

BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE MELHORIAS NUMA EMPRESA DE AUTOPEÇAS¹

Fabício Roberto Rosa²

Vilma da Silva Santos³

Paulo César Ribeiro Quinteiros⁴

Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira⁵

Resumo

O compromisso com as mudanças no contexto da globalização se justifica pela busca incessante da excelência, da melhoria contínua, como condicionante da permanência da empresa no mercado. No presente momento, tomar como base índices obtidos em um período passado não é mais suficiente para assegurar a sobrevivência de empresas no longo prazo. As organizações precisam utilizar indicadores que forneçam dados da situação presente, assim como os que indiquem o seguimento da estratégia no sentido de prepará-las para que continuem competitivas no futuro. Nesse contexto, este trabalho analisou a utilização do *Balanced scorecard* como ferramenta estratégica na identificação de fatores críticos, no gerenciamento de resultados, e, dessa forma, implementar melhorias numa empresa de autopeças. Para isso, foi realizada pesquisa de caráter bibliográfico exploratório com utilização de estudo de caso. Verificou-se que com o *Balanced scorecard* houve uma maior divulgação da missão e visão da empresa e o conhecimento de todos os processos pelos departamentos, que conseguiram identificar as causas-efeito dos problemas e suas respectivas soluções. Concluiu-se que a implementação do *Balanced Scorecard* na organização foi um fator fundamental para a identificação de processos críticos e da necessidade de melhorias em determinados departamentos.

Palavras-chave: *Balanced scorecard*; Ferramenta estratégica; Indicadores estratégicos.

BALANCED SCORECARD AS STRATEGICAL TOOL OF THE PROCESS OF IMPLANTATION OF IMPROVEMENTS IN AN AUTOPEÇAS COMPANY

Abstract

The commitment with the changes in the context of the globalization if justifies for the incessant search of the excellency, of the continuous improvement, as the permanence of the company in the market. At the present moment, to take as base indices gotten in a last period is not enoughter to assure the survival of companies in the long stated period. The organizations need to use pointers that they supply given of the present situation, as well as that indicate the pursuing of the strategy in the direction to prepare them so that they continue competitive in the future. In this context, this work analyzed the use of the *Balanced scorecard* as strategical tool in the identification of critical factors, the management of results, and, of this form, to implement improvements in a company of autopeças. For this, research of bibliographical character with use of case study was carried through. It had a bigger spreading of the mission and vision of the company and the knowledge of all the processes for the departments, that had obtained to identify to the cause-effect of the problems and its respective solutions. One concluded that the *Balanced Scorecard* was basic for the identification of critical processes and the necessity of improvements in determined departments.

Key words: *Balanced scorecard*; Strategical tool; Strategical pointers.

¹ *Contribuição técnica ao 63º Congresso Anual da ABM, 28 de julho a 1º de agosto de 2008, Santos, SP, Brasil*

² *MBA em Gerência Financeira e Controladoria - Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade de Taubaté..*

³ *MBA em Gerência Financeira e Controladoria - Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional – Professora do Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade de Taubaté.*

⁴ *Doutor em Física - CBPF/CNPq - Professor do Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade de Taubaté.*

⁵ *Doutor em Organização Industrial - ITA – Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade de Taubaté.*

1 INTRODUÇÃO

Na rotina empresarial percebe-se, como padrão, a busca freqüente pelo alcance e manutenção de mercados consumidores. A incessante corrida pelo aumento da participação da empresa no mercado, bem como pela conquista de novas posições no *ranking* de determinado segmento e, principalmente, pela obtenção de lucro e redução de custos, muitas vezes obriga as organizações a valorizarem as ferramentas gerenciais de controle.

Empresas que não adotam o uso de medidores de desempenho, conseqüentemente não conseguem analisar seu desempenho de forma satisfatória. Kaplan e Norton⁽¹⁾ citam os medidores de desempenho, referenciando o *Balanced Scorecard* (BSC), como um formato ideal para o gerenciamento de resultados, traçando um paralelo entre o gerenciamento de uma corporação e o andamento da empresa, o que leva a crer que uma empresa, para obter êxito, necessita conhecer seu objetivo, as ameaças presentes e futuras, suas potencialidades e fraquezas, enfim, dominar as informações mínimas necessárias para tomada de decisão.

Dado o exposto, é fácil concluir que as organizações devem adotar modelos capazes de proporcionar gerenciamento preciso, otimizando os esforços e melhorando os resultados alcançados, o que sugere que é necessário, ou melhor, imprescindível, conhecer a concorrência e o mercado tão bem como a si próprias.

2 CONCEITO DE BALANCED SCORECARD

O conceito do *Balanced scorecard* traduz a missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Ou seja, ele cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro.

Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo. As medidas e estratégias que nortearam a implantação do *Balanced scorecard*, segundo Kaplan e Norton,⁽¹⁾ inicia-se de cima para baixo como demonstrado na Figura 1.

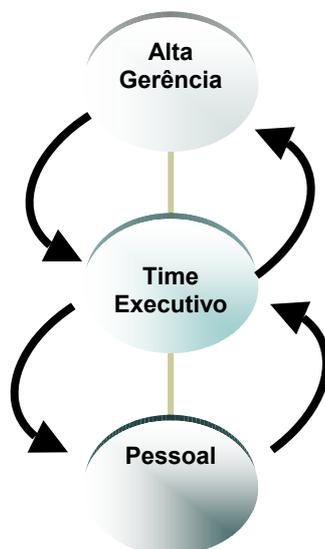


Figura 1 - Medidas que norteiam a implantação do *Balanced scorecard*.⁽¹⁾

Apesar de as estratégias serem definidas pelos altos executivos, todos os funcionários deveram participar da implantação e realizar *feedback*.

3 PRINCÍPIOS DO *BALANCED SCORECARD*

Segundo Kaplan e Norton⁽¹⁾, o *balanced scorecard* traduz a estratégia em medidas, por meio de três princípios:

- **Relação de causa e efeito:** a estratégia é um conjunto de hipóteses referentes à causa e efeito. As relações de causa e efeito podem ser expressas por uma seqüência de afirmativas do tipo “*se-então*”;
- **Vetores de desempenho:** os vetores de desempenho constituem um conjunto de indicadores e medidas de resultados da organização que irão refletir a estratégia de negócio em busca de resultados, comunicando a maneira como os resultados devem ser alcançados; e
- **Relação com os fatores financeiros:** a organização deve reforçar as melhorias operacionais e os resultados econômicos.

Segundo Kaplan e Norton,⁽¹⁾ o *balanced scorecard* deve enfatizar fortemente os resultados, principalmente os financeiros, como o retorno sobre o capital empregado ou o valor econômico agregados. Em última análise, as relações causais de todas as medidas incorporadas ao scorecard devem estar vinculadas a objetivos financeiros.

4 A ESTRATÉGIA E O *BALANCED SCORECARD*

Por meio da estratégia formalizada será possível nortear a organização em torno de objetivos e metas, numa linha de tempo determinada. Com a adoção do *Balanced scorecard*, a corporação manterá sua atenção no plano estratégico, porém, buscará alinhar suas estratégias às perspectivas e indicadores do *Balanced scorecard*.

Como o objetivo do *Balanced scorecard* é traduzir a estratégia da empresa, em investimentos, iniciativas e ações capazes de realizar suas metas estratégicas, no processo de interação o primeiro passo é definir a visão e missão da empresa com foco na orientação.

Após, serão os aspectos internos, análise ambiental, campo de atuação, estratégia vigente focado no diagnóstico, em que as estratégias e objetivos estão relacionados à direção, a viabilidade com a demonstração de resultados, balanço, fluxo de caixa, índices e operacional focado nas ações⁽²⁾.

O principal objetivo do *Balanced scorecard*, segundo Kaplan e Norton⁽¹⁾, está no alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa. São elas:

- esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- comunicar e associar objetivos e medidas estratégicos;
- planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e
- melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

A Figura 2 demonstra o processo de planejamento estratégico, conforme as ações operacionais.

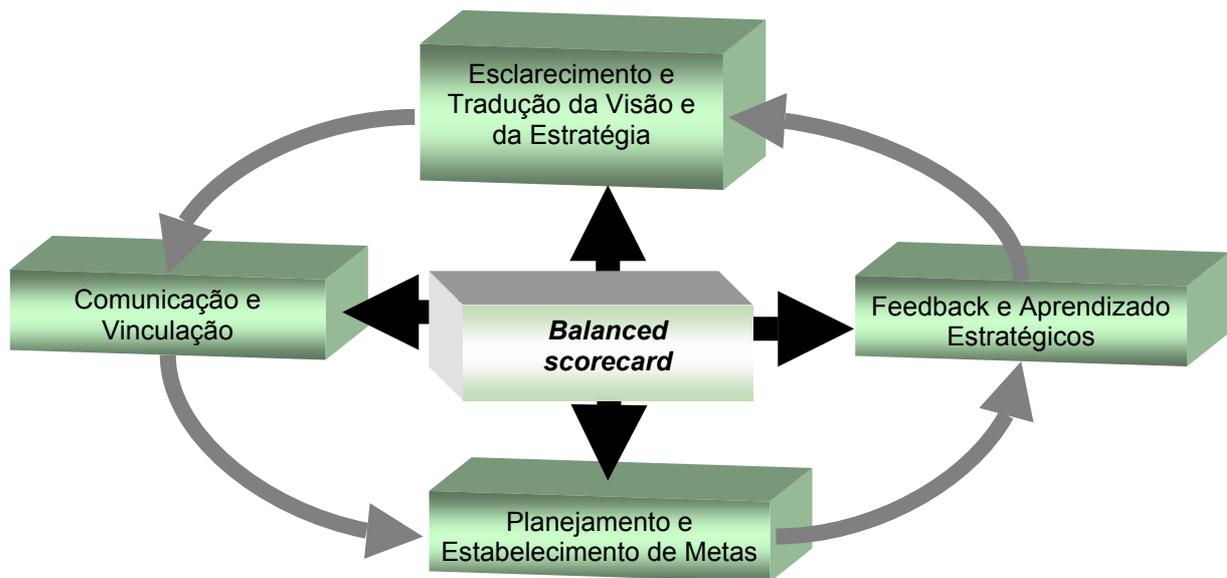


Figura 2 - Medidas que norteiam a interação do *Balanced Scorecard*.⁽¹⁾

A Figura 2 demonstra que a comunicação no *Balanced scorecard* é o centro da implementação na empresa. A comunicação a todos os funcionários de sua visão e de sua estratégia é o primeiro passo para otimizar as iniciativas, pois haverá um consenso referente à visão e à estratégia da empresa.

O *feedback* é o item que realimentará o *Balanced scorecard*, pois comunicará o que ocorre com todos os processos descritos anteriormente; se a visão e a estratégia estão claras, se a comunicação e vinculação foram assimiladas e se a estratégia está sendo concretizada. Caso não haja esse *feedback* a implementação da estratégia será mal-sucedida.

5 AS PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD

Como citado anteriormente, o *Balanced scorecard* traduz a estratégia da empresa em investimentos, iniciativas e ações capazes de realizar suas metas estratégicas. Já os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas:

- financeira;
- cliente;
- processos internos; e
- aprendizado e crescimento.

Essas quatro perspectivas, segundo Kaplan e Norton,⁽¹⁾ formam a estrutura do *Balanced scorecard*.

A Figura 3, segundo Herrero,⁽³⁾ apresenta as quatro perspectivas e as respectivas perguntas que o gestor deverá fazer para que consiga responder às suas necessidades.

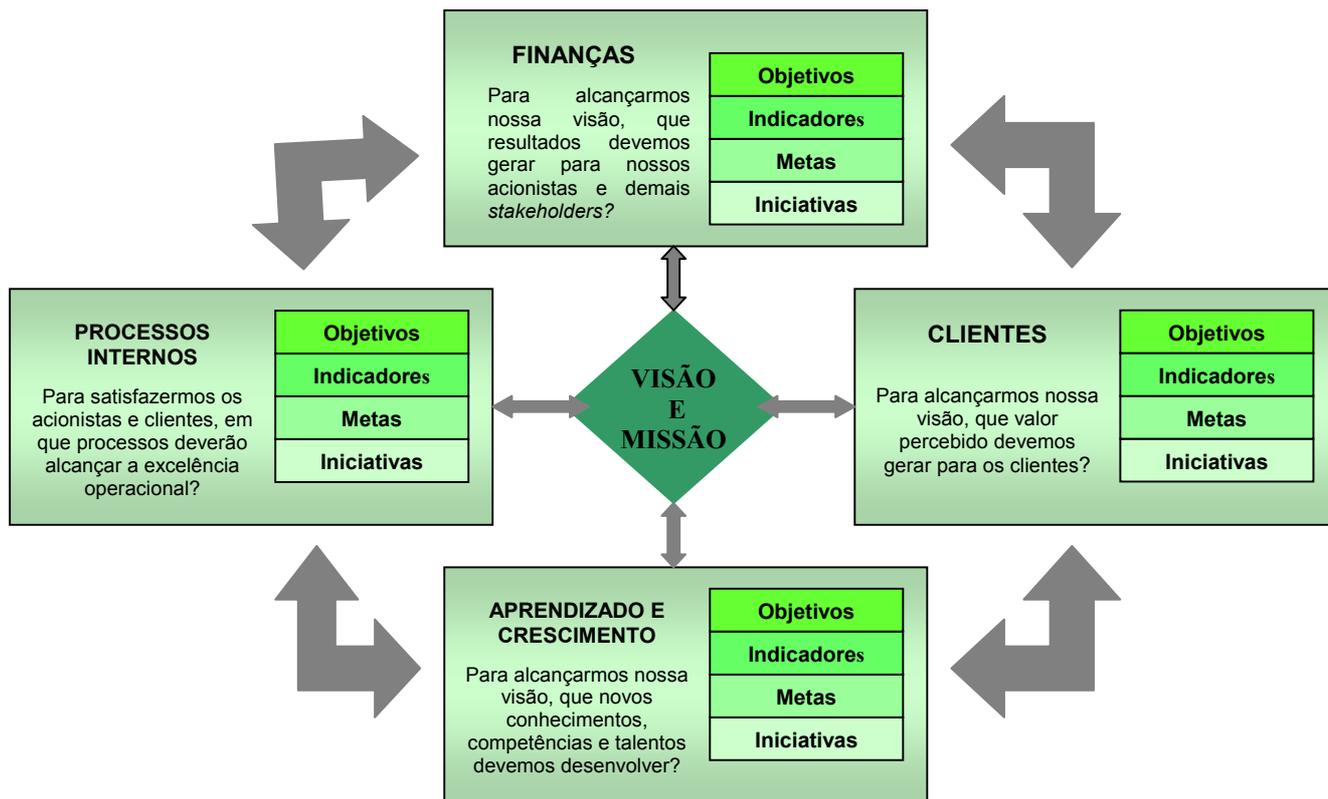


Figura 3 - As perspectivas de valor do *Balanced scorecard*.⁽³⁾

Como pode ser identificado na Figura 3, a visão e missão da empresa são o início para a criação do *Balanced scorecard*. A partir desses conceitos, comunicados a todos os integrantes da empresa, ocorre o processo de implementação dos objetivos, indicadores, metas e iniciativas nas quatro perspectivas: finanças, processos internos, aprendizagem e renovação ou crescimento e de clientes, as quais se interligam.

6 MAPA ESTRATÉGICO DE UM BALANCED SCORECARD

O mapa estratégico irá conectar todas as perspectivas, demonstrando suas finalidades e objetivo final. O importante é que haja o alinhamento das perspectivas, seu acompanhamento, comunicação da visão e missão da empresa, *feedback*, planejamento e metas para seu sucesso. Essa arquitetura de causa e efeito, interligando as quatro perspectivas, é a estrutura desenhada no mapa estratégico.

A Figura 4 é um típico modelo de mapa estratégico e da interligação entre as quatro perspectivas: a financeira, dos clientes, dos processos internos e aprendizado e crescimento.

7 A EMPRESA DE AUTOPEÇAS

A empresa instalou-se no Brasil no segundo semestre de 1997, no ramo de autopeças, na fabricação de cintos de segurança, *air bag* e volantes para venda às montadoras. Os cintos de segurança foram pioneiros em sua fabricação, tanto no mercado interno como no externo. Ela possui cerca de 600 funcionários na unidade

brasileira, que trabalham em até quatro turnos para atender as demandas dos clientes.

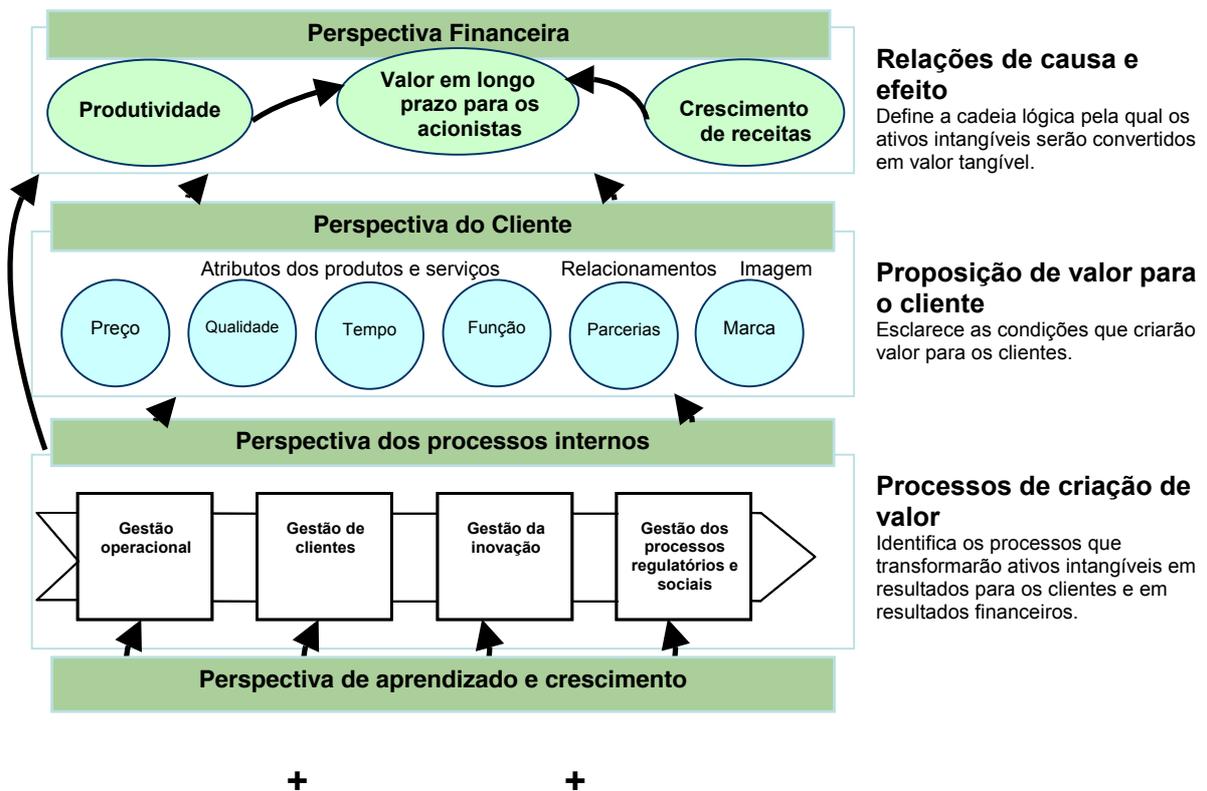


Figura 4 – Modelo do *Balanced scorecard*.⁽⁴⁾

A empresa é de origem europeia, tendo 80 subsidiárias e *joint ventures* situadas em 28 países e conta com aproximadamente 42.000 funcionários (mais de 4.000 trabalhando somente em pesquisa e desenvolvimento) para os três segmentos que possui.

A empresa é líder no mercado brasileiro, com cerca de 32% em termos de faturamento, mas, em volume perde a liderança para seus concorrentes por seu segmento ser de veículos de alto luxo, que são vendidos em menor escala no Brasil quando comparados aos carros populares, segmento que não é o seu nicho de atuação.

7.1 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

O trabalho dos colaboradores é fundamental para o crescimento da empresa e o capital humano é primordial para o sucesso da organização. Para tanto, a empresa aplica uma pesquisa anual aos funcionários com perguntas referentes ao estilo de direção, às condições de trabalho, comunicação, treinamento e desenvolvimento, remuneração, relacionamentos, valorização de seu trabalho. Em relação a esses tópicos há várias questões que visam conhecer melhor os funcionários, suas necessidades e as melhorias que a organização precisa realizar.

Houve a implantação do plano de sugestões, em que a empresa remunera as melhores sugestões que atendem às necessidades da organização na redução de custos. Quando há necessidade de cursos para os funcionários a empresa, após análise dos gerentes, custeia o curso, no intuito de reciclar e atualizar a mão-de-

obra, objetivando, também, motivação aos funcionários, que passam a se sentir mais envolvido nos trabalhos que executam.

A empresa possui o *Lesson Learning* (aprendizagem de lição ou tarefas), o local em que são apresentadas as experiências de problemas e as soluções ocorridas nos setores da empresa. Também possui um *Lesson Learning Intercompany* (aprendizagem de lição ou tarefas entre todas as unidades), com experiências e soluções de problemas nas empresas que compõem o grupo, em um banco de dados, dividido por departamentos.

Além disso, possui um líder, no projeto, que revisa todos os procedimentos e se reúne com as respectivas áreas que, de alguma forma, são influenciadas pelos procedimentos havendo, assim, maior sincronismo entre os departamentos. E, quanto aos sistemas de informação, toda a empresa é integrada, desde a solicitação de um produto faltante no estoque até a emissão da fatura.

7.2 Perspectiva de Processos Internos

A empresa preza pela eficiência em seu atendimento e excelência na qualidade de seus produtos. Como exemplo, tem-se casos de vendas de determinados produtos que, no momento da instalação, apresentaram algum tipo de anormalidade. Neste caso, em todos os clientes da empresa há os chamados “residentes”, um funcionário especializado na verificação de problemas em peças da empresa. Caso haja necessidade, é feito contato com a empresa para a troca imediata das peças para o cliente.

Findo esse processo, é enviado outro funcionário da qualidade para a averiguação das possíveis causas do problema e gerada uma ação corretiva e, caso haja necessidade, é alterada a linha de produção de maneira a não ocorrer o mesmo problema. Além dessas atividades, periodicamente os clientes são visitados por funcionários da área de qualidade que coletam informações dos produtos e eventuais solicitações.

Nos processos de operações, a empresa, quando do recebimento de solicitação de pedido do cliente, o faz por sistema informatizado, por meio de um *Electronic Data Interchange* (EDI), ou seja, uma solicitação de pedido eletronicamente definindo as datas e locais de entrega. Assim, o departamento de logística verifica o estoque de produtos e caso tenha todos os componentes inicia-se a produção das respectivas peças.

Na data solicitada pelo cliente é enviado, após a emissão da Nota Fiscal, o aviso de embarque e um aviso, via sistema, de que a mercadoria está sendo enviada naquele momento com dados de determinado item, como data e quantidade, o local da fábrica, local de entrega, em locais específicos ou em docas, que é confirmado pelo cliente os dados dos pedidos efetuados anteriormente, através do EDI. Isto agiliza os processos do cliente e seus respectivos controles.

No processo de serviço pós-venda é feito todo o acompanhamento de peças, pelo departamento de qualidade e vendas, e encontrados os possíveis problemas nas peças enviadas. A empresa se posiciona de imediato para a resolução dos problemas e, mesmo tendo ocorrido em uma única peça, ela acaba por fazer uma checagem no lote completo.

7.3 Perspectiva de Clientes

A empresa trabalha por meio de projetos enviados pelas montadoras de veículos. A cada novo projeto, a montadora envia aos fornecedores sua solicitação; é feita, então a cotação dos custos pelas autopeças e verificada além das peças e dispositivos, a necessidade da produção, também, de algum ferramental (peça que molda determinado dispositivo).

Com o envio da proposta, a montadora analisa e define qual o melhor fornecedor dentro do perfil que está necessitando. Além do preço, o que define quem vencerá a concorrência são qualidade e confiabilidade do produto, o prazo de entrega, além da confiabilidade da empresa.

A empresa trabalha com o ISO 9001/2000, ISO 14000, ISO TS 16949/2002, e recebeu certificados das montadoras, como exemplo “Q1” emitido pela montadora Ford, pelo reconhecimento da alta qualidade nos produtos produzidos. Dessa maneira, com um trabalho sério e em constante melhoria, busca a fidelização do cliente, uma maior participação no *market share* e, conseqüentemente, aumento da sua rentabilidade.

7.4 Perspectiva Financeira

A empresa deseja uma redução de custos e maior rentabilidade. A organização apresenta como a última meta o aumento da fatia de mercado (*market share*). Mas, para que ocorram tais melhorias, as outras três perspectivas devem trabalhar em pleno sincronismo e alinhamento para que os objetivos sejam alcançados.

7.5 O *Balanced Scorecard* da Empresa de Autopeças

No desenvolver do *Balanced scorecard* foram estabelecidas às relações de causa e efeito entre os objetivos das perspectivas da empresa.

Todos os indicadores foram criados para otimizar o processo de análise da meta prevista para os objetivos, foram divididos em departamentos que são responsáveis por determinados indicadores, em “objetivos estratégicos e indicadores de performance”. Assim, com essa divisão de responsabilidades torna-se visível o grau de participação entre áreas e o que se espera de cada setor para atingir a meta elaborada pela empresa.

O mapa desenhado pela empresa foi elaborado com base nas necessidades verificadas ao decorrer das reuniões efetuadas pelo *Balanced scorecard* ficando constatado que devem seguir os passos das perspectivas de aprendizado e crescimento, processos internos e clientes para culminar com o objetivo desenhado pela alta administração, o objetivo financeiro, que são: redução de custos, maior rentabilidade e maior *market share*.

Para que este objetivo ocorra, a base da organização é a perspectiva de crescimento e aprendizado, o qual demonstra as pessoas como elemento principal da empresa e desempenhará o papel de várias qualidades como: conhecimento, treinamento para melhorar seu desempenho, desenvolver habilidades de liderança, trabalho em equipe, que se faz necessário para o bom andamento da empresa; aprendizado da cultura da empresa com conscientização da missão e visão e o alinhamento de todas as atividades. Foi verificado também a necessidade de melhor

a performance do sistema utilizado pela organização, evitando assim, perda de tempo e conseqüentemente maior rendimento dos funcionários.

A perspectiva de processos internos está ligada diretamente com a perspectiva de processos externos, pois também é suporte para que os processos da empresa sejam feitos com eficácia:

- **Departamento de engenharia de processo e de produção:** verificou-se a necessidade de redução de defeitos em peças fabricadas, pois com o excesso de defeitos ocorre a perda do cliente. Também a redução no tempo de fabricação das peças foi um gap, o qual a empresa fez um estudo pela quantidade de empregados versus produtos produzidos e analisou-se que se pode reduzir o tempo da fabricação por meio de alterações na linha de produção;
- **Departamento de tecnologia de informação:** sua tarefa é reduzir as paradas da linha de produção, verificando o que se pode antever para que ocorra o menor número de paradas, reduzindo assim o tempo de fabricação das peças. A redução de custos de telefonia ficou sob responsabilidade da tecnologia da informação, buscando os melhores planos para o perfil da empresa, objetivando a redução de gastos;
- **Departamento de logística:** ficou responsável por monitorar a performance do fornecedor, por meio da entrega dos produtos, analisando os prazos estabelecidos pela empresa. Assim, a empresa com a devida monitoração, obterá os produtos no momento correto, não ocorrendo necessidades de busca de mercadorias em outros fornecedores a um custo mais alto ou falta de estoque que culminaria no atraso de produtos aos clientes. A logística ficou também responsável por monitorar a redução de estoques, pois altos estoques requerem maior capital, e este capital não movimentado resulta em perda de rentabilidade no investimento por parte da empresa. E finalizando, ela deveria reduzir os fretes aéreos, pelo fato de serem caros e estava se tornando rotineiro na empresa, devido aos atrasos na fabricação de produtos e a necessidade de estar no cliente no prazo determinado;
- **Departamento de qualidade:** é responsável por reduzir o PPM (peças por milhão), o qual a qualidade deverá ser checada por meio de amostragem dos lotes fabricados, analisando se as peças estão em perfeitas condições de serem enviadas aos clientes. Outro índice a ser monitorado era a performance do fornecedor o qual verifica se a matéria-prima enviada é de boa qualidade e não influenciará negativamente no padrão de qualidade das peças fabricadas pela empresa. Esse departamento também ficou responsável por monitorar a quantidade de peças devolvidas pelo cliente e verificar onde está o problema; se for na matéria-prima ou na produção da empresa e atacar essas debilidades para que ocorra o menor número de peças rejeitadas. Além disso, é necessária a presença de pessoas da qualidade em seus clientes para que o tempo de resposta em um lote com problemas seja resolvido o mais rápido possível, para que não pare a linha de produção do cliente;
- **Departamento de vendas:** ficou responsável por monitorar os relatórios de inadimplência enviados pelo departamento de controladoria e fazer levantamentos para aquisição de novos projetos.

Além disso, deverá manter os projetos existentes até que eles se finalizem, não os perdendo no meio do processo, por meio de pesquisas e resultados enviados pelos clientes;

- **Departamento de compras:** responsável pela análise dos custos dos produtos enviados pelos fornecedores, por meio de cotações, buscando assim, os melhores preços aliados à alta qualidade para a produção dos produtos;
- **Departamento de manutenção:** responsável pela redução do consumo de água e energia elétrica e manutenção preventiva das máquinas para que não ocorram paradas nas linhas produtivas; e
- **Departamento de controladoria:** responsável por controlar as despesas e custos previstos versus real, o qual deve verificar quais departamentos excederam os planejamentos e buscar a redução destes gastos, por meio de reuniões entre departamentos para atingir os objetivos financeiros da empresa.

Se todos os departamentos como foi discorrido acima trabalharem em cima de suas debilidades e torná-las apta ao processo, será possível atender os objetivos dos clientes que são:

- melhorar o preço para cliente e maior lucro para a empresa, por meio dos departamentos de engenharia do produto e engenharia do processo, tecnologia da informação, logística, vendas, compras e controladoria;
- melhorar a satisfação do cliente, por meio dos departamentos de engenharia do produto e engenharia do processo, tecnologia da informação, logística e qualidade;
- excelência na qualidade dos produtos, por meio dos departamentos de tecnologia da informação, logística e qualidade;
- rapidez em tempo de resposta, por meio dos departamentos de tecnologia da informação, logística, qualidade e manutenção; e
- marca confiável e imagem sólida, por meio do departamento de vendas e manutenção.

Caso a perspectiva de crescimento e aprendizado seja executada de forma a atender as necessidades da perspectiva de processos internos e, os processos internos atuarem de forma a atingir os objetivos entre seus departamentos, a perspectiva de cliente será conquistada em todas as suas premissas, o que culminará no alcance das metas propostas pela alta gerência, na perspectiva financeira, as quais são: redução de custos, maior rentabilidade e maior *market share*.

Apesar da implementação do *Balanced scorecard*, a empresa não forneceu o tempo de execução para as melhorias de cada setor, as avaliações de atingimento de metas e os planos de ações propostos pelos departamentos.

8 CONCLUSÃO

O presente trabalho apresentou o *Balanced scorecard* como ferramenta estratégica baseada nas quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e crescimento e aprendizado, as quais são fundamentais para o planejamento estratégico e também para gerenciar seu desempenho.

Para a implantação dessa ferramenta ocorreram várias reuniões, discutindo a melhor maneira de buscar por melhores resultados, a alta gerência e seus executivos, e nessas reuniões foram descritos e discutidos os passos para a criação

dos objetivos, indicadores e metas para a empresa, cuja finalidade é redução de custos, maior rentabilidade e aumento de *market share*.

Nessa perspectiva, o mapa estratégico veio para alinhar as perspectivas e as relações causa-efeito em cada perspectiva, para um melhor entendimento de todos os funcionários da empresa de como chegar aos resultados financeiros esperados.

O *Balanced scorecard*, como ferramenta estratégica, foi de grande valia para a empresa, pois houve:

- maior divulgação da visão e missão a todos os setores da empresa;
- maior comunicação entre os departamentos;
- maior clareza de vários processos antes desconhecidos por outros setores;
- identificação dos processos-chaves e pontos críticos;
- conhecimento das causas-efeitos entre suas respectivas ações;
- alinhamento das atividades à estratégia requerida pela alta administração;
- maior aprendizado e *feedback* pelos funcionários;
- maior controle dos resultados pelos indicadores; e
- resposta rápida ao problema da empresa, pois já possuía planos de ação.

Portanto, o *Balanced scorecard* foi fundamental para a identificação dos processos críticos, objetivos, indicadores e metas para essa organização.

Então, ao contrário da visão tradicional, centrada no desempenho financeiro, o *Balanced scorecard*, sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, incorpora os vetores de desempenho futuro que são evidenciados por meio de medidas não-financeiras, obtendo-se, assim, um sistema balanceado de medição estratégica que responde às necessidades das modernas gestões na era do conhecimento.

REFERÊNCIAS

- 1 KAPLAN, R. S. NORTON, D. N. **A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- 2 PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- 3 HERRERO, E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.
- 4 KAPLAN, R. S. NORTON, D. N. **Mapas estratégicos e o Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.