

**RAFAEL GROSS GEVAERD**

**BALANCED SCORECARD  
UMA FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA**

Trabalho apresentado á disciplina de Metodologia de Pesquisa Científica do curso de Especialização em Contabilidade e Finanças do Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Vilson José Masutti.

**CURITIBA  
2009**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a minha mãe, por todo seu carinho, empenho, apoio e dedicação, direta e indiretamente, na realização deste trabalho.

A minha noiva, por acrescentar razão, beleza e alegria aos meus dias.

Ao meu pai pelo exemplo, amizade e carinho.

Ao meu professor orientador.

E aos meus colegas e companheiros de Pós Graduação Marcelo e Maurício.

## RESUMO

**GEVAERD, Rafael Gross. Balanced Scorecard, uma Ferramenta de Gestão.** Este estudo está focado nos indicadores que possam contribuir para o crescimento organizacional e para identificar os principais gaps existentes no negócio. O resultado permite a conexão de atividades estratégicas e quando necessário uma análise e reavaliação das ações, possibilitando uma correção rápida de rumo. O Balanced Scorecard foi considerado pela revista Harvard Business Review como uma das praticas mais importantes e revolucionarias dos últimos 75 anos. Por isso, muitas organizações vêem materializados a visão e crescimento através dos objetivos claros e maior rapidez de decisão. Através da visão da organização, metas e indicadores que podem ser executados, pretende-se demonstrar neste trabalho como é possível num processo de planejamento estratégico produzir resultados a partir da visão da organização, observar e acompanhar empresas, ramificando esta visão nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard. Como meta atingir os objetivos propostos por ela. O uso do BSC como ferramenta é valiosa para o desenvolvimento de um plano estratégico. O desdobramento da visão e da estratégia formam uma base das quatro perspectivas do Balanced Scorecard, visando atingir os objetivos propostos por ela. A conexão de atividades estratégicas, permite quando necessário, uma análise e reavaliação de suas estratégias de negócios e suas ações, possibilitando rápida correção no rumo para adequar-se ao mercado e alcançar objetivos e metas previstos na organização. Estas perspectivas formam entre si uma relação única de causa e efeito, e geram além do resultado desejado para o acionista, a orientação para todos os colaboradores de quais são os pontos estratégicos para o negócio, e quais são os principais desafios de cada um. As ferramentas de controle de desempenho são inúmeras, porém, cabe a cada organização identificar qual das ferramentas existentes, melhor se enquadra na estrutura e na cultura do seu negócio.

### **Palavra chave:**

Balanced Scorecard: avaliação de desempenho, estratégia, missão e visão.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
1.1	OBJETIVOS	10
1.1.1	Objetivo Geral	10
1.1.2	Objetivos Específicos	11
1.2	JUSTIFICATIVA	11
1.3	PROBLEMA	12
1.4	REFERENCIAL TEÓRICO	12
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>16</b>
2.1	Perspectivas	16
2.1.1	Perspectiva Financeira	16
2.1.2	Perspectiva do Cliente	17
2.1.3	Perspectivas dos Processos Internos	19
2.1.4	Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	20
2.2	Os Cinco Princípios de uma Organização Orientada para a Estratégia	23
2.3	Planejamento Estratégico e o Balanced Scorecard	25
2.4	Administração Estratégica	28
2.4.1	Algumas Definições de Estratégia	28
2.5	O que é o Balanced Scorecard?	31
2.6	Apresentação dos Fatores Críticos para o Sucesso da Organização	36
2.7	Implantando a Cultura BSC	39
2.8	Barreiras e Técnicas na Implementação do BSC	40
2.8.1	Barreira da Administração	40
2.8.2	Barreira da Visão	40
2.8.3	Barreira de Pessoas	40
2.8.4	Barreira de Recursos	41
<b>3</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>42</b>
<b>4</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>44</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1 – TRADUZINDO A MISSÃO EM RESULTADOS ALMEJADOS.....</b>	<b>9</b>
<b>FIGURA 2 – ESTRUTURA NECESSÁRIA PARA TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA EM TERMOS OPERACIONAIS.....</b>	<b>22</b>
<b>FIGURA 3 – FUNCIONAMENTO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....</b>	<b>24</b>

## **LISTA DE QUADROS**

<b>TABELA 1 – AS 10 ESCOLAS DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....</b>	<b>27</b>
<b>TABELA 2 – PROBLEMAS NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL.</b>	<b>36</b>

“Às vezes não é o que queremos, ou o que pode ser, ou o nosso melhor..

Às vezes é o que tem de ser.”

Sir Winston Churchill

## 1 INTRODUÇÃO

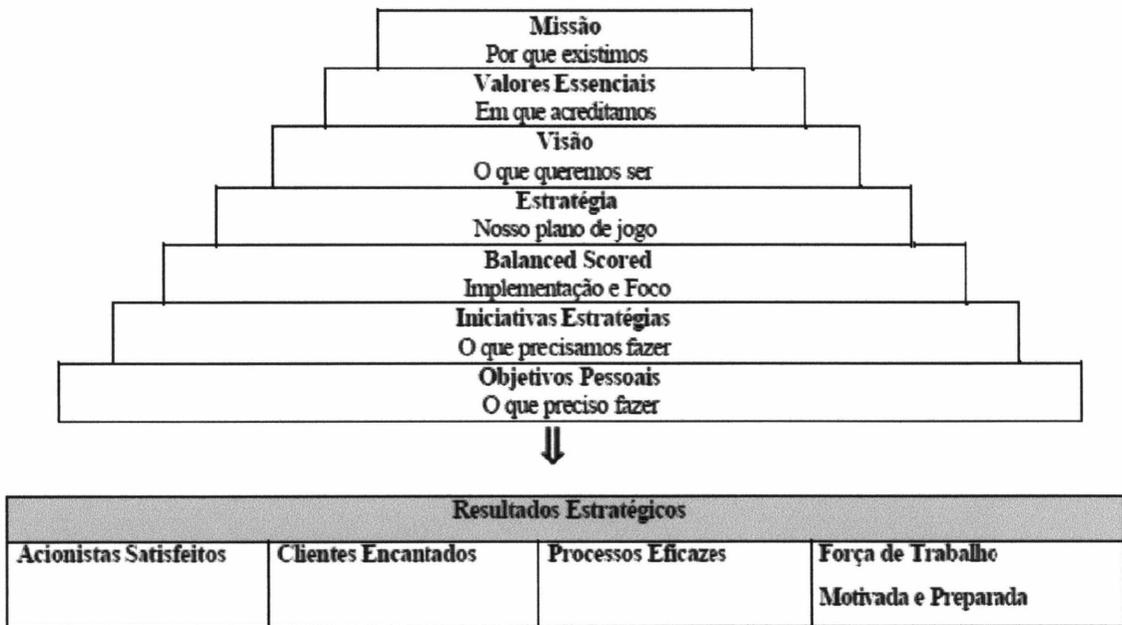
As grandes mudanças na economia mundial devido a globalização e rapidez tecnológica, faz com que as empresas estejam comprometidas com a competitividade, ganhos de produção e melhor qualidade; sendo que a concorrência cada vez mais acirrada traz clientes exigentes e atentos. A sobrevivência das organizações não depende apenas de simples mudanças, mas da capacidade que elas têm de antecipar os eventos e respostas frente às ameaças e oportunidades que o ambiente impõe, afim de que cresçam em meio as turbulências do mercado. As organizações durante muito tempo para avaliação de sua gestão contavam apenas com dados financeiros, hoje para se obter resultados precisamos de um planejamento estratégico que integre as diferentes áreas da empresa, representando uma revolução no conceito tradicional de gerenciar. O sucesso de uma organização é avaliado por meio de resultados.

A ferramenta BSC esta sendo implementada nas organizações que desejam concentrar seus investimentos no capital humano; investimentos em todos os ativos intangíveis, para criar valor sustentado e diferenciado. Balanced Scorecard oferece exatamente o modelo das estratégias que agregam valor para o acionista, pois através de uma relação causa e efeito todos os elementos são importantes na organização.

Atualmente utiliza-se no Brasil o modelo ABC de custeio. O ABC mostra se as empresas estão tendo retornos financeiros ou não com seus clientes e produtos, onde atuam e o custo da capacidade produtiva (Hong Yching, 1997).

O Balanced Scorecard traz um novo enfoque, diz onde se pode competir, que clientes devem ser conquistados e o que é preciso ser feito para criar valor para clientes (Porter 1990, Kaplan & Norton, 2001) referencia bibliográficas são de grande valia para capacitação, entendimento e execução do BSC nas organizações, trata-se das melhores referencias, sendo que 4 das 7 bibliografias propostas foram escritas por Robert S. Kaplan e David P. Norton, os criadores do Balanced Scorecard.

**FIGURA 1 – TRADUZINDO A MISSÃO EM RESULTADOS ALMEJADOS.**



Fonte: (Kaplan e Norton, 2000).

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Demonstrar a importância do Balanced Scorecard que tem por objetivo medir os resultados além da ótica financeira com planejamento e gestão estratégicos.

Estes objetivos são atingidos, quando é difundida uma visão comum e induzidas ações relevantes para se atingir o sucesso empresarial.

A implementação da ferramenta Balanced Scorecard como proposta de trabalho e sua devida implementação resultará futuramente no sucesso da utilização do método empregado.

Deverá ser feita uma seleção e posteriormente a contratação de uma consultoria externa especializada em Balanced Scorecard, a preferência deverá ser dada aquela com mais experiência na organização da metodologia BSC.

Ficará a consultoria responsável por realizar treinamento conceituais sobre BSC, indicadores, metas, iniciativas, planos de ação em linhas gerais um breve estudo nos assuntos:

- Visão de Longo Prazo;
- Missão;
- Visão;
- Valores;
- Propósito;
- Princípios;
- Ou seja, uma revisão nos principais elementos que compõe a identidade da organização.

Um grupo específico será treinado para participar da construção do mapa estratégico da organização. Será de responsabilidade deste grupo a construção do mapa estratégico, o desdobramento dele nas demais áreas ou processos da organização. Ao grupo escolhido será dada a identificação dos

pontos fortes e fracos da implementação da metodologia do Balanced Scorecard na organização.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Fundamentar teoricamente os aspectos referentes a estratégia empresarial, planejamento estratégico e ao Balanced Scorecard;
- b) Proporcionar vantagem competitiva e integração a técnica do Balanced Scorecard evidenciando a estratégia organizacional;
- c) Desenvolvendo indicadores de desempenho financeiros e não financeiros;
- d) Demonstrar como o BSC e o planejamento estratégico são ferramentas complementares na formação de um sistema integrado de gestão estratégica (SIGE).

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Alinhar o planejamento estratégico do Balanced Scorecard como o principal objetivo com o planejamento organizacional da organização.

Este planejamento é obtido através das seguintes ações:

- Através do mapa estratégico, esclarecer e traduzir a visão de futuro e estratégia do negócio
- Em todos os níveis da organização, associar e comunicar os objetivos e medidas estratégicas.
- Estabelecer metas, planejar e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o desempenho e aprendizado estratégico;

- Em uma relação de causa e efeito o principal objetivo do Balanced Scorecard é transformar conceitos e idéias isoladas que já existem em objetivos lógicos, inteligentes, possíveis de mensuração, controle e principalmente relacionados.

### 1.3 PROBLEMA

A dificuldade encontrada que necessitará de um tratamento especial para implementação do Balanced Scorecard na organização, será traduzir a estratégia da organização em ações passíveis de mensuração e controle ao painel de controle e mapa estratégico do BSC. Dentro do cronograma de implementação do Balanced Scorecard será necessário incluir uma etapa que chamaremos de revisão da visão de longo prazo da organização. Este trabalho mostrará a visão de futuro de médio e longo prazo e onde a empresa deseja estar em 10 anos, bem como a visão de valor da organização.

O sucesso da implementação deverá contar com o envolvimento completo da direção, se não for priorizado tornar-se-á um ponto crítico do projeto BSC. Os resultados obtidos da etapa paralela a implementação do Balanced Scorecard servirão de entrada para a construção do mapa estratégico.

### 1.4 REFERENCIAL TEÓRICO

Fonte Kaplan e Norton: uma pesquisa realizada em empresas européias desenvolveu o que se chama de os 10 mandamentos da implementação do Balanced Scorecard. Esta pesquisa aponta que as empresas que cumpriam a maioria destes mandamentos durante o processo de implementação obtiveram sucesso.

“A construção do Scorecard, com sua ênfase nas causas e efeitos, induz o raciocínio sistêmico e dinâmico. Profissionais dos diversos setores da organização passam a entender como as peças se encaixam e como seus papéis influenciam outras pessoas, e por fim, a empresa inteira.”

1. Utilizar o BSC como plataforma de metas estratégicas;
2. Assegurar que metas estratégicas estejam no lugar antes da implementação;
3. Assegurar que a alta administração apóie o Scorecard;
4. Certificar-se que gerentes relevantes estejam comprometidos com o projeto;
5. Implementar um novo projeto piloto antes de introduzir o novo Scorecard;
6. Revisar cada unidade de negócio antes da implementação do Balanced Scorecard;
7. Não utilizar o Balanced Scorecard para obter controle extra de cima para baixo;
8. O Scorecard é feito sob medida, não tentar padronizar o projeto;
9. Não subestimar a necessidade de treinamento e comunicação na utilização da ferramenta,
10. Não subestimar a carga de trabalho extra e os custos dos relatórios periódicos do Scorecard.

Deve-se ficar atento ao primeiro mandamento acrescentado pela KPMG.

Não iniciar o processo de implementação do Balanced Scorecard sem saber o que a empresa deseja alcançar.

O advento da era da informação nas últimas décadas do século XX tornou obsoletas muitas premissas fundamentais da concorrência industrial. Não podemos mais considerar apenas os indicadores contábeis e financeiros

para mensurar o desempenho de uma organização. As empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros.

As organizações competitivas descobriram que é necessário mudar o foco do planejamento com base nos sistemas contábeis tradicionais, para gestão estratégica, capaz de antecipar as tendências do mercado, e onde os sistemas de medição, além do foco nos resultados financeiros, estão também centrados na satisfação dos clientes, na melhoria e inovação dos produtos e processos internos, no aprendizado contínuo e no crescimento dos seus funcionários, buscando o equilíbrio entre a eficiência (produtividade) e eficácia (qualidade).

O BSC leva o conjunto de objetivo das unidades de negócios além das medidas financeiras sumarizadas.

A filosofia do Balanced Scorecard é a de colocar a estratégia e a missão no centro do sistema de gestão, ao invés do controle. “Os altos executivos deverão estabelecer metas para os objetivos do Scorecard, com 3 a 5 anos de antecedência (..) que serão analisados periodicamente, através de revisões gerenciais mensais e trimestrais, acompanhando os resultados financeiros (..). Os executivos discutirão como os resultados passados foram alcançados, mas também se suas expectativas para o futuro permanecem viáveis.” (Kaplan, 1997)

Para enfrentar tal conjuntura, as novas formas organizacionais devem ser flexíveis, adaptativas e responsivas as necessidades dos atores sociais que as influenciam. Para tanto, torna presente a necessidade das empresas elaborarem processos formais, no entanto flexíveis, de planejamento estratégico, afim de melhor gerenciar o processo administrativo, gerando resultado para toda organização.

O planejamento estratégico é uma importante técnica administrativa que auxilia a ordenar as idéias das pessoas, porém Almeida (2001) salienta que é preciso saber dirigir os esforços para aquilo que traz resultados.

Uma ferramenta para ajudar a conduzir de forma eficaz as organizações neste ambiente é o planejamento estratégico que no entendimento de Almeida (2001) “é uma técnica que busca ordenar as idéias das pessoas, de forma a

criar uma visão do caminho a ser seguido para posteriormente ordenar as ações que vão representar a implementação do plano estratégico”.

A estrutura do Balanced Scorecard é formada por 4 perspectivas: financeira, cliente, processos internos e perspectivas de aprendizado e crescimento.

O BSC sugere que a empresa seja vista a partir destas perspectivas e para desenvolver medidas, colete dados e o analise sob o foco de cada perspectiva.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Perspectivas

#### 2.1.1 Perspectiva Financeira

Dentro do Balanced Scorecard todos os sistemas de medição de desempenho foram mantidas, lucratividade, receita operacional, retorno sobre o capital empregado ou o famoso valor agregado para a organização fazem parte desta perspectiva.

Os objetivos financeiros indicam se a estratégia da organização, sua implementação e sua execução estão contribuindo para a melhoria do resultado financeiro.

Medidas como ROI, Valor para os Acionistas, Rentabilidade, Crescimento da Receita e Custo por Unidade são indicadores que mostram se a estratégia da organização está caminhando para o sucesso ou fracasso.

Avalia a lucratividade da estratégia. Permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para seu crescimento e desenvolvimento, assim como, para satisfação dos seus acionistas.

Entre os indicadores financeiros que podem ser considerados, constam retornos sobre o investimento, o valor econômico agregado, a lucratividade, o aumento de receitas, redução de custo e outros objetivos de cunho financeiro que estejam alinhados com a estratégia. Os objetivos financeiros representam metas de longo prazo, geram retornos acima do capital investido na unidade de negócios. O Balanced Scorecard permite tornar os objetivos financeiros explícitos, além, de permitir ajustes entre unidades de diferentes negócios e de diferentes fases de seus ciclos de vida e crescimento.

E, a elaboração do BSC 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 as 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, melhorias de custos e da produtividade, incremento na utilização dos ativos e redução dos riscos servem de base para integrar as quatro perspectivas do BSC, entretanto muitas outras, adotam objetivos financeiros idênticos para todas as divisões e unidades de negócio.

A vinculação dos objetivos financeiros à estratégia das unidades de negócio podem diferir consideravelmente em cada fase do ciclo de vida, como exemplo identificaremos 3 fases:

- Empresas em Crescimento;
- Sustentação,
- Colheita.

### 2.1.2 Perspectiva do Cliente

Os executivos das áreas de Marketing e Vendas podem identificar os segmentos de clientes e mercados nos quais as unidades de negócio e as medidas de desempenho da unidade nestes segmentos-alvo.

Satisfação dos clientes, retenção dos clientes, aquisição de novos clientes, lucratividade dos clientes e participação no mercado.

Além das medidas básicas citadas para esta perspectiva, é importante que a organização defina a proposta de valor para o cliente, que serão desdobradas em medidas específicas.

Se os clientes valorizam inovação e alto desempenho, as habilidades, os sistemas e os processos que criam novos produtos e serviços com funcionalidade superior revestem-se de alto valor. A execução da estratégia consiste no alinhamento das ações e habilidades com a proposição de valor para os clientes. Ambas as expectativas contém muitos indicadores de resultado.

As empresas identificam os segmentos de mercado onde querem competir. Os 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 estes segmentos.

Antigamente as empresas concentravam em suas capacidade 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 perspectivas dos clientes Scorecard 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.

O grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes é comum a todos os tipos de empresas e inclui indicadores de:

- **Participação no Mercado:** reflete a proporção de negócios num determinado mercado em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido;
- **Retenção de clientes:** Controla em termos absolutos ou relativos a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuo com seus clientes;
- **Captação de clientes:** medem, em termos absolutos ou relativos a intensidade com que uma unidade de negócio conquista novos clientes e negócios;
- **Satisfação de clientes:** mede a satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenhos dentro da proposta de valor (tempo, qualidade e preço).
- **Lucratividade de clientes:** mede o lucro liquido de clientes ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para satisfação destes clientes.

Embora as propostas de valor variem de acordo com o setor de atividade e os diferentes segmentos de mercado, observamos a existência de atributos que permitem a ordenação em todos os setores para os quais são elaborados Scorecards, esses atributos são divididos em três categorias:

- Atributos de produtos e serviços;
- Relacionamento com os clientes;
- Imagem e reputação.

### 2.1.3 Perspectivas dos Processos Internos

Está contida nesta perspectiva a proposta de valor capaz de atrair e reter os clientes-alvo; e satisfazer as expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros. Com o Balanced Scorecard o foco é ressaltar os processos inteiramente novos e nos quais a empresa deverá atingir a excelência e trazer os resultados financeiros e dos clientes. Outro destaque importante para a perspectiva dos processos internos é sobre a incorporação de processos de inovação à perspectiva de processos internos. Sendo que os executivos identificam os processos críticos que a organização não deve apresentar gaps.

Após a elaboração das perspectivas financeiras e dos clientes, vem a perspectiva de processos internos que fornece as diretrizes para os objetivos desejados. Os processos internos são as diversas atividades empreendidas dentro da organização que possibilitam realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes. Dentro os processos estão:

- Processo de inovação: criação ou produtos e serviços. Na inovação as perguntas são fundamentais para o sucesso da empresa no mercado.
  - Quais os benefícios valorizados nos produtos amanhã pelos meus clientes?
  - Como através da inovação oferecer ao mercado antes dos concorrentes?

- Avaliação de medidas de desempenho se faz importante no processo do Scorecard, visando atingir os objetivos da empresa como exemplo: percentual de vendas gerado por novos produtos, percentual de vendas gerado por produto proprietário, comparação de novos produtos com planejamento e também concorrentes, capacidade técnica do processo de produção e tempo de desenvolvimento da próxima geração de produtos.
- Operacional: produção e comercialização. Operações têm início no recebimento do pedido e termina com a entrega do produto ou prestação de serviço.
- Serviços pós venda: suporte ao consumidor após as vendas. Inclui garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções. As empresas para controle desta cadeia de valor utilizam as seguintes medidas:
  - Taxa de defeito de peças;
  - Índice de acerto;
  - Desperdício;
  - Retrabalho;
  - Devoluções;
  - Percentual de processos sobre controle estatístico.

A melhoria dos processos internos no presente é um indicador chave do sucesso financeiro no futuro.

#### 2.1.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Nas perspectivas financeiras, de pessoas e de clientes internos são identificadas as necessidades de funcionários capacitados, aperfeiçoamento de tecnologias, atualização de sistemas e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.

Dentro desta perspectiva se identifica a estrutura que a empresa deve gerar para o crescimento e a melhoria no longo prazo, pois é impossível que a organização alcance os seus objetivos futuros em processos internos e clientes utilizando a mesma estrutura e tecnologia existente.

O objetivo nessa perspectiva identifica que cargos, que sistema e que tipo de clima serão necessários para sustentar os processos internos de criação de valor. Estes ativos devem ser conectados coerentemente uns aos outros e alinhados aos processos internos críticos. A perspectiva de aprendizado e crescimento define os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia.

Interligadas, estas 4 perspectivas são a estrutura em torno da qual se desenha o mapa estratégico; é uma estrutura de causa e efeito.

Esta perspectiva identifica que cargos, que sistema e que tipo de clima serão usados para sustentar os processos internos de criação de valor.

Estes ativos devem ser conectados uns aos outros e alinhados aos processos internos críticos.

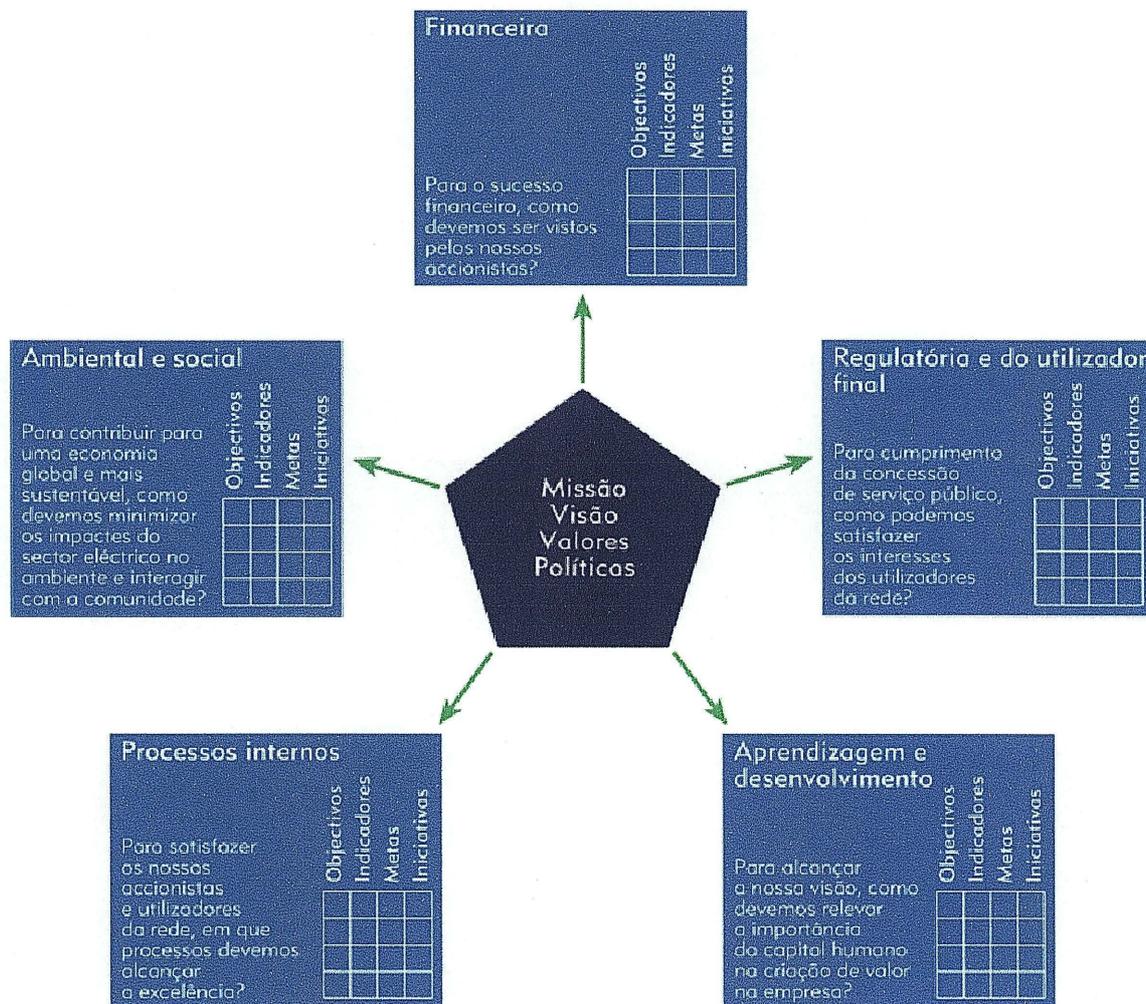
A perspectiva de aprendizado e crescimento define os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia.

Interligadas, estas quatro perspectivas são a estrutura em torno do qual se desenha o mapa estratégico, e uma estrutura de causa e efeito.

Alguns fatores importantes dentro desta perspectiva:

- Crescimento do ser humano;
- Objetivo da educação e treinamento;
- Conceito básico da educação e treinamento conduzido dentro da empresa;
- Medidas de desempenho empresarial.

**FIGURA 2 – ESTRUTURA NECESSÁRIA PARA TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA EM TERMOS OPERACIONAIS.**

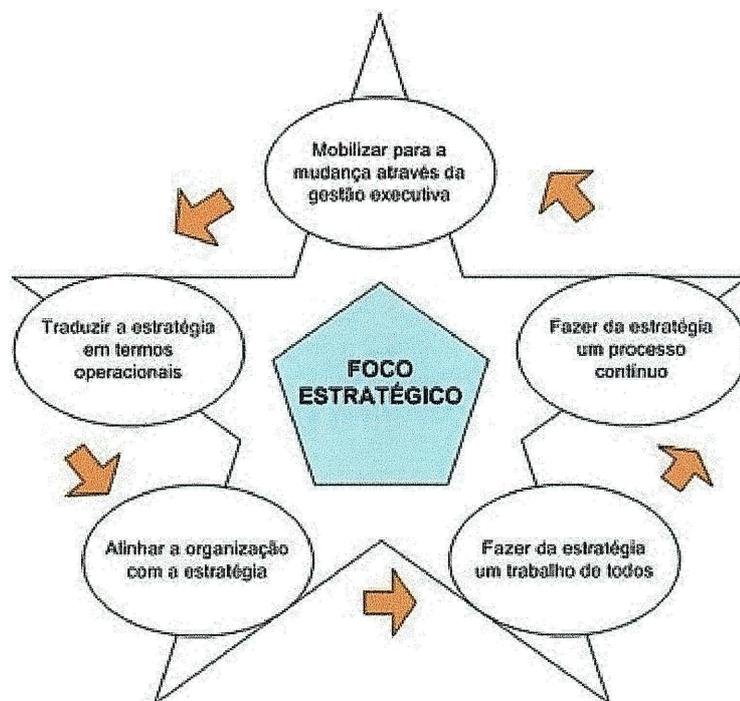


Fonte: Robert S Kaplan e David P Norton, Harvard Business Review (Jan – Feb 96) : 76.

## 2.2 Os Cinco Princípios de uma Organização Orientada para a Estratégia

1. **Mobilizar para a mudança:** por meio da liderança executiva responsável direta por esta transformação na forma de gestão;
2. **Traduzir a estratégia em termos operacionais:** de modo que todos possam entendê-la e percebê-la em nosso dia-a-dia;
3. **Alinhar a organização para criar sinergia entre todos:** entendendo que o esforço do outro contribui para o esforço de cada um, estimulando o envolvimento e o comprometimento de todos;
4. **Transformar a estratégia em tarefa de todos:** já que cada um deve dar sua contribuição para implementação da estratégia,
5. **Transformar a estratégia em processo contínuo:** por meio do aprendizado e da avaliação constante da contribuição de cada objetivo traçado nos resultados. E avaliar constantemente a estratégia definida.

FIGURA 3 – MAPA DOS 5 PRINCÍPIOS



### 2.3 Planejamento Estratégico e o Balanced Scorecard

Segundo Kaplan e Norton (2002), é necessário realizar a materialização da estratégia para que seu entendimento seja descrito explicitamente. Os mapas estratégicos idealizados pelos autores retratam a dinâmica oferecida pelo BSC.

Conforme Neves e Palmeira Filho (2002) “a ferramenta utiliza-se do mesmo conceito de perspectiva do Balanced Scorecard, as quais os objetivos estratégicos são devidamente relacionados”. Segundo os autores (2002), “o mapa estratégico fornece uma representação visual dos objetivos estratégicos de uma organização bem como as relações de causa e efeito entre eles”. Ao ser traduzida, a estratégia através do mapa estratégico e do BSC, as organizações criam um ponto de referencia comum e compreensível para todas as unidades e empregados. Os mapas oferecem uma hierarquização, uma lógica, onde o aprendizado e o crescimento geram resultados que por meio de melhores e mais precisos processo de trabalho e perspectivas de processos internos permitirão a organização atender mais eficazmente seus clientes, trazendo para melhores resultados financeiros (Neves; Palmeira Filho, 2002).

A comunicação conforme a lógica do Balanced Scorecard é realizada por meio da tradução da visão, ou missão das unidades de negócio, e da estratégia em um conjunto de indicadores de desempenho. Conquanto, o desempenho é medido sob a ótica de suas 4 perspectivas – ou mais – por meio de sua estrutura lógica de causa e efeito, onde interagem os vetores de desempenho, indicadores de tendências e as medidas de resultado ou indicadores de ocorrência (Kaplan e Norton 1997).

Michael Porter define a estratégia como um posicionamento único da empresa; opções e escolhas olho a olho com a concorrência ou proposta de valor e iniciativas.

Estratégia não é um processo gerencial isolado; é uma das etapas de um processo contínuo lógico que movimenta toda a organização desde a declaração de missão de alto nível até o trabalho executado pelos colaboradores da linha de frente de suporte.

O livro Safári de Estratégia (Minzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph) é um roteiro para as organizações que querem formular as estratégias.

Nele os autores identificam 10 escolas de formulação da estratégia. Cada uma contribuiu de alguma forma para o que hoje se entende por estratégia num mundo organizacional.

**TABELA 1 – AS 10 ESCOLAS DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA**

Escola do Design (Processo de concepção)	Focalizava a formulação de estratégia como um processo de desenho informal, essencialmente de concepção. Foi base para a construção das outras Escolas.
Escola do Planejamento (Processo Formal)	Via a formulação da estratégia como um processo de planejamento formal separado e sistemático.
Escola do Posicionamento (Processo analítico)	Focalizava a seleção de posições estratégicas no mercado. Era menos preocupada com o processo de formulação de estratégias do que com o conteúdo das mesmas.
Escola Empreendedora (Processo Visionário)	Trazia a formulação de estratégia como um processo de obtenção do conceito na mente de um indivíduo.
Escola Cognitiva (Processo Mental)	Analogamente, esta Escola busca usar mensagens da psicologia cognitiva para entrar na mente do estrategista.
Escola do Aprendizado (Processo Emergente)	Para esta Escola a estratégia deve emergir lentamente, conforme a organização se adapta as mudanças.
Escola do Poder (Processo de Negociação)	Trata a formulação da estratégia como um processo de negociação, seja por grupos conflitantes dentro da organização ou pelas próprias organizações, enquanto confrontam seus ambientes externos.
Escola Cultural (Processo Coletivo)	A formulação de estratégia esta enraizada na cultura da organização, onde o processo se torna coletivo e cooperativo.
Escola Ambiental (Processo Reativo)	A formulação é um processo reativo no qual a iniciativa não está dentro da organização, mas em seu contexto externo.
Escola de Configuração (Processo de Transformação)	A formulação é um processo de transformação, que incorpora grande parte da enorme literatura e da prática prescritiva sobre “mudanças estratégicas”.

Fonte: No Mundo da Estratégia - 2009

## 2.4 Administração Estratégica

“O primeiro passo para conseguir o que queremos na vida é decidirmos o que queremos” Ben Stein.

### 2.4.1 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 articulado de resultados e em uma programação” (Mintzberg).

Com base nestes e em 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”.

No passado, o processo de administração estratégica era influenciado em grande parte pelo departamento de planejamento das organizações. Os integrantes destes departamentos eram envolvidos pelo projeto e implementação dos sistemas de administração estratégica dentro de suas organizações. Entretanto, mais recentemente, os departamentos de planejamento perderam um pouco de sua influência (Certo, 1993).

O processo atual de administração estratégica tende, especialmente em organizações menores, a ser dominados pelo Diretor Presidente (CEO) da companhia. O Presidente é também considerado primariamente como o principal responsável pelo sucesso do processo. Isto não significa, contudo, que o presidente execute o processo de administração estratégica independentemente. Pelo contrário, o CEO bem sucedido nesta área geralmente esboça um processo de administração estratégica que envolve membros de diversas áreas e diferentes níveis de organização.

Segundo Ferreira et al (2002) “a administração estratégica surgiu da inadequação dos tradicionais planejamentos de médio e longo prazos, da aceleração das mudanças, principalmente na área tecnológica e da preocupação cada vez mais permanente nas ocorrências no ambiente externo”.

Neste contexto totalmente novo, “a estratégia passou a ocupar maior espaço no mundo empresarial”.

De acordo com GAJ (1987), na década de 50 já haviam sido iniciados os primeiros trabalhos sobre administração estratégica. Aos primeiros foram dados os nomes de formulação estratégica, estratégia corporativa e estratégia empresarial. Somente na década de 70, percebeu-se que era necessário acrescentar aquele enfoque uma dimensão de aspecto interno ao qual se denominou Capacitação; esta devia possuir uma certa coerência com a estratégia que seria adotada para adequação ambiental. Já no início da década de 80 novas obras especializadas na cultura organizacional, na tecnologia, no concorrente, trouxeram contribuições especializadas ao estudo estratégico. A administração estratégica é o “sistema de administrar com ênfase no equilíbrio entre turbulência, capacitação e estratégia” (GAJ 1987).

Ansoff et al (1976), a transformação estratégica deve ocorrer em 3 dimensões:

1. Responsividade interna;
2. Intensidade dos vínculos externos,
3. Transformação da estrutura estratégica.

De acordo com Davous e Deas (1976), “as intervenções da administração estratégica são voltadas para promoção do gerenciamento da estratégia, um fenômeno comportamental, e não para a produção de um plano ou de uma estratégia.

FIGURA 3 – FUNCIONAMENTO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL



Fonte: Pemep

## 2.5 O que é o Balanced Scorecard?

O Balanced Scorecard integra os 3 grupos de ações que conduzem a este fim: estratégias, operacionais e organizacionais, estabelecendo um processo estruturado para 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 origem do Balanced Scorecard remonta 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 aos 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 negócio. 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 do 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 contínua das estratégias das empresas.

Mas o que é efetivamente BSC e como ele se diferencia dos métodos tradicionais de gerenciamento da informação para tomada de 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.

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 negócio, facilitando a ligação entre as metas corporativas das unidades de negócio 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.

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-alvo e produtos essenciais.

A metodologia de implantação do BSC utilizada pela KPMG segue o modelo genérico preconizado por Kaplan, que projeta as 4 perspectivas para 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 processo e quais agregam ou não valor; Evolução Organizacional, que mensura a habilidade da empresa em adaptar-se as 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 e efeito e do conjunto de hipóteses que o suportam.

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

Como observou Peter Senge. “Muitos líderes possuem visões pessoais que nunca chegam a ser traduzidos 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 2 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, afim de estar em conformidade com 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 4 perspectivas diferentes: Financeira, do Cliente, dos Processos Internos e do Aprendizado e Crescimento.

As medidas de Balanced Scorecard devem ser utilizadas para articular a estratégia da empresa, para comunicar esta estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcanças uma meta comum.

O BSC deve ser utilizado como sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle.

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 prazos, de forma a integrar as perspectivas empresariais relevantes.

A tradução de BSC, seguida fielmente traduz: “Cartão de marcação equilibrado”.

Em estudo feito sobre mensuração existente, chegou-se a conclusão que o que se conhecia já estava obsoleto, foi criado então o estudo intitulado “Measuring Performance in Organization of the Future” em que foram analisados diversos estudos de casos sobre sistemas inovadores de desempenho, dentre eles o de Analog Devices que descrevia uma abordagem para mensuração do índice de progresso em atividades de melhoria contínua.

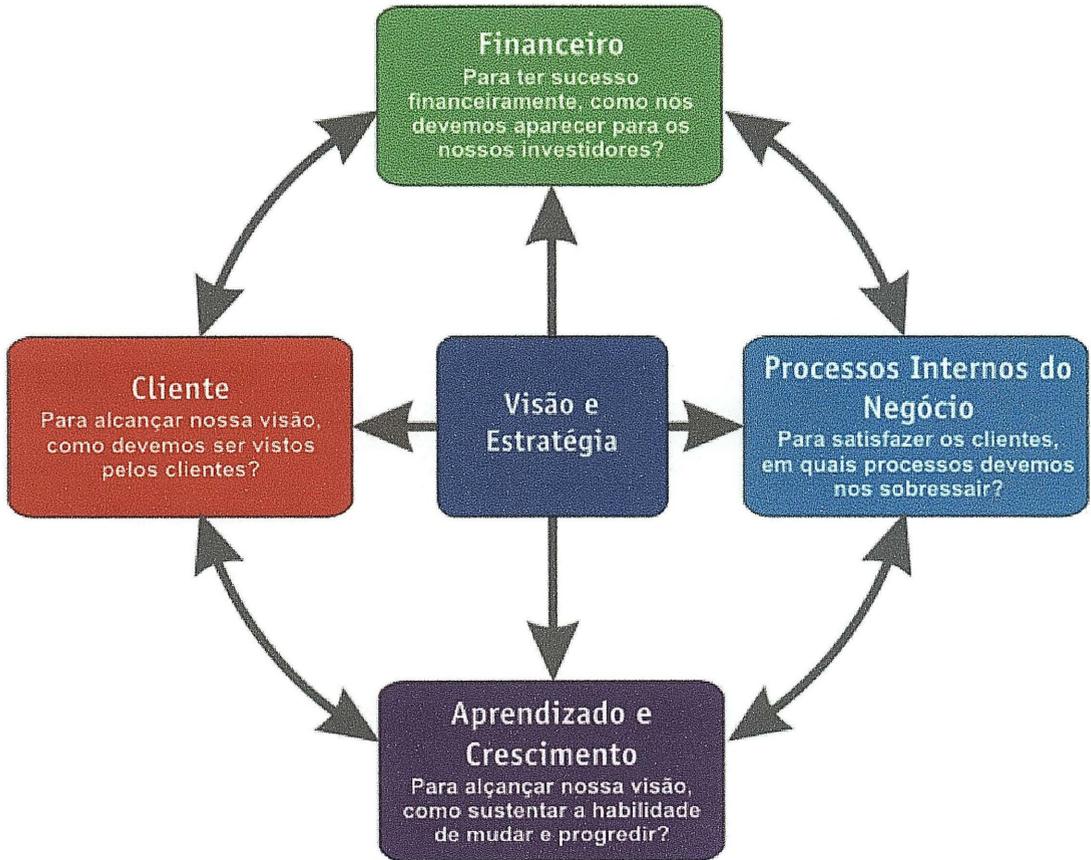
O estudo mostrava também como a Analog estava utilizando um recém criado Scorecard corporativo que continha, além de várias medidas de desempenho relativas a prazo de entrega ao cliente, qualidade e ciclo de processos de produção, e também eficácia no desenvolvimento de novos produtos.

Após várias discussões, idéias foram sendo apresentadas, como a inclusão de outras medidas, até que se chegou a posição de que se fizesse uma ampliação do sistema, que se transformou no BSC.

O termo Scorecard foi utilizado para ressaltar a forma como os resultados dos períodos passaram a ser demonstrados, similar a um placar (Scorecard) o termo Balanced (Balanceado), foi inserido para enfatizar o equilíbrio existente entre objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de ocorrência e tendência, e entre as demais perspectivas que tratam de aspectos internos e externos da organização.

O Balanced Scorecard é mais que uma ferramenta de avaliação e controle da execução dos objetivos, é um grande instrumento para provocar a mudança e tornar a empresa mais flexível e transparente.

FIGURA 2 – MAPA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



## 2.6 Apresentação dos Fatores Críticos para o Sucesso da Organização

Se um dos objetivos estratégicos for o aumento da participação no mercado, um dos fatores críticos do sucesso da perspectiva Cliente pode ser o foco no cliente, ou seja, aumentar o nível de satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços da organização.

**Estratégia:** esta parte do Balanced Scorecard descreve as medidas e os objetivos que foram desenvolvidos para permitir que a direção acompanhe os espaços sistemáticos da companhia para explorar os fatores de sucesso considerados mais críticos para conquista dos objetivos.

**Plano de Ação:** no processo de construção de um BSC, esclarecer os objetivos estratégicos e identificar 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.

**TABELA 2 – PROBLEMAS NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL.**

Questões de transição	Após processos de fusões e aquisições, envolvendo mudanças de controle e mudanças de liderança, as organizações, por vezes, retrocedem aos sistemas gerenciais tradicionais, por iniciativa dos novos gestores.
Questões de projeto	As deficiências no projeto, geralmente, estão associadas à adoção de poucos ou, em outros casos, de um excesso de indicadores, sem equilíbrio entre os indicadores de ocorrência e tendência. Normalmente, são organizações, cujos <i>scorecards</i> não contam a história da estratégia. São aplicações pontuais e localizadas do conceito, sem o compartilhamento de processos gerenciais de alto nível, tanto na aplicação como na revisão e <i>feedback</i> .
Questões de processo	Mas as causas mais comuns de fracasso na implementação do BSC não são falhas de projeto e, sim, deficiências nos processos organizacionais. Os autores apontam as Seguintes possibilidades: “1- falta de comprometimento da alta administração; 2- envolvimento de muito poucas pessoas; 3- encastelamento do <i>scorecard</i> no topo; 4- processos de desenvolvimento muito longos, o BSC como projeto de mensuração de ocasião única; 5- tratamento do BSC como projeto de área de sistemas; 6- contratação de consultores inexperientes; 7- implementação do BSC apenas para fins de remuneração.” Kaplan e Norton (2001, p. 369)

Fonte: Baseado em Kaplan e Norton (2001, p. 369 et seq.)

Finalmente para completar o Scorecard também deve haver uma parte descrevendo as ações e as etapas que serão necessárias no futuro.

Sabe-se que esta ferramenta de gestão como qualquer outra têm suas limitações, por isso é recomendado para aplicação em empresas que queiram ter o controle de seus números financeiros e não financeiros.

É de grande valia 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.

Sabe-se que no mercado atual há uma competição acirrada entre as empresas, por um espaço no mercado, exercendo forte influência para o aparecimento de novas e modernas técnicas e metodologias de formulação e implementação da estratégia.

Um sistema de gerenciamento estratégico quando adotado pela empresa, fica com a determinação de que tenha uma clara definição do que seria a 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 a elaboração do projeto e implementação deste modelo proposto por Kaplan e Norton.

Para finalizar, 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 a bibliografia pesquisada.

Quanto à 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. Se medidas e objetivos certos forem identificados, a implementação certamente será bem sucedida; caso contrário, os investimentos e iniciativas serão desperdiçados.

Segundo Kaplan e Norton, em média, mais de 75% do valor de mercado das empresas, resulta de ativos intangíveis, que não são captados pelos critérios de avaliação tradicionais.

Foi com base no argumento de que não se pode gerenciar o que não se consegue medir, que Kaplan e Norton desenvolveram este revolucionário sistema de avaliação de desempenho – Balanced Scorecard – que possibilita a quantificação destes intangíveis críticos, como pessoas, informação e cultura (mapas estratégicos, 2004).

Através das alianças com grandes empresas Renaissance e a Gemini Consulting, indentificou-se que definindo de 20 a 25 medidas ou objetivos, ligados as perspectivas já definidas, era possível ter maior desempenho na forma de comunicar e implementar a estratégia numa relação única e integrada de causa e efeito.

Em outras organizações como Metro Bank, National Insurance, Kenyon Stores e Pionner Petroleum, os altos executivos passaram a utilizar o Balanced Scorecard, também, para estabelecer metas individuais e de equipe, remuneração e alocação de recursos, planejamento, orçamento, feedback e aprendizados estratégicos.

Em todo o mundo, muitas organizações surpreenderam-se porque o Balanced Scorecard materializa a visão e o crescimento organizacional, através dos objetivos claros desdobrados em iniciativas, e conseqüente rapidez e sucesso na tomada de decisões.

## 2.7 Implantando a Cultura BSC

O professor David Kallás define o Balanced Scorecard como um painel de instrumentos. Para entender melhor, deu como exemplo uma família que faz viagem de automóvel a Bertioga, cidade do litoral paulista.

Para que esse passeio seja bem-sucedido, além de o motorista ter que dirigir bem e ter um bom carro, ele terá que se orientar em seu percurso pelas sinalizações, que seriam no BSC esse painel de instrumentos. "O Balanced Scorecard não é apenas uma ferramenta que ajuda dar o foco, mas também um instrumento para o controle da comunicação".

Segundo o líder do PPS de Santa Catarina na Câmara, Fernando Coruja, "A administração gerencial conta com uma metodologia chamada *Balanced Scorecard*, que possibilita a mensuração de desempenho, custo e objetivos da gestão estratégica, tanto nos negócios como na administração pública. Caso aplicássemos esta ferramenta ao caso concreto, ou seja, para avaliar o governo Lula nestes 78 meses, certamente, faltaria uma variável para compor tal medição e revelaria cientificamente, uma situação que há muito é denunciada pela oposição: a visível falta de planejamento do governo."

"Exemplo mais recente desta ausência de planejamento obtém-se a partir do resultado do Produto Interno Bruto (PIB), apurado entre os meses de janeiro a março de 2009. A economia encolheu 0,8% ante o registrado nos últimos três meses de 2008. E da soma dos últimos seis meses, o resultado é recessão técnica. Só que lá atrás, no auge da crise – setembro de 2008 – esta possibilidade de retração foi rechaçada, negada e até demonizada pela equipe de Lula."

"O Brasil não aproveitou a onda do mundo. Ou seja, enquanto o mundo cresceu muito, o País cresceu menos. É claro que, em decorrência da crise econômica no exterior, eles caíram mais, até por uma questão de física: quem estava em posição mais alta acabou levando um tombo maior".

## 2.8 Barreiras e Técnicas na Implementação do BSC

A seguir as principais barreiras e as melhores técnicas de superá-las. Antes da implementação de qualquer processo que venha a ser introduzido em uma organização é preciso romper toda e qualquer barreira que seja previsível.

### 2.8.1 Barreira da Administração

- Apoio e comprometimento da alta direção
- Equipe especializada, qualificada e dedicada
- Mantê-los sempre informados sobre a estratégia adotada e em constante aprendizado.
- Caso algum dos passos abaixo não ocorra:
  - Desenvolvimento de um resumo executivo da empresa;
  - Criação da declaração de missão;
  - Criação e ligação de objetivos;
  - Enumerar os objetivos estratégicos;
  - Identificar os indicadores relevantes;
  - Criação e implementação do plano estratégico,
  - Estar atento e revisar regularmente o plano.

### 2.8.2 Barreira da Visão

- Relacionar objetivos e procedimentos com indicadores e fluxos;

### 2.8.3 Barreira de Pessoas

- Equipe unida, tornando a comunicação uma ferramenta de união, para tornar os objetivos claros e alinhados

#### 2.8.4 Barreira de Recursos

- Planejar e distribuir os recursos da empresa para estratégia adotada, unidade de negócio, recursos humanos, tecnologia, orçamento e investimento capital.

### 3 CONCLUSÃO

Com a tecnologia cada dia sendo mais explorada e o que era novo tornando-se obsoleto, uma ferramenta como o Balanced Scorecard que segundo seus autores oferece uma visão estratégica sob as necessidades da empresa, seja de aquisição de bens ou de construir mercados e capacidades produtivas.

Como toda nova ferramenta que é criada, o Balanced Scorecard poderá enfrentar resistência e pela própria complexidade de implementação não conseguir atingir seus objetivos, por esta razão é de extrema importância o envolvimento do líder da organização como líder do projeto BSC. Sendo assim, foi constatado que os tradicionais indicadores financeiros eram insuficientes para medir as atividades criadoras de valores relacionados com os ativos intangíveis, como habilidade, competências e motivação dos empregados.

A proposta ideal do Balanced Scorecard é construir um modelo científico para representar a estratégia empresarial de forma clara e objetiva e seu propósito, é traduzir a missão e a estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

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, tenha por operação bastante complexa.

Todas estas atividades podem ser concebidas e observadas, usando-se uma cadeia de valores e verificando-se as relações internas e externas, contribuindo desta forma para que seja melhorado o modo como cada atividade de valor é executada, permitindo, assim, uma vantagem competitiva contínua. A intenção do uso de tais indicadores é o de estimular o princípio de agregação de valor e de auto desenvolvimento da organização, proporcionando uma busca de maior poder de competitividade.

Kaplan e Norton trazem duas fortes expressões para a reflexão dos líderes. A primeira é que não se pode gerenciar o que não se mede e a

segunda é que também não se pode medir o que não se descreve. Acreditando fielmente nestas expressões recomenda-se a implementação do Balanced Scorecard nas organizações que almejam o crescimento do negócio como estratégia de futuro.

#### **4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**BOYETT, J. H.; BOYETT, J. T. O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

**CAMPOS, J. A. Cenário Balanceado: painel de indicadores para gestão estratégica dos negócios.** São Paulo: Aquariana, 1998.

**FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. Gestão Empresarial: de Taylor aos Nossos Dias: Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

**JÚLIO, C. A.; NETO, J. S. (org). Estratégia e Planejamento: autores e conceitos imprescindíveis.** São Paulo: Publifolha, 2002.

**KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: balanced scorecard.** 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

**KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2000a.

**LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. Metodologia Científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

**ROSENBURG, C. Pense Antes De Sacar O Canivete: Para Que Servem As Ferramentas De Gestão.** Revista Exame, Outubro de 2001.

**SHINOHARA, D. Y. Análise do EVA® como instrumento de gestão.** VI SEMEAD. São Paulo, 25 e 26 de março de 2003.

STEVENSON, W. J. **Estatística Aplicada à Administração**. ed. 2001. São Paulo: Habra, 2001.

BETHLEN, Agriola. **Estratégia Empresarial: Conceitos, Processo e Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.

OLVE, Nils-Goran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da Performance: Um guia prático para o Uso do Balanced Scorecard**. Qualitymark, Rio de Janeiro, 2001.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico Desenvolvimento de um Plano Estratégico com a Utilização de Planilhas Excel**. São Paulo Atlas, 2001.

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

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. 2.Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

NEVES, M; PALMEIRA FILHO, P. **Balanced Scorecard como Catalisador da Gestão Estratégica: Remédio ou Placebo?** In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 22º Anais do XXII ENEGEP. Curitiba: ENEGEP, 2002.

REZENDE, José Francisco. **Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2003.

HAVE, Steven Ten; HAVE, Wouter Ten; STEVENS, Frans; ELST, Marcel Van Der; POL-COYNE, Fiona. **Modelos de Gestão**. São Paulo: Ed. ABDR, 2005.

CORUJA, Fernando; Portal PPS na Internet. [WWW.portalpps.org.br](http://WWW.portalpps.org.br)

KALLAS, David; Câmara do Japão. WWW.camaradojapao.org.pt

[http://www.pemep.com.br/img/estrategia\\_corporativa.gif](http://www.pemep.com.br/img/estrategia_corporativa.gif). Acessado em 25/09/2009.

KRAEMER, Maria Elizabete Pereira. Estratégia e Direção Estratégica. 03/2005.

<http://www.gestiopolis.com/Canais4/ger/sistemageren.htm>