

## **BSC na prática: Benefícios para empresa brasileira**

Eunice Oliveira Trindade\*

Osmar Braga da Trindade\*\*

### **RESUMO**

BSC na prática: Benefícios para empresa brasileira, dentro de um cenário extremamente competitivo esse estudo buscou uma ferramenta de gestão que contemplasse a gestão estratégica; olhando a organização como um todo o BSC foi o que mais se aproximou desse desejo. Onde o BSC trabalha a empresa por quatro perspectivas: financeira, processos internos, aprendizado e crescimento, e clientes. Definição da estratégia da empresa; relevância da análise interna e externa. Visão do cenário brasileiro e suas dificuldades. Alinhamento do BSC acontece quando os sistemas de gestão para o planejamento, operações e controle estão interligados com a estratégia. Com o auxílio de planos de ação, PDCA e outros métodos, de acordo com a necessidade da empresa. Benefícios do uso do BSC são percebidos na execução e gerenciamento na comunicação da visão estratégica. As organizações na Europa e EUA 50% delas utilizam alguma variação do BSC e as que usam 83% de seu desempenho financeiro é melhor no segmento de mercado. No Brasil foi feito um estudo com empresas com capital aberto na BOVESPA onde observou o valor superior das ações das empresas que utilizam o BSC. Espera-se que BSC venha fazer parte das ferramentas utilizadas pelos administradores para gerirem de maneira eficiente e eficaz as empresas e construam organizações de sucesso.

**Palavras-chave:** Balanced Scorecard, Estratégia, planejamento.

### **ABSTRACT**

BSC in practice : Benefits for Brazilian company , within an extremely competitive scenario this study sought a management tool contemplating the strategic management ; looking at the organization as a whole BSC was the one closest to that desire. Where the BSC works the company for four perspectives: financial, internal processes , learning and growth , and customers . Definition of company strategy ; relevance of internal and external analysis . Overview of the Brazilian scenario and its difficulties . Alignment occurs when the BSC management systems

---

\* Eunice Oliveira Trindade, bacharel em Administração.

\*\* Osmar Braga da Trindade, mestre em Administração, pós-graduado em tecnologia da informação - UFLA, professor acadêmico do curso de administração Faculdade Patos de Minas.

for planning , operations and control are intertwined with strategy. With the help of action plans , PDCA and other methods , according to the business need . Benefits of using the BSC are perceived in the implementation and management of strategic vision on communication. Organizations in Europe and the USA 50 % of them use some variation of BSC and using 83 % of its financial performance is best in the industry . In Brazil, a study was done with companies publicly traded on BOVESPA where noted higher shares of companies using the BSC value. It is expected that BSC will be part of the tools used by administrators to manage efficiently and effectively the business and build successful organizations.

Keywords: Balanced Scorcard, strategy, planning

## 1.INTRODUÇÃO

O que motivou o desenvolvimento desta pesquisa foi a constatação da vulnerabilidade que as empresas brasileiras possuem para se manterem sólidas, diante de um cenário extremamente competitivo, diante da carência de estudos focados a implantação de ferramentas de gestão segundo CARTONI, 2011.

Depois de pesquisar sobre uma ferramenta que pudesse ajudar na gestão das empresas contemplando o planejamento estratégico, olhando a organização como todo BSC foi a que mais se aproximou da plenitude desejada.

A principal barreira a ser vencida na implantação do BSC é a falta de cultura de planejamento estratégico. (CARTONI, 2011) Acredita-se que com a elaboração de um planejamento estratégico de longo prazo, e com a utilização dos indicadores de desempenho aqui sugeridos, a empresa consiga aprimorar a sua gestão através de dados confiáveis, aumentando consideravelmente os seus ganhos. (OLIVEIRA, 2010)

Uma das maiores dificuldades dos empresários atuais é ter disponível uma ferramenta que possa auxiliá-los no acompanhamento de indicadores, através da desenvoltura do seu planejamento estratégico, bem como torná-lo exequível. É neste contexto que se aplica o BSC.

Essa ferramenta criada por Kaplan em *Havard Business School*, é um sistema integrado de gestão, cujo propósito é traduzir a missão e a estratégia das empresas em um conjunto de medidas de desempenho, as quais se tornam um sistema de medição e gestão estratégica (Kaplan, 1997). Com essa ferramenta, os gestores podem avaliar e controlar variáveis críticas para o sucesso futuro, saindo do foco

financeiro tradicional de controle e introduzindo outras perspectivas. Tais perspectivas se voltam para o melhor desempenho de processos, visando à garantia do equilíbrio entre objetivos de curto e de longo prazo, tanto na visão dos clientes, colaboradores como na dos dirigentes da organização.

Essa pesquisa se torna relevante, pois explicita o funcionamento do BSC e mostra seus benefícios na construção de um planejamento estratégico. O foco desta pesquisa é mostrar como alinhar o BSC à estratégia da empresa, integrando a organização à ferramenta para execução do plano estratégico com o intuito de descrever medidas através de indicadores para o sucesso do planejamento estratégico.

### 1.1 Metodologia

Para execução deste trabalho, será realizada revisão de literatura para abordagem do tema utilizando Balanced ScoreCard (BSC) como ferramenta de gestão estratégica.

A abordagem será qualitativa por meio de pesquisa bibliográfica. Os métodos qualitativos trazem como contribuição ao trabalho de pesquisa uma mistura de processos de cunho racional, intuitivo capaz de contribuir para a melhor compreensão do tema abordado. Buscam visualizar o contexto e, se possível, ter uma integração com o processo do objeto de estudo que implique melhor compreensão do fenômeno estudado. (DEMO, 2011)

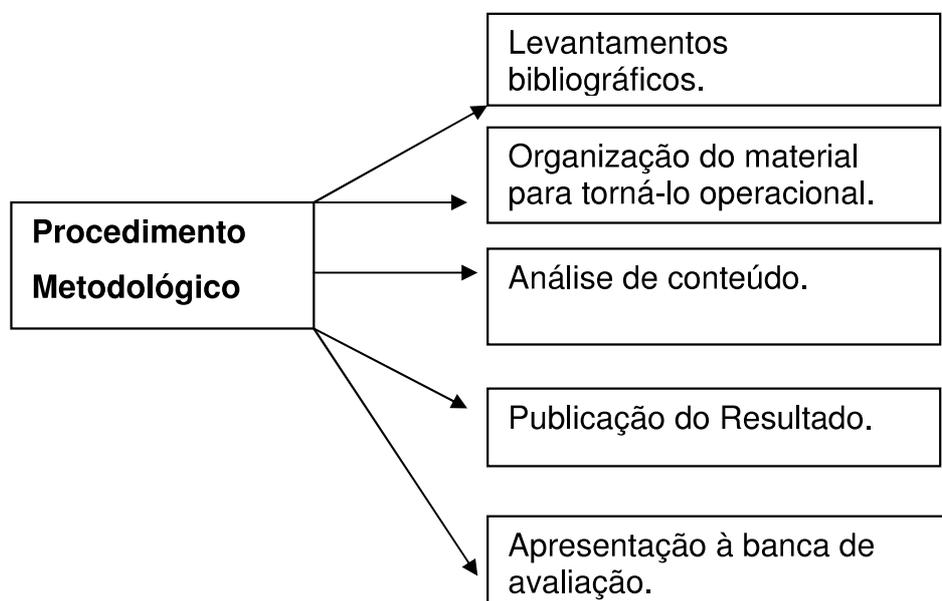


Figura 1: Procedimentos metodológicos

Fonte: autora

## 2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes, em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro desse contexto, podemos afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa. (OLIVEIRA, 2010)

Porter (1996, p. 5) define que a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto diferente de atividades. Se houvesse apenas um posicionamento ideal, não haveria necessidade de estratégia. A essência do posicionamento estratégico é o de escolher atividades diferentes das dos concorrentes. A estratégia requer continuidade de direção. A empresa deve definir uma proposição de valor a ser sustentada em longo prazo, mesmo que isso signifique a renúncia a certas oportunidades.

Conforme Certo (2010), a administração estratégica tornou-se um ponto de partida para formação e continuação das empresas, o profissionalismo leva-nos a empresas cada vez mais produtivas, conforme pode ser visto nos passos da responsabilidade na administração estratégica:

- a) Definir a missão: tornar clara a finalidade da organização estratégica e assinalar outros aspectos fundamentais que guiarão e caracterizarão o negócio. Uma missão normalmente é duradora e de longo alcance.
- b) Formular a filosofia da empresa: estabelecer crenças, valores, atitudes e normas não escritas que contribuam para a forma como se realizam as coisas dentro do contexto.

c) Estabelecer políticas: decidir planos de ação para guiar o desempenho das principais atividades e dar continuidade à estratégia de acordo com a filosofia da empresa.

d) Estabelecer objetivos: decidir o que se pretende obter dentro de um intervalo de tempo definido. Os objetivos têm escopos mais específicos do que a missão e são elaborados para ajudar na montagem de planos operacionais e na realização da estratégia.

e) Desenvolver a estratégia: estabelecer conceitos, ideias e planos para atingir os objetivos com êxito para enfrentar e vencer a concorrência.

f) Planejar a estrutura da organização: desenvolver o plano da estrutura da organização e as atividades que ajudem as pessoas a trabalharem em equipe conectada à estratégia e à filosofia da empresa.

g) Engajar pessoas: recrutar, selecionar e desenvolver pessoas para ocupar posições na estrutura da organização.

## 2.1 Análise interna e externa

Fazer uma análise criteriosa do macro e micro ambiente, sua importância, para definição de quais são seus pontos fortes e fracos diante do mercado. (PORTER, 1999)

O ambiente externo deve ser compreendido como o conjunto de elementos externos à organização que influenciam e são influenciados por ela. (HEMSLEY; R.HEMSLEY, 1997) Variáveis a serem observadas no ambiente externo: Econômicas, Sociais, Culturais, Demográficas, Políticas, Tecnológicas, Legais, Fiscais, Ambientais.

A análise do ambiente interno é o instrumento que propicia à organização conhecer suas competências, habilidades atuais, potenciais para dar direção. Ambiente interno (microambiente ou operacional) representa às partes do meio ambiente que são relevantes para estabelecer e atingir um objetivo: Fornecedores, desempenho da empresa (Financeira, Produtiva), clientes. (ANDRADE; AMBONI 2010)

Criada na década de 1960, e ainda muito utilizada atualmente, a matriz SWOT é um instrumento de análise de cenário que auxilia na elaboração do planejamento estratégico da organização e na tomada de decisões, abrangendo as características constantes da sigla, em inglês: S (strengths, forças ou pontos fortes),

W (weaknesses, fraquezas ou pontos fracos), O (opportunities, ou oportunidades) e T (threats, ou ameaças). A Matriz SWOT deve ser utilizada entre o diagnóstico e a formulação estratégica propriamente dita (ANDREWS, 1980). É uma ferramenta para a elaboração da estratégia e consiste em um processo de concepção, partindo do ajuste do equilíbrio entre os aspectos internos e externos para criá-la ou do pensamento consciente sobre tais elementos para desenvolver a estratégia. (BORN, 2008)

Análises das operações futuras da empresa e projeções de cenários devem ser feitas dentro desse contexto de Ambiente interno e externo para que possam desenvolver o planejamento a curto e longo prazo e planos de ação para sua execução. (ANDRADE; AMBONI, 2010).

### **2.3 Cenário brasileiro**

Os antigos conceitos de ação administrativa, planejamento, organização, direção e controle mudaram de estado nesses tempos de contínuas e profundas mudanças. As estratégias, na busca da excelência empresarial, consolidaram tais ações de forma sistêmica. O executivo brasileiro, fundamentalmente “fazedor”, é pouco afeito ao conceitual confundindo com teoria. (OLIVEIRA, 2011)

No setor público brasileiro, foi feito um planejamento estratégico 2012-2015 bem elaborado. Porém, sua execução depende de aprovações em vários setores, criação de leis, verbas, burocracia, articulações políticas, tendencioso a ficar apenas na cartilha, principalmente pelo fato de não estar integralmente na constituição.

No Brasil, a maioria das empresas não faz planejamento segundo estatística do SEBRAE. À medida que situações acontecem, ações são tomadas. Com essa forma de trabalhar, a empresa perde competitividade junto ao mercado internacional que hoje se reflete no tempo curto de sobrevivência das empresas e crescimento do país através de indicadores como PIB (CARTONI, 2011).

Para um dos maiores especialistas em estratégia corporativa, o atual estágio do capitalismo exige uma nova postura de presidentes e executivos “Agora cada detalhe é estratégico” (MANECHINI, 2013).

No cenário brasileiro, o gargalo é a falta de planejamento estratégico. (CARTONI, 2011) Para melhorar o desempenho das empresas brasileiras, destacamos uma ferramenta de gestão, chamada Balanced Scorecard (sua tradução: Indicador Balanceado). (BALZANI, 2006), que pode ser um passo importante para melhoria das empresas principalmente porque a base de suas ações é o planejamento estratégico.

O Balanced Scorecard induz as empresas a olharem e a se movimentarem para frente, ao invés de para trás. (KAPLAN; NORTON, 2004) Essa compreensão pode contribuir para a transposição das barreiras funcionais tradicionais e proporcionar condições para melhoria do processo decisório.

### 3. BALANCED SCORECARD (BSC)

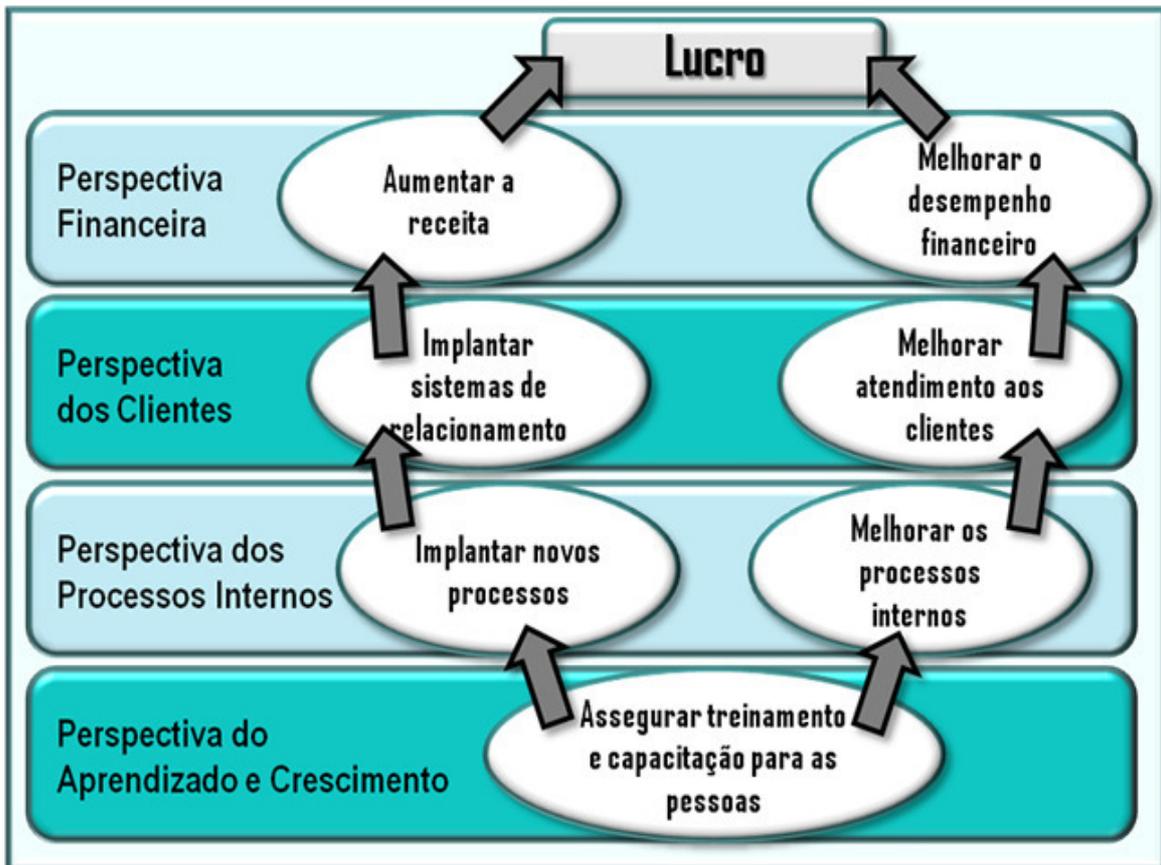
Em 1992, Kaplan e Norton publicaram na *Harvard Business Review*, o artigo *The balanced scorecard – measures that drive performance* (Balanced scorecard – medidas que impulsionam o desempenho) sobre um sistema de gestão estratégica para atingir objetivos de curto, médio e longo prazo, de forma a incorporar as perspectivas organizacionais relevantes. (BALZANI, 2006)

*Balanced Scorecard* (BSC) é resultado da necessidade de captar toda a complexidade da organização, tem sido amplo e crescentemente utilizado em organizações. Entre suas contribuições estão: composição e a visualização de medidas de desempenho que refletem a estratégia de negócios da empresa. (TOSCANO, 2008.)

O BSC deve levar à criação de uma rede de indicadores de desempenho que atinja todos os níveis organizacionais, tornando-se assim, uma ferramenta para comunicar e promover o comprometimento geral com a estratégia da corporação (KAPLAN; NORTON, 2000).

O BSC é um método de administração focado no equilíbrio organizacional e baseia-se em quatro perspectivas básicas segundo Kaplan e Norton (2004):

- **Finanças:** “Para ter sucesso financeiro, como nós devemos ser para nossos acionistas?”
- **Processos internos:** “Para satisfazer nossos acionistas ou clientes, que processos do negócio nós devemos aprimorar?”



- **Aprendizado:** “Para atingir nossa visão, como nós devemos aumentar nossas habilidades para mudar e melhorar?”
- **Clientes:** “Para atingir nossa visão, como nós devemos ser para nossos clientes?”.

Figura 2: Mapa da estratégia segundo o BSC.

A integração das quatro perspectivas do BSC mostra uma estrutura lógica, coerente, onde a organização através das habilidades e conhecimentos absorvidos pelos colaboradores pode estabelecer estratégias operacionais eficientes para o aprimoramento contínuo dos processos, a fim de superar as expectativas dos clientes, proporcionando um aumento de valor da empresa para seus acionistas. A figura 2 demonstra a arquitetura das quatro perspectivas do BSC.

#### 4. Alinhando o negócio ao BSC

O alinhamento dos sistemas de planejamento ocorre quando os sistemas de gestão para planejamento, operações e controle estão interligados com estratégia. O uso de mapas estratégicos, planos de ação, o clássico PDCA planejar, fazer, verificar e agir são utilizados de acordo com a necessidade da empresa, sendo o alinhamento identificado como uma parte explícita do processo de gestão sua execução em si. (Kaplan; Norton,1997)

Para o alinhamento do BSC foram formuladas as bases para sistema de mensuração e gestão da estratégia. (Kaplan; Norton,1997) Por meio dessa metodologia foram identificados os cinco princípios gerenciais para tornar uma “organização orientada para a estratégia”, listada segundo Kaplan e Norton (2006, p.3):

- Mobilização: orquestrar a mudança por meio da liderança executiva.
- Tradução estratégica: desenvolver mapas estratégicos, indicadores balanceados, metas e iniciativas.
- Alinhamento da organização: alinhar a corporação, as unidades de negócio, as unidades de apoio, os parceiros externos e o conselho de administração com estratégia.
- Motivação dos empregados: proporcionar capacitação, comunicação, definição clara de objetivos, remuneração variável e treinamento.
- Gerenciamento: integrar a estratégia ao planejamento, ao orçamento, aos sistemas de relatórios e as reuniões gerenciais.

O propósito desse modelo de gestão é a transformação do plano estratégico em ações concretas e visíveis para toda organização. Os fatores a serem analisados como questões estratégicas é a relação entre objetivos estratégicos e as metas de longo prazo, verificando-se a integração com outros sistemas, a comunicação com toda a organização.

O cumprimento das metas estabelecidas para os indicadores do balanced Scorecard deve ser acompanhado em conjunto com os planos estratégicos da organização. A seleção de indicadores que são utilizados pela organização deve ser relevante e atual. (SOARES, 2003)

Uma das melhores práticas das empresas que obtiveram ganhos extraordinários foi vincular o BSC com a gestão operacional. Nesse sentido, o alinhamento dos processos de negócio ao BSC tem se mostrado uma boa prática.

Assim, o alinhamento da Gestão Operacional à Gestão Estratégica da Organização tem como grande desafio formular planos de ações para se tornar exequível o planejamento estratégico. (SEDRANI, 2013)

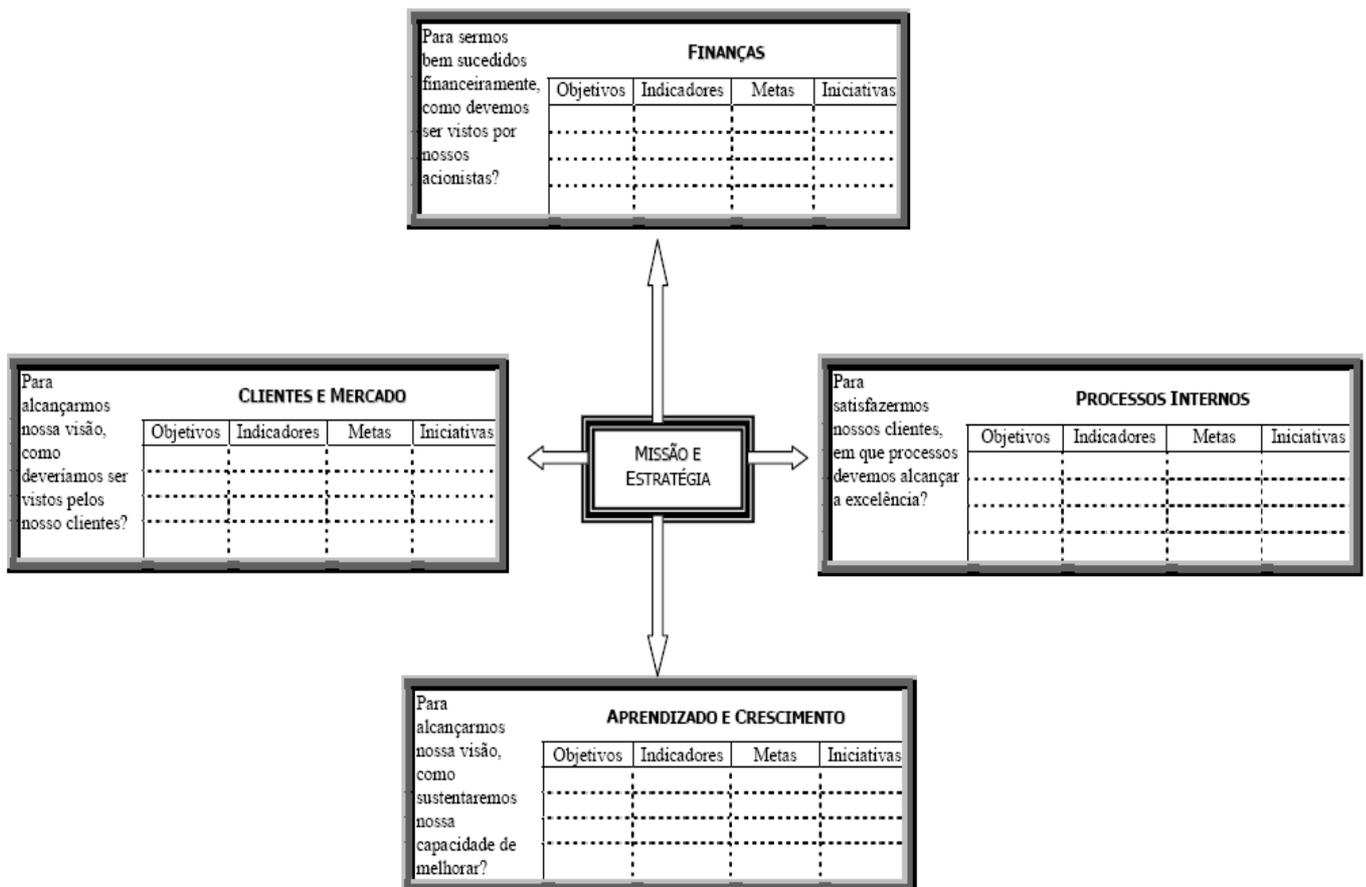


Figura 3. Tradução da visão estratégica: quatro perspectivas

Fonte: Kaplan & Norton, 1997

Definição de balanceado, conforme Campos (1998) decorre do fato que uma organização só deverá ser considerada no caminho do sucesso, se os quatro conjuntos de indicadores estiverem devidamente “balanceados”, ou seja, aplicados com graus de importância relativa, de forma a possibilitar um desenvolvimento real e equilibrado, fomentando o aprendizado estratégico.

Um líder também deve garantir que todos compreendam a estratégia e assegure que as coisas que estão sendo feitas estejam todas alinhadas na mesma direção básica. (MITZBERG, 2010)

Esse envolvimento pode reduzir o tempo nas soluções de problemas, evitar longos debates, acelerando processos.

Com as grandes mudanças em todo o mundo, nas quais a competitividade maior se dá no campo da informação “(...) a capacidade de explorar ativos intangíveis se tornou muito mais decisiva do que a capacidade de construir e gerenciar ativos físicos”. (KAPLAN; NORTON, 2004, p.67). Por isso, o BSC vem complementar os indicadores financeiros tradicionais com mais três perspectivas: aprendizado e crescimento, processos internos e clientes, ressaltando a importância dos ativos intangíveis para organização como conhecimento, tecnologia e processos bem definidos que agrega valor à organização.

#### 4. BENEFÍCIOS DO BSC

O BSC ajuda a executar, gerenciar, comunicar a visão e estratégia para toda organização. Nos EUA e na Europa, 50% das organizações utilizam alguma variação do BSC. As organizações que usam, normalmente, têm melhor desempenho: 83% têm desempenho financeiro superior no seu segmento de mercado; 74% são percebidas como líderes em seu segmento; 97% são percebidas como líderes em inovação (GERRA, 2013).

Em empresas que utilizam o BSC é percebido um melhor desempenho.

Diferença entre empresas com BSC e sem BSC

	<b>Empresa com BSC</b>	<b>Empresa sem BSC</b>
Consenso entre as lideranças sobre estratégica	90%	47%
Comunicação e trabalho em equipe entre lideranças	85%	38%
Comunicação e compartilhamentos abertos	71%	26%
Comunicação efetiva das estratégias	60%	8%
Alto nível de monitoramento nas atividades realizadas pelos funcionários.	42%	16%

Fonte: Mencer Delta (apud GUERRA, 2013)

Em pesquisa realizada recentemente pela Balanced Scorecard Collaborative (BSCol) com empresas que implementaram ou estão implementando programas de Balanced Scorecard (BSC), uma das melhores práticas é a operacionalização do planejamento estratégico.

No Brasil, buscou-se estabelecer resultados financeiros à implantação do BSC em empresas de capital aberto na BOVESPA, identificando um valor superior das ações das empresas que utilizaram o BSC.

Um estudo foi desenvolvido junto a organizações brasileiras identificadas como de grande complexidade e repercussão, observando como critérios de listagem: (I) inscrição junto à CVM; (II) citação entre as 500 Melhores e Maiores; Revista Exame; (III) controle estatal; (IV) citação em ranking de melhores empresas para se trabalhar Revista Exame; (V) citação no ranking de empresas mais admiradas; Revista Carta Capital. De um total próximo a 1.350 organizações brasileiras de grande complexidade e repercussão, 95 aderiram ao convite: ACESITA; ALBRÁS; ALE COMBUSTÍVEIS; ATIVOS AS; AVIPAL; BANCO DA AMAZÔNIA; BANCO DO BRASIL; BANDEIRANTE ENERGIA; BAUMER; BGPARG; BNB; BR DISTRIBUIDORA; BRASCAN; BRASIL FERROVIAS; BRASILPREV; BUETTNER; CARBOCLORO; CASA MASSON; CASA DA MOEDA; CBEE; CBMM; CEASA MG; CEDAE; CEG; CELPE; CEMIG; COBRA; COCAM; CODEVASF; COELBA; COPEL; COPESUL; COSERN; CPRM; CST; DATASUL; ELETROBRAS; ELETRO NUCLEAR; ELETROSUL; EMBRAER; ETERNIT; FERRAGENS HAGA; FMC TECHNOLOGIES; FOSFÉRTIL; FRAS-LE; FURNAS; GAROTO; GAZIN; GRADIENTE; GRANOL; GRAZZIOTIN; GRUPO REDE; HOPI HARI; HOSPITAL FÊMINA; HOSPITAL VITA; IGUAÇU PAPEL E CELULOSE; INTELBRAS; IPAPER; IPIRANGA; IRANI; ITAÚ; LAR; LOCALIZA; MARCOPOLO; MÉTODO ENGENHARIA; METRO RIO; MRS LOGÍSTICA; NUCLEP; OXITENO; PETROBAHIA; PETROBRAS; PFIZER; PORTO SEGURO; RANDON; ROCHE; SABESP; SANTISTA TÊXTIL; SCHLOSSER; SERASA; SHELL; SIEMENS; SOUZA CRUZ; STEVIA FARMA; SUZANO; TBG; TELEMAR; TRANSPETRO; TUPY; UNIMED; BLUMENAU; USIMINAS; VALE DO RIO DOCE; VIGOR; VISANET; VIVO; WEG. (CASTRO, et al, 2013)

A relevância da amostra processada destaca, respectivamente, portes e geração de valor com base na razão entre valor de mercado e valor contábil (*price to*

*book ratio*, exclusivamente para empresas com ações listadas na BOVESPA). Na sua maior parte, (60%) das empresas da amostra geram valor econômico positivo.

Observou-se também que as empresas têm – em sua grande maioria – bom crescimento do faturamento e margem de contribuição, ambos comparativos aos dos concorrentes diretos. Quase três quartos das empresas (73,12%) concordam que, em relação aos concorrentes, o faturamento da empresa foi maior nos últimos três anos. Quase dois terços delas (64,51%) concordam que a margem de contribuição cresceu mais do que os concorrentes diretos nos últimos três anos. (CASTRO, et al, 2013)

A qualidade da informação utilizada é sentida através conjunto mínimo de indicadores. Permite desenvolver uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua, facilitando a comunicação dos objetivos estratégicos. Tradução da estratégia em objetivos e ações concretas. (RAMOS, 2006)

Os quatro conjuntos de indicadores devidamente balanceados propõe a possibilidade de um desenvolvimento real e equilibrado de toda organização.

## **5. CONCLUSÃO**

Espera-se que o BSC venha a fazer parte das ferramentas utilizadas pelos administradores para gerirem de maneira eficiente e eficaz as empresas e construïrem organizações de sucesso.

A mudança da cultura das empresas no Brasil é fundamental para o crescimento tanto das empresas como do país. A mudança dessa visão para uma administração voltada para objetivos e processos, usando o BSC alinhado ao planejamento estratégico pode ser o fator de sucesso para as empresas brasileiras.

No Brasil, devido ao curto tempo em que o Balanced Scorecard está presente nas organizações, muitas destas empresas ainda estão trabalhando na tradução e na comunicação da estratégia. Porém, o Brasil já apresenta alguns casos de empresas que estão colocando no conjunto de suas melhores práticas de gestão, o alinhamento do BSC aos seus processos à estratégia. Há um enriquecimento percebido diante de processos melhorados com o aprendizado contínuo.

Os quatro conjuntos de indicadores devidamente balanceados possibilitam um desenvolvimento real e o desdobramento de ações, vinculando o BSC com a gestão operacional na realização dos objetivos globais da organização.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Estratégias de Gestão: Processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 265 p.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**, 2nd ed. Homewood (Ill.): Dow Jones-Irwin, 1980.

BALZANI, Haylla. **BALANCED SCORECARD – BSC: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/balanced-scorecard-bsc-uma-ferramenta-de-gestao/12951/>>. Acesso em: 19 nov. 2006.

BORN, Roger. **Desvendando o planejamento estratégico**. 2 ed. Porto Alegre: Sulina, 2008.

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

CARTONI, Daniela. **Balanced Scorecard (BSC) como instrumento de gestão estratégica**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/economia-e-financas/balanced-scorecard-bsc-como-instrumento-de-gestao-estrategica/54355/>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

CASTRO, Vicente Bicudo de et al. **UMA ANÁLISE EMPÍRICA DO IMPACTO DO BALANCED SCORECARD NO DESEMPENHO DE ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS**. **Ric**: Revista de Informação Contábil, Rio de Janeiro, v. 6, n. 4, p.s/p, 22 mar. 2013. Trimestral. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/ricontabeis/index.php/contabeis/article/viewFile/443/312>>. Acesso em: 20 out. 2013.

CERTO, Samuel C.; MARCONDES, Reynaldo Carneiro; CESAR, Ana Maria Roux. **Administração Estratégica: Planejamento e implantação de estratégias**. 3.ed São Paulo: Bookman, 2010. 319 p.

DEMO, Pedro. **Metodologia e conhecimento científico**. 1 edição: São Paulo: Atlas, 2011.

GUERRA, Márcia Regina. **BSC – Balanced Scorecard: Implantação de Planejamento Estratégico.** Disponível em: <<http://www.comexito.com.br/>>. Acesso em: 20 maio 2013.

HEMSLEY, E.; R. HEMSLEY, J.. **Estruturas das Organizações:** estruturas tradicionais, estruturas para inovação e estrutura matricial. São Paulo: Pioneira,

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização.** 7ª edição norte - americana São Paulo: Cengage Learning, 2008. 413 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard;** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. **Kaplan e Norton na prática.** 11ª Rio de Janeiro : Elsevier, 2004. 126 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. **Alinhamento Alignment:** Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. 5ª Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 335 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. **Utilizando o Balanced Scorecard como sistema gerencial estratégico.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia:**

como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos:** utilizando o Balanced scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing:** edição compacta. São Paulo: Atlas, 1970.

1997.

MANECHINI, Guilherme. **SETE PERGUNTAS PARA PHILIPPE EVANS:** "Agora cada detalhe é estratégico". Como o capitalismo pode salvar o futebol Brasileiro (e o seu clube), São Paulo, v. 47, n. 1042, p.20-146, 29 maio 2013. Quinzenal.

MITZBERG, Henry. **Safári de Estratégia:** Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2.ed Porto Alegre: Bookman, 2010. 391 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração Estratégica na prática:** A Competitividade para Administrar o Futuro das Empresas. 7ª edição São Paulo: Atlas, 2011. 281 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento **Estratégica:** Conceitos, Metodologia, práticas. 28ª edição São Paulo: Atlas, 2010. 335 p.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael. **O que é estratégia?** In Condensado de What is Strategy, Harvard Business Review, novembro/dezembro de 1996. Publicado com permissão de Harvard Business Review pelo Grupo Técnico de Planejamento Estratégico da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

STAIR, Ralph M. **Princípios de Sistemas de Informação** – Uma abordagem Gerencial – 2ª edição; Rio de Janeiro: Editora LTC, 1998.

TOSCANO, Thiago Coelho. **Fatores Críticos De Sucesso Para Implantação E Uso Do Balanced Scorecard Como Ferramenta De Gestão Da Estratégia**: estudo de caso de duas empresas brasileiras. Disponível em: <[http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao\\_ToscanoTC\\_1.pdf](http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_ToscanoTC_1.pdf)>. Acesso em: 01 jun. 2008.

RAMOS, Gilberto Silva. **O Balanced Scorecard (BSC) COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO NA ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA DE MINAS GERAIS** Pedro Leopoldo. Disponível em: <[http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2006/dissertacao\\_gilberto\\_silva\\_ramos\\_2006.pdf](http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2006/dissertacao_gilberto_silva_ramos_2006.pdf)>. Acesso em: 01 abr. 2006.

RUSSO, Paschoal Tadeu et al. Evidências de elementos de institucionalização do Balanced Scorecard na obra "A estratégia em ação": um olhar baseado na teoria institucional. **Contabilidade & Finanças**, São Paulo, n. , p.7-18, 10 jan. 2012. Quadrimestral. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772012000100001>>. Acesso em: 10 ago. 2013.

SEDRANI, Luiz Gustavo. **Alinhando a gestão operacional à gestão estratégica da sua organização**. Disponível em: <[http://moodle.fgv.br/cursos/centro\\_rec/pag/textos/alinhando\\_gestao\\_operacional\\_estao\\_estrategica\\_orcanizacao.htm](http://moodle.fgv.br/cursos/centro_rec/pag/textos/alinhando_gestao_operacional_estao_estrategica_orcanizacao.htm)>. Acesso em: 02 nov. 2013.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus em primeiro lugar, aos meus pais que sempre me apoiaram sem eles não estaria aqui, foram a base de tudo. A todos os professores, em especial ao Osmar Braga meu orientador que fez toda diferença na execução do trabalho, Marcos Quireza pelo exemplo profissional, e José Humberto Camelo pela disponibilidade e apoio nos momentos mais difíceis. Aos colegas que sempre estiveram prontos para me ajudar o companheirismo sempre em primeiro lugar principalmente minha irmã Elida.

**Data de entrega do artigo: 06/11/2013**