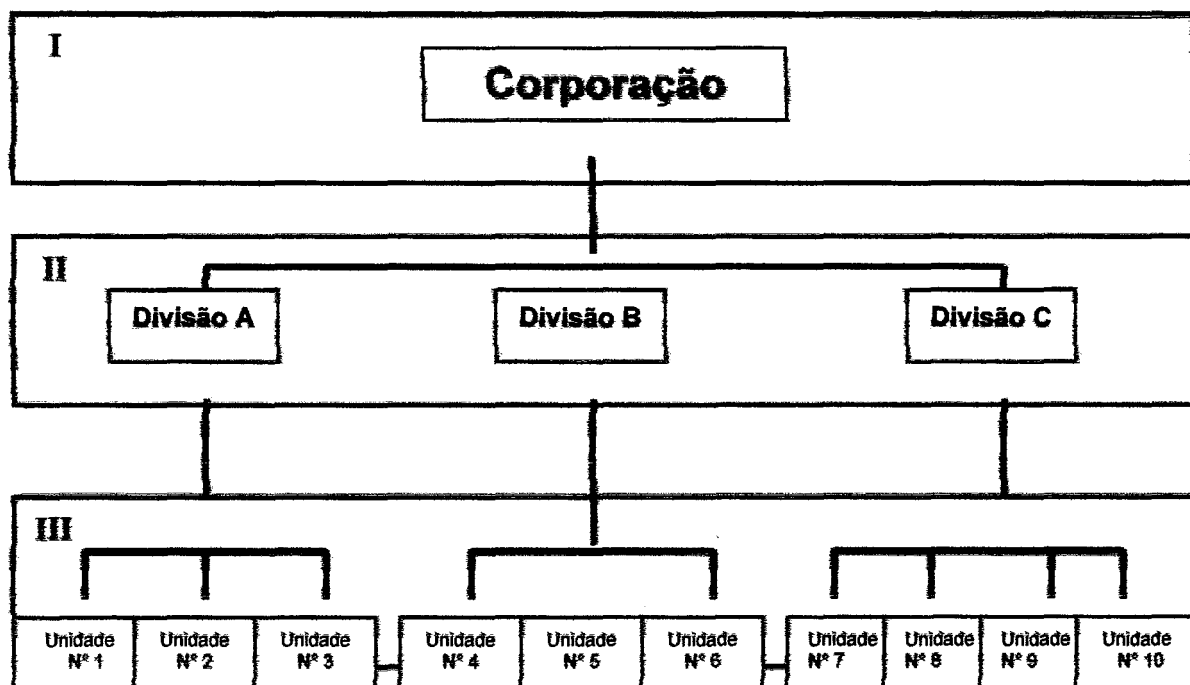
**I – Arquitetura do programa de medição**

1 – Escolha da unidade organizacional

2 – Identificação das relações entre a unidade e a corporação

3 – Definir e Esclarecer a Unidade de Negócios

Figura 3: estrutura de Instituições organizadas hierarquicamente



Fonte: Estratégia em ação – Balanced Scorecard, Robert S. Kaplan e David P. Norton

## II – Definição dos objetivos estratégicos

- 3 – Entrevistas da primeira etapa
- 4 – Sessão de síntese
- 5 – *Workshop* executivo: primeira etapa

## III – Escolha dos indicadores estratégicos

- 6 – Reuniões dos subgrupos
- 7 – *Workshop* executivo: segunda etapa

## IV – Elaboração do plano de implementação

- 8 – Desenvolvimento do plano de implementação
- 9 – *Workshop* executivo: terceira etapa
- 10 – Finalização do plano de implementação

## V - Como implantar Balanced Scorecard

Após a aquisição de todo conhecimento teórico, vamos demonstrar como fazer a implantação estratégica do *Balanced Scorecard*.

Antes da implementação de qualquer processo que venha a ser introduzida em uma organização é preciso romper toda e qualquer barreira que seja previsível.

Evidenciamos a seguir as principais barreiras e as melhores técnicas de superá-las, sendo elas:

- **A barreira da visão:** traduzir os objetivos e procedimentos por indicadores e fluxos.
- **A barreira das pessoas:** Tornar a comunicação uma ferramenta de união e alinhamento em equipe ao objetivo.
- **A barreira dos recursos:** planejar e distribuir os recursos da empresa para a estratégia adotada, Unidade de Negócio, Recursos Humanos, Tecnologia, Orçamento, E investimento de Capital.
- **A barreira da administração:** Possuir uma equipe especializada e dedicada – qualificada. Buscar o apoio e comprometimento da alta direção uma vez que são as imagens da empresa aos demais colaboradores. Mantê-los sempre informado sobre a estratégia adotada e em constante aprendizado.

Os Passos para criar o *Balanced Scorecard* são:

1. Desenvolva um resumo executivo sobre a empresa;
2. Criar a declaração de missão;
3. Criar e ligar objetivos;
4. Descrever os objetivos estratégicos;
5. identificar os indicadores relevantes;
6. Criar e implementar plano estratégico;
7. Reveja regularmente o plano.

Em conjunto com os passos para a criação de um *Balanced Scorecard*, utilizaremos como exemplo uma empresa varejista de artigos esportivos no segmento de produtos para golfe que necessita de uma reestruturação em sua área comercial.

A empresa solicitante atua na comercialização de material esportivo há dez anos. Dentre os vários segmentos de produtos, os destinados ao golfe carecem de investimento da empresa em diversidade de produtos, marcas, treinamento de



vendedores e publicidade. A empresa não possui participação no mercado em questão.

A missão da empresa é atender ao público consumidor dos produtos de golfe com o mesmo profissionalismo e qualidade apresentados em outros segmentos já tradicionais na empresa, tais como futebol, acessórios e confecções de clubes de futebol.

O objetivo geral é atrair o público consumidor dos produtos do segmento de golfe para também atender a família do ( a ) praticante nos quesitos saúde, esporte e lazer. São famílias de classe A, público-alvo de grande parte dos demais produtos comercializados pela empresa.

A oportunidade a ser aproveitada é a ausência de saturação no mercado de produtos para golfe, a possibilidade de firmar parcerias de exclusividade com marcas ainda não comercializadas na cidade ( Maringá ), o crescente número de praticantes do esporte, além do aproveitamento do trânsito do público-alvo para a realização de vendas de outros produtos nos quesitos saúde, esporte e lazer.

A estratégia a ser adotada é o enriquecimento de variedade de produtos e marcas no segmento, treinamento dos vendedores para a satisfação dos questionamentos técnicos por parte dos consumidores, publicidade orientada, pesquisa de mercado para conhecer as preferências dos desportistas, assim como o posicionamento geral da empresa junto ao público-alvo.

Além disso, a empresa, juntamente com seus fornecedores, irá atuar no patrocínio de instrutores e atletas, em virtude sua importância como formadores de opinião junto aos demais atletas.

A previsão de resultados é o posicionamento significativo das empresas no mercado (*market share*). A meta geral é a participação de 35% do mercado de golfe nas e região.

O consumidor em potencial irá reconhecer sua necessidade de adquirir os produtos para golfe assim que tomar a decisão da prática desportiva. Em primeiro lugar, o consumidor busca informações junto aos praticantes e instrutores do esporte sobre os equipamentos, calçados, confecções e acessórios que devem adquirir. Também busca informações nas lojas especializadas e na internet sobre os produtos.

Em geral, compara preços, atendimento e disponibilidade de produtos para entrega. As condições de pagamento também são importantes, já que o conjunto de produtos para a prática do golfe exige um investimento inicial alto quando comparado a outros esportes.

Após a compra, o novo praticante irá avaliar seus equipamentos em campo e o atendimento de suas expectativas é fundamental para a próxima compra e nas opiniões que divulgará.

O golfe é considerado um esporte de elite, pelo custo dos equipamentos e pelos clubes que, em geral, possuem entre seus associados, pessoas posição social e econômica distinta. Pessoas de alta renda e com boa posição socioeconômica são o público-alvo em questão.

Além da venda dos produtos, a empresa deve entregar um alto valor intangível que é reconhecido através do status de adquirir os produtos na empresa requisitante. O produto precisa expor sua origem idônea e qualidade, já que, infelizmente, ocorre a competição desleal de empresas com produtos de origem duvidosa.

O preço é fator importante, mas não são promoções tradicionais que atrairão os novos clientes. As promoções precisam recompensar com distinção os consumidores, como brindes que atendam ao padrão de consumo dos praticantes do golfe.

A distribuição será realizada em um ponto tradicionalmente reconhecido como uma empresa idônea e séria, facilitando sua entrada neste segmento.

Os principais fatores que tendem a contribuir com o sucesso do planejamento é o crescente número de praticantes do esporte, sua busca por variedade de marcas e produtos, além de locais de compra, a capacidade da empresa em atender outras necessidades do desportista e sua família, nos quesitos saúde, esporte e lazer.

Existe apenas uma empresa que revende produtos para golfe na cidade. Considerada tradicional e respeitada pela sua seriedade de trabalho, atende os clientes no quesito status. Suas fraquezas seriam o nível médio de conhecimento técnico de seus vendedores e a pequena extensão da diversidade de marcas e produtos.

Os principais fornecedores dos produtos de golfe são parceiros da empresa requisitante. A possibilidade da empresa em conquistar novos parceiros é um ponto favorável para o sucesso do plano, já que possui credibilidade e crédito para tal.

A aproximação junto aos instrutores e atletas será feita por contatos já estabelecidos. Novos contatos poderão ser realizados com aqueles a procura de apoio e uma empresa que ofereça diversidade de marcas e produtos, além do bom atendimento técnico.

A empresa requisitante goza de um bom conceito junto ao público em geral. Entretanto, como forma de aperfeiçoar a tomada de decisões, a empresa irá contratar uma pesquisa junto ao público-alvo para confirmar as hipóteses apresentadas neste plano ou oferecer novos rumos para a execução do planejamento em discussão.

Como foi citado, o golfe é visto como um esporte de elite. A região em que a empresa está instalada possui um grande número de pessoas aptas economicamente a praticar o esporte e em busca de distinção junto a sociedade.

A missão da empresa neste segmento será oferecer a maior diversidade de marcas e produtos para a prática do golfe na região de Maringá, aliado a um atendimento técnico de alto nível por parte dos vendedores.

A meta é conquistar 35% do mercado de produtos de golfe na região e incentivar o aumento das vendas de outros segmentos de produtos em torno de 30%. O público-alvo alvo é a classe A, ou seja, além do praticante de golfe, seus familiares e pessoas do convívio social.

A estratégia de crescimento no mercado é a de oferecer a diversidade de marcas e produtos, o atendimento técnico, os patrocínios e a publicidade dirigida. Neste planejamento, as mesmas iniciativas serão utilizadas como forma de manter a participação da empresa, além de promoções especialmente desenhadas para o praticante de golfe, como já mencionado.

No primeiro momento, a empresa oferecerá pelo menos três marcas de produtos e em seguida deverá atingir a comercialização de cinco marcas, incluindo calçados, confecções e acessórios.

O público-alvo em questão pertence à classe A, possui confortável posição sócio-econômica. Em geral, observa-se a presença de atletas do sexo masculino, de idade adulta, profissionalmente ativos.

Os tipos de produtos que compõem o composto marketing são calçados, confecções e acessórios.

Nos calçados, destacam-se os sapatos para a prática do esporte. São produtos específicos, com design clássico e sofisticado, além de contar com um solado especial.

### Cronograma típico para a implantação do BSC

SEMANAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<b>Atividades</b>																
<b>I.Arquitetura do Programa de Medição</b>																
1.Escolha da Unidade organizacional																
2.identificação das relações entre a Unidade e a corporação																
<b>II.Definição dos objetos estratégicos</b>																
3.Entrevista da primeira etapa																
4.Sessão de síntese																
5.Workshop Executivo: Primeira E tapa																
<b>III.Escolha dos Indicadores estratégicos</b>																
6.Reunião dos subgrupos																
7.Workshop executivo:Segunda E tapa																
<b>IV.Elaboração do Plano de Implementação</b>																
8.Desenvolvimento do plano de implementação																
9.Workshop Executivo: Terceira E tapa																
10.Finalização do plano de implementação																

Fonte: **KAPLAN e NORTON**: estratégia em ação, 1997

Nesse ponto, os executivos e gerentes deverão ter esclarecido e chegado a um consenso em relação à tradução da estratégia em objetivos e indicadores específicos para as quatro perspectivas, definidas em um plano de implementação destinado a consolidar o scorecard.

A empresa deve usar de todo seu meio interno de comunicação para levar a idéia do Balanced Scorecard a toda força de trabalho, utilizando todos os meios

disponíveis como: quadro de avisos, e-mails, palestras. Mesmo sendo um trabalho *top down* deve haver o envolvimento de todos para conhecerem os objetivos críticos que devem ser alcançados, para que a estratégia da empresa seja bem sucedida. A partir do momento em que todos os funcionários compreendem os objetivos e medidas de alto nível, eles se tornam capazes de estabelecer metas locais que apoiem a estratégia global da organização e, ao mesmo tempo, comunica e obtém compromisso de executivos e diretores com a estratégia estabelecida. Incentiva o dialogo entre os setores, gerentes e diretores em relação a objetivos financeiros e em relação à formulação e a implementação de uma estratégia destinada a produzir um desempenho excepcional no futuro.

As Confecções são sofisticadas, também utilizadas no tênis e para lazer, os acessórios que compõe o conjunto são bonés, óculos, relógios, bolsas, para o transporte dos tacos, além dos próprios tacos de golfe e bolinhas.

O ciclo de vida dos produtos tem uma média próxima de seus similares no mercado, à exceção dos tacos de golfe que possuem um ciclo próprio.

As marcas dos produtos comercializados são tradicionais no mercado de material esportivo e transmitem ao publico a credibilidade fundamentada em qualidade, design, status e distinção. A Comunicação das marcas é direcionada aos públicos-alvos que atendem.

Enfim, as marcas serão um fator que agregará valor a iniciativa pela própria força que possuem junto ao publico, a comunicação que será realizada inclui: uma seção especializada em golfe no web site da empresa, a promoção de um work shop sem custo para participante, divulgado em associações de classe e no local de pratica de golfe. O patrocínio de eventos culturais, tais como concertos de musica e peças de teatro também serão utilizados como meio de divulgação. Uma importante promoção no início das atividades será o sorteio de duas passagens aéreas com hospedagem. Os sorteados irão assistir uma rodada de campeonato de golfe em São Paulo, Rio de Janeiro ou Belo Horizonte.

A Localização da loja estará em dois pontos estratégicos, O da matriz da empresa em um shopping Center tradicional da cidade, localizado na região central, com fácil acesso. Outro ponto é a instalação de um ponto de venda especializado em um condomínio residencial de alto padrão, próximo ao campo de golfe.

## 5. CAPITULO

### 5.1 CONCLUSÃO

O cenário atual em que há uma competição acirrada entre as empresas, por um espaço no mercado, exerce forte influência para o aparecimento de novas e modernas técnicas e metodologias de formulação e implementação da estratégia.

Dentre as mais divulgadas, nas organizações e nas academias, está o *Balanced Scorecard* que, de acordo com seus autores, oferece uma visão estratégica holística sobre as necessidades da empresa, seja de aquisição de bens, seja de construir mercados e capacidades produtivas.

Quando uma empresa adota um sistema de gerenciamento estratégico de desempenho, fica com a determinação de que tenha uma clara definição de sua estratégia e que tenha uma equipe predisposta a aplicar seus esforços em um empreendimento que, invariavelmente, tem apuração bastante complexa.

Entretanto, dado o volume de modelos propostos por diversos autores e consultores, percebe-se uma ausência de consenso no que diz respeito à elaboração de projeto e implementação deste modelo proposto por Kaplan e Norton.

É sabido que esta ferramenta de gestão, como qualquer outra, tem suas limitações, porém é recomendado para aplicação em empresas que queiram ter o controle de seus números financeiros e não-financeiros. É um precioso instrumento para o gerenciamento estratégico do desempenho, merecendo ser estudado e analisado com mais afinco pelos gestores, para maior segurança no momento da decisão por sua implantação.

Finalizando, resta dizer que os objetivos gerais sobre a avaliação e aprendizado sobre o desempenho organizacional, permitindo ajustes segundo a dinâmica da estratégia do *Balanced Scorecard*, se fizeram presentes no tema discorrido, assim como os objetivos específicos quanto à bibliografia pesquisada, quanto ao foco e compreensão da estratégia, alinhamento estratégico, consenso, priorização de iniciativas, aprendizado estratégico e o operacional contínuo, evidenciando que o uso do BSC como ferramenta é um ótimo indicador de eficiência e eficácia empresarial.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Renato Araújo. **Planejamento estratégico do negócio utilizando os conceitos do balanced Scorecard**. Rio de Janeiro.

ALMEIDA, Renilda Ouro de. **Artigo BSC novos indicadores empresariais**. Publicado na Gazeta Mercantil de 28 de Dezembro de 1999, pg. 02.

BETHHEM, Agriola. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.

CAMPOS, Vicente Falconi – **TQC Gerenciamento de rotina do trabalho do dia-a-dia** – fundação Christiano Ottoni, Universidade Federal de Minas Gerais, Rio de Janeiro: Bloch 1994.

\_\_\_\_\_ – **TQC Controle da qualidade total: no estilo japonês**- Fundação Cristiano Ottoni, Universidade Federal de Minas Gerais, Rio de Janeiro: Bloch 1992 – 2º edição.

CERVO, Amado Luiz, BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: MAKRON Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**, Editora Campus, Rio de Janeiro. (1997).

\_\_\_\_\_ **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**, Campus, Rio de Janeiro, (2001).

KAPLAN, Robert S. e JOHNSON, H. Thomas. **A relevância da Contabilidade de Custos**, Rio de Janeiro: Campus, 1996.

NAKAGAWA, Masayuki – **“Estudo de alguns aspectos de controladoria que contribuem para a eficácia gerencial**. “Tese apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia Administração da Universidade de São Paulo, para obtenção do Título de Doutor em Contabilidade – São Paulo, 1987.

OLVE, NILS-GORAN; ROY, JAN; WETTER, MAGNUS **Condutores da performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard**, Qualitymark, Rio de Janeiro, 2001

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; e FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão: teoria e pratica.** São Paulo: Atlas, 1995.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1990.