

A IMPORTÂNCIA DA IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* NA GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES DEPARTAMENTALIZADAS PARA OTIMIZAÇÃO DOS RESULTADOS

THE BALANCED SCORECARD IMPLEMENTATION IMPORTANCE IN THE DEPARTMENTALIZED ORGANIZATIONS STRATEGICS' MANAGEMENT TO OPTIMIZE RESULTS

IMPORTANCIA DE LA IMPLANTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE ORGANIZACIONES DEPARTAMENTALIZADAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE SUS RESULTADOS

Uellington Rodrigues da Silva¹

Resumo

O presente artigo trata da relevância da implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) na gestão estratégica das organizações, com o intuito de garantir longevidade, sucesso e competitividade empresarial diante dos desafios do mundo globalizado. A revolução informacional, os novos valores e perfil do consumidor, o perfeccionismo dos novos modelos de processos e serviços, a produtividade em massa, bem como a maturidade econômica do país criaram um ambiente de intensa concorrência e incerteza para as sociedades organizacionais. Em vista disso, há carência de um modelo estratégico de gestão sólido e com visão fundamentada em uma linha temporal futura, pautado em metas operacionais, financeiras e gerenciais. Estudos comprovam a dificuldade das empresas para definirem suas estratégias departamentais alinhadas com o objetivo fim. Neste sentido, o BSC, possivelmente, é o principal mecanismo de gerenciamento a permitir a estruturação de métricas indicadoras e de diretrizes percussoras para se aplicarem estratégias prognosticadas, além de mostrar ampla visão do cenário vindouro da companhia. Este trabalho se desenvolve por meio de revisão da literatura de renomados autores sobre o assunto, e apresenta um estudo do *Balanced Scorecard* como medida de avaliação de desempenho e integração departamental de uma empresa.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*; gestão estratégica; planejamento estratégico; indicadores de desempenho; gestão de negócios.

Abstract

This article addresses the relevance of the *Balanced Scorecard* (BSC) implementation in organizations' strategic management, in order to ensure longevity, success and business competitiveness before challenges of the globalized world. The information revolution, the new consumer values and profile, the perfectionism of the new process and service models, the mass productivity, as well as the country's economic maturity have created an environment of intense competition and uncertainty for organizational societies. Thus, there is a lack of a solid strategic management model with a vision based on a future timeline, guided by operational, financial, and managerial goals. Studies prove the difficulty for companies to define their departmental strategies aligned with the goal. In this sense, the BSC is possibly the main management mechanism to allow the structuring of indicator metrics and percussive guidelines to apply forecasted strategies, besides showing a broad vision of the company's future scenario. This paper is developed through a literature review of renowned authors on the subject and presents a study of the *Balanced Scorecard* as a measure of performance evaluation and departmental integration of a company.

Keywords: *Balanced Scorecard*; strategic management; strategic planning; performance indicators; business management.

Resumen

¹ Bacharel em Administração pelo Centro Universitário Internacional — UNINTER. E-mail: ursilva@hotmail.com.

El presente artículo trata de la relevancia de la implantación del *Balanced Scorecard* (BSC) en la gestión estratégica de las organizaciones, con el propósito de garantizarles longevidad, éxito y competitividad empresarial frente a los retos del mundo globalizado. La revolución de la información, los nuevos valores y perfil del consumidor, el perfeccionismo de los nuevos modelos de procesos y servicios, la productividad masiva, así como la madurez económica del país, crearon un ambiente de intensa competencia e incertidumbre para las sociedades empresariales. Frente a eso, se siente la falta de un modelo estratégico de gestión, sólido y con visión fundamentada en una línea temporal dirigida hacia el futuro, apoyado en metas operacionales, financieras y de gerencia. Estudios comprueban la dificultad de las empresas en definir estrategias departamentales orientadas a su objetivo-meta. En ese sentido, el BSC posiblemente sea el principal mecanismo de gerencia que permita la estructuración de medidas indicadoras y de directrices de continuidad para que se apliquen estrategias pertinentes, además con amplia visión del escenario futuro de la compañía. Este trabajo se desarrolla por medio de revisión de literatura, con consulta de autores reconocidos sobre el tema, y presenta un estudio del *Balanced Scorecard* como medida de evaluación de desempeño e integración departamental de una empresa.

Palabras-clave: *Balanced Scorecard*; gestión estratégica; planificación estratégica; indicadores de desempeño; gestión de negocios.

1 Introdução

A departamentalização faz parte dos princípios básicos de organização. Segundo Rebouças Oliveira (2009), consiste no agrupamento de atividades diferentes em unidades especializadas em uma organização. O objetivo do modelo é organizar, bem como facilitar a supervisão e a coordenação para aperfeiçoamento da busca por resultados. Este é o modelo mais utilizado em organizações empresariais.

Conforme apresentado por Rebouças Oliveira (2009) em seu livro, a departamentalização traz consigo algumas desvantagens, uma das principais é a dificuldade de se desenhar estratégias dos setores ou departamentos em conformidade e alinhamento com o objetivo final da organização, devido à focalização interna de cada departamento, a despeito dos objetivos globais da organização. Há carência de estruturas de coordenação do andamento do trabalho, o que leva os problemas de coordenação para os níveis mais elevados da hierarquia.

Este trabalho propõe um estudo relativo à aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta de gestão, com um enfoque diferencial estratégico, para que a empresa avalie o desempenho de todos os departamentos de forma integrada em prol das diretrizes e metas organizacionais, auxiliada ainda na estruturação dos indicadores departamentais conforme finalidade e metas diretrizes da companhia. Isto favorece a tomada de decisões e a gestão estratégica integrada da organização.

O trabalho de pesquisa se justifica, pois, a empresa poderá estruturar os indicadores de desempenho e as metas dos diversos departamentos, com desdobramentos embasados e interconectados ao plano matriz da organização, além de medir como tais departamentos

agregam valor aos resultados corporativos e se integram em prol das diretrizes e dos objetivos organizacionais. Essas informações podem se transformar em decisões que ofereçam à empresa vantagem sobre seus concorrentes, assim como economia e eficiência.

O artigo se desenvolve respaldado em revisão bibliográfica, de modo que se apresentem as visões de diversos autores sobre o assunto, e objetiva apresentar uma síntese da ferramenta *BSC*, destacando os pontos mais importantes, por meio de estudo da história e da origem, bem como de suas principais características gerenciais e de aplicabilidade. Por fim, demonstra-se sua estrutura diretiva com base nas quatro perspectivas apresentadas pela ferramenta.

As quatro perspectivas serão apresentadas no decorrer do artigo, bem como seus benefícios e suas características, na concepção e integração dos indicadores e das metas departamentais.

2 *Balanced scorecard*

O *Balanced Scorecard (BSC)*, em tradução livre, *Indicadores Equilibrados de Desempenho*, é uma ferramenta para transcrever e dissecar a estratégia e a missão de uma companhia, a fim de transforma-las em métodos e objetivos estruturados formados por métricas indicativas que deem visibilidade aos colaboradores sobre os passos rumo aos resultados atuais, com enfoque orientado para um período não tão próximo na linha do tempo (visão estratégica imediata e projetada) (SERRA, 2009). De posse dos valores sistematizados dos resultados ansiados pela companhia, seus gestores podem concentrar habilidades, energias e capacidades intelectuais específicas dos funcionários, em sua totalidade, com intuito de atingir as métricas diretivas e os objetivos delineados para um futuro não tão próximo.

Para os autores Oliveira, Perez Júnior e Silva (2008), o *BSC* se fundamenta sobre a diretriz segundo a qual uma instituição organizacional deve considerar diferentes perspectivas, tão fundamentais como as pecuniárias contábeis, de maneira que seja abrangente e eficiente. Portanto, o *BSC* é um padrão de mensuração e performance organizacional, um mecanismo facilitador encarregado de controlar e medir, que direciona o time empresarial no sentido do autodesenvolvimento para perseguir as métricas fim e os propósitos comuns ao negócio.

A tarefa do *BSC* nas entidades organizacionais é apontar parâmetros específicos pré-estipulados que norteiam o gestor rumo às diretrizes objetivas prognosticadas e às métricas de seu negócio, com baixo risco e alta taxa de contentamento. Com efeito, reduzem-se

abruptamente as incertezas que poderiam induzir a erros. O *BSC* aplicado de forma única e isolada não tem seu potencial gerencial maximizado. Assim, é um recurso de gerenciamento utilizado não exclusivamente para mensurar os resultados corporativos, mas inclusive para elaborar e predefinir métricas futuras (coletivas e/ou individuais) que correlacionam as metas departamentais com a da organização, bem como para alocar recursos, estruturar o planejamento, fundamentar a remuneração, retroalimentar os processos, definir aprendizagem estratégica e delinear orçamento. Sua função é prover informações mais claras e precisas, direcionar o processo decisório focado no rendimento positivo da companhia.

2.1 A origem do *BSC*

Segundo Schmidt e Santos (2006), o modelo *Balanced Scorecard* é originalmente resultado de uma arguição analítica executada entre várias empresas, que na época formaram um grupo chamado *Measuring Performance in the Organization of the Future*, cujo principal patrocinador era uma filial da companhia de consultoria *Nolan e Norton*, em 1990. O catalisador da pesquisa foi a percepção da obsolescência e insuficiência de boa parte dos procedimentos convencionais de validação da performance empresarial em relação aos novos padrões de mercado da época (OLIVEIRA; PEREZ JÚNIOR; SILVA, 2008). O modelo sistemático *BSC* foi concebido e difundido por David P. Norton e Robert S. Kaplan — então docentes na *Harvard Business School*, em 1992 — e tornou-se padrão inovador de avaliação métrica de resultados corporativos para instituições empresariais. Conforme apresentado por Serra (2009), o modelo opera uma associação de elementos estruturados direcionadores e de embasamento para o processo decisório e o gerenciamento estratégico.

Em razão da solidez e da grande repercussão positiva, o conjunto acadêmico instrumental *BSC* se tornou estrutura lógica estratégica de gestão implantado com alta taxa de êxito em diversas organizações dos mais variados setores (público, de capital misto ou privado) ao redor do mundo. Este modelo gerencial tem o atributo de aglutinar alguns elementos vitais que facilitam o acompanhamento e o incremento evolutivo do plano estratégico. A ferramenta aqui apresentada orienta também a elaboração de matriz ramificada de aferição de resultado, a qual abrange os mais variados níveis da estrutura organizacional, transformada em dispositivo para divulgar de forma ampla e estimular o engajamento de todos diante das diretrizes estratégicas da sociedade empresarial (SERRA, 2009).

2.2 A finalidade do *BSC* na diretriz gerencial

Para Francischini e Francischini (2017), a essência do *BSC* é a conexão precisa entre o plano estratégico da companhia e suas tarefas operativas funcionais, base do negócio empresarial de determinada estrutura organizacional, de maneira que se alinhem todos os setores e departamentos. Assim, elenca os pontos-chave e críticos envolvidos em quatro visões descritivas apresentadas ao longo deste trabalho. Cabe ressaltar uma das virtudes do *BSC*, que é não ignorar ou descartar os antigos indicadores financeiros, porém, potencializá-los, alinhados a demais métricas de mensuração e aplicabilidade estratégicas no negócio, assim gerando um panorama ampliado e estruturado do sistema empresarial sobre o qual a organização está inserida. De posse dessa nova estrutura gráfica mensurável, os executivos podem avaliar a evolução dos processos em direção aos objetivos e as metas traçadas no plano gerencial estratégico. Com isto, ficam melhor respaldados para decisões mais assertivas, reduzindo assim a faixa de insucesso, de modo que a companhia alcance prosperidade duradoura. Entretanto, para estruturar esse cenário, devem-se aplicar algumas medidas de forma sistêmica e integrada, como as resumidas a seguir:

- **Planejamento, diretrizes operacionais e alinhamento da aplicação prática das estratégias:** os executivos e gestores (inteligência do negócio) precisam mapear a situação com intuito de definir metas organizacionais e operacionais para seus subordinados, delinear o rendimento econômico da organização, bem como a melhor velocidade de evolução, além dos métodos e processos.
- **Feedback assertivo e gestão do conhecimento estratégico:** a retroalimentação e a verificação sistemática avaliam a evolução das métricas padrões preestabelecidas e da tática empresarial adotada pela companhia.
- **Divulgar amplamente, reunir propósitos e ações táticas:** permite aos gestores divulgar amplamente os procedimentos e o plano tático, conectando os anseios do negócio aos setores empresariais internos em sua totalidade.
- **Apresentar e elucidar a estratégia e o panorama gerencial:** apresentar de forma clara e sucinta o propósito estratégico da companhia é algo fundamental para a execução dos propósitos empresariais, que necessitam da realização, em sua totalidade, por executivos e liderança, utilizando planta estratégica composta por indicadores diretamente relacionados a cada um dos setores da companhia, tal como um bloco de diretrizes empresariais, os quais culminarão na lapidação e aproximação objetiva e organizada de um entendimento, por parte dos executivos e liderados, a respeito das tarefas organizacionais (PADOVEZE; TARANTO, 2009).

2.3 Perspectivas do *BSC*

Serra (2009) apresenta o *BSC* como a associação ordenada e complexa de dados com finalidade de gerenciar de maneira organizada e sistêmica companhias e corporações,

abrangendo a estrutura de negócio em sua totalidade, realizando uma varredura dos pontos de vista monetário e não monetário. Para Faria e Costa (2005), as métricas mais importantes desta ferramenta permeiam quatro pilares equilibrados: o monetário, o dos consumidores, o dos procedimentos intrínsecos e o de conhecimento e evolução, apresentados a seguir.

O *BSC* transcende as ações imediatistas, embora as incorpore, e apresenta direções prioritárias para uma performance monetária atraente, sólida e duradoura de uma companhia. Sua configuração estrutural é apresentada por quatro cenários: processos internos, financeiro, clientes e evolutivo. Pela ótica dos pilares apresentados por esta ferramenta, entende-se que o princípio fundamental do *Balanced Scorecard* é apontar uma imagem de performance condensada envolvendo os pilares que o norteiam. Um deles, mutável, baseia-se na relação tempo x fase da atividade empresarial. Herrero Filho (2005) afirma que o pilar financeiro deve ser analisado sempre em conjunto com os demais, e não mais de forma individualizada como no passado, antes da concepção do *BSC*.

2.3.1 Perspectiva financeira

Conforme Faria e Costa (2005), esta perspectiva permite aferir e estudar os resultados gerados pela companhia, necessários para manter seu curso evolutivo, sua performance futura, e incrementar valor de mercado para seus investidores. Nesta visão, um bloco estruturado de métricas e indicadores é fundamental para elucidação dos aspectos de valor monetário agregado da companhia, os quais traduzem seu curso e sua saúde financeira, basicamente representados pela geração de lucro, redução de custos, pelo incremento de receita, o valor econômico agregado e o retorno sobre os recursos financeiros investidos. Segundo os autores citados, o ciclo empresarial é dividido em três estágios: evolução, suporte e retorno ou colheita. O primeiro, momento inicial, consiste na expansão da empresa, seus primeiros passos ao crescimento. O segundo estágio é o período em que a empresa busca se firmar, fixar seu valor no mercado, através da captação de investimentos e reinvestimentos. No último estágio, a empresa se encontra consolidada e bem alicerçada, retornando os investimentos aos seus acionistas.

2.3.2 Perspectiva dos clientes

Costa (2006) diz que esta visão detecta os aspectos que, aos olhos do cliente, são essenciais. Contudo, reforça que o atributo de satisfação do cliente deve ser analisado em conjunto com a rentabilidade, para evitar aspectos negativos neste quesito. Faria e Costa

(2005) dividem este indicador em quatro partes: primeiramente, o aspecto qualitativo e a performance. Antes sinônimos de vantagem perante a concorrência, hoje são fundamentais para a sobrevivência de uma sociedade empresarial em seu nicho, visto que grandes organizações sucumbiram por não conseguirem fomentar consumidores com serviços e produtos de credibilidade; em segundo lugar, o prazo (tempo), percebido pelo poder de atender com credibilidade no menor tempo possível as necessidades de seus consumidores, tornou-se exigência básica para obter vantagem competitiva. Por último, e não menos importante, o serviço e o preço, partes diretamente inter-relacionadas, pois, um modelo sistêmico de gestão e de estratégia sólidos e inovadores apresentarão resultados expressivos para uma empresa.

Atualmente, as empresas precisam se reinventar a todo o momento, norteadas pela percepção que seus clientes têm delas, isto é, suas imagens públicas. Portanto, não se deve pensar apenas em processos internos, qualidade do produto e inovação tecnológica. A visão fundamentada na percepção do cliente passou a ditar a força e a participação das empresas em determinado mercado. Com isto, as métricas desta perspectiva estão voltadas para satisfação e fidelização dos clientes em relação a prazo, atendimento e pontualidade.

2.3.3 Perspectiva dos processos internos

Os processos internos demandam maior energia por parte da diretoria da empresa. Os executivos passam a mapear os pontos críticos da estrutura de processos organizacionais, com o propósito de melhorar o rendimento operacional da organização perante os anseios de seus financiadores e dos consumidores. Analisando-se inicialmente pela ótica dos processos intrínsecos da empresa, estes são normalmente estruturados após a concepção das perspectivas mencionadas neste artigo, pois, a partir delas, a organização desenhará processos balizados em suas métricas financeiras, bem como nos anseios de seus clientes, contemplando assim toda a estrutura processual operacional. Os métodos e sistemas gerenciais anteriores ao *BSC* focavam no controle e na evolução das métricas gerenciais voltadas ao valor despendido, aos aspectos qualitativos e à duração da execução dos processos inerentes à organização. Em contrapartida, o *Balanced Scorecard* correlaciona os processos externos e internos da companhia, fazendo os processos intraorganizacionais se balizarem através das perspectivas de agentes externos específicos. Faria e Costa (2005) dizem que esta visão abrange três estruturas essenciais, isto é, a inovação, a pós-venda e a execução operacional, visando sempre o melhor atendimento dos desejos do consumidor final. Este processo se origina na

inovação, em que ocorre o mapeamento do mercado, e, logo após, avalia-se a oferta dos produtos. A execução operacional está conectada de modo direto à concepção e à entrega do produto final propriamente dito. No fim, o pós-venda consiste na retroalimentação do processo através da ótica do cliente, contatado e entrevistado para aferição do índice de satisfação a respeito dos serviços oferecidos.

2.3.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Faria e Costa (2005) definem a quarta visão de forma simplória, como o alicerce para concepção das demais perspectivas. A partir disto, é possível entender sua importância para concepção do plano de desenvolvimento, que consiste na organização de estruturas essenciais que forneçam um horizonte para o aperfeiçoamento e a evolução estruturada da organização em uma projeção temporal futura não tão próxima. Costa (2006) afirma que esta estrutura é composta por três principais pilares: gente, sistemas e métodos organizacionais, fontes para o crescimento da organização. O *BSC* enfatiza com intensidade o treinamento e a capacitação dos colaboradores, pois, entende-se que o capital intelectual de uma companhia é o elemento mais importante para sua perpetuação e um resultado positivo no mercado.

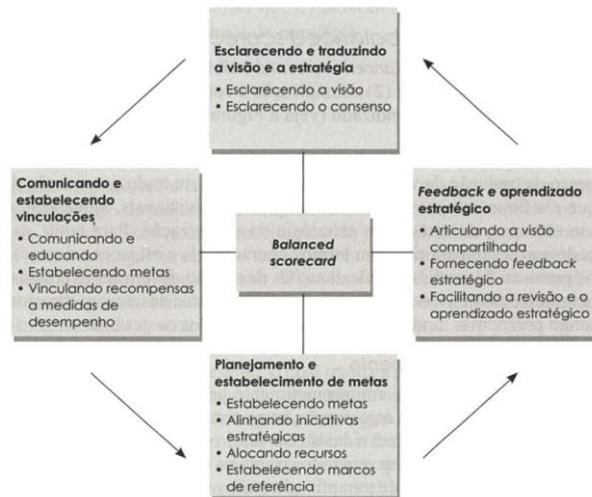
Ainda sobre a visão do crescimento, o incremento da aptidão organizacional ocorrerá por meio da aquisição de novas máquinas e tecnologias, de análises objetivas e direcionadas, do desenvolvimento interno e do gerenciamento do capital intelectual. Assim, há condições que facilitarão a construção e a concepção dos objetivos delineados para as demais perspectivas, cujos resultados serão indicadores essenciais.

3 Implantação do sistema *BSC* na gestão

Analisado de forma ampla e abrangente, o *Balanced Scorecard* transcreve a experiência, a aptidão e o acervo de elementos integrados que a sociedade empresarial necessita para se modernizar e produzir. Desta forma, converte a inteligência estratégica para entregar maior valor específico ao seu nicho mercadológico, e, concomitantemente, gerar maior rentabilidade e valor de negócio para investidores. Em sua estrutura executável, tal ferramenta é dividida em atividades traduzidas em ações que necessitam aplicação fidedigna, a fim de obter resultado positivo.

Seus criadores o definem por intermédio de processo sistêmico gerencial, apresentado a seguir:

Figura 1: Ciclo Gerencial para Implantação do BSC



Fonte: Padoveze e Taranto (2009, p. 70).

3.1 Tradução da visão e da estratégia

Orienta a construção da adesão e da singularidade do entendimento, por parte da equipe funcional, a respeito da perspectiva e do sistema funcional estratégico da sociedade organizacional, desde a presidência da companhia até o chão de fábrica, sem exceções. Os dados mensuráveis obtidos neste processo são a transcrição da estratégia advinda da ótica operacional, resumidamente, a concepção dos planos estratégicos. Os planos estratégicos dão mais praticidade e tornam a estratégia tangível em uma linha temporal do negócio, apresentada de modo claro e visual, para direcionar à empresa rumo ao sucesso.

3.2 Processo de comunicação e vinculação

É composto fundamentalmente pela propagação e difusão das métricas estratégicas da companhia de forma ampla, abrangendo a estrutura organizacional nos âmbitos vertical e horizontal, estabelecendo assim integração homogênea entre todas as metas setoriais e individuais. Esta etapa tem como diretriz final mapear os processos essenciais da companhia e criar padrões de medição para acompanhar suas evoluções.

3.3 Planejamento e estabelecimento de metas

Esta etapa consiste em destinar os subsídios da companhia e designar prioridades embasadas nos planos estratégicos. Não pode existir beneficência em função de nenhum dos departamentos em detrimento dos resultados positivos da empresa, ou inviabilização de mudanças necessárias para a evolução da organização por qualquer parte menor do sistema

empresarial da companhia. É fundamental que, neste momento, a sociedade organizacional seja maleável com seus recursos em prol das necessidades estratégicas concebidas.

3.4 Feedback, aprendizado e crescimento

Esta etapa tem a missão de fornecer à empresa a habilidade de aprender de um modo inovador e estratégico, para que a administração estratégica como um processo fluído e ininterrupto se realize amplamente, propague-se de forma que a estrutura empresarial em sua totalidade tenha acesso ao conhecimento. É vital destacar que, em meio a todos esses processos de estruturação e instalação do *BSC*, a companhia adere a uma nova linha cultural, portanto, enaltece-la e suporta-la é primordial para sua perpetuação. A propagação interna de um novo sistema gerencial precisa ser massiva e expressiva para assimilação intelectual de todo o corpo funcional. Em vista disto, devem-se utilizar os mais variados meios de comunicações visuais e virtuais como: e-mails corporativos do time do marketing, painéis visuais de informação, intranet, workshops, entre outros mecanismos corporativos. É essencialmente vital que toda a estrutura empresarial absorva e entenda de forma absoluta as diretrizes objetivas as quais a companhia deseja alcançar, assim como os meios de execução para atingi-las, sincronizando todas as medidas ativas em prol do sucesso.

4 Conclusão

Com base nas informações apresentadas pelos autores citados neste artigo, percebe-se que o *BSC* funciona como dispositivo gerencial que apresenta de forma didática o modelo estratégico da sociedade empresarial por intermédio de uma planta gráfica, a qual interconecta os efeitos positivos que se quer conquistar e as ações de performance necessárias para tal. Além disso, os idealizadores do *BSC* inovaram ao apresentar um mecanismo sistêmico que expõe graficamente, implementa e consegue realizar o gerenciamento estratégico global em uma estrutura organizacional. Em sua originalidade, o *BSC* tem como fundamento principal ordenar de modo bem adaptado metas e ações ao propósito de execução guiado da empresa, proporcionando-lhe visualização agregada e ampliada de sua performance.

Entende-se que essa ferramenta gerencial inovadora é uma concepção planejada e ordenada de um modelo sistêmico de propagação entre uma comunidade de pessoas ligadas direta e indiretamente com a companhia, sobretudo, colaboradores, acionistas, gestores e demais executivos. Assim, precisa conseguir apresentar detalhadamente a estratégia com base em pontos de vista distintos, a fim de orientar e balizar a troca de informação envolvendo

todos os departamentos da organização, pois, o sincronismo facilita a elaboração das diretrizes objetivas do sistema de retroalimentação dos processos organizacionais e das obrigações corporativas, bem como norteia a forma de incrementar valor percebido, e o direcionamento correto do público a se atender.

Para que a ferramenta tenha máximo desempenho, são essenciais a compreensão e a participação ativa de todos no que tange ao conhecimento do impacto dos fluxos operacionais da companhia em suas metas primárias. Já não é possível evoluir ou gerenciar fundamentado em uma visão unilateral, mas, sim, por um grupamento ordenado de diretrizes métricas tangíveis predefinidas e mapas táticos que transcrevam a estratégia, concebidos conforme a figuração e presença da empresa no nicho mercadológico ao qual pertence.

Referências

- COSTA, A. P. P. da. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2006.
- FARIA, A. C. de; COSTA, M. de F. G. da. **Gestão de custos logísticos**. São Paulo: Atlas, 2005.
- FRANCISCHINI, A. S. N.; FRANCISCHINI, P. G. **Indicadores de desempenho: dos objetivos a ação — métodos para elaborar KPIs e obter resultados**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.; SERRA A. C. C. **Organização orientada para a estratégia: Como as Empresas que Adotam o Balanced Scorecard Prosperam no Novo Ambiente de Negócios**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- OLIVEIRA, L. M. de; PEREZ JÚNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- PADOVEZE, C. L.; TARANTO, F. C. **Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson, 2009.
- REBOUÇAS OLIVEIRA, D. P. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. dos. **Fundamentos de Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006.
- SERRA, F. A. R. **Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e estudos de caso**. Florianópolis: Insular, 2009.