

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO USANDO BALANCED SCORECARD (BSC) COMO FERRAMENTA DE FEEDBACK.

Ivonaldo Florencio da Silva¹

Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti²

RESUMO

O presente artigo trata do Planejamento Estratégico e do emprego do Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de feedback do mesmo. Inicialmente, foram apresentados os principais conceitos que envolvem o planejamento no contexto empresarial, tendo em vista os itens que o compõem e sua aplicação. Em seguida, o trabalho deteve-se na descrição do BSC, partindo de seus antecedentes quando as avaliações eram exclusivamente baseadas em medidas financeiras. O contexto atual de negócios exige posturas arrojadas e proativas conquistadas através do emprego dessa ferramenta. O estudo, então, descreve as etapas de construção do BSC considerando suas quatro perspectivas: clientes, interna, financeira, aprendizado.

Palavras-chaves: Planejamento Estratégico. Balanced Scorecard.

ABSTRACT

The present article deals with to the strategical planning and the job of the Balanced Scorecard as tool of feedback of exactly. Initially, the main concepts had been presented that involve the planning in the enterprise context, in view of itens that compose and its application. After that, the work was lingered in the description of the BSC, leaving of its antecedents when the evaluations exclusively were based on financial measures. The current context of the businesses demands conquered bold and proactive positions through the job of this tool. The study, then, it describes the stages of the construction of the BSC considering its four perspectivas:clients, intern, financier, learning.

Word-keys: Strategical planning. Balanced Scorecard.

¹Administrador formado na Faculdade de Pernambuco (FAPE). Acadêmico cursando MBA em Gestão Estratégica de Negócio. Email: Ivonaldo.silva@gerdau.com.br

²Administrador, Mestre em administração (PPGA UFRN), docente da UNP e FARN, consultor empresarial. E-mail: admflavioemilio@gmail.com

1. Considerações Iniciais

De acordo com Maximiano (2004), em um contexto empresarial globalizado verifica-se a evolução de conceitos e técnicas clássicas da administração, resultando em modelos arrojados de gestão. Nesse sentido, as práticas da administração estão voltadas ao alcance do desempenho eficaz de uma empresa. O planejamento, a organização, o gerenciamento e o controle compõem os alicerces da administração clássica. Portanto, como o ato de administrar é dinâmico, surgem novos recursos que impulsionam os ambientes empresariais na busca contínua de melhores resultados.

Aliado a esses princípios, a conjuntura do mercado financeiro apresenta-se atualmente com características bastante desafiadoras em relação ao crescimento contínuo das empresas nesse mundo globalizado. Simultaneamente a crescente instabilidade dos mercados e das políticas fiscais e governamentais, as estratégias competitivas mostram-se mais evoluídas para combater estas barreiras, o que torna cada vez mais acirrada a concorrência entre as empresas.

Segundo Porter (2004), o traço marcante das empresas pertencentes ao setor de organizações competitivas, ou ramo de negócios competitivos, é a existência de elementos estratégicos, tais como: não existência de barreiras à entrada de novas empresas; o nível de desenvolvimento tecnológico, entre outras.

Este setor da economia possibilita que empresas com maior produtividade ganhem em market share em detrimento daquelas menos eficazes. É um ramo de negócios que, em face das influências das variáveis ambientais, normalmente é favorecido pela ampliação do poder aquisitivo, ampliação das linhas de crédito, redução de alíquotas de importação, assim como é beneficiado em um cenário de juros nominais. A realidade do mundo dos negócios assim como a realidade, de modo geral, está sempre em permanentes mudanças.

Dentre os recursos do moderno administrador de empresas, o planejamento estratégico vem se mostrando como ferramenta fundamental ao processo de gestão empresarial. Por intermédio deste a empresa poderá programar suas ações e investimentos a curto, médio e longo prazo de modo a driblar os obstáculos que se apresentam ao seu desenvolvimento obtendo, dessa maneira, maiores chances de manter-se competitiva.

Assim, fica cada vez mais clara a necessidade de atualização tecnológica constante e, por consequência, de práticas gerenciais, que garantam a sobrevivência e o diferencial de mercado para a empresa. Na verdade, seu sucesso depende diretamente do planejamento, como também de sistemas de mensuração que demonstrem, de maneira convincente, o seu crescimento e evolução nos ambientes interno e externo, a partir de estratégias definidas especificamente para os seus negócios.

De acordo com Kaplan e Norton, nesta era dos trabalhadores do conhecimento, estratégias devem ser executadas em todos os níveis da organização. É preciso mudar os comportamentos e adotar novos valores. A chave para essa transformação é inserir a estratégia no centro do processo gerencial. No entanto, é impossível executar a estratégia sem antes compreendê-la, e não há como compreendê-la sem antes descrevê-la. Entretanto, a maioria das empresas não dispõe de um referencial confiável e consistente para comunicar, de forma objetiva, a estratégia a seus colaboradores. (Herrero, 2005, p.18)

Portanto, é importante observar que a busca por competitividade requer novos modelos gerenciais que utilizem ferramentas que venham corresponder às necessidades das organizações no qual o mercado de reformadores vem

crescendo de forma considerável.

2. Planejamento Estratégico: Conceitos e Fundamentos

Donádio (1985) ensina que ao processo administrativo baseado em sustentação metodológica que visa estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização denomina-se Planejamento Estratégico. Este, segundo o mesmo autor, objetiva aperfeiçoar o grau de interação com o ambiente e atuar de forma inovadora e diferenciada. (Oliveira, 2007, p.277)

Seguindo esta mesma linha, Oliveira (2007) resume planejamento estratégico, destacando quatro principais aspectos:

- O que a empresa pode fazer em termos de ambiente externo;
- O que a empresa é capaz de fazer em termos de capacidades e competências;
- O que a alta administração da empresa quer fazer, consideradas as expectativas pessoais e grupais;
- O que a empresa deve fazer, consideradas as restrições sociais e éticas (Oliveira, 2007, p.40).

Dessa forma, o primeiro passo para a implantação do Planejamento Estratégico nas organizações, é definir "aonde a organização quer chegar" e "como a mesma organização está para chegar à situação desejada".

A finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos. (Oliveira, 2007, p.206).

O Planejamento Estratégico de forma isolada é insuficiente uma vez que o estabelecimento de objetivos em longo prazo bem como o seu alcance resulta numa situação nebulosa, pois não existem ações imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico.

A concepção de planejamento estratégico sofreu significativas modificações no início da década de 60. A prática do planejamento em longo prazo iniciou-se nos Estados Unidos e se baseava, segundo Camp (1993), na crença de que “o futuro pode ser melhorado por uma intervenção ativa no presente.” (Camp.1993,p.24)

Dessa forma, passou a valorizar-se a descrição da posição que a organização gostaria de ocupar no mercado em determinado período posterior. E, simultaneamente, era adotado um plano de metas para todas as ações que deveriam ser postas em prática para que tal ponto venha a ser alcançado. Nessas tentativas de buscar a avaliação dos impactos das decisões em longo prazo, foram criados instrumentos de análise. Dentre estes, segundo Camp (1993), o mais conhecido foi a Matriz de Orientação Direcional, que considera a capacidade competitiva e a atratividade de mercado, a partir de um ponto de vista estático, já que indica apenas um momento da dinâmica da organização e de seu mercado.

Todavia, Mills (1993) explica que em decorrência da velocidade empreendida nas mudanças mercadológicas, as técnicas desse modelo mostraram-se inadequadas e insuficientes, embora seja indispensável utilizar formas de conteúdo. Uma mudança significativa se deu a partir da década de 70. Nesta época, o planejamento deslocou sua ênfase para a compreensão dos fenômenos que ocorrem no mercado. Passou-se a privilegiar a estratégia que poderia se desenvolver num contexto eventualmente de longo prazo. Nesse momento

inicia-se a era do planejamento estratégico propriamente dito, produzindo diversos instrumentos como “a curva de experiência” e a “matriz de crescimento e participação no mercado”. Tais ferramentas buscavam analisar o campo de ação da empresa e identificar a melhor estratégia a ser adotada a fim de se obter um melhor posicionamento frente aos concorrentes.

A evolução desses conceitos estendeu a importância e elaboração de um planejamento estratégico por todas as camadas de uma empresa. Oliveira (2007) reforça essa ideia ao afirmar que: "Certas decisões, que podem afetar significativamente a vida da empresa como um todo estava sendo tomadas apenas por gerentes dos núcleos da organização." (Oliveira. 2007,p.46)

De acordo com Ansoff e McDonnell (1993), a clara percepção das oportunidades externas que se apresentam no cenário econômico, obtendo, portanto um melhor proveito das mesmas é possibilitado pelo planejamento estratégico. Da mesma forma a empresa poderá conhecer mais precisamente as ameaças externas à consecução de suas metas e objetivos. Em consequência, têm melhores condições de detê-las e de se precaver em relação a seus possíveis efeitos venenosos.

Como todo e qualquer plano mais abrangente, o planejamento estratégico também permite o estabelecimento de um cronograma de atividades. Este, por sua vez, engloba as premissas básicas a serem consideradas no processo, as expectativas de situações almejadas pela empresa, os caminhos a serem seguidos, os possíveis modos de realização dos planos de ação e as fontes de onde alocar recursos.

Pode-se, portanto, afirmar, ainda, que o planejamento estratégico produz como benefício último o direcionamento dos esforços de todos os funcionários da empresa para pontos de interesse comum. Ansoff (1993) complementa:

Através de sua implementação, todos os membros da organização tornam-se conscientes da missão, propósitos, macro estratégias, macro políticas, objetivos gerais, postura estratégica, objetivos funcionais, metas e projetos da empresa, participando da elaboração dos programas de atividades das várias unidades que integram a estrutura organizacional (Ansoff. 1993, p.83).

É da competência desse mesmo planejamento orientar a empresa quanto ao que pode fazer no ambiente externo em termos de capacidade e competência, o que a alta administração quer fazer e, finalmente, aquilo que deve fazer, consideradas as restrições sociais e éticas. De forma que se possa estabelecer, em conjunto, uma agenda de trabalho, coordenando o tempo disponível às prioridades estabelecidas.

3. Negócio

A partir dos dados de mercado, é fundamental a identificação clara do posicionamento da empresa, seu market share, sua imagem tanto interna quanto externamente. Nesse tópico, Porter (2004) destaca a importância do entendimento do ambiente de negócios em que a empresa faz parte. A partir da análise do ambiente interno e externo, será possível definir ameaças e oportunidades do que esta fora do controle da empresa, porém, que se faz extremamente necessário ao seu desempenho conhecer e monitorar este ambiente.

Um item importante e praticamente desenvolvido simultaneamente ao anterior diz respeito à identificação do cenário em que a empresa irá atuar. Nesse tópico, além de serem estabelecidos os recursos

necessários, tanto materiais, como humanos e financeiros. A empresa posiciona seu planejamento estratégico em cenários pessimista, realista e otimista. Dessa forma, estará, praticamente, antevendo suas reações frente à imprevisibilidade do mercado financeiro.

A missão da empresa deve ser clara ao ponto de ser entendida por todos da organização, pois é a sua razão de ser, ou seja, o seu negócio.

4. Análise SWOT

Com a análise do ambiente externo verificam-se as ameaças e oportunidades que estão fora da organização, bem como a maneira mais adequada da mesma se posicionar diante destas situações, de forma a evitar ou aproveitar as condições apresentadas. A partir da consideração de uma série de variáveis, tais como: mercado nacional e regional, mercado internacional, evolução tecnológica, fornecedores, aspectos econômicos e financeiros, aspectos socioeconômicos e culturais, aspectos políticos, papel das entidades de classe profissionais, papel dos órgãos governamentais, mercado de trabalho em relação à mão de obra e concorrentes, será realizada uma análise da organização como um todo, em seus diversos setores e áreas.

Nesta etapa são verificados os pontos fortes, fracos e neutros da empresa. Oliveira (2007) esclarece, ainda, os fatores a serem vistos na análise interna enumerando-os conforme se segue: produtos de linha; novos produtos; promoção; comercialização; sistema de informações; estrutura organizacional; tecnologia; suprimentos; parque industrial; recursos humanos; estilo de administração; resultados empresariais; recursos financeiros/finanças; controle e imagem institucional.

Por outro lado, a investigação da concorrência é um aspecto da análise do ambiente interno, merecendo, entretanto, tratamento detalhado. O produto final desta análise é a identificação das vantagens competitivas da organização em relação à concorrência. Nessa etapa, evidencia-se a necessidade de avaliar a qualidade da informação disponível a fim de identificar o nível de risco em que a organização está inserida. Para adequado julgamento da concorrência, faz-se necessário efetuar a análise interna e externa da mesma, diante das informações disponíveis. A partir daí, as etapas descritas acerca do diagnóstico organizacional, servem, em síntese, para nortear a implantação do processo de planejamento estratégico. Depois de realizado o diagnóstico organizacional inicia-se efetivamente o processo de Planejamento Estratégico.

De acordo com Ansoff e McDonnell (1993), a clara percepção das oportunidades externas que se apresentam no cenário econômico, obtendo, portanto um melhor proveito das mesmas é possibilitado pelo planejamento estratégico. Da mesma forma a empresa poderá conhecer mais precisamente as ameaças externas à consecução de suas metas e objetivos. Em consequência, têm melhores condições de detê-las e de se precaver em relação a seus possíveis efeitos venenosos.

Como todo e qualquer plano mais abrangente, o planejamento estratégico também permite o estabelecimento de um cronograma de atividades. Este, por sua vez, engloba as premissas básicas a serem consideradas no processo, as expectativas de situações almejadas pela empresa, os caminhos a serem seguidos, os possíveis modos de realização dos planos de ação e as fontes de onde alocar recursos.

Pode-se, portanto, afirmar, ainda, que o planejamento estratégico produz como benefício último o direcionamento dos esforços de todos os funcionários da empresa para pontos de interesse comum. Ansoff

(1993) complementa:

Através de sua implementação, todos os membros da organização tornam-se conscientes da missão, propósitos, macro estratégias, macro políticas, objetivos gerais, postura estratégica, objetivos funcionais, metas e projetos da empresa, participando da elaboração dos programas de atividades das várias unidades que integram a estrutura organizacional (Ansof.1993,p.83).

É da competência desse mesmo planejamento orientar a empresa quanto ao que pode fazer no ambiente externo em termos de capacidade e competência, o que a alta administração quer fazer e, finalmente, aquilo que deve fazer, consideradas as restrições sociais e éticas. De forma que se possa estabelecer, em conjunto, uma agenda de trabalho, coordenando o tempo disponível às prioridades estabelecidas.

5. Análise do Mercado

O planejamento estratégico deve ter sua base a partir dos dados extraídos do mercado, no sentido de que seja considerado o cenário social e econômico, o qual está inserido a empresa.

A análise da conjuntura econômica da região em que atua, considerando mercados nacionais e internacional, e, principalmente, o posicionamento de seus competidores, determinam passos precisos no planejamento.

De acordo com Porter (2004), a natureza da competitividade de uma empresa pode ser visualizada como um conjunto de cinco forças:

a) a rivalidade entre organizações competidoras; a intensidade da rivalidade entre as empresas é a mais óbvia das cinco forças na indústria e a única que os estrategistas enfocam historicamente. Esta força ajuda a determinar em que extensão o valor criado pela indústria será dissipado na luta das organizações pelo mercado. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição, acirrando ainda mais a disputa por posição o que torna as empresas mutuamente dependentes. Entre os aspectos mais relevantes a esta situação estão a agressividade dos concorrentes e as ferramentas de competição para conseguir mais mercados.

b) a entrada potencial de novos competidores; as empresas que entram para um mercado trazem novas capacidades, o desejo e a necessidade de ganhar uma parcela de mercado e recursos substanciais. A ameaça de novos competidores depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que este novo concorrente pode encontrar por parte dos concorrentes já existentes. A força das barreiras de entrada aos novos entrantes potenciais pode ser avaliada através das economias de escala existentes, o grau de diferenciação de produtos, as necessidades de capital, os custos de mudança de fornecedor, os acessos aos canais de distribuição e as desvantagens de custos independentes de escala.

c) o desenvolvimento potencial de produtos substitutos; a existência de substitutos que desempenham as mesmas funções que os produtos e serviços sendo analisados são uma condição básica que limita o montante de valor que uma indústria pode criar. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar como lucro. O impacto dos substitutos pode ser resumido como a elasticidade global da demanda da indústria. Os substitutos não só limitam os lucros em

tempos normais, como reduzem as fontes de riqueza que uma indústria pode obter. A identificação de produtos substitutos é conquistada por meio de pesquisa de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que o produto de outra indústria.

d) o poder de negociação dos fornecedores; esta força está relacionada à capacidade dos fornecedores em negociar e exercer seu poder sobre os compradores, ameaçando elevar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos / serviços. Os fornecedores podem exercer o poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar o preço ou reduzir a qualidade dos bens e / ou serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem reter a maior rentabilidade de uma indústria se os compradores forem incapazes de repassar aumento de preço para os consumidores finais.

e) o poder de negociação dos consumidores; é a força demonstrada pelos compradores ao negociar a compra de produtos e serviços. O poder do comprador permite que os consumidores diminuam as margens da indústria pressionando os competidores a reduzirem preços ou aumentar o nível dos serviços oferecidos sem custos adicionais aos consumidores.

O poder de barganha dos consumidores e dos fornecedores deve ser balanceado através do tipo de relacionamento estabelecido entre as partes, se cooperativo ou competitivo. Atualmente a tendência é de que ocorra uma integração cada vez maior entre fornecedores e clientes, através do estabelecimento de parcerias de longo prazo que sejam benéficas para ambas as partes HERRERA (2012).

6. Metas e Objetivos

O Planejamento Estratégico começa a ser de fato desenhado a partir do estabelecimento das metas e objetivos. Na verdade, a partir desses conceitos passa a ser possível traçar as maneiras como serão realizadas as operações da empresa no período ao qual se refere o planejamento estratégico.

As metas podem ser estratégicas e táticas. A primeira indica as intenções da empresa, enquanto a segunda as ações mensuráveis para o seu atingimento. Pode-se, ainda, entender que as metas apontam a própria visão da empresa. Devem ser claras e precisas e têm caráter de desafio, porém têm que ser totalmente realistas.

No planejamento estratégico não basta apenas conhecer as metas estratégicas, mas também as táticas ou objetivos. Esses estão diretamente relacionados a uma determinada meta. Nesse item são especificados os detalhes da operação a ser realizada para o alcance da meta específica.

São consideradas como metas principais as relacionadas aos aspectos financeiros, direcionadas ao lucro da empresa. Na maioria das vezes focam resultados e crescimento no ambiente de negócios. As metas comuns em planejamento estratégico são: a) permanência no mercado; b) aumento do *market share*; c) diversificação de produtos e serviços; d) maximização de lucros.

7. Política de Negócios

Nesse tópico são definidos os planos propriamente ditos para alcance das metas. É definido, então, o modelo a ser adotado pela empresa. Porter (2004) indica duas posturas a serem desenvolvidas pela empresa: gestão de custos e diferenciação de produtos.

Na primeira toda a administração dos planos de operação está baseada em custos, com enfoque em redução e controle efetivo. Já no segundo modelo buscam-se diferenciais de mercado sem atribuir prioridades aos custos, embora estes também devam ser controlados.

Os planos para alcance de cada meta devem considerar todo o universo da empresa, seus segmentos de atuação e suas unidades de serviços e áreas de negócio. Nesse sentido, suas operações devem estar alinhadas às metas da empresa.

Os programas de incentivo, assim como motivacionais, como também, os planos de marketing dentre outros devem estar atrelados às definições constantes do planejamento estratégico.

Sendo assim, esse documento é reproduzido e desenhado, praticamente, em cada órgão da empresa. Todas as áreas têm que direcionar seus serviços para os mesmos objetivos. Dessa maneira não serão introduzidas rotinas simplesmente por modismos ou qualquer outro motivo, que não estejam alinhadas ao traçado no planejamento.

Geralmente, são introduzidos programas de apoio pelas áreas meio da empresa que sustentam as operações voltadas o planejamento estratégico.

8. Acompanhamento: Indicadores Financeiros

Também integrante do planejamento estratégico o acompanhamento de resultados deve ser previsto. A empresa deve rastrear seus resultados, monitorando, através, dos indicadores financeiros, seu crescimento e/ou desenvolvimentos no ambiente de negócios.

Esse acompanhamento, na verdade, contribui sobremaneira no período inicial para pequenos ajustes nas operações. Através de seus mapas e relatórios é possível corrigir percursos e antecipar resultados.

São necessários documentos formais, habitualmente, elaborados pela área financeira e de controle da empresa. Têm características gerenciais e de controle financeiro.

9. Conhecendo o Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia de administração estratégica proposta pelos professores de Harvard Robert Kaplan e David Norton em 1992, no livro denominado em português (1997) “A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard”.

O termo utilizado reflete o equilíbrio entre os objetivos de curtos e longos prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre perspectivas internas e externas.

O BSC traduz a visão e a estratégia de uma organização em termos de metas e objetivos específicos e mensuráveis. Descreve também a forma de estruturar esses objetivos estratégicos em uma série de medidas-chave de desempenho. Os métodos usados na gestão do negócio, dos serviços e da infraestrutura, baseiam-se normalmente em metodologias consagradas que podem utilizar a tecnologia da informação como solução de apoio relacionando à gerência de serviços e garantia de resultados do negócio. Os passos dessas metodologias

incluem: definição da estratégia empresarial, gerência do negócio, gerência dos serviços e gestão da qualidade. Estes são implementados através de indicadores de desempenho.

O termo “Indicadores Balanceados” se dá ao fato da escolha dos indicadores de uma organização não se restringirem unicamente no foco econômico-financeiro, as organizações também se utilizam de indicadores focados em ativos intangíveis como: desempenho de mercado junto a clientes, desempenho dos processos internos e pessoas, inovação e tecnologia. Isto porque, a somatória destes fatores alavancará o desempenho desejado pelas organizações, consequentemente criando valor futuro.

9.1 O que é o Balanced Scorecard?

O BSC é um sistema de avaliação de desempenho empresarial. Seu principal diferencial é reconhecer que os indicadores financeiros, por si só, não são suficientes para isso. O BSC complementa as medições financeiras com avaliação sobre o cliente, identificando os processos internos que devem ser aprimorados e analisados as possibilidades de aprendizado e crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, tecnologia e capacitação que poderão mudar substancialmente as atividades, impulsionando o desempenho futuro.

O BSC, também é um instrumento de planejamento e gestão de empresas atualmente muito utilizado por empresas nacionais e internacionais, bem como organizações sem fins lucrativos que precisam de uma administração eficiente e transparente, como hospitais e ONG's.

9.2 Como Funciona o BSC

A partir de uma visão balanceada e integrada de uma organização, o BSC permite descrever a estratégia de forma clara, através de quatro perspectivas: financeira; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento. Sendo que todos se interligam entre si, formando uma relação de causa e efeito. A premissa subjacente é que inovação e aprimoramento dentro de uma organização, acoplados a processos de negócio eficazes e eficientes culminam em satisfação do cliente através de produtos e serviços de qualidade.

A implantação do BSC deve incorporar mecanismos de comunicação, de forma que a empresa possa comunicar sua visão e objetivos estratégicos aos funcionários, que devem por sua vez relatar os processos e progressos de volta à organização. O BSC, quando projetado e implementado adequadamente, dá suporte aos objetivos estratégicos da organização e pode ser utilizado para determinar resultados futuros.

Os funcionários, quando envolvidos na definição dos processos e metas que darão suporte aos objetivos da empresa, relacionando planos a desempenho estão também definindo e validando metodologia de contabilização de resultados individuais.

a) Início do processo: Usualmente o processo se inicia com a escolha de uma unidade de negócio estratégica, preferencialmente aquela que tenha atividades de uma cadeia de valores completa: inovação, operações, marketing, vendas e serviços. O processo começa com a definição do modelo

corporativo que esclareça os objetivos, a estratégia e todas as prioridades da organização, tornando clara a missão da empresa.

b) O consenso: Vem então à fase de obtenção de consenso, indispensável para o sucesso do projeto, mediante reuniões de engajamento. A partir daí, reuniões e entrevistas permitem estabelecer os indicadores básicos iniciais para cada uma das perspectivas. Essas sessões têm como objetivo refinar a descrição dos objetivos estratégicos, identificando para cada objetivo os indicadores adequados e então detalhando as fontes das informações necessárias e as ações que tornem essas informações acessíveis. Nesta fase deve se tornar claro o inter-relacionamento entre os indicadores escolhidos dentro de cada perspectiva e entre as quatro perspectivas do BSC.

c) Divulgação do projeto: A próxima etapa inclui a divulgação do projeto para toda a organização, identificando e esclarecendo os programas de ação que permitirão alcançar todas as metas estabelecidas, integrando o BSC à filosofia gerencial da organização e desenvolvendo um sistema de informação que garantam a sua sustentação.

As organizações podem decidir pela implementação do BSC, por diversos motivos, dentro os quais esclarecer e chegar a um consenso em relação à estratégia, focalizar as iniciativas de mudanças organizacionais, desenvolverem capacidade de liderança e obter coordenação e sinergia entre as diversas unidades de negócio.

O BSC, além de aperfeiçoar os sistemas de medição de desempenho, revela-se como uma oportunidade de entendimento profundo por que:

- a) permite a divulgação da missão, esclarecimento e atualização da estratégia;
- b) comunicação da estratégia a toda a organização;
- c) alinhamento das metas de departamentos e indivíduos à estratégia;
- d) identificação e alinhamento das necessidades estratégicas;
- e) associação dos objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e os orçamentos anuais;
- f) alinhamento das revisões estratégicas e operacionais, obtenção de feedback para fins de conhecimento e aperfeiçoamento da estratégia.

9.3 Vantagens do BSC

1. Vantagem proporcionada pelos indicadores de desempenho;
2. Ajuda a apontar o diferencial competitivo;
3. Fornece meio e modos para aproveitar as oportunidades do ambiente;
4. Ajuda a formular a estratégia de uma forma mais ativa e dinâmica;

5. Obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la;
6. Possibilita o alinhamento dos objetivos pessoais, departamentais e da organização como um todo.

Na literatura especializada, muitas vezes são encontrados relatos afirmando que as medidas financeiras são indicadores atrasados, pois as mesmas são calculadas a partir de resultados das ações dos gestores depois de certo período de tempo. Costa (2006) destacam que é muito difícil identificar e relacionar atividades do passado com os gerentes atuais, por consequência, ações corretivas são ainda mais difíceis de serem desenvolvidas. Além disso, medidas financeiras não contemplam informações sobre o grau de satisfação dos clientes e aspectos relativos ao aprendizado organizacional, tornando o futuro ainda mais ameaçador.

Assim, Kaplan (1998) chamou a atenção para a necessidade de se melhorar o sistema de medidas de desempenho através do uso de medidas não financeiras, como índices de produtividade, qualidade, custos de estoque, flexibilidade na manufatura e desempenho de entrega. Um fator que vem impulsionando o uso de medidas não financeiras está relacionado ao rápido desenvolvimento da tecnologia de informação que torna mais fácil e ágil o processo de obtenção, integração e análise das medidas não financeiras de desempenho.

Kaplan e Norton (1997) enfatizam que o uso exclusivo de medidas financeiras de desempenho não se mostra suficiente para avaliação de performance geral, sendo fundamental desenvolver indicadores de desempenho consistentes e alinhados com a estratégia da organização, com os processos internos e com as novas tecnologias.

9.4 Conceituando a Ferramenta BSC

Kaplan e Norton (1997) descreveram um método para incluir o conhecimento em sistemas de metas e de avaliações. Essa abordagem conhecida como *balanced scorecard* foi desenvolvida em um estudo que visava melhorar o significado dos índices financeiros tradicionais. O modelo representa quatro perspectivas de atividades da empresa:

- I. Perspectiva do Cliente
- II. Perspectiva Financeira
- III. Perspectiva interna do processo de negócios
- IV. Perspectiva do aprendizado e conhecimento

Partindo-se de uma visão estratégica da empresa, devem ser consideradas para cada perspectiva a sua direção estratégica, suas medidas, as metas de operação e as iniciativas. A partir daí, em cada uma das perspectivas podem ser identificadas uma determinada questão. A figura a seguir apresenta o respectivo esquema.



Fonte: RABELO (2012)

Figura 1: Perspectivas do Balanced Scorecard

Essas perspectivas não são somente justapostas, mas sim exibidas durante todo o tempo em suas relações. O balanced scorecard está apoiado em duas convicções básicas:

- Ao estabelecerem metas, as empresas devem assegurar-se de que existem maneiras de medi-las, operacionalizando-as e ligando-as a iniciativas específicas.
- Diversas perspectivas são relevantes para o sucesso, por isso as metas devem ser formuladas e perseguidas em várias dimensões.

O conceito do *Balanced Scorecard* não inclui um método para operacionalizar as dimensões e respectivos indicadores. Cada empresa deverá elaborar o seu conjunto de indicadores. Além disto, esta ferramenta apoia a coordenação estreita entre as metas e a medição do conhecimento. Na teoria este princípio deve conduzir a processos com *feedback*, praticamente, imediato. Desejando que a dimensão do conhecimento complemente os sistemas existentes de metas e avaliação, deverão existir objetivos específicos de conhecimentos, desenvolvendo-se índices para medi-los, integrando-os a um sistema de monitoramento de toda a empresa, o que favorece a agilidade na introdução do modelo.

Assim, considerando as bases desta ferramenta, ao mesmo tempo em que proporciona informações sob quatro perspectivas, minimiza a sobrecarga de informação, ao restringir o número de indicadores. O *Balanced Scorecard* força a concentração nos poucos indicadores de maior importância, reunindo em um único relatório gerencial muitos dos elementos aparentemente desconexos da agenda da empresa como um todo, como, por exemplo, desenvolver a orientação para os clientes, abreviar os tempos de respostas, melhorar a qualidade, enfatizar o trabalho em equipe, reduzir o tempo de lançamento de novos produtos e gerenciar em longo prazo.

O uso do BSC permite a proteção contra a sub-otimização dos fluxos e processos operacionais e/ou estratégicos. Sua análise força a visão do conjunto de todos os indicadores importantes, permitindo a avaliação isolada de uma área, porém, considerando seu impacto em outra. Mesmo os melhores objetivos às vezes são al-

cançados de maneira inadequada. Por exemplo, as empresas podem encurtar o *time to market* (tempo de chegada do produto ao mercado) de duas maneiras diferentes: melhorando a gestão do processo de lançamento de novos produtos ou liberando novos produtos que são apenas uma variação dos existentes, mediante o incremento em sua produção.

9.5 Construindo o BSC

Os indicadores de desempenho do balanced scorecard, devem ser definidos, estudando-se cuidadosamente sua aplicação em cada uma das quatro perspectivas.

Perspectiva do Cliente: No que se refere à perspectiva do cliente, o Balanced Scorecard exige que a administração da empresa traduza a declaração de missão ampla sobre os serviços aos clientes em indicadores específicos, que reflitam os fatores efetivamente importantes para os clientes.

Para tanto, Kaplan (1998) julga importante levar em conta que o interesse dos clientes apresenta tendência a enquadrar-se em cinco categorias: prazo; qualidade; desempenho; serviços e custo.

Assim, para colocar em funcionamento o Balanced Scorecard é preciso definir metas de prazo, de qualidade, de desempenho, de serviços e de custos para depois convertê-las em indicadores específicos. A dependência em relação aos clientes para a definição de alguns indicadores de desempenho obriga à empresa a encarar seu desempenho através dos olhos dos clientes.

Portanto, de acordo com Costa (2006), na perspectiva dos clientes, as organizações devem apurar exatamente os nichos de mercado, as respectivas segmentações, peculiaridades e características. A partir daí considerando o ambiente de negócios são especificados os mercados em que se deseja competir.

Nesta perspectiva, é produzida, portanto, o elemento da receita dos objetivos financeiros, sendo medidas essenciais as dinâmicas e estratégias adotadas para a fidelização de clientela; manutenção da carteira, conquista de novos clientes; rentabilidade dos clientes e por consequência a administração da participação no mercado.

Assim, podem ser definidos como indicadores dessa perspectiva a resposta dada pelos clientes, sobretudo em relação à qualidade do produto e também ao relacionamento estabelecido entre empresa e cliente. Acresce ainda neste tópico a representatividade da imagem da organização junto à mídia e ao público em geral. (Costa, 2006).

Perspectiva Financeira: No que se refere à perspectiva financeira, os indicadores de desempenho mostram se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados. As metas financeiras típicas se relacionam com a rentabilidade, o crescimento e o valor para os acionistas.

Mas, em face do atual cenário de negócios, a empresa não deve ser analisada somente sob a perspectiva financeira tradicional. Na verdade, as condições competitivas mudaram e os tradicionais indicadores financeiros não melhoraram a relação com os clientes, a qualidade, a duração dos ciclos e a motivação dos funcionários. Os relatórios financeiros periódicos lembram aos executivos que as melhorias na qualidade, nos prazos de respostas, na produtividade e nos novos produtos beneficiam a empresa apenas quando se convertem em aumento das vendas e da participação no mercado, em redução das despesas operacionais ou na aceleração do giro dos ativos.

(Costa, 2006).

Melhor será que a empresa especifique a maneira como os aprimoramentos na qualidade, na duração dos ciclos, no lead time, na entrega e no lançamento de novos produtos induzirão ao aumento da participação no mercado, das margens. Vale, então, ressaltar que sua abrangência torna importante que as unidades de negócios passem a definir suas metas e planos estratégicos e operacionais totalmente alinhados às grandes metas financeiras da empresa.

Nesse caso, os objetivos financeiros passam a ser os norteadores para as demais medidas. Podem ser considerados como indicadores para esta perspectiva: lucro; conciliação da receita; taxa de crescimento; incremento de ativos; redução de custos; aumento da produtividade e investimentos planejados que reduzam riscos.

Perspectiva dos Processos Internos: Já em relação aos processos internos importa destacar que os indicadores voltados para os clientes são importantes, mas devem ser convertidos em atividades internas da empresa para atender, exatamente, às expectativas dos clientes. O desempenho excelente do ponto de vista do cliente decorre de processos, decisões e ações em todo o âmbito da empresa. Os indicadores internos do BSC devem refletir os processos organizacionais que exercem o maior impacto sobre a satisfação do cliente. Fatores que, por exemplo, afetam a duração dos ciclos. A qualidade e a habilidade dos empregados, além da produtividade devem ser identificadas e mensuradas, especificando-se as competências essenciais e as tecnologias críticas necessárias.

A partir daí, é preciso que a empresa defina em quais processos e competências será excelente, identificando os respectivos fatores. Somente assim será possível a estruturação adequada da perspectiva voltada aos processos internos. Observa-se, dessa forma, que os processos internos da empresa podem ser classificados como críticos em relação ao atingimento de objetivos, já que suas formulações têm que igualmente estar vinculadas aos aspectos estratégicos e financeiros da empresa.

Nesse caso, a cadeia de valores dos processos internos tem que levar em conta necessariamente aspectos relacionados à iniciativa e criatividade, como também inovação. Além disso, a organização dos processos e fluxos operacionais internos tem que estar respaldados na estruturação de atendimento ao cliente externo e, portanto, deve ter planos específicos para produção, distribuição e, por fim, a comercialização.

Acrescem ainda a manutenção de contato com clientes com o funcionamento do serviço de pós-venda que envolve não só a assistência técnica, mas também o relacionamento estabelecido com o cliente em relação ao atendimento às suas solicitações.

Perspectiva do Aprendizado e Conhecimento: Em relação à perspectiva relativa ao aprendizado e conhecimento cumpre lembrar que os indicadores voltados para os clientes e para os processos organizacionais internos do BSC identificam os parâmetros que a empresa considera mais importantes para o sucesso competitivo. Mas, as metas para o sucesso encontram-se em constantes mudanças. A competição globalizada exige que todas as empresas efetuem melhorias contínuas, sendo capazes de introduzir produtos e serviços completamente novos por meio de ampliação de seus recursos.

A capacidade da empresa de inovar, melhorar e aprender se relaciona diretamente com o seu valor.

Somente a partir da capacidade de lançar novos produtos, criar mais valor para os clientes e melhorar continuamente a eficiência operacional a empresa será capaz de ingressar em novos mercados, ampliando sua receita e margens, aumentando o valor para os acionistas.

Desse modo, pode-se compreender que a quarta perspectiva do BSC está totalmente voltada à promoção e manutenção de esquemas que valorizem o aprendizado e o crescimento da empresa por meio do conhecimento, o que hoje em dia vem sendo gerido por meio da Gestão do Conhecimento.

A organização dessa perspectiva favorece a construção de meios adequados e interligados às outras três perspectivas, já que aprendizado e o conhecimento são chaves para a inovação. Kaplan (1998) explica que uma organização pode estar ajustada sob o ponto de vista financeiro, tendo também um bom relacionamento com a carteira de clientes e ter seus processos bem estruturados, entretanto se um concorrente possuir as mesmas condições, ambos estarão interagindo e competindo sem diferenciais. Para o autor, o desempenho depende de renovações permanentes que partem exatamente dos princípios da Gestão do Conhecimento.

Estão enquadrados nessa perspectiva: competência, qualificação e capacidades dos empregados; *turn over* reduzido com o interesse dos empregados em permanecer na organização; motivação e satisfação dos empregados; produtividade dos funcionários e alinhamento dos sistemas de informação.

9.6 Aplicando o Balanced Scorecard

Os indicadores de satisfação dos clientes, de desempenho interno do negócio e de aprendizagem e inovação, bem como os financeiros decorrem da visão da própria empresa em relação ao mundo e, consequentemente, suas perspectivas sobre os seus fatores críticos de sucesso.

Até mesmo um excelente conjunto de indicadores do Balanced Scorecard não garante uma estratégia vitoriosa. Tais indicadores apenas traduzem a estratégia da empresa em objetivos específicos e mensuráveis. Como resultado a ser analisado, o melhor desempenho financeiro deve ser evidenciado a partir dos melhores desempenhos das três outras perspectivas. Caso isto não ocorra, o Balanced Scorecard oferece aos seus gestores, a rediscussão de metas e planos de ação e estratégicos, com vistas ao realinhamento de todos os processos.

Outra questão que merece destaque diz respeito ao fato de que a empresa ao aprimorar seus processos, melhorando a qualidade e o tempo de resposta aos diversos ciclos internos operacionais, passa a excluir atividades primárias de rotina, como inspecionar, identificar, reprocessar produtos fora de conformidade ou de reprogramar e diligenciar pedidos em atraso.

A supressão dessas tarefas pode significar, em alguns casos, o downsizing para eliminação da recém-criada ociosidade.

De fato, será preciso aprofundar-se mais nas reais consequências dos programas de melhorias, a partir do acompanhamento pelo Balanced Scorecard, por exemplo, a fim de que novas práticas sejam introduzidas, otimizando-se o que, aparentemente, passou a ser ocioso, como a criação de novos produtos e a sua comercialização.

Percebe-se que o Balanced Scorecard representa uma ferramenta de mudança fundamental nos pressupostos da mensuração do desempenho. A introdução de seus conceitos nas empresas requer a participação

em vários níveis, fugindo do tradicional modelo em que somente especialistas da área financeira desenvolvem e conduzem os sistemas de avaliação de resultados.

Trata-se de uma ferramenta bem adequada às empresas que buscam esse arrojo como alavancador de novas fases de sucesso, com diferenciais marcantes para o mercado. Na medida em que coloca no centro a estratégia e a visão e não o controle, o *Balanced Scorecard* favorece a mudança cultural.

Ao combinar as perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos internos e de aprendizagem e inovação organizacional, o *Balanced Scorecard* contribui para a visão integral do negócio, permitindo entender as interconexões, bem como favorecendo a transposição de barreiras funcionais tradicionais, contribuindo muito na melhoria do processo decisório e de solução de problemas, induzindo a empresa a olhar e se movimentar continuamente para frente.

Como expôs Stewart:

“As empresas estão no negócio para ganhar dinheiro e seu sucesso ou fracasso final são expressos em termos financeiros, mas a linguagem da gerência é, cada vez mais, não financeira”. Esse aparente paradoxo pode ser confirmado com a utilização crescente de indicadores não financeiros das três perspectivas do BSC como premissa para a obtenção de resultados na perspectiva financeira, de acordo com a hipótese de relação de causa e efeito. “Desse modo, a Gestão do Conhecimento completa o *Balanced Scorecard* ao fomentar a perspectiva de aprendizado e crescimento, que alavanca todas as demais”. (Stewart, 1998, p.46)

Portanto, é válido reconhecer que a relação de causa e efeito apresentada no BSC parte da interação das perspectivas de objetivo final de resultados financeiros, tendo como base a perspectiva de aprendizado e crescimento. Observa-se que o vetor do conhecimento, fundamenta-se principalmente em desempenho, não sendo, contudo, genérico. A própria Gestão do Conhecimento deve ser empregada na condução dessa perspectiva.

Em conformidade com os entendimentos de Norton e Kaplan, o pensamento gerencial passou a valorizar a competência conhecimento em lugar da força física. Por este enfoque, Drucker (1997) refere-se aos operários do conhecimento e Stewart (1998), aos trabalhadores do conhecimento. Tais posicionamentos ratificam a importância da perspectiva do aprendizado e conhecimento abordada no BSC.

De acordo com Norton e Kaplan (1997), cada vez mais funcionários de todos os níveis têm colaborado na solução de problemas nos fluxos operacionais da empresa, assim como têm contribuído na otimização de rotinas e, por consequência, na maximização de resultados. Estes fatos estão totalmente relacionados à construção de uma cultura de valorização do conhecimento.

Portanto, Herrero (2005) lembra que como o conhecimento refere-se a movimento devendo permear toda a organização, a sua perspectiva no BSC, na verdade, representa o resultado das outras três. Assim, a Gestão do Conhecimento complementa a proposta do BSC. No modelo de gestão têm que ser considerados indicadores de desempenho com enfoque estratégico visando exatamente o aprendizado organizacional.

Sendo assim, os parâmetros da gestão de conhecimento de uma empresa têm que ser definidos com vistas a garantir avaliação permanente e melhoria contínua dos processos e maior valor dos produtos e serviços, que resultará numa ampliação da participação de mercado e no impacto financeiro desejado pelo acionista.

10. Considerações finais

O lado bom da execução do planejamento estratégico, quando estar no início, é o fato de que qualquer equívoco na elaboração de parâmetros representa um impacto bem pequeno ao bom funcionamento da empresa, podendo ser corrigido com facilidade. Assim, as diretrizes deste tipo de planejamento podem ser alteradas com facilidade e relativa frequência, caso se mostrem inadequadas aos resultados esperados.

Baseado no que ensina Donádio (1985) em termos de processo administrativo, pode-se dizer que este planejamento está diretamente relacionado ao plano tático, especificando partes homogêneas de um planejamento maior.

Resumidamente, verifica-se que planejamento inicial realizado nas empresas baseia-se na identificação de recursos e investimentos necessários ao desenvolvimento e implantação do próprio plano, além de definir os procedimentos básicos a serem adotados, as expectativas em relação aos resultados, prazos e responsáveis por cada etapa de execução.

Há ainda o desenvolvimento de um planejamento tático voltado a áreas específicas da organização para que este seja atrelado ao planejamento estratégico, ou melhor, que coloque em prática os meios para alcance das metas e objetivos estabelecidos no plano maior.

A otimização dos recursos disponíveis, materiais ou humanos é o que deve pretender esse planejamento setorial, considerado em linhas gerais.

O planejamento estratégico na empresa é corretamente adotado como sendo um processo de caráter gerencial que determina os rumos a serem seguidos pela organização como um todo; este objetiva otimizar a relação da empresa com seus elementos, a longo prazo.

Sua elaboração e direção são coordenadas pelos gerentes, que formulam objetivos, como também selecionaram os cursos de ação a serem adotados para sua consecução. Para tanto, tomam por base as condições atuais e futuras do ambiente externo, bem como os aspectos internos da empresa. Este procedimento encontra respaldo nas orientações de Oliveira (2007) como pode ser estudado no desenvolvimento teórico desse trabalho.

Ansoff e McDonnell (1993), explicam que pela ampla aplicação destas ações estratégicas no plano organizacional, a empresa adquire uma compreensão mais ampla de seu próprio funcionamento, bem como passa a melhor perceber a dinâmica do ambiente externo que a envolve. As organizações, então, a partir do alcance desta visão mais profunda e plena da interação entre planejamento estratégico e plano organizacional, torna-se mais apta a empreender ações com vistas à concretização de seus objetivos organizacionais.

A identificação dos “pontos fortes” e “pontos fracos” da estrutura organizacional, como preceitua Oliveira (2007), é uma das maiores vantagens da aplicação do planejamento estratégico. Pela designação de “ponto forte” é possível nomear as variáveis controláveis que proporcionam uma vantagem operacional no ambiente empresarial, como por exemplo, a parceria estabelecida com fornecedores que detêm maior domínio da tecnologia de fabricação de seus produtos.

Assim, a partir do momento que melhor conheceu seus pontos fortes, a empresa pôde utilizá-los de uma forma mais consciente, de modo a multiplicar as vantagens advindas de seu aproveitamento.

Por “ponto fraco” a empresa entende variáveis controláveis que estão gerando desvantagem operacional no ambiente de negócios. Procura desse modo, eliminar ou adequar estes pontos fracos implantando programas de incentivo a funcionários e de relacionamento junto a clientes.

O emprego da ferramenta BSC permite identificar objetivamente pontos em que a empresa precisa destinar mais atenção a melhorias e investimentos em seus próximos planejamentos estratégicos.

Referências

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo: Atlas, 2005.
- ANSOFF, H. I; McDONNELL, E. **Implantando administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BASSO, L.; PACE, B. Uma análise crítica da direção da causalidade no balanced scorecard. **RAE eletrônica**, Volume 2, Número 1, jan-jun/2003.
- CAMP, Robert C. **Benchmarking**: o caminho da qualidade total: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas da administração que levam a maximização da performance empresarial. São Paulo: Pioneira, 1993.
- COSTA, Ana Paula Paulino. **Balanced Scorecard**: Conceitos e Guia de Implementação. São Paulo: Atlas, 2006. p.11-52.
- DIAS, Reinaldo; CASSAR, Maurício; ZAVAGLIA. **Introdução à administração da competitividade à sustentabilidade**. Campinas, SP: Alínea, 2003. p.118. DRUCKER, Peter F **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- DONÁDIO, Mario. **A eficácia do planejamento estratégico**. O Estado de São Paulo, São Paulo, 30 de abril. 1985, p.24:26.
- HERRERO, Emilio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005,p.18-62.
- KAPLAN, R. O balanced scorecard. **HSM Management**, n.11,p.120, nov./dez. 1998.
- NORTON, D. O alinhamento em primeiro lugar. **HSM Management**, n.62,p.106, maio / junho 2007.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997,p. 25 - 29; p.49 -137.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Andrade Marina. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2004,p. 75.,p 162-184.
- MILLS, D.Q. **O renascimento da empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993. p.83-119.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**: metodologia e praticas. São Paulo: Atlas, 2007. p. 40-62, Cap. 3,5,6, p. 109-227.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 3. ed. rev., reestruturada e atual. São Paulo: Atlas, 2001.p.89-99.
- PORTER, Michel E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 - 2ª Reimpressão. p. 4 - 19.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.42-46.

SYMNETICS, Business Transformation: **O Que é o Balanced Scorecard**.p 3-4.

YIN, R. Estudo de caso: **Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RABELO, Arnaldo. “Indicadores do Balanced Scorecard” disponível em: 25/08/2006. Acesso em:15/05/2012. <http://pt.wikipedia.org/wiki/Balancedscorecard>

HERRERA, Wagner. “Administração Estratégica”. Disponível em: 22/05/2007. Acesso em: 15/05/2012. <http://www.portaldomarketing.com.br>.

GERALDO, João. “Montadoras-Iveco aposta no caminhão “made in Brazil”“. Disponível em: 19/07/2007. Acesso em: 15/05/2012. “<http://www.revistadocaminhoneiro.com.br>. ed.357.2007.”