



BALANCED SCORECARD E A GESTÃO DO DESEMPENHO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES

Fátima Aparecida de AZEVEDO (G-UEM; PG-UNICESUMAR)

Márcia Beatriz PIVETA (G-UEM)

Cristiani PASSOLONGO (Universidade Estadual de Maringá-UEM)

REFERÊNCIA

AZEVEDO, F.A., PIVETA, M.B., PASSOLONGO, C.
BALANCED SCORECARD E A GESTÃO DO
DESEMPENHO ESTRATÉGICO NAS
ORGANIZAÇÕES. **CADERNO DE
ADMINISTRAÇÃO**. v. 15, n.1, p. 19-28, jul/dez.
2007.

RESUMO

O objetivo desse estudo é contribuir para uma compreensão mais profunda do *Balanced Scorecard* (BSC) como uma ferramenta inovadora para a gestão estratégica. Inicialmente serão apresentados os conceitos de estratégia e planejamento estratégico, bem como suas limitações e o surgimento da estratégia moderna. Posteriormente destaca-se o *Balanced Scorecard* (BSC), apresentando o contexto e a forma como se deu a criação desta ferramenta, passando para as definições e conceitos, as perspectivas e medidas que o compõem, assim como os processos envolvidos na sua implementação. Ao final apresentam-se as considerações tidas como relevantes diante ao estudo realizado, apresentando o BSC como uma ferramenta mais completa para a gestão estratégica.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Administração Estratégica. *Balanced Scorecard* (BSC).



1 INTRODUÇÃO

O desafio constante das organizações tem sido gerar valor econômico para seus acionistas, bem como desenvolver produtos ou serviços que atendam às expectativas e necessidades de seu público-alvo. Nesse sentido, a estratégia como um conjunto de ações direcionadas para a obtenção de vantagem competitiva, torna-se o meio pelo qual é possível atingir o máximo de eficiência e eficácia.

O planejamento estratégico, nesse processo, cumpre papel fundamental de organizar e dar diretrizes para os meios de obtenção de tais vantagens através da análise do ambiente organizacional, identificando os pontos fracos e fortes, as ameaças e as oportunidades, buscando dessa forma, prever um futuro que minimize os riscos no cumprimento dos objetivos organizacionais.

Embora o planejamento estratégico tenha essa capacidade de antecipar para o presente um futuro antevisto, no atual contexto ele torna-se limitado por não realizar um planejamento considerando um contexto maior que envolve as ações e reações dos concorrentes, e dessa forma, cede gradativamente espaço para a estratégia moderna que se propõe a avaliar uma perspectiva maior utilizando o termo vantagem competitiva ao invés de pontos fracos e fortes.

A fim de possibilitar que o gerenciamento estratégico ocorra de modo adequado, atingindo aos fins que se propôs realizar têm-se a administração estratégica, responsável por gerenciar todo o projeto levando de fato a produção dos resultados estratégicos através da inserção da organização em novos mercados, da criação de novos produtos, assim como novas tecnologias, permitindo a implantação da estratégia e criando potencialidades.

Diante da necessidade de superar a instabilidade ambiental provocada pelo novo contexto econômico de mercado globalizando, o aparecimento incipiente da preocupação com a ecologia e de novas exigências sociais impostas às organizações, surge a necessidade da criação de novos instrumentos de gestão estratégica que assegurem a organização cumprir sua missão e criar valor econômico para todos os envolvidos na situação.

É nessa perspectiva de desafios constantes que surge nos anos 90 uma nova ferramenta criada por Norton e Kaplan que promete não só a realização de um planejamento estratégico baseado apenas em índices e números, mas um instrumento capaz de avaliar a relação de causa e efeito nas diversas áreas que compõem o universo organizacional. Essa ferramenta é o Balanced Scorecard (BSC) que analisa o meio através de quatro perspectivas: financeira, do cliente, de processos e de aprendizado e crescimento levando em conta não só indicadores quantitativos mas também, qualitativos, formulando assim uma estratégia ligada à visão e à missão da organização, possibilitando a esta além do alinhamento de todas as instâncias envolvidas, a criação de um mecanismo de feedback que conduz à organização como um todo, ao aprendizado contínuo.

A fim de se realizar o estudo proposto, o artigo tem como finalidade apresentar os conceitos de estratégia e planejamento estratégico; bem como suas limitações e dentro destas, o surgimento da estratégia moderna. Na seqüência destaca-se o Balanced Scorecard (BSC), apresentando o contexto e a forma como se deu a criação desta ferramenta, passando para as definições e conceitos, as perspectivas e medidas que o compõem, assim como os processos envolvidos na sua implementação. Ao final apresentam-se as considerações tidas como relevantes diante ao estudo realizado, destacando o BSC como uma ferramenta mais completa para a gestão estratégica.



2 ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Em tempos de competição, onde as organizações assemelham-se muito em produtos oferecidos e nos preços praticados, a estratégia torna-se um elemento essencial na prática administrativa.

A primeira discussão acerca do termo estratégia, segundo Zaccarelli (2002), surgiu com um livro de Igor Ansoff em 1965, porém esse conhecimento se disseminou e intensificou-se somente em 1970. Michael Porter contribuiu com o desenvolvimento do conceito de estratégia através da publicação dos livros *Estratégia Competitiva* e *Vantagem Competitiva das Nações* em 1980.

Ao longo do histórico de desenvolvimento da aceção de estratégia outros nomes como Mintzberg, Chandler e Miles contribuíram para difundir e dar caráter sistemático à concepção de estratégia.

Assim, segundo Ansoff (1990, p. 95) “estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização”. Schmitt (1996, p. 54) contribui com a definição acima, afirmando que “estratégia é um conjunto integrado de ações orientadas para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável”.

Nesse sentido, a palavra estratégia compreende ações de planejar e executar tarefas ou operações, visando alcançar ou manter posições favoráveis projetadas em resultados futuros antevistos, com base nos objetivos determinados pela organização.

Inúmeras outras definições poderiam acrescentar ou ampliar o termo estratégia, conforme indica Zaccarelli (2000, p. 42) “a dificuldade para se obter uma definição rápida e boa de estratégia deve-se à amplitude deste conceito, o que impede sua condensação em uma única frase”. De mesmo modo, o planejamento estratégico apresenta várias definições, contudo será importante se deter apenas à alguns conceitos-chave. De forma abrangente, Fishmann e Almeida (1991) enfatizam que:

[...] planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência de suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir riscos (FISHMANN e ALMEIDA, 1991, p.25).

Ackoff apud Kallás (2003, p. 9) enriquece a citação anterior ao afirmar que o “planejamento é algo que fazemos antes de agir, isto é, tomada antecipada de decisão. É um processo de decidir o que fazer e como fazê-lo, antes da ação em si.” Assim, enquanto a estratégia está baseada em um conjunto de ações, o planejamento estratégico, segundo Schmitt (1996, p. 54) é “a análise estrutural e o pensamento criativo necessário para desenvolver uma estratégia”.

Sintetizando as definições apresentadas, entende-se por planejamento estratégico as ações que promovem a consonância das operações organizacionais com a estratégia definida pela cúpula administrativa em alinhamento com as demandas do ambiente externo à organização, superando as descontinuidades através de um mecanismo de retroação que possibilita efetuar os ajustes necessários.

Sendo o planejamento estratégico uma ferramenta da gestão que permite às organizações obterem vantagem competitiva sobre os concorrentes, possibilitando identificar oportunidades



no seu macroambiente operacional, torna-se necessário compreender as etapas que o compõem.

Segundo Maximiano (2000), o processo de planejamento estratégico engloba as etapas de: análise da situação estratégica, análise externa e interna e definição do plano estratégico (objetivos e estratégias), sendo que a análise da situação estratégica deve estar pautada na análise de missão e visão do negócio; clientes e mercados; produtos e serviços; vantagens competitivas e desempenho:

- Missão e visão do negócio: segundo Schmitt (1996), a missão deve descrever o que a organização planeja fazer e para quem, e deve definir também as suas premissas filosóficas. Assim, a projeção da declaração da missão se dá pela visão que indica os princípios básicos que devem ser preservados e para qual futuro deve progredir a organização. Ao definir a visão organizacional a empresa expõe onde almeja estar futuramente, proporcionando alicerce para a formulação dos objetivos organizacionais que serão utilizados como diretrizes com a finalidade de direcioná-la no tempo e no espaço;
- Clientes e mercados: nesta fase deve-se compreender e realizar uma análise mais aprofundada dos clientes atendidos e do mercado atuante;
- Produtos e serviços: nesta etapa busca-se conhecer a participação em números dos produtos e serviços nas vendas;
- Vantagens competitivas: “vantagens competitivas são fatores que contribuem para que um produto, serviço ou empresa tenha sucesso em relação aos concorrentes” (MAXIMIANO, 2000, p.208);
- Desempenho: este elemento pode ser mensurado através da participação das vendas de dada organização no mercado.

Concluída a etapa de análise da situação estratégica, passa-se à análise do ambiente externo com a finalidade de avaliar as oportunidades e ameaças, compreendendo a concorrência direta; comportamento dos consumidores; política e economia; mudança tecnológica e demográfica e produtos substitutos. Na análise do ambiente interno também se avalia os pontos fortes e fracos que englobam conhecimento do mercado; pesquisa e desenvolvimento e estudo das principais áreas da organização (marketing, produção e operações, recursos humanos e finanças).

Na última etapa, depois de realizar a análise da situação atual da empresa, bem como avaliar as oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos, passa-se para a elaboração do planejamento estratégico. É importante dizer que não existe uma sistemática metodológica específica para elaborar e implantar o planejamento estratégico, pois este processo varia conforme a natureza da organização como também depende do contexto em que decorrerá o processo.

Embora o planejador tenha plena liberdade para adequar às condições específicas da organização ao planejamento estratégico, ele deve levar em conta alguns conceitos fundamentais para que possa obter maiores chances de resultados favoráveis. De acordo com Oliveira (2002), o planejamento estratégico deverá apresentar como resultados finais, a orientação de esforços para pontos comuns; a compreensão da missão, da visão, dos objetivos e das metas, das estratégias e das políticas da organização. Deve ser comum à todos os colaboradores a busca por obter um sentido comum que permitirá a integração de todas as



estruturas organizacionais e, por fim, a criação de uma dinâmica de trabalho que permita à organização desempenhar suas funções considerando as prioridades determinadas e as exceções justificadas.

3 IMITAÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DA ESTRATÉGIA MODERNA

Embora o planejamento estratégico tenha contribuído muito para o desenvolvimento de inúmeras organizações, ele vem sendo substituído pela estratégia moderna.

Assim, segundo Zaccarelli (2002, p. 20), “a nova estratégia descreve e teoriza com maior precisão o que acontece no mundo real das empresas e dos negócios”.

Nessa nova abordagem de estratégia, a organização passa a fazer a análise a partir de um contexto bem maior, reconhecendo que o planejamento está vulnerável e suscetível de ser realizado adequadamente em função dos oponentes. Dessa forma, todo o contexto de análise e elaboração do planejamento passa a ser realizado levando em conta as ações e reações dos concorrentes.

Para esse mesmo autor, “a base para o raciocínio dos estrategistas modernos refere-se ao valor de uma vantagem competitiva, que, aliás, era muito pouco enfatizada no velho planejamento estratégico”(ZACCARELLI, 2002, p.21).

Como forma de demonstrar a evolução do planejamento estratégico tradicional até a estratégia moderna, o Quadro 1 apresenta uma comparação, elencando o que é novo e o que se tornou ultrapassado em termos de planejamento estratégico, com base em Zaccarelli (2002):

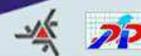
Contudo, a distinção clara entre um sistema e o outro traz conflitos, pois como assegura Zaccarelli (2002, p.221), “a transição do planejamento estratégico para a estratégia moderna não foi abrupta, existem muitos autores que misturam o velho com o novo, o que acaba por confundir a cabeça do leitor desavisado”.

Assim, a estratégia moderna embora traga algumas inovações, no momento em que é utilizada como única ferramenta de gestão apresenta também suas limitações. Apesar disso, ela fornece suporte e dá orientação para o desenvolvimento da organização, da mesma forma que os sistemas de produção, marketing, recursos humanos, entre outros que auxiliam no alcance do sucesso organizacional.

A principal limitação desta ferramenta, portanto, é que esta realiza a análise da situação com base em quatro variáveis: ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos, as quais não englobam todas as intempéries que a organização esta sujeita a enfrentar. Tanto é que na análise situacional não se leva em conta mudanças de variáveis como a política vigente, alterações nas relações psicossociais e na disposição interna dentre outras que possuem impactos significativos no desempenho organizacional.

Retomando o planejamento estratégico tradicional, Zaccarelli (2002), reconhece que:

[..] ainda assim, o instrumento antigo não deve ser simplesmente desprezado, pois, além de ter iniciado a abertura de um enorme campo de trabalho – talvez a maior contribuição ao aprimoramento da gestão das empresas no último terço do século XX -, planejamento estratégico é particularmente importante para as pessoas que estão aprendendo ou reaprendendo estratégia das empresas (ZACCARELLI, 2002, p.21).



Quanto a(o):	Planejamento estratégico tradicional	Estratégia moderna
Estrategista da organização	Cabe apenas a alta administração determinar as estratégias.	O mais importante é a vantagem competitiva, sendo esta alcançada através do nível operacional.
Objetivos organizacionais	Consiste na definição da missão e dos objetivos organizacionais.	Para efeito de estratégia, o objetivo já está definido e, é igual para todos – atingir ou aumentar a vantagem competitiva.
Levantamento das ameaças e oportunidades do ambiente externo	Buscava informações relativas a ameaças e oportunidades externas que afetassem a organização.	A significativa diferença ocorrida nesta etapa consiste na estratégia em tempo real, ou seja, em todos os momentos.
Vantagens competitivas internas	Identificação dos pontos fortes e fracos internos da organização.	A utilização do termo vantagem competitiva ao invés de pontos fortes e fracos.
Pensar em alternativas de plano estratégico e escolher o plano estratégico	Identificar alternativas para o planejamento estratégico e escolher a melhor, avaliando riscos e benefícios, adequação com os objetivos e a missão da organização.	Efetuar a regeneração da estratégia constantemente. O processo passa a ser diário, com o realinhamento da estratégia conforme as mudanças do ambiente.
Alocação de recursos e Adaptação da organização	Após a escolha do plano, a organização passa a alocar os recursos para adequá-los ao plano estratégico adotado.	O enfoque para a alocação dos recursos passou de índices financeiros para a análise da obtenção de vantagem competitiva sustentável.
Políticas e administração	Realizava a consonância entre o estilo da administração com o plano estratégico definido.	Relaciona-se a determinação da estratégia com a motivação dos colaboradores da organização.
Avaliação do resultado e da estratégia	Acompanhamento do alcance dos objetivos definidos e correção dos possíveis desvios.	Não existe estratégia certa ou errada, tanto é que essa etapa se faz desnecessária. A correção dos desvios precisa ocorrer durante todo o processo.

Quadro 1: Evolução do planejamento estratégico tradicional até a estratégia moderna.

Fonte: elaborado com base em Zaccarelli (2002, p.221-229)

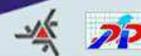
4 A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A administração estratégica surgiu para suprir a lacuna deixada pelo planejamento de médio e longo prazo em virtude da aceleração das mudanças no ambiente externo.

Numa seqüência lógica e sucinta, a estratégia se preocupa com a definição da ação, já o planejamento irá dizer como proceder para realizar esta ação e a administração estratégica, por fim, executará o gerenciamento de todo esse processo, efetivando a ação de fato.

Corroborando com a afirmação acima, Albuquerque (1999) declara que:

[..] a administração estratégica é um processo amplo que permite à organização procurar atingir o seu propósito ao longo do tempo. Esse processo abrange a visão, a formulação e a implementação, bem como o feedback contínuo e a avaliação dos resultados, tendo em vista orientar e



empreender as ações organizacionais de natureza estratégica, tática e operacional (ALBUQUERQUE, 1999, p. 40).

Assim, a administração estratégica intervem para que o gerenciamento estratégico ocorra de modo adequado, atingindo aos fins a que se propôs realizar. Preocupa-se, segundo Ansoff (1990), com a produção de resultados estratégicos: novos mercados, novos produtos e/ou novas tecnologias.

Por fim, de acordo com Ansoff (1990), a administração estratégica resume-se à formulação da estratégia, a concepção do potencial da empresa e a gestão do processo de implantação de estratégia e potencialidades.

5 O *BALANCED SCORECARD* (BSC) COMO UMA FERRAMENTA DA ESTRATÉGIA MODERNA

Os primeiros estudos sobre o Balanced Scorecard remontam ao ano de 1990, através de uma pesquisa chamada “Measuring Performance in the Organization of the Future” realizada pelo Instituto Nolan Norton na unidade de pesquisa da KPMG.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. VII), “o estudo foi motivado pela crença de que os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos”.

Assim, os envolvidos neste trabalho julgaram que as medidas de desempenho, baseadas apenas nesses índices não retratavam fielmente a realidade, diminuindo a capacidade das organizações de criar valor econômico para o futuro.

O projeto teve por base a análise de vários estudos, um deles foi o Analog Devices, o qual descrevia segundo Kaplan e Norton (1997) 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 financeiras tradicionais, outras medidas de desempenho relativas a prazo de entrega ao cliente, qualidade e ciclo de processo de produção, e também eficácia no desenvolvimento de novos produtos”(KAPLAN E NORTON, 1997, p. VII e VIII).

Segundo Kaplan e Norton (1997), a maioria das organizações que estavam implementando novas medidas de desempenho não conseguiam de fato relacionar essas medidas às estratégias definidas – procuravam apenas reduzir custos nos processos existentes, mas não sabiam de fato identificar os processos estratégicos.

Segundo os criadores Kaplan e Norton (1997):

[..] os objetivos e as medidas utilizados no Balanced Scorecard não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não financeiro, pois derivam de um processo hierárquico (top-down) norteado pela visão e pela estratégia da unidade de negócios (KAPLAN e NORTON, 1997, p.9).

Desse modo, o BSC trata-se de um sistema de gestão estratégica que busca equilibrar indicadores financeiros e não financeiros, estabelecendo relações de causas e efeitos, “traduzindo a visão e a estratégia organizacional em um sistema que efetivamente comunica a intenção estratégica, e direcionando o desempenho para os objetivos estabelecidos”. (ALMEIDA, 1999, p.2).



Para superar os desafios constantes que podem ameaçar a existência da vida organizacional, permitindo a esta uma avaliação qualitativa e quantitativa de índices e informações que retratem fielmente a realidade vivida, considerando as suas peculiaridades, surge a necessidade da utilização de novos instrumentos de gestão que assegurem o cumprimento dos objetivos institucionais.

Mais do que um sistema de medidas, o BSC permite, segundo Almeida (1999, p.2) “o alinhamento da organização, dos indivíduos e das iniciativas interdepartamentais de maneira tal que propiciem identificar novos processos para o cumprimento da missão de dada organização”. Esta mesma autora acrescenta o pensamento acima dizendo que dependendo do modelo utilizado, também avalia as ações desempenhadas dentro da linha de responsabilidade social da empresa.

O Balanced Scorecard traz assim, a proposta de uma análise mais aprofundada de todo o contexto organizacional, pois esta técnica focaliza quatro dimensões chamadas de perspectivas, importantes no desempenho da empresa, conforme ilustra a Figura 1.

<p style="text-align: center;">PERSPECTIVA FINANCEIRA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Retorno sobre o investimento/ valor econômico agregado. • Lucratividade. • Aumento/<i>mix</i> da receita. • Redução de custos/aumento da produtividade. 	<p style="text-align: center;">PERSPECTIVA DOS CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participação no mercado. • Aquisição de clientes. • Lucratividade dos clientes. • Satisfação dos clientes.
<p style="text-align: center;">PROCESSOS INTERNOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficiência dos processos operacionais. • Desenvolvimento de novos produtos. • Eficiência dos serviços pós-venda. 	<p style="text-align: center;">APRENDIZADO E CRESCIMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfação dos funcionários. • Retenção de funcionários. • Lucratividade por funcionário.

Figura 1: Perspectivas do Balanced Scorecard

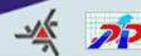
Fonte: adaptado de Maximiano (2000).

Percebe-se, a partir da análise da Figura 1, que o BSC equilibra o planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa, por meio das seguintes medidas:

Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia: o processo de implantação do *Balanced Scorecard* inicia-se com a tradução da estratégia em objetivos estratégicos específicos, sendo este um trabalho realizado pela alta administração. Esses objetivos devem ser trabalhados de tal maneira que relacione as perspectivas financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Assim, para cada objetivo deve ser criado uma medida ou um indicador de desempenho interno para que possa realizar uma mensuração rápida e precisa do performance de toda a organização.

Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicos: a comunicação dos objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem sucedida deve ser comunicada à todos os funcionários pelas diversas formas possíveis de comunicação interna. Através da compreensão, por parte de todos, dos objetivos e das medidas definidas, será possível contar com o apoio geral no sentido de estabelecer metas locais que apoiem a estratégia global da unidade de negócios.

Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas: o BSC causa maior impacto quanto é utilizado para provocar a mudança organizacional. Sendo assim, os executivos devem traçar metas que, ao



serem atingidas, promoverão mudanças na organização, assim estas, deverão representar uma descontinuidade no desempenho da unidade de negócios.

Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico: nesse processo, tido como o mais importante e inovador aspecto de todo o método, cria-se instrumentos capazes de acompanhar o desempenho através de metas, sendo que a análise dos resultados permitirá corrigir os erros, bem como revisar a estratégia levando a organização ao aprendizado contínuo (KAPLAN e NORTON, 1997, p.11-19).

Dessa forma, o Balanced Scorecard, mais do que um sistema de medidas, pode ser compreendido como um método de administração que expressa um equilíbrio organizacional, pois garante que haja um comprometimento em todos os níveis da empresa, possibilitando obter-se ações e estratégias equilibradas em todas as áreas que afetam a organização como um todo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A evolução e o incentivo do uso do planejamento estratégico para atender as necessidades das empresas em ambientes de alta competitividade e turbulência, possibilitaram o surgimento do Balanced Scorecard que visa formalizar e sistematizar ações de alinhamento do ambiente interno da organização as demandas externas, orientando-se através de perspectivas que buscam retratar mais fielmente o meio complexo que se compõem qualquer organização, estabelecendo que o planejamento estratégico é um processo contínuo e flexível que não se resume a adaptação da organização ao meio, mas que deve proporcionar a criação do futuro e as oportunidades que ele pode mostrar.

Assim, essa moderna ferramenta estratégica, visa somar e integrar experiências de toda os níveis da empresa, proporcionando um quadro estratégico que aloca adequadamente os recursos e integra as várias dimensões da organização.

Esse novo sistema de planejamento segue uma lógica coerente que busca criar soluções aos problemas que necessitam de atenção, não os substituindo mas extinguindo-os, ampliando e enriquecendo os sistemas anteriores através de um mecanismo que possibilita o aprendizado contínuo de toda a organização.

Contudo essa nova ferramenta não surge para substituir os legados anteriores trazidos pelo planejamento estratégico ou pela estratégia moderna, pois através destas possibilitou-se chegar a esta instância atual.

Promovendo assim uma prática que seja mais abrangente e realista, o BSC engloba ações e medidas que avaliam as perspectivas financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, não se resumindo a uma análise mais superficial que retrata apenas pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades um sistema que tenta controlar comportamentos, pois entende que a tradução segura da missão, da visão e da estratégia e a integração com todos os processos se dá através um sistema contínuo de monitoração, em substituição ao controle.

Essa nova abordagem, por fim, mas não em redução, oferece como justificativa, não só a integração para a melhoria contínua, mas permite programas de transformação de um sistema de gestão de desempenho possibilitando preencher a lacuna existente na maioria dos sistemas de planejamento estratégico anteriores, tornando-se a base do gerenciamento em época de dinamicidade, informação e tecnologia variantes.



7 REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L.G. **Estratégias de recursos humanos e competitividade**. In: VIEIRA, M.M.F.; OLIVEIRA, L.M.B. (Orgs) São Paulo: Atlas, 1999.

ALMEIDA, Renilda O. de. **BSC novos indicadores empresariais**. Disponível em: www.file://A:\NOVOS%20INDICADORES%20EMPRESARIAIS.htm. Acesso em 17 de julho de 2006. Publicado na Gazeta Mercantil/28 de dezembro de 1999, p.2.

ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

FISHMANN, A.A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

KALLÁS, David. **Balanced Scorecard: aplicação e impactos**. Um estudo com jogos de empresas. Tese de Doutorado em Administração. São Paulo: FEA/USP, 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução à Administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHMITT, Guillermo R. **Turnaround: a reestruturação dos negócios**. São Paulo: Makron Books, 1996.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2002.