

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E BALANCED SCORECARD: É POSSÍVEL AFIRMAR QUE AS DIFICULDADES FORAM SUPERADAS?

Área temática: Gestão Estratégica e Operacional

Renata Ramalho
renataramalho@facc.ufrj.br

Ana Carolina Fonseca
anafonseca@facc.ufrj.br

Dilo Vianna
dilo@facc.ufrj.br

Resumo: *O Planejamento Estratégico (PE) e o Balanced Scorecard (BSC) são ferramentas de gestão que estão associadas à estratégia de muitas empresas. Estas ferramentas, no entanto, apresentam vantagens e desvantagens para quem as utiliza. Tanto o BSC quanto o PE apresentam especificidades e necessidades de adequação em cada situação, ambiente, organização e tipo de negócio. Assim, analisar em que extensão o BSC é um modelo capaz de ajudar a superar as dificuldades encontradas na utilização do PE foi o principal objetivo deste estudo. Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica, com pesquisas em livros, artigos e revistas. Seus resultados apontaram que o BSC é uma ferramenta reducionista, e como tal, ajuda a solucionar os problemas das empresas dentro dos moldes que essa ferramenta se propõe a fazer. O BSC, no entanto, ajuda a suprir falhas das empresas como rigidez, comunicação, feedback e algumas outras imperfeições do Planejamento Estratégico. Entretanto, assim como o PE, se a estratégia é mal elaborada pela administração, por consequência, pode haver má implementação do BSC; isso pode ocorrer em função de determinados fatores como, por exemplo, a elaboração do planejamento e da estratégia concentrado na alta hierarquia, falta de participação e envolvimento dos grupos da organização, falta de comprometimento da organização, fraca relação de causa e efeito entre as perspectivas, ênfase na orientação financeira e ineficiente feedback e aprendizado. Portanto, os resultados sugerem que o sucesso das ferramentas de gestão parece condicionado em grande parte à eficácia da elaboração da estratégia, dados informacionais corretos e a correta implementação do modelo proposto.*

Palavras-chaves: *Ferramenta Gerencial, Planejamento Estratégico e Balanced Scorecard.*



1. Introdução

Ichikawa (1997) afirma que a discussão sobre planejamento se desenvolveu na administração das empresas, quando ainda existia a noção de sistema fechado e a organização era vista como uma máquina. Entretanto, a autora afirma que essa noção foi se mostrando frágil, e houve uma maior necessidade de compreensão do ambiente externo das organizações. Ainda segundo a autora, a ideia de estratégia, importada da área militar, foi incorporada ao conceito de planejamento. Dessa forma:

[...] o sentido de Planejamento Estratégico denota hoje o esforço planejado de fazer com que a organização, a partir da sua análise interna e externa, supere mudanças do meio ambiente e atinja seus objetivos. Assim, o objetivo básico do Planejamento Estratégico é diminuir os riscos de se tomar uma má decisão, a partir da previsão do meio ambiente, e da integração das decisões em um plano que as norteiem ICHIKAWA (1997, p.2).

No decorrer dos anos 1970, o Planejamento Estratégico (PE) passou a ser reconhecido como uma ferramenta que contribui para que as empresas alcancem um alto desempenho, sendo responsável, dessa forma, pela prática da administração e suas estratégias. Seu conceito está preocupado em responder às perguntas: “Onde estamos hoje? Onde queremos ir? Como é que vamos chegar lá?” (AL-BAIDHANI, 2013, p.5).

Nessa década de 1970, as principais mensagens da escola de planejamento sintonizavam com toda a tendência em ensino de administração e com a prática empresarial e governamental: “procedimento formal, treinamento formal, análise formal” (MINTZBERG AHLSTRAND e LAMPEL, 2010, p. 58).

O Planejamento Estratégico foi, então, muito utilizado pela alta gestão e reconhecidamente como um dos campos de estudo que mais chamou atenção nesse período, mas partir dos anos 1980 passou a ser questionado por algumas empresas, que sofreram dificuldades de implementação das estratégias propostas (MINTZBERG AHLSTRAND e LAMPEL, 2010).

Mintzberg Ahlstrand e Lampel (2010) defendem que o PE passou a ser visto como um modelo rígido, inflexível e voltado somente para a análise financeira da empresa, já que a execução de sua estratégia é bastante regulada, sem a opção de alterá-la e o principal método de trabalho adotado pela alta administração é a análise através de dados quantitativos.

Al-Baidhani (2013) afirmou que, em 1990 as abordagens tradicionais de planejamento eram muito complicadas e demoradas devido ao ritmo acelerado de mudanças nos negócios. Segundo o autor, portanto, foi necessário combinar as mudanças e criar novas abordagens do



pensamento estratégico que poderiam ser iniciadas e desenvolvidas em qualquer lugar e em qualquer momento dentro da organização.

Dessa forma, no final do século passado, foram desenvolvidos diversos modelos gerenciais que tiveram como objetivo suportar as mudanças organizacionais e apoiar as organizações na formulação e gestão da sua estratégia, em geral, indicando também a como proceder a melhorias na operação das organizações (VIANNA, 2014).

Na década de 1980, segundo Rocha *et al* (2012), os gestores estavam em busca de um instrumento que permitisse medir o desempenho de suas equipes com base em um conjunto de indicadores, e que lhes fornecesse uma ampla visão sob várias perspectivas da organização. O Balanced Scorecard (BSC), criado por Kaplan e Norton no início dos anos 1990, teve como objetivo atender a essas latentes necessidades dos gestores.

Assim, o objetivo do BSC é o alinhamento do Planejamento Estratégico com as ações que levarão ao alcance dos objetivos estratégicos. À vista disso, “o *Balanced Scorecard* é, para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho” (KAPLAN e NORTON 1997, p. 24).

Neste sentido, o problema de pesquisa pode ser expresso do seguinte modo: até que ponto o BSC é capaz de superar as dificuldades encontradas na formulação e execução do Planejamento Estratégico?

Assim, este artigo, tem como objetivo analisar se o BSC é capaz de superar as dificuldades encontradas na utilização do PE. Para alcançar esse objetivo, serão analisadas as principais características, vantagens e desvantagens do PE e do BSC.

Para o desenvolvimento do estudo, a metodologia utilizada será a revisão bibliográfica, com pesquisas em livros, artigos e revistas, ou seja, por meio de materiais já publicados.

Este estudo está dividido em 3 (três) seções: a Introdução apresentando o tema, o problema da pesquisa, os objetivos e a metodologia; na segunda seção é apresentada a Fundamentação Teórica, onde se elucidam as principais características, vantagens e desvantagens das duas ferramentas; na terceira seção, Considerações Finais, busca-se analisar o Planejamento Estratégico e o *Balanced Scorecard* em conjunto, e apresentar as conclusões desta pesquisa.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Planejamento Estratégico

Ansoff, Declerck e Hayes (1976) afirmam que no início da década de 1950, as organizações passaram a se preocupar cada vez mais com o ambiente, devido ao chamado “problema estratégico”, que era a falta de sintonia entre a oferta de produtos e o mercado. Para os autores, a solução estava no Planejamento Estratégico:

análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos da empresa e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) entre os dois extremos, compatibilização esta que deveria satisfazer do melhor modo possível aos objetivos da empresa. Uma vez escolhida a estratégia, chegava-se à solução essencial, e a empresa deveria implantá-la (ANSOFF, DECLERCK E HAYES, 1976, p. 15).

Para Kotler (1992, p.63), o “Planejamento Estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

Como muitas mudanças ocorrem nos ambientes econômico, social, tecnológico e político, e as empresas somente poderão crescer e progredir se conseguirem se ajustar à conjuntura, uma das mais importantes causas do crescimento do Planejamento Estratégico, é a capacidade de realizar esses ajustes com inteligência (ALDAY, 2000).

De acordo com Almeida (2000), através do Planejamento Estratégico a organização pode estabelecer uma missão, visão, objetivos e metas e desenvolver planos para alcançá-los. Segundo o autor, esse processo apresenta como ponto positivo o fato de se tornar um instrumento de visibilidade e comprometimento dentro da organização, podendo haver debates, desde que na sua elaboração haja envolvimento dos membros da instituição, para evitar a ideia de separação (falácia do desligamento de Mintzberg) entre a formulação e a implementação; entretanto, seu caráter estritamente racional, formal e analítico, conforme criticam alguns autores, como o próprio Mintzberg (1990), pode resultar em perda na capacidade de análise das organizações.

Segundo Barbosa e Bondrani (2005) o Planejamento Estratégico é uma valiosa ferramenta de auxílio à alta administração, visto que permite nortear as ações gerenciais da empresa, através de um plano previamente estruturado de acordo com as metas e estratégias, diminuindo assim, a possibilidade de tomada de decisões equivocadas.

Posteriormente, Prieto *et al* (2006), afirmam que o planejamento do negócio consiste na alocação eficiente dos recursos e definição de prioridades de acordo com as metas estratégicas.



Estrada e Almeida (2007) entendem o Planejamento Estratégico como um processo que consiste na definição da visão de futuro, na análise sistemática das oportunidades e ameaças do ambiente externo e dos pontos fortes e fracos da organização, visando estabelecer objetivos, estratégias e ações que contribuam para alcançar essa visão.

Assim, diversos autores, conforme exposto anteriormente, dão sua contribuição ao conceito de PE, sendo importante caracterizá-lo para melhor entendimento do estudo.

Caracterizando o Planejamento Estratégico, Matos (1999, p.30), apresenta 5 (cinco) características fundamentais:

1. O Planejamento Estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável, está sujeito a um ambiente de incerteza.
2. O Planejamento Estratégico é orientado para o futuro. Como característica tem resposta de tempo como horizonte a longo prazo. Os problemas atuais não são esquecidos, durante o curso de planejamento.
3. O Planejamento Estratégico é compreensivo. Ele abrange a organização como uma totalidade, abraçando todos seus recursos, no sentido de obter efeitos sinérgicos de todas as capacidades e futuras potencialidades da empresa. [...] quem faz ele realmente acontecer e dar certo são as pessoas.
4. O Planejamento Estratégico é um processo de construção de consenso. [...] o planejamento deve oferecer um meio de atender a todos na direção futura que melhor se adapte para que a organização possa alcançar seus objetivos.
5. O Planejamento Estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional. [...] ele se torna uma tentativa constante de apreender e ajusta-se a um ambiente competitivo, complexo e suscetível a mudanças.

Entretanto, pode-se afirmar que alguns modelos de planejamento apresentam ainda características de rigidez e inflexibilidade. Dessa forma, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) afirmam que os modelos de PE são detalhados, com quantificação das metas financeiras da organização, e sua implementação é fechada e inflexível, sendo que há um cronograma segundo o qual as tarefas devem ser executadas.

Para Zomorrodian (2011), o foco do Planejamento Estratégico são os esforços dos decisores internos e externos, de modo a trabalhar em conjunto na resolução de problemas e fazer as organizações mais eficazes através de elaboração e implementação de novas e corretas estratégias, desenvolvendo um compromisso contínuo com a missão e visão da organização.

2.1.1. Principais vantagens e principais desvantagens do PE

Segundo Scramim e Batalha (1997), o PE realiza a análise dos meios e recursos necessários à empresa, tais como P&D, estrutura industrial e comercial, política de pessoal, métodos de marketing e finanças, para atingir seus objetivos. Outrossim, os autores afirmam que o PE analisa a empresa como um todo, ambientes interno e externo, de modo a criar



procedimentos que atinjam os objetivos e metas definidas pela organização e reduzindo o grau de incerteza pelas empresas.

Segundo Zomorrodian (2011, p. 3), “o Planejamento Estratégico ajuda a organização a concentrar a atenção e recursos em direção aos objetivos e estratégias que vão ajudar a organização a crescer, progredir e se adaptar com sucesso no ambiente nacional e global em constante mudança”. O autor afirma que, o processo de Planejamento Estratégico envolve importantes etapas, entre as quais estão: atenção para a visão e missão, identificação dos pontos fortes e fracos da organização, principais questões estratégicas, atores e seus papéis e processo de implementação da estratégia.

Oliveira, Terence e Escrivão Filho (2010) acreditam que a grande contribuição do PE está na preparação das mentes dos administradores para a tomada de decisões estratégicas, e não na formulação de estratégias propriamente dita.

Para Müller (2003, p. 39) as principais vantagens do Planejamento Estratégico são:

- Visão de conjunto - aprofunda o conhecimento sobre a organização, mercado/clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores;
- Agiliza e fundamenta decisões - cria um consenso natural entre os líderes empresariais sobre o que é importante;
- Direção única para todos - alinha os esforços de todos para o atendimento de objetivos comuns;
- Melhor capacidade de adaptação - facilita a reestruturação organizacional frente às mudanças do ambiente;
- Otimiza alocação e recursos - alicerça o orçamento da organização; reforça a motivação; estabelece o contexto para planos funcionais; melhora o controle e sistematiza ciclos de melhoria contínua da organização.

De acordo com Rosa (2015), o planejamento é fundamental para o sucesso de qualquer negócio organizacional, pelas seguintes razões: o planejamento fornece uma base para outras funções; desenvolve a organização, coordenação, comando e controle das empresas; é utilizado para organizar os recursos e para coordenar tarefas ou atividades; e também para monitorar e avaliar os resultados. A autora sugere que o PE pode reduzir a incerteza e minimizar riscos nas organizações.

O PE tem, entretanto, recebido críticas de alguns autores. Mintzberg, por exemplo, desde a segunda metade dos anos 70 produziu estudos voltados à crítica do modelo, e arremata essa vertente do seu trabalho com a publicação do livro "*The Rise and Fall of Strategic Planning*", publicado em 1994, sistematizando a argumentação que foi capaz de desenvolver ao longo de toda uma série de trabalhos empíricos realizados nas duas décadas anteriores (MINTBERG, 1994).

Apesar da popularidade conquistada nos círculos de alta gestão desde o seu surgimento na década de 60, a partir dos anos 80, o Planejamento Estratégico começou a ser questionado



por algumas empresas, por dificuldades de implementação das estratégias (MINTZBERG AHLSTRAND e LAMPEL, 2010).

Crozatti (2003) afirma que o PE engessa a criatividade dos gestores, e isto ocorre devido a cada gestor ser responsável por uma área específica da organização, ter uma visão global diferente do negócio, do ambiente, e desconhecer algumas das táticas utilizadas nas demais áreas da empresa. De acordo com o autor, é importante ter a visão do todo para poder chegar ao padrão desejado.

Almeida (2000) critica o PE afirmando que o planejamento tende a tornar-se rígido e inflexível, em função de metas detalhadamente delimitadas. Segundo o autor, os resultados negativos eram vistos como consequências da má implementação dos planos traçados.

O PE é uma ferramenta disfuncional, irrelevante e inflexível, e que prejudica o pensamento criativo e a inovação (MILLER e CARDIAL, 1994).

Estrada e Almeida (2007), afirmam que mesmo com a evolução dos modelos de Planejamento Estratégico, muitos questionamentos e críticas são levantados, principalmente no que se refere à implementação: o PE cria muita rigidez, o que limita as organizações a metas específicas e a prazos determinados; não é possível planejar mudança em ambientes dinâmicos, mutáveis e imprevisíveis, entretanto, a turbulência pode ser transformada em uma oportunidade para aqueles que forem flexíveis o bastante para aproveitá-la; os administradores são incapazes de antever maneiras de reinventar suas indústrias por pensar muito no presente, e tal incapacidade resulta em dispendiosos custos; o excesso de confiança pode acarretar entrincheiramento da estratégia; o planejamento negligencia requisitos culturais e organizacionais.

Ichikawa (1997, p.3) acrescenta outras importantes críticas ao PE afirmando que “esse modelo pressupõe um ambiente altamente previsível, e trabalha no sentido de cima para baixo, sem considerar os aspectos humanos ou políticos da questão”.

E, de acordo com Alday (2000), o estabelecimento de metas e formulação de planos para atingir a estratégia é às vezes mal conduzido e obsoleto. Segundo o autor, muitos líderes organizacionais tendem a confundir orçamento com planejamento, por exemplo, em instituições estatais, onde o líder simplesmente extrapola os custos do ano vigente para o ano seguinte, com correções para ajustes de salários e fatores relacionados ao custo de vida.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), sintetizam as principais críticas ao PE, através das Falácias no livro Safari de Estratégias, sendo a ideia de estratégia desenvolvida em um



processo estruturado e formalizado. Os autores consideram três específicas falácias, que se fundem em uma grande falácia:

A Falácia da Predeterminação é sobre a capacidade de a empresa prever o seu ambiente, controlá-lo e assumir sua estabilidade. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 78), “o Planejamento Estratégico requer não só previsibilidade, depois de formada a estratégia, mas também estabilidade, durante sua formulação. O mundo tem de ficar parado durante o desenrolar do processo de planejamento”. No entanto, as evidências são contrárias, visto que certos padrões podem ser repetitivos, como os sazonais, mas a previsão de descontinuidades, como avanços tecnológicos ou aumentos de preços são praticamente impossíveis. As estratégias podem acontecer a qualquer momento e em qualquer lugar, em uma organização adaptável. “Se estratégia significa estabilidade (como um plano para o futuro ou um padrão tirado do passado), então formular estratégias significa interferência inesperada” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL 2010, p. 78).

A Falácia do Desligamento trata sobre evitar idiosincrasias humanas para sistematizar o comportamento. O que geralmente acontece é que somente as informações relevantes são levadas para o alto nível da hierarquia, e estes são informados a respeito das consequências dos detalhes nos níveis mais baixos, sem terem de se envolver neles. Para autores como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), estas informações que chegam aos gestores são apenas "dados quantitativos" - agregados numéricos dos "fatos" detalhados a respeito da organização e seu contexto, prontos para uso imediato. Assim, a "cabeça" - executivos e planejadores - pode formular, de modo que todo o pessoal (as "mãos") possa cuidar da implementação. No entanto, para os autores, esses dados com frequência chegam com atraso, são deficientes e excessivamente agregados.

Gerentes desligados, junto com planejadores abstraídos, não só fazem más estratégias, mas na maioria dos casos, não fazem estratégia alguma. [...]. Os estrategistas eficazes, ao contrário, não são pessoas que se abstraem dos detalhes do dia a dia, mas que neles imergem, sendo ao mesmo tempo, capazes de extrair deles as mensagens estratégicas (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010, p. 79).

A Falácia da formalização expõe que o Planejamento Estratégico não surgiu como um auxílio à formulação de estratégias, mas como suporte para processos gerenciais naturais, como a intuição, mas com a geração de estratégias no lugar dessa intuição. No PE não há um quadro que explica como as estratégias são criadas, visto que a criação de estratégias é um processo complexo. Os planejadores, entretanto, não se atentam a estudar e se envolver com o processo que buscavam mudar na organização, simplesmente assume que a sua é a melhor prática. Isto os faz ignorar que as estratégias eficazes exibem algumas qualidades emergentes,



mesmo quando são deliberadas, e costumam parecer planejadas de maneira menos formal e mais visionária. Com isso, o aprendizado e o reconhecimento de padrões inesperados desempenham um papel-chave no desenvolvimento de estratégias que sejam novas.

A grande Falácia do "Planejamento Estratégico": é uma combinação das três falácias já discutidas. Nela evidencia-se que o Planejamento Estratégico não é geração de estratégias, e que sua elaboração não fará com que procedimentos formais possam prever discontinuidades, informar gerentes distanciados e criar novas estratégias. Dessa forma, o PE, em vez de oferecer novas estratégias, não pode prosseguir sem sua existência prévia. Os autores concluem que o nome do Planejamento Estratégico está errado, devendo ser chamado de “programação estratégica”, e ser tratado como um processo para formalizar as consequências das estratégias já desenvolvidas.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), há, ainda, uma inevitável associação do planejamento ao controle, sendo que o controle estratégico é um meio comumente utilizado para verificar as estratégias propostas.

Assim, para os autores, o PE se mostra muito amplo, e não define outros meios, que não a análise financeira, para atingir o foco da organização delimitado pela estratégia. Além disso, o modelo estipula metas perfeitamente detalhadas, não prevendo um ambiente dinâmico e sensível a mudanças.

Para Ansoff, Declerck e Hayes (1976, p. 49) “as experiências em empresas mostraram que os preceitos de Planejamento Estratégico são difíceis de ser transferidos para a prática”. Dessa forma, o modelo de PE deve ser ajustado à operação, de forma que sua implementação seja a mais realista possível, visando as verdadeiras necessidades das empresas. Entretanto, práticas como rigidez, entrenchamento, e pouca visão do todo, são adversidades que devem ser superadas pelas próprias organizações.

Apesar das críticas, os modelos e processos de Planejamento Estratégico encontram-se em constante evolução para corrigir suas falhas, a partir de aplicações práticas e pesquisas acadêmicas (ESTRADA E ALMEIDA, 2007).

2.2. Balanced Scorecard

Huang (2009) afirma que desde a introdução do *Balanced Scorecard* (BSC), no início de 1990, ele evoluiu de uma ferramenta de medição de desempenho para uma ferramenta de gestão. Segundo o autor, dessa forma, a metodologia BSC cria uma infraestrutura para as atividades de gestão estratégica. Na evolução do BSC pode-se destacar três fases:



Durante a primeira metade dos anos 90, seu foco foi a mensuração do desempenho empresarial, já a partir de 1996, o Balanced Scorecard passa a ser considerado um sistema de gestão estratégica. No terceiro momento, a partir de 2000, o BSC assume papel central nas organizações bem-sucedidas e focalizadas na estratégia (LIMA *et al.*, 2004, p.85).

Para Van Der Zee e De Jong (1999), o BSC transforma a visão do negócio em ação. Para isso, os autores afirmam que três questões são propostas pelo BSC: “Quem queremos ser? Como é que vamos chegar lá e quais os objetivos que temos que alcançar? O que nós temos que medir?” (VAN DER ZEE e DE JONG, 1999, p. 147).

O BSC, segundo Kaplan e Norton (2004, p. 8) “é um conjunto de indicadores que proporciona aos gerentes uma visão rápida, embora abrangente, de toda a empresa”. Entretanto, essa proposição se desenvolveu, e os autores formularam uma nova proposição: a inclusão do BSC em um modelo de gestão autônomo e abrangente, integrando à estratégia e operações, em forma de *loop* (KAPLAN e NORTON, 2008).

Para Galas e Forte (2005) o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que traduz a missão e a estratégia da organização em um conjunto de medidas de desempenho, o que propicia a formação de uma estrutura de medição estratégica e de um sistema de gestão mais eficiente. Segundo os autores, o BSC apresenta uma metodologia que liga as atividades de curto e longo prazo de uma organização com a visão, a missão e a estratégia da empresa, por meio do estabelecimento de metas.

Ao contrário de outros métodos, como o PE, a perspectiva financeira não é o foco dominante do BSC. De acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC permite que as empresas acompanhem a geração de valor futuro em clientes, fornecedores, funcionários, tecnologia e inovação, ao mesmo tempo em que monitoram a construção de capacidades e aquisição de ativos intangíveis e intelectuais necessários para crescimento futuro, como produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e habilidosos, processos internos eficientes e consistentes, e clientes satisfeitos e fiéis.

O BSC permite a conversão da estratégia em um processo contínuo nas organizações, proporcionando iniciativas que possibilitam o aprendizado sobre a gestão da estratégia, alinhando-a e viabilizando-a, com base em disponibilidades financeiras, com suas previsões nas alocações orçamentárias (RUSSO *et al.*, 2014).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC é organizado em torno de quatro perspectivas distintas:



Perspectiva Financeira: indica, dentro de uma organização, se sua estratégia, implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Esta perspectiva tem por objetivo o crescimento das vendas e geração de fluxo de caixa.

Perspectiva do Cliente: permite que os executivos articulem as estratégias de clientes e mercados, para proporcionar lucros financeiros futuros. Entre outras coisas, a empresa deve se preocupar com a fidelidade dos clientes, a rapidez na produção e pontualidade nas entregas, apresentar produtos e serviços novos e inovadores e métodos para atender às necessidades dos clientes.

Perspectiva de Processos Internos: as medidas estão mais voltadas para os processos, que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros, e podem resultar em processos novos ou na criação de novos produtos ou serviços que atendam às necessidades futuras dos clientes.

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento: o BSC identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhorias futuras, e oferecer maior valor aos clientes e acionistas. Para tanto, a empresa deve investir em reciclagem dos funcionários, aperfeiçoamento da tecnologia, alinhamento de procedimentos e rotinas.

Galas e Forte (2005), afirmam, no entanto, que os objetivos das perspectivas não financeiras - cliente, processos internos e aprendizado e crescimento - têm como foco os objetivos financeiros e fazem parte de uma cadeia de relações de causa e efeito, culminando na melhoria do desempenho financeiro. A estratégia de mercado, eficiência nos processos e na comunicação com os funcionários gera maior satisfação dos clientes e consequentemente aumento nos resultados.

Para Lee, Park e Lim (2013), as perspectivas do BSC estão integradas perfeitamente, onde aprendizado e crescimento facilitam os processos internos dos negócios; os processos internos são determinantes para um desempenho superior da satisfação dos clientes; e clientes, por sua vez, afetam o desempenho financeiro da empresa. Ainda para os autores, aprendizado e crescimento avaliam a infraestrutura necessária para o crescimento e melhorias a longo prazo, os processos internos estão ligados à utilização eficiente dos recursos empresariais, e o desempenho do cliente deve ser melhorado e promovido para aumentar as medidas financeiras.

De acordo com Paton *et al* (2000), após o estabelecimento das metas de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, os gestores estarão em condições de alinhar suas iniciativas estratégicas para alcançar objetivos extraordinários. Para os autores, o BSC



ao invés de limitar o redesenho para que os processos produzam ganhos fáceis, essa ferramenta dirige os esforços gerenciais à melhoria dos processos críticos e sucesso estratégico da organização.

Portanto, a partir de uma gestão estratégica, o BSC pretende atingir um desempenho superior nas empresas, e para isto, conta com as quatro perspectivas apresentadas em conjunto com a estratégia da empresa.

2.3. Principais vantagens e principais desvantagens do BSC

Segundo Tohidia, Jafarib e Afsharb (2010), o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão, bem como uma ferramenta de medição de desempenho. Para os autores, o BSC ajuda a resolver problemas como: falta de comunicação da estratégia em níveis mais baixos das organizações; falta de alinhamento das estratégias com as pessoas; falta de compromisso da gestão; e falta de recursos.

O BSC tem a função de esclarecer, comunicar e gerenciar a estratégia, oferecendo uma metodologia para o estabelecimento de remunerações, alocação de recursos, planejamento, orçamento, *feedback* e aprendizado estratégicos (MIZRAHI e CANEN, 2012).

Para Frezatti *et al* (2014), a contribuição do BSC é a integração entre planejamento e controle, sendo essa combinação de grande valia para o processo de inovação das organizações, uma vez que se pode mensurar e acompanhar informações da organização. De acordo com os autores, por ser ligado à estratégia e à operacionalização, capta e gerencia as ações requeridas para o sucesso da inovação, tanto no planejamento como no controle.

Voelker, Rakich e French (2001) afirmam que a incapacidade de ligar estratégias de longo prazo com ações de curto prazo numa organização, é uma grave deficiência dos sistemas de gestão tradicionais, no entanto, o BSC pode fornecer esta ligação entre o planejamento estratégico, planejamento operacional e atividades de recursos humanos para garantir o alinhamento de toda a organização.

Para Rimar (2000, p. 1187), ele “vincula a estratégia aos resultados, e o planejamento ao desempenho”.

“O BSC pode unificar o Planejamento Estratégico e orçamento operacional através da alocação de recursos (orçamento) para iniciativas de gestão no plano estratégico” (HOQUE, 2003, p. 556).

O BSC é uma ferramenta que além dos resultados econômicos e financeiros, busca equilibrar objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras e



perspectivas internas e externas de desempenho. E, ainda, é uma ferramenta que valoriza o aprendizado e a satisfação dos consumidores, para conduzir a um melhor desempenho financeiro das empresas. Sua implementação é eficaz quando baseada em visões e estratégias executáveis associadas às metas da organização, e essas estratégias devem necessariamente estar relacionadas a recursos e, essencialmente, deve haver o *feedback* estratégico como controle da implementação.

Para Monteiro, Castro e Prochnik (2003) uma das vantagens desse modelo, é a estrutura compacta, de fácil compreensão e aplicação. Essa vantagem, segundo os autores, se relaciona ao conhecimento que essa estrutura fornece como alinhamento, foco e a implantação de uma nova forma de trabalho.

Outra vantagem do modelo, segundo Costa (2001), é que o gestor é obrigado a pensar nos relacionamentos de causa e efeito, de forma a refletir sobre suposições subjacentes às estratégias, constituindo uma vantagem em relação às práticas correntes de tomada de decisão sobre resultados operacionais de curto prazo.

Para Russo *et al* (2014), há uma percepção positiva quanto a eficácia do BSC na capacidade de a empresa comunicar claramente a estratégia por meio das relações de causa e efeito. Em sua pesquisa, os autores puderam inferir que o processo de teorização utilizado na concepção e implementação do BSC em cada diretoria e unidade de negócio, envolveu grande parte dos gestores, conseguindo refletir e capturar de forma adequada o problema organizacional que se pretendia resolver.

O BSC como uma estrutura compacta pode ser aplicado em diferentes organizações, pois trata-se de um modelo flexível, adaptável, podendo ainda ser acrescentadas novas perspectivas ao modelo tradicional, de acordo com o ambiente, os interesses dos grupos e da empresa (KAPLAN e NORTON, 1997). Basicamente, o que diferencia o BSC dos demais sistemas gerenciais é a existência de medidas não financeiras, o que possibilita estruturar o planejamento de forma a atingir a organização como um todo.

Para o bom funcionamento do BSC, não basta demonstrar comprometimento, é necessário participar ativamente do seu desenvolvimento, principalmente no início do processo, assegurando que a tarefa terá alta prioridade e será totalmente apoiada por toda a organização (GALAS e FORTE, 2005). Além, é claro, da interação entre os demais níveis da organização, ou seja, entre colaboradores e gestores, e que todos entendam a visão, a missão e a estratégia da empresa, para a implementação do BSC.



Dessa forma, a interligação entre as ideias e experiências globais e locais é um ponto crucial para a compreensão do sucesso ou o fracasso da gestão das organizações (QU, COOPER E EZZAMEL, 2010). Os autores acreditam que, para dar vida à ideia de BSC, o mesmo deve ser personalizado, de forma a refletir e acomodar as especificidades do local, através da interação entre as pessoas e a tecnologia.

Por outro lado, a abordagem do BSC apresenta algumas limitações, as quais, segundo Silva *et al* (2008), os próprios criadores do BSC apontam possíveis causas para o insucesso na implantação desta ferramenta: falta de comprometimento da alta administração; envolvimento de poucas pessoas; encastelamento do *scorecard* no topo (estrutura *top-down*); processos de desenvolvimento muito longos; tratamento do BSC como projeto de área de sistemas; contratação de consultores inexperientes; e implantação do BSC apenas para fins de remuneração.

Na concepção de Kaplan e Norton (1997), o modelo não monitora a concorrência ou desenvolvimentos tecnológicos, implicando que o modelo não leva em consideração quaisquer incertezas em termos do risco que possam ameaçar ou invalidar a estratégia. Os autores também admitem que, “nosso trabalho na área de execução da estratégia é agnóstico em relação a estas várias abordagens estratégicas, a esses métodos de melhoria operacional e a essas ferramentas de gestão de riscos” (KAPLAN e NORTON, 2008, p. 54).

Em seu estudo, Silva *et al* (2008), apontam que houve algumas dificuldades na implantação do BSC, tais como: participação, apoio e comprometimento dos funcionários; a forma como se devem relacionar as metas aos planos de remuneração; simplificação da realidade, linearidade da relação de causa e efeito e demora na revisão dessa relação; dificuldade da quantificação da relação de causa e efeito; continuidade da pressão por resultados financeiros; mecanicidade do BSC e estrutura *top-down*.

Há ainda, outras desvantagens propostas por diversos autores, dentre eles Monteiro, Castro e Prochnik (2003, p.4) que destacam as seguintes:

A eficiência do BSC pode ser limitada por “efeitos de interpretação”; na implantação da estratégia pode haver prioridade no uso de indicadores financeiros sobre os indicadores não-financeiros; a estratégia implantada pode ser equivocada; podem existir *stakeholders* não contemplados nas quatro perspectivas do BSC; a formulação do BSC pode depender do poder relativo dos vários grupos envolvidos.

Outros autores atribuem ao BSC possíveis fatores de insucesso. Russo *et al* afirmam que questões de inadequação da remuneração, ausência das reuniões para o aprendizado da estratégia, e falta de uma estrutura de TI que possibilite comunicar claramente o *feedback* a todos os envolvidos na empresa são apontadas como relevante para o insucesso do BSC.



Norreklit (2003), por sua vez, faz uma incisiva crítica ao *Balanced Scorecard*, afirmando que os autores Kaplan e Norton não fundamentam suas teorias de aplicação do BSC de forma satisfatória e concreta. O que acontece é que por Kaplan ser um professor de uma renomada universidade, por confiança em seu trabalho, os leitores depositam nele a mesma credibilidade que colocariam na universidade. Ainda para a autora, não há sempre uma relação de causa e efeito entre a satisfação e fidelização dos clientes, e entre a lealdade e resultados financeiros, para que isto aconteça, é necessário, por exemplo, definir clientes fiéis como aqueles que envolvam baixos custos e comprem a preços elevados.

Norreklit (2003) afirma que os autores ignoraram quaisquer problemas de implementação, e conceitos como interativo, capacitação de funcionários e aprendizado organizacional são considerados problemáticos no *Balanced Scorecard*.

Entretanto, esses autores atribuem ao BSC diversos problemas que as organizações não conseguem resolver por si só, sendo que estes não são problemas exclusivos do BSC e sim da própria organização.

Para Vianna (2014), essas críticas são recorrentes para modelos, sistemas e ferramentas que trabalham com informações e/ou que eventualmente utilizem algumas dessas premissas. Segundo o autor, o modelo BSC por sua natureza é uma ferramenta reducionista e simplifica a realidade complexa, ou seja, o BSC se limita a realizar dentro da empresa o que foi inicialmente proposto, portanto, é de responsabilidade do usuário escolher a melhor ferramenta, estando ciente de suas limitações.

Dessa forma, as frequentes críticas atribuídas à implementação da ferramenta BSC ocorrem quando a estratégia é formulada de forma inadequada pela administração, e as informações e dados inexatos resultantes dessa má formulação são repassados ao BSC, o qual devido à função de traduzir a estratégia formulada faz uma simplificação indevida da estratégia aos níveis operacionais da organização.

Essas são, portanto, críticas pouco prudentes, visto que se a estratégia foi inicialmente mal formulada no topo da organização, por consequência, as ferramentas que serão alimentadas por esses dados e informações também estarão incorretas e poderão apresentar mau desempenho. Portanto, a falha inicial deve ser atribuída à formulação da estratégia e não à implementação do BSC.

Vianna (2014) evidencia ainda que as organizações que implantam o BSC descumprem de forma recorrente parte de suas proposições, impedindo que o BSC entregue seu efetivo valor.



À vista disso, a evidência empírica sugere que não é o uso do BSC que deve automaticamente melhorar o desempenho da organização, mas, sim, uma estratégia bem formulada e informações corretas e precisas. Dessa forma, o uso do BSC associado a uma boa estratégia corporativa influencia positivamente o desempenho da organização, no entanto, o uso do BSC não atrelado à estratégia da organização, ou atrelado a informações erradas pode impactar negativamente seu desempenho (VIANNA, 2014).

O BSC continua a ser um método bastante utilizado desde sua criação em 1992, mas fica evidente a preocupação sobre seus *inputs*. O planejamento da estratégia, bem como do BSC, deve ser feito pela alta administração em conjunto com demais funcionários da empresa, ser implantado conforme as especificações, mas se adaptando às necessidades da empresa, e obter um retorno através de *feedback* e do aprendizado, de forma a evitar problemas posteriores.

3. Considerações Finais

O planejamento estratégico era visto como uma das melhores ferramentas a serem utilizadas na década de 1970. Esse modelo trata dos objetivos e metas da organização (ALMEIDA, 2000; SCRAMIM e BATALHA, 1997), bem como missão e visão (ZOMORRODIAN, 2011), pontos fortes e pontos fracos (ANSOFF, DECLERCK e HAYES, 1976; ESTRADA e ALMEIDA, 2007; ZOMORRODIAN, 2011), e oportunidades e ameaças (ESTRADA e ALMEIDA, 2007).

O PE também realiza uma completa análise do ambiente (SCRAMIM e BATALHA, 1997; ESTRADA e ALMEIDA, 2007) e dos recursos (SCRAMIM e BATALHA, 1997), de forma a auxiliar a tomada de decisão (COSTA, 2001; BARBOSA e BONDRANI, 2005; OLIVEIRA, TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2010) e a reduzir o grau de incerteza nas organizações (SCRAMIM e BATALHA, 1997; ROSA, 2015).

No entanto, a percepção a respeito dessa ferramenta, até então tida como excepcional, foi mudando. Percebeu-se que havia algumas limitações e o modelo já não atendia mais às expectativas das organizações e dos estudiosos. Em alguns casos, constatou-se que esse modelo era rígido e inflexível (ALMEIDA, 2000), havia excessiva quantificação de dados, e esses dados chegavam com atraso e incompletos até a alta hierarquia, a qual era vista como absoluta, não sendo possível contestar ou colaborar com a elaboração da estratégia da empresa (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010).



As metas e prazos são bem específicos, a formalização domina o processo, o que impossibilita o surgimento de novas ideias e estratégias, uma vez que a estratégia elaborada pela alta administração é assumida como correta, e o ambiente, como previsível e controlável, o que torna essa ferramenta pouco adequada aos ambientes de constantes mudanças que vivemos hoje (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010).

Dificuldades na formulação e implementação da estratégia também foram cruciais para as críticas sobre o PE. A rigidez na formulação de estratégias, juntamente com possíveis ineficiências no processo e a não cooperação de níveis mais baixos da hierarquia na elaboração planejamento (ICHIKAWA, 1997; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010), parecem ter sido fatores primordiais para os maus resultados da ferramenta.

Entretanto, ao longo dessa pesquisa, pôde-se constatar que o PE e o BSC apresentam algumas semelhanças. Ambas as ferramentas não se aplicam sem a existência prévia de estratégias formuladas pela alta administração e devem ser explicitadas a todos os níveis da organização, com vistas a nortear as empresas quanto aos objetivos almejados por elas (BARBOSA e BONDRANI, 2005; RUSSO *et al*, 2014).

Os modelos também dependem da definição de visão e missão da organização (KAPLAN e NORTON, 1997; ALMEIDA, 2000; GALAS e FORTES, 2005; ZOMORRODIAN, 2011), visando uma boa tomada de decisão, além do controle rigoroso dos processos (MÜLLER, 2003; NORREKLIT, 2003; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010; FREZATTI *et al*, 2014) e da preocupação com o desempenho financeiro das organizações (GALAS e FORTE, 2005; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010).

Por outro lado, o BSC se mostrou mais inovador (FREZATTI *et al*, 2014), flexível e adaptável, pois apresenta uma estrutura compacta e de fácil implementação (MONTEIRO, CASTRO e PROCHNIK, 2003), através das quatro perspectivas. O BSC tem ainda a possibilidade de acrescentar novas perspectivas ao tradicional modelo, possibilitando maior interação entre a estratégia e as necessidades das empresas (KAPLAN e NORTON, 1997).

Essa ferramenta possibilita ainda esclarecer, comunicar e gerenciar a estratégia (MIZRAHI e CANEN, 2012), que é elaborada pela alta administração, mas ao contrário do PE, permite o envolvimento dos níveis mais baixos através de *feedback*, possibilitando um consequente aprendizado na organização (RUSSO *et al*, 2014).

Além disso, visa um sistema informacional mais eficiente (KAPLAN e NORTON, 1997; COSTA, 2001; RUSSO *et al*, 2014; GALAS e FORTES, 2005), pois acredita que quando o funcionário entende a estratégia da empresa, a execução desta estratégia é melhor e

sua estrutura é mais clara. No entanto, o apoio total por parte de toda organização, é a fundamental para uma implantação bem-sucedida pelo BSC (COSTA, 2001; GALAS e FORTES, 2005; RUSSO *et al*, 2014).

Sendo assim, o BSC se tornou uma eminente ferramenta, tentando amenizar as imperfeições do Planejamento Estratégico, com novas perspectivas, focando na eficiência. O BSC, ainda que uma ferramenta reducionista apresenta alguns avanços, tendo como foco traduzir a estratégia elaborada pela alta administração para níveis operacionais na organização através das quatro perspectivas.

Entretanto, assim como o PE, uma das principais limitações erroneamente atribuídas ao BSC é a má implementação da estratégia, o que pode ocorrer em função de determinados fatores como, por exemplo, dificuldades de elaboração do planejamento e da estratégia concentrado na alta hierarquia e falta de participação e envolvimento dos grupos da organização (NORREKLIT, 2003; SILVA *et al*, 2008), fraca relação de causa e efeito entre as perspectivas (NORREKLIT, 2003), ênfase na orientação financeira (GALAS e FORTE, 2005) e pouco aprendizado (RUSSO *et al*, 2014). No entanto, o problema de implantação do BSC varia de acordo com a organização, uma vez que é difícil transferir a estratégia para a prática (VIANNA, 2014), além de poder haver erros de formulação da estratégia e dados inexatos.

Percebe-se, portanto, que tanto no Planejamento Estratégico como no *Balanced Scorecard*, o risco inerente à implementação de ferramentas de gestão se mostraram decorrentes da forma como a estratégia é abordada, das circunstâncias e do ambiente em que a organização se encontra. Os resultados sugerem que o sucesso das ferramentas de gestão está em grande parte condicionado pelos dados destinados a ela, não havendo ferramentas, que por si mesmas, garantam o êxito, isso se dá através de um trabalho conjunto desde a formulação da estratégia até a efetiva implementação da ferramenta de gestão.

Referências Bibliográficas

- AL-BAIDHANI, A. M. The use of Balanced Scorecard as a tool for performance management and planning. Available at **SSRN** 2313780, 2013.
- ALDAY, H. E. C. O. Planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista FAE**. Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago., 2000.
- ALMEIDA, A. F. de. Planejamento Estratégico e Proatividade: um estudo de caso em duas unidades regionais do Banco Central do Brasil em duas unidades regionais do Banco Central do Brasil. **RAC**, v. 4, n. 3, p. 177-199, set./dez., 2000.
- ANSOFF, H. I; DECLERCK, R. P. e HAYES, R. L. **Do Planejamento Estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1976.
- BARBOSA, E. R; BONDRANI, G. Planejamento Estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v1. n.2 dez/2004-fev/2005.
- COSTA, A. P. P. **Contabilidade gerencial: um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard**. 2001. 168 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- CROZATTI, J. Planejamento Estratégico e controladoria: um modelo para potencializar a contribuição das áreas da organização. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 3, n. 5, 2º semestre 2003.
- ESTRADA, R. J. S; ALMEIDA, M. I. R. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: ao Planejamento Estratégico à mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis, v. 9, n. 19, p. 147- 178, set./dez., 2007.
- FREZATTI, F; BIDO, D. de S; da CRUZ, A. P. C; de CAMARGO MACHADO, M. J. O papel do Balanced Scorecard na gestão da inovação. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 4, p. 381-392, 2014.
- GALAS, E. S; FORTE, S.H.A.C. Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica no Balanced Scorecard: estudo de caso em uma instituição pública. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, vol. 6 n.2, p.87-111, 2005.
- HOQUE, Z. Total quality management and the balanced scorecard approach: a critical analysis of their potential relationships and directions for research. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 14, n. 5, p. 553-566, 2003.
- HUANG, H. Designing a knowledge-based system for strategic planning: a Balanced Scorecard perspective. **Expert Systems with Applications**, v. 36, n. 1, p. 209-218, 2009.
- ICHIKAWA, E. Y. Considerações críticas sobre Planejamento Estratégico. **In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. 17. 1997. Anais... Gramado/Canela, Rio Grande do Sul, RS. 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 13.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Execução Premium**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

- LEE, S.; PARK, S. B.; LIM, G. G. Using balanced scorecards for the evaluation of “Software-as-a-service”. **Information & Management**, v. 50, n. 7, p. 553-561, 2013.
- LIMA, A. C. C; CAVALCANTI, A; PONTE, V. Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: balanced scorecard promovendo mudanças. **Revista Contabilidade e Finanças**. v.15, São Paulo, Junho, 2004.
- MATOS, F. G. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MILLER, C. C; CARDINAL, B. C. Strategic Planning and Firm Performance: a synthesis of more than two decades of research". **Academy of Management Journal**, 6: 1649-1665, 1994.
- MINTZBERG, Henry. The fall and rise of strategic planning. **Harvard business review**, v. 72, n. 1, p. 107-114, 1994.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman. 2010.
- MIZRAHI, S. E.; CANEN, A. G. Gestão estratégica multicultural baseada no Balanced Scorecard em instituições de ensino. **Revista Ensaio** (Fundação Cesgranrio), Rio de Janeiro, v. 20, n. 74, 2012.
- MONTEIRO, P. R. A; CASTRO, A. R; PROCHNIK, V. A. mensuração do desempenho ambiental no balanced scorecard e o caso da Shell. **Anais do VII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**, FGV/USP, 2003.
- MÜLLER, C. J. **Modelo de gestão integrando Planejamento Estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. 2003. 292 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.
- NORREKLIT, H. The Balanced Scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. **Accounting, Organizations and Society** 28: 591–619. 2003.
- OLIVEIRA, J; TERENCE, A. C. F; ESCRIVAO FILHO, E. Planejamento Estratégico e operacional na pequena empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. **Revista de Gestão Organizacional**, v. 3, p. 119-133, 2010.
- PATON, C; MASTELARI, D. A; NOGUEIRA, J. A; TEIXEIRA, S. A. MARTINS, V. F. VEIGA, W. da F. O uso do “Balanced Scorecard” como um Sistema de Gestão Estratégica. **UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.** Londrina, v. 1, n. 1, p. 173-186, mar., 2000.
- PRIETO, V. C.; PEREIRA, F. L. A.; CARVALHO, M. M. de; LAURINDO, F. J. B. Fatores Críticos na Implementação do Balanced Scorecard. **Gestão e Produção**. v.13, nº1, p.81-92, jan./abr., 2006.
- QU, S. Q; COOPER, D. J; EZZAMEL, M. Creating and popularising a global management accounting idea: The case of the Balanced Scorecard. **Chartered Institute of Management Accountants**, 2010.
- RIMAR, S. Strategic Planning and the Balanced Scorecard for faculty practice plans. **Academic Medicine**, v. 75, n. 12, p. 1186-1188, 2000.
- ROCHA, I. et al Rentabilidade de empresas que utilizam o Balanced Scorecard (BSC) versus empresas que utilizam somente indicadores de desempenho financeiros. **R. eletr. strat. neg.**, Florianópolis, v.5, n.2, p.88-119, mai/ago. 2012.

ROSA, M. V. da. **Características do Planejamento Estratégico - Suas boas ideias saindo do papel.** Disponível em: < <http://www.portaleducacao.com.br/> > Acesso em: 22 jul. 2015.

RUMELT, R. P. et al., Fundamental issues in Strategy. In RUMELT, Richard P.; SCHENDEL, Dan E.; TEECE, David J. **Fundamental issues in Strategy: a research Agenda.** Boston: Harvard Business School Press, 1994. Cap. 1, p. 12 – 13.

RUSSO, P. T.; PARISIB, C.; da SILVA, A. F.; WEFFORTD, E. F. J. Percepção dos gestores sobre o processo de institucionalização do Balanced Scorecard de uma empresa de saneamento. **Production Journal**, v. 24, n. 4, p. 927-939, 2014.

SCRAMIM, F. C. L; BATALHA, M. O. (1997). Planejamento Estratégico em Pequena Indústria: Metodologia, Aplicação e Resultados. **In: XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção.** Anais, Gramado/Canela, Rio Grande do Sul/RS.

SILVA, P. D. A. da; SANTOS, O. M. dos; PROCHNIK, V. Percepções quanto aos fatores críticos à implantação e uso do balanced scorecard: a experiência da Petrobrás. **18º Congresso Brasileiro de Contabilidade.** Gramado-RS. Anais dos Trabalhos Científicos, 2008.

TOHIDI, H; JAFARI, A; AFSHAR, A. A. Using balanced scorecard in educational organizations. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 2, n. 2, p. 5544-5548, 2010.

VAN DER ZEE, J. T. M.; DE JONG, B. Alignment is not enough: integrating business and information technology management with the balanced business scorecard. **Journal of Management Information Systems**, p. 137-156, 1999.

VIANNA, D. S. C. **O Balanced scorecard e o desempenho organizacional: o caso do monopólio natural das distribuidoras de energia elétrica no Brasil.** 2014. 182f. Tese. (Doutorado em Ciências Econômicas). Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2014.

VOELKER, K. E.; RAKICH, J. S.; FRENCH, G. R. The Balanced Scorecard in healthcare organizations: a performance measurement and strategic planning methodology. **Hospital topics**, v. 79, n. 3, p. 13-24, 2001.

ZOMORRODIAN, A. New Approach to Strategic Planning: the impact of leadership and culture on plan implantation via the three cs: cooperation, collaboration and coordination|| presented at the **18th. National Conference of American Society for Business and Behavioral Sciences**, Feb. 2011, Las Vegas, Nevada.