



Julio 2017 - ISSN: 1696-8360



## ESTRATÉGIA E O BALANCED SCORECARD: UMA ABORDAGEM TEÓRICA

Jocias Maier Zanatta<sup>1</sup>

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

**Jocias Maier Zanatta** (2017): “Estratégia e o Balanced Scorecard: uma abordagem teórica”, Revista Contribuciones a la Economía (julio-septiembre 2017). En línea: <http://eumed.net/ce/2017/3/balanced-scorecard.html>

### RESUMO:

O presente estudo caracteriza-se como um ensaio teórico em nível bibliográfico e tem como objetivo realizar um resgate teórico sobre a temática da estratégia e do *Balanced Scorecard (BSC)*, e justifica-se pela relevância e complexidade desta temática. No desenvolvimento do estudo abordou-se a origem e diferentes perspectivas sobre estratégia, e o surgimento e conceitos acerca do *balanced scorecard*. Conclui-se com o presente ensaio teórico, que a estratégia é fundamental na administração das organizações, e que o *balanced scorecard* é uma importante ferramenta de gestão que busca traduzir as estratégias em termos operacionais, e pode ser adotada como estratégia organizacional.

**Palavras-Chave:** Estratégia, *Balanced Scorecard*, Abordagem Teórica.

### ESTRATEGIA Y BALANCED SCORECARD: UN ENFOQUE TEÓRICO

#### RESUMEN:

El presente estudio se caracteriza como un ensayo teórico a nivel bibliográfico y tiene como objetivo realizar un rescate teórico sobre la temática de la estrategia y del *Balanced Scorecard (BSC)*, y se justifica por la relevancia y complejidad de esta temática. En el desarrollo del estudio se abordó el origen y diferentes perspectivas sobre estrategia, y el surgimiento y conceptos acerca del *balanced scorecard*. Se concluye con el presente ensayo teórico, que la estrategia es fundamental en la administración de las organizaciones, y que el *balanced scorecard* es una importante herramienta de gestión que busca traducir las estrategias en términos operacionales, y puede ser adoptada como estrategia organizacional.

**Palabras clave:** Estrategia, *Balanced Scorecard*, Enfoque Teórico.

### STRATEGY AND THE BALANCED SCORECARD: A THEORETICAL APPROACH

#### ABSTRACT

The present study is characterized as a theoretical essay at the bibliographic level and aims to carry out a theoretical rescue on the theme of the strategy and the *Balanced Scorecard (BSC)*, and is justified by the relevance and complexity of this theme. In the development of the study the origin and different perspectives on strategy, and the emergence and concepts about the *balanced scorecard* were discussed. It is concluded with the present theoretical essay that strategy is fundamental in the administration of organizations, and that the *balanced scorecard* is an important management tool that seeks to translate strategies into operational terms and can be adopted as an organizational strategy.

**Keywords:** Strategy, *Balanced Scorecard*, Theoretical Approach.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente ensaio teórico foi motivado pela relevância da temática da estratégia e a complexidade da utilização do *Balanced Scorecard* para a orientação voltada a estratégia. O estudo busca realizar um resgate teórico da estratégia e do conceito do *Balanced Scorecard*, com o objetivo de fundamentar um estado da arte sobre o assunto.

A estratégia é uma das palavras-chave da modernidade e, nas últimas décadas, tem se transformado em um conceito polêmico, de perspectivas variadas, e que não contempla uma única

---

<sup>1</sup> Mestre em Desenvolvimento pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI), MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria e Administrador pela Sociedade Educacional Três de Maio (SETREM) – Professor, Administrador do Hospital Notre Dame Júlia Billiard (HNDJB) – E-mail: josk85@hotmail.com

definição (MINTZBERG; QUINN, 2001; FONSECA; MACHADO DA SILVA, 2010). No contexto dinâmico em que as organizações estão inseridas, é imprescindível a adoção de estratégias coerentes e fundamentadas.

O *Balanced Scorecard* corrobora com os gestores para o acompanhamento da situação geral da empresa, do negócio, com base nos indicadores mensurados (CAMPOS, 1998). Segundo Kaplan e Norton (2004, p.8) o *Balanced Scorecard* é um “conjunto de indicadores que proporciona aos gerentes uma visão rápida, embora abrangente, de toda a empresa”.

## 2 ESTRATÉGIA

A palavra estratégia tem origem grega e estava relacionada a função administrativa dos generais, sendo que o estrategista era o comandante militar responsável pelas formulas e manobras para alcançar um objetivo específico; a palavra estratégia também foi utilizada para caracterizar as habilidades de um jogador em situações específicas e sua utilização na administração trouxe uma perspectiva científica, com a formulação de diretrizes e ao planejamento (MOTTA, 2001).

No meio empresarial o conceito de estratégia popularizou-se a partir da década de 60, de forma associada ao planejamento estratégico, a partir deste momento, iniciou-se efetivamente a prática de olhar para o futuro e definir objetivos para as organizações, em um contexto de mudanças, que exige reposicionamentos constantes na gestão das organizações (SAUSEN, 2012). Entende-se, que em se tratando de estratégia, existem numerosas definições e conceitos distintos, havendo consenso de que a utilização de estratégias é uma atividade de conteúdo e de processo variável, onde é possível aplicar vários modelos, que podem favorecer ou não o sucesso de uma administração estratégica (BETHLEM, 2001).

Porter (1999), destaca que estratégia diz respeito a escolhas de rumos para uma organização, e, assim, uma estratégia implica em que algumas coisas serão feitas e outras não, ou seja, implica em ações e decisões emolduradas por algum padrão. Neste sentido, a estratégia é um conjunto coerente de decisões e ações organizacionais.

Para Ansoff e McDonnell (1993), estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização, tendo quatro tipos distintos de regras:

- 1) Padrões de desempenho ou objetivos e metas;
- 2) Regras para o desenvolvimento das relações com o ambiente externo ou estratégia empresarial;
- 3) Regras para o estabelecimento das relações e processos internos ou conceito organizacional;
- 4) Regras para a condução do trabalho diário ou políticas operacionais.

Ao pesquisar sobre estratégia é imprescindível citar as escolas do pensamento estratégico propostas por Mintzberg et al (2010), que reuniu diferentes olhares e agrupou-os em escolas do pensamento de estratégia, onde explora os estudos da estratégia pela natureza prescritiva e pelos aspectos específicos do processo de formulação de estratégias. No Quadro 1 são apresentadas as dez escolas do pensamento estratégico de Mintzberg.

Escola	Formulação da estratégia	Principais autores
Design	Como um processo de concepção	Selznick; Grupo de Harvard: Christensen et al Kenneth Andrews
Planejamento	Como um processo formal	Ansoff; Steiner ; Schendel e Hofel ; Lorange
Posicionamento	Como um processo analítico	Von Clausewitz ; Liddell-Hart; Katz ; Hunt; Henderson; Porter
Empreendedora	Como um processo visionário	Schumpeter; Cole; McClelland; Knight; Drucker; Collins e Moore; Mintzberg; Pinchot; Stevenson e Gumpert; Palich e Bagby
Cognitiva	Como um processo mental	Simon; Smitich e Subbart; Ann Huff; Córner, Kinicki e Keats
Aprendizado	Como um processo emergente	Lindblom; Cyert e March; Karl Weick; Bower; Argyris; Normann; Quinn; Nelson e Winter; Schön; Burgelman; Hardy et al.; Senge; Prahalad e Hamel; Noda e Bower; Crossan, Lane e White
Poder	Como um processo de negociação	MacMillan; Sarrazin; Pettigrew; Zald e Berger; Pfeffer e Salancik; Bower e Davis; Freeman; MacMillan e Guth; Bolman e Deal

Cultural	Como um processo coletivo	Rhenman; Normann; Hedberg e Honsson; Schwartz e Davis; Wernerfelt; Pettigrew; Firsirotu; Feldman; Barney; Rieger; Barney; Roth e Ricks
Ambiental	Como um processo reativo	Pugh et al.; Hannan e Freeman; Miller; Mintzberg; Droge e Toulouse; Oliver
Configuração	Como um processo de transformação	Darwin; Chandler; Miller; Mintzberg; Miller e Friesen; Hurst

Quadro 1: Escolas do pensamento estratégico de Mintzberg  
 Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Para compreender cada uma das escolas, elas são apresentadas em três grandes blocos orientadores: prescritivo, descritivo e mista. Para as escolas prescritivas a estratégia pressupõe intenções deliberadas e ações normativas, seguindo padrões de conduta; já para as escolas descritivas é possível enxergar uma maior flexibilidade em comparação às prescritivas, mas ainda guarda elementos intencionais e determinísticos, e por fim, na estratégia mista ou integrativa, a estratégia é construída pela integração do provável com o casual, fundamentando-se na aprendizagem da ação (MINTZBERG, 1998).

No entendimento de Whittington (2002) temos quatro abordagens genéricas acerca de estratégia, que diferenciam-se pelas dimensões de resultados e processos: abordagem clássica, abordagem evolucionária, abordagem processualista e a abordagem sistêmica. A Figura 1 apresenta as perspectivas genéricas sobre estratégia.

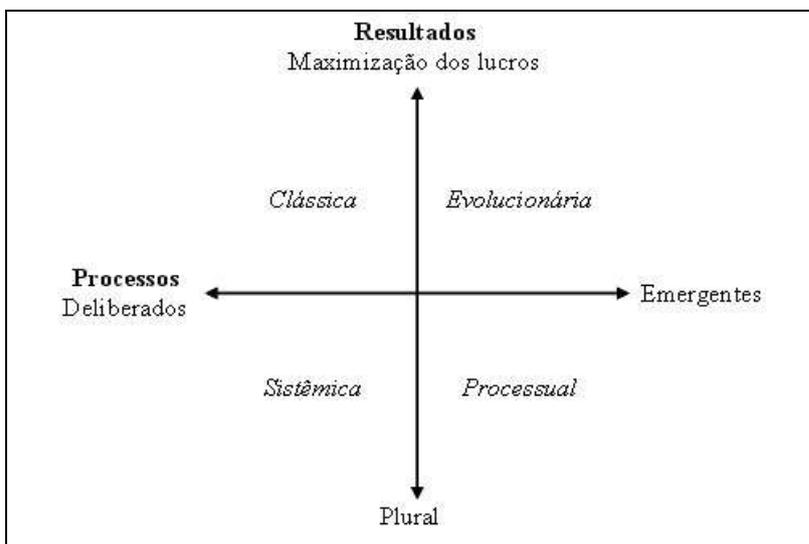


Figura 1: Perspectivas genéricas sobre estratégia  
 Fonte: Whittington (2002)

As estratégias eficazes contêm três elementos essenciais: metas ou objetivos a serem atingidos, as políticas, que orientam a ação e os programas, que levarão ao cumprimento das metas estabelecidas (MINTZBERG et al., 2006).

As organizações atuam em ambientes dinâmicos, nesse sentido, os estudos do processo de adaptação estratégica tem ganho destaque pelos estudiosos das organizações (CARVALHO; ROSSETO; VIANNA, 2011). Na visão de Porter, em sua estrutura de estratégias genéricas, existem duas formas básicas de vantagem competitiva para as organizações, custos baixos ou diferenciação, tendo as empresas que realizar uma escolha entre estas opções (MINTZBERG et al., 2006).

Os estudiosos do processo de adaptação estratégica têm direcionado as discussões em dois principais aspectos: (a) visão determinista, que defende que o ambiente é o elemento principal para a definição das estratégias organizacionais e, (b) visão voluntarista, também denominada escolha estratégica, que define as organizações como possuidoras de capacidade de manipular o ambiente, devido a suas competências materiais e organizacionais (CARVALHO; ROSSETO; VIANNA, 2011).

### 3 BALANCED SCORECARD (BSC)

O *Balanced Scorecard* é uma revolucionária ferramenta de gestão do desempenho, com uma abordagem inovadora, transcende a perspectiva financeira e converte a estratégia em processo contínuo, a ser executado por todos da organização. Esta ferramenta gerencial faz com que a

organização seja orientada para a estratégia e capaz de enfrentar os desafios da gestão das organizações.

Os sistemas de avaliação do desempenho organizacional, tradicionalmente restringem-se a análise financeira, através de indicadores de contabilidade, pois a única preocupação dos administradores era ampliar o lucro das organizações, neste aspecto o *Balanced Scorecard* possui vantagens como método de avaliação de desempenho (COELHO, 2008; LIMA; SOARES; LIMA, 2011; MACHADO, 2013). A estratégia não deve ser um processo isolado, é um processo contínuo e amplo, que começa com a missão da organização e seu desdobramento nas ações individuais (KAPLAN; NORTON, 2000).

Para Bethlem (2001, p. 78), “o *Balanced Scorecard* propõe-se a medir a atuação de uma empresa decorrente de suas estratégias”. Neste sentido, o *Balanced Scorecard* é um instrumento de gestão capaz de fomentar o alinhamento estratégico, a partir de quatro perspectivas distintas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (FLORES; FACHINELLI; GIACOMELLO, 2008).

O *Balanced Scorecard* traduz a missão e as estratégias da organização em um conjunto de indicadores de desempenho, que serve para implementar as estratégias e monitorar o desempenho estratégico (GALAS; PONTES, 2006). O *Balanced Scorecard* trabalha com quatro perspectivas para auxiliar as organizações na gestão do negócio, são elas: Perspectiva Financeira, Perspectiva do Cliente, Perspectiva dos Processos Internos e Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.

A Figura 2 ilustra as quatro perspectivas do BSC e sua inter-relação.

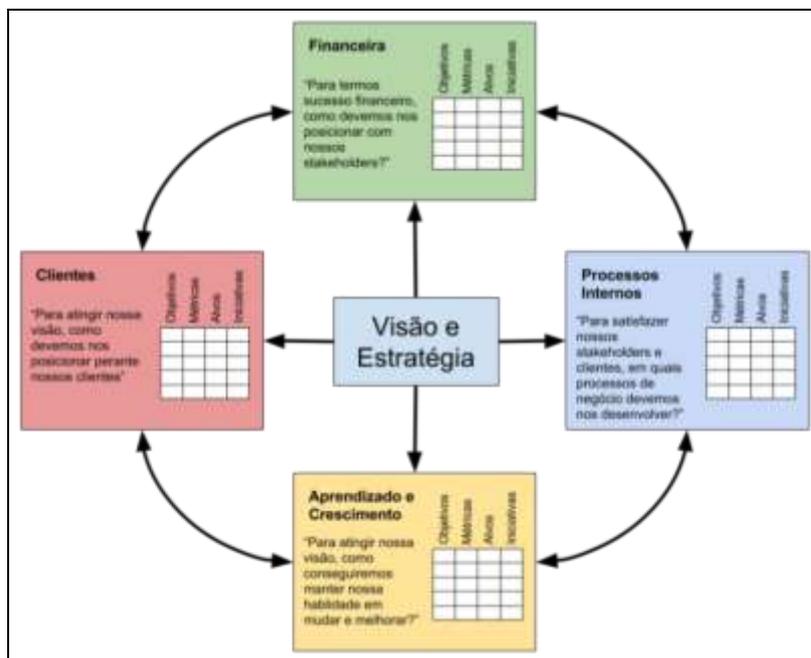


Figura 2: Perspectivas do BSC

Fonte: Kaplan e Norton, 1997.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado permitiu verificar a importância da estratégia para as organizações, no ambiente competitivo em que se encontram. A definição das estratégias permeia a elaboração da missão e visão da organização e seu desdobramento em objetivos estratégicos. Neste sentido, Mintzberg e Quinn (2001, p. 20) consideram que estratégia “é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente”.

O *Balanced Scorecard* assume papel importante na gestão das organizações. É um modelo com ênfase no controle de metas e estratégias, podendo ser considerado como um sistema de gestão, que busca traduzir as estratégias em termos operacionais, sendo utilizado por todos os colaboradores da organização (ULYSSEA et al, 2013).

Conclui-se que, o *Balanced Scorecard* pode ser utilizado para análise e monitoramento das estratégias elaboradas pela organização, com olhar mais amplo e genérico, sob diversas perspectivas de acordo com as peculiaridades de cada organização, sendo as propostas por Kaplan

e Norton (2000), a Perspectiva Financeira, Perspectiva do Cliente, Perspectiva dos Processos Internos e Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, Igor H.; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001

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

CARVALHO, C. E.; ROSSETO, C. R.; VIANNA, S. L. G. Determinismo e voluntarismo na adaptação estratégica: o caso de uma empresa de varejo. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 8, n. 4, p.286-299, out./dez.2011.

COELHO, M. **A essência da administração: conceitos introdutórios**. São Paulo: Saraiva, 2008.

FLORES, Edson Luiz; FACHINELLI, Ana Cristina; GIACOMELLO, Cintia Paese. **O alinhamento do pensamento estratégico: o balanced scorecard como condutor do processo na caixa econômica federal**. *Global Manager*, v. 15, p. 65-86, 2008.

GALAS, E.S.; PONTE, V.M.R. **O Balanced Scorecard e o alinhamento organizacional: um estudo de casos múltiplos**. In: EnANPAD, 29., 2005. Brasília. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. CD-ROM.

KAPLAN, Robert S. **Organização Orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente**. Rio de Janeiro, 2000. ISBN 85-352-0709-0

\_\_\_\_. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LIMA, C. R. M.; SOARES, T. C.; LIMA, M. A. **Balanced Scorecard em instituições de ensino superior: uma análise das perspectivas**. *Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios*, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 183-205, jan./jun. 2011.

MACHADO-DA-SILVA, C.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. n.spe, p. 33-49, 2010.

MACHADO, M. J. C. V. Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, n. 46, p. 129-148, 2013.

MINTZBERG, H. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

\_\_\_\_. QUIN, J.B. **O processo da estratégia**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry et al. *Strategy Safari*. The Free Press. 1998.

\_\_\_\_. LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. 4. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001

SAUSEN, Jorge Oneide. *Gestão estratégica, competitividade e desenvolvimento: um olhar a partir das suas inter-relações*. In: Dieter Rugard. (Org.). **Desenvolvimento sob múltiplos olhares**. Ijuí: Unijuí, 2012.

ULYSSEA, D. S.; MARTINS, C.; SILVA, J. D.; GIAROLA, P. G.; LIMA, C. R. M. Balanced scorecard em uma instituição de ensino superior: uma proposta de modelo para gestão estratégica. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 12, n. 35, p. 28-47, 2013.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira, 2002.