



**A UTILIZAÇÃO DO
“BALANCED SCORECARD”:
UMA PESQUISA-AÇÃO
EM HOSPITAL PÚBLICO**

Roberto Bertoldo Garcia (UFG)
robertoufu@yahoo.com.br
Loraine de Oliveira (UFU)
robertobertoldo@hotmail.com

O objetivo desse artigo é demonstrar como avaliar desempenho voltado à estratégia, em um hospital público, através da utilização do Balanced Scorecard. Trata-se de um estudo de caso, sendo classificado como aplicado, qualitativo e quantitativo, descritivo, no qual é elaborado um modelo de avaliação de desempenho, fundamentado no Balanced Scorecard. O modelo elaborado possui objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e metas, distribuídos nas quatro perspectivas, além do mapa estratégico. Constatou-se que a criação de um modelo de avaliação de desempenho com base no Balanced Scorecard proporciona à otimização do processo de gestão da empresa, pois auxilia a identificação de oportunidades e fatores críticos. Os resultados da pesquisa mostram que o foco no desdobramento da estratégia permite verificar os aspectos críticos da organização para o cumprimento da estratégia. A vinculação entre a estratégia e a operação faz com que a organização se concentre nas áreas críticas de maior importância e maior retorno, evitando o desperdício de tempo e de recursos.

Palavras-chaves: Estratégia, Balanced Scorecard, Hospital

1. Introdução

Na presente era da informação, as organizações, com ou sem fins lucrativos, estão preocupadas, cada vez mais, em integrar as medidas derivadas de suas estratégias. É importante analisar as variáveis que medem as variações no comportamento dos critérios de qualidade. Assim, medir passa a ser um instrumento de gestão.

A metodologia do uso de inúmeros indicadores é importante, na medida em que objetiva oferecer aos gestores os instrumentos adequados para auxiliá-los no alcance das metas e estratégias desejadas. Dessa forma, os indicadores financeiros atuam como uma síntese final do desempenho gerencial ou organizacional, reflexo do desempenho sob a ótica do cliente, processos internos, funcionários ou sistemas.

Como objetivo geral procura-se verificar qual é o impacto da implantação do *Balanced Scorecard* (BSC) num Hospital Público, como um dos instrumentos capazes de proporcionar um sistema de gestão estratégica.

Os objetivos específicos consistem em: esclarecer e obter consenso em relação à estratégia; comunicar a estratégia a toda instituição; alinhar metas departamentais e pessoais à estratégia; associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais; identificar e alinhar as iniciativas estratégicas; realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas e obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

Para a classificação da presente pesquisa, teve-se como referência os estudos de Silva (2001) que admite quatro formas de classificar as pesquisas científicas, quais sejam: sob o ponto de vista da sua natureza, do ponto de vista da forma de abordagem do problema, do ponto de vista de seus objetivos e do ponto de vista dos procedimentos técnicos. Sendo assim, o presente estudo classifica-se como pesquisa aplicada, quantitativa e qualitativa, descritiva e estudo de caso, respectivamente.

A pesquisa de campo, realizada no Hospital Público, foi realizada entre os meses de setembro a janeiro de 2007, por meio de: coleta de documentos; entrevista com gerente responsável pelos dados e informações; aplicação de questionários entre gerente e colaboradores da unidade de análise e realização de visitas pessoais dos pesquisadores ao setor responsável.

Dessa, pretende-se demonstrar como o BSC é de fundamental importância para o Hospital como um todo, na medida em que irá associar à missão e estratégia do negócio aos objetivos, metas e processos operacionais da organização.

2. Fundamentação Teórica

O *Balanced Scorecard* é uma proposta que busca equilibrar medidas financeiras de longo prazo com medidas operacionais de curto prazo.

O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. O *Balanced Scorecard* continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos. (KAPLAN & NORTON, 1999, p. 2).

Pelo exposto, ainda segundo Kaplan & Norton (1999), o *Balanced Scorecard* constitui um sistema de gestão estratégica que se propõe a auxiliar as empresas a traduzir suas estratégias em ação. Para tanto, segundo estes autores, o sistema utiliza quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e aprendizado e crescimento. O termo *Balanced* ressalta o equilíbrio entre as quatro perspectivas perseguido pela abordagem. O sistema incorpora também um conjunto de medidas mais genéricas e integradas que vinculam o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro ao longo prazo.

Dessa forma, o BSC complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho da organização sobre quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e aprendizado e crescimento. Além disso, os objetivos e medidas são derivados da visão e estratégia da empresa.

De acordo com Campos (1998), uma organização só deverá ser considerada no caminho do sucesso, se os quatro conjuntos de indicadores estiverem devidamente “balanceados”, ou seja, aplicados com graus de importância relativa, porém equitativa, para possibilitar um desenvolvimento real e equilibrado.

O BSC mantém a perspectiva financeira, já que estas indicam se a execução da estratégia está contribuindo para melhoria dos resultados financeiros. Os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da empresa, normalmente eles são estabelecidos de forma a proporcionar retorno aos acionistas. Segundo Rocha (2002) com o *Balanced Scorecard*, os objetivos financeiros tornam-se explícitos e são acompanhados em seu dia-a-dia, de tal forma que ao final do longo prazo eles efetivamente tenham sido alcançados, degrau a degrau.

Na perspectiva do cliente, os executivos deverão identificar os segmentos de clientes e mercados no qual a empresa competirá. Deverá ser almejada não só a lucratividade ou retenção dos clientes, mas sim as propostas de valor a serem agregadas ao produto ou serviço comercializado. A análise dessa perspectiva possibilita a articulação de estratégias de clientes e mercados futuros a serem explorados pela empresa no longo prazo.

No que se referem aos processos internos, as medidas estão voltadas para aqueles que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros. Numa abordagem tradicional a empresa limitaria a monitorar e melhorar os processos já existentes. A abordagem do BSC pressupõe a identificação de processos até mesmo novos, onde a empresa deve buscar a excelência para atingir os objetivos financeiros e dos clientes.

Os processos internos da empresa são construídos a partir do trabalho que as pessoas realizam. As pessoas, como principal elemento de funcionamento da organização, é que constroem a cadeia de valor da empresa. Com o atual ajuste do foco da economia e das empresas para a necessidade de inovação e mudanças, amparadas pelo conhecimento organizacional, os processos, para serem melhorados, dependem da capacidade das pessoas que constituem a empresa. (ROCHA, 2002, p. 89)

A perspectiva do aprendizado e crescimento identifica a infra-estrutura necessária para a empresa gerar crescimento e melhoria no longo prazo. A partir dos fatores críticos notados na perspectiva de clientes e processos internos, a empresa verificará as lacunas existentes entre

as capacidades atuais de pessoas, sistemas e procedimentos para atingir o desempenho desejado.

Para Kaplan & Norton (1999), o BSC precisa ser estruturado conforme um simulador de voo, contendo um conjunto completo de relações de causa e efeito entre as variáveis críticas, incluindo indicadores de fatos, tendências e ciclos de *feedback*, onde seja descrito a trajetória, o plano de voo, da estratégia.

Segundo Olve, Roy e Wetter (1999), a estratégia e a visão da empresa devem ser utilizadas para nortear o processo de formulação dos objetivos estratégicos, medidas (ou indicadores), metas e iniciativas para cada uma das quatro perspectivas.

Na concepção destes autores, os principais benefícios conseguidos pela implantação do BSC, estão relacionados com:

- a) Fornecer à gerência um controle de dimensões estratégicas;
- b) Comunicar, de forma clara, qual o benefício individual de cada funcionário para com a organização;
- c) Discutir como os investimentos relacionados com o desenvolvimento de competências, relacionamento com clientes e tecnologias de informação resultarão em benefícios futuros;
- d) Criar oportunidades para um aprendizado sistemático a partir de fatores importantes para o sucesso da organização;
- e) Criar consciência sobre o aspecto de que nem todas as decisões e investimentos realizados pela empresa vão ter resultados imediatos de aumentos dos lucros ou redução dos custos;
- f) Achar maneiras de mostrar o que a empresa é e pode fazer, para complementar ao que usualmente é divulgado em relatórios financeiros;

Por outro lado, o modelo de elaboração do BSC, segundo autores como Lourenço e Machado (2002), apresentam os seguintes aspectos negativos: não demonstração de interações entre os critérios propostos; o modelo é amplamente conceitual dificultando a implantação; enfoque apenas em resultados e a forma de decisão das medidas de desempenho “de cima para baixo”.

A filosofia do *scorecard* tem sido utilizada em empresas inovadoras como sistema gerencial de forma a viabilizar processos gerenciais críticos. Conforme Kaplan & Norton (1999), são estes os processos:

- a) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- b) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- c) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- d) Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Concluindo, cabe ressaltar a posição de Drucker (1970) que defende uma forma mais simples de condução do processo estratégico. Analisando algumas empresas de sucesso, ele percebeu que seus líderes na verdade tinham uma idéia claramente definida de onde chegar, que instrua suas ações e decisões. Isto foi fundamental para a eficiência e eficácia do BSC.

3. O Estudo de Caso

Na década de 70 foi fundado o Hospital Público em estudo, que por questões de privacidade, não será denominado no presente artigo. Em 2003 foi credenciado como hospital de Alta Complexidade, possuindo atualmente uma capacidade instalada de aproximadamente 500

leitos, sendo considerado um relevante hospital federal mantido pelo SUS, atendendo a um grande número de pacientes na sua região de atuação.

Segundo o Plano Diretor do Hospital (2005), a missão e visão do hospital são:

A missão é participar formalmente da rede pública de saúde do SUS, com qualidade e humanização, desenvolvendo indissociavelmente as ações educacionais, de ensino da Faculdade de Medicina e demais unidades de ensino, pesquisa, extensão da Universidade, e educação permanente para o SUS. Da mesma forma, a visão do Hospital é ser referência em humanização para os Hospitais Públicos Brasileiros.

Desta forma o Hospital se coloca mais próximo às propostas de reforma de atenção hospitalar no SUS, sendo incluído na rede, através de convênios de saúde, exigindo-se o cumprimento de metas pré-estabelecidas.

3.1. Diagnóstico

No tocante à entrevista realizada junto à gerente do Setor de Estatística do Hospital, as principais ponderações foram:

- a) O maior problema que o Setor de Estatística enfrenta no momento é a falta de informatização de dados, enquanto que facilite o trabalho dos funcionários com rapidez. Não há agilidade na produção de informação conforme a exigência dos gestores do hospital, do município, da universidade, do Ministério da Saúde e do MEC;
- b) Outro problema é a falta de microprocessadores e equipamentos e a não capacitação dos funcionários, seja em relação ao conhecimento de indicadores, estatística ou informática;
- c) Os indicadores realmente servem para administrar o hospital, é uma ferramenta poderosa no poder de um bom gestor, capaz de orientar para a melhoria de produção, capacitação de recursos humanos e apontar para todas as áreas do hospital;
- d) Há informações de todas as áreas do hospital e uma procura pequena por parte dos gestores. Há necessidade de se capacitar os gerentes e os chefes de setores para trabalhar com indicadores, conscientizando-os sobre a utilidade e orientando-os a selecionar o que desejam receber rapidamente e com qual periodicidade;
- e) Muitas vezes as informações divulgadas ficam guardadas e não são trabalhadas, pois falta capacitação do pessoal para interpretar as informações;
- f) Não há discussão sobre a missão, visão e estratégia do hospital, pois se lida com pessoas que já trabalham no hospital e já possuem conhecimento a respeito deste assunto;
- g) Quanto à atuação no Plano Diretor realizado em 2006, houve um acompanhamento da gerente do setor e dos funcionários, pois era aberto, contudo estes deveriam repor as horas na participação. O setor colaborou com a Bioengenharia através de vários indicadores para aumentar a capacidade física do hospital e com o faturamento para fazer a distribuição de recursos;
- h) Os indicadores trabalhados pelo Setor de Estatística estão alinhados com a estratégia do hospital e retratam a realidade, no entanto, as áreas precisam receber capacitação para fazer preenchimento dos dados que serão transformados em indicadores;
- i) Os indicadores de gestão não são trabalhados. Os indicadores de Recursos Humanos não são utilizados, pois há uma série de divergências e não se confiam nos dados ou não os possui, no entanto, há idéia de se trabalhar com índices de licença, afastamentos, aposentadoria, faltas, etc. Alguns indicadores financeiros são trabalhados, tais como faturamento por

atendimento, por internação, custo paciente e área, no entanto, alguns não têm sido trabalhados por falta de comunicação e organização com o Setor de Custos do hospital. Quanto aos processos internos, não se tem indicadores dos diferentes setores, somente do próprio setor. Por fim, em relação aos indicadores que medem a satisfação do cliente, não há indicadores, no entanto, percebe-se que o atendimento necessita ser melhorado, diante do alto grau de reclamação repassado pelo Setor de Ouvidoria do Hospital.

Os principais problemas levantados pelos pesquisadores, de acordo com os documentos fornecidos, entrevista transcrita com a gerente do Setor de Estatística e questionário aplicado e tabulado junto à gerente e seus colaboradores, foram os esquematizados na tabela a seguir.

É necessário destacar que os problemas evidenciados correspondem aqueles que obtiveram o maior peso quanto à sua relevância, sendo selecionados aqueles que foram levantados por três ou mais pessoas, do conjunto de sete, correspondendo a quase 50%.

Posteriormente, alguns problemas serão alvos de intervenção dos pesquisadores e outros não, sendo devidamente justificados.

PROBLEMAS	Gerente	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	Total
Falta de conhecimento da missão, visão e estratégia do hospital		X	X				X		3
Falta de indicadores de gestão de pessoal	X	X	X	X	X		X	X	7
Falta de indicadores de processos internos	X	X	X	X	X		X	X	7
Falta de indicadores de gestão financeira		X	X	X	X		X		5
Falta de indicadores de gestão de marketing		X	X	X	X		X		5
Falta de Incentivos para os funcionários	X	X	X	X	X		X		6
Falta de verbas		X			X	X	X		4
Falta de um sistema de gerenciamento adequado	X		X	X		X		X	5
Atendimento precário e insatisfatório	X	X			X	X		X	5

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 1 – Principais problemas levantados no Hospital

Os problemas: 1) falta de conhecimento da missão, visão e estratégia do hospital, 2) Falta de indicadores de gestão de pessoal; 3) Falta de indicadores de processos internos, 4) Falta de indicadores de gestão financeira; 5) Falta de indicadores de gestão de marketing – são problemas relevantes, o qual os pesquisadores possuem governabilidade sobre o assunto, razão pelo qual serão analisados com cuidados e com rigor científico, propondo-se uma solução viável capaz de se resolver o problema;

Os problemas: 1) Falta de incentivos para os funcionários, 2) Falta de verbas e 3) Atendimento precário e insatisfatório – não serão problemas diretos a serem resolvidos com a intervenção dos pesquisadores, no entanto, indiretamente serão atendidos na medida em que a solução dos problemas do parágrafo anterior permitirá melhorias nestes, por exemplo, na medida em que se propõem índices de marketing e trabalha-se com o objetivo de torná-lo satisfatório, melhora-se conseqüentemente o atendimento prestado junto ao cliente; o mesmo acontecendo com os índices de recursos humanos com a valorização e incentivos aos

funcionários e por fim com os índices financeiros e processos internos com a maior possibilidade de se conseguir verbas para o funcionamento adequado do hospital.

Por fim, em relação ao problema da falta de um sistema de gerenciamento adequado não apresenta justificativa para intervenção tendo em vista o seguinte aspecto: os pesquisadores não possuem governabilidade ou conhecimento específico sobre o assunto, sendo que este problema deveria ser resolvido com o pessoal da informática do hospital.

Dessa forma os problemas que sofrerão intervenção direta dos pesquisadores são:

- a) Falta de conhecimento da missão, visão e estratégia do hospital;
- b) Falta de indicadores de gestão de pessoal;
- c) Falta de indicadores de processos internos;
- d) Falta de indicadores de gestão financeira;
- e) Falta de indicadores de gestão de marketing.

Atualmente é necessário que o corpo de funcionários tenha consciência de qual a razão da existência da organização, quais os objetivos de longo prazo e quais são os pontos fracos, fortes, ameaças e oportunidades que influenciam o desempenho estratégico do hospital.

Os índices de gestão de pessoal possibilitam alcançarmos o aprendizado e crescimento, ou seja, o que fazer para sustentar a capacidade de mudar e melhorar. Os índices de gestão de processos internos permitem satisfazer nossos clientes, incentivando os processos de negócios no qual se deve alcançar a excelência. Os índices de gestão financeira respondem a seguinte questão: Para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelo governo e órgãos públicos? Por fim, os índices de gestão de marketing determinam que o que fazer para alcançar os objetivos do hospital e o como deveria ser visto pelos pacientes.

Portanto, diante de tais benefícios, justifica-se a razão, pela qual estes problemas serão objeto de estudo dos pesquisadores, visando solucioná-los da melhor forma possível, alcançando alto grau de eficiência e eficácia do desempenho da organização.

4. Implantação do BSC

A seguir será descrito um projeto básico ou plano de negócios da implantação do *Balanced Scorecard* para o Hospital Público em estudo.

O planejamento estratégico seja estruturado considerando como base uma estratégia maior, qual seja, buscar o equilíbrio econômico e financeiro do Hospital, uma vez que o mesmo se encontra endividado (20 milhões de reais). Além desta, cita-se abaixo as cinco diretrizes a serem priorizadas:

- a) promover o desenvolvimento e a gestão de recursos humanos;
- b) qualificar a assistência ao cliente (o termo paciente foi substituído pelo termo cliente para seguir a mesma linha proposta no BSC);
- c) implementar alternativas para aumentar os recursos financeiros e reduzir custos;
- d) buscar o envolvimento do hospital com a comunidade;
- e) obter a certificação de qualidade, baseado no nível III da acreditação.

Para que fosse possível implementar o BSC a visão e a estratégia são traduzidas em metas e indicadores estratégicos dentro de cada uma das perspectivas do BSC, incluindo mais a perspectiva da comunidade para avaliar o envolvimento do Hospital com a comunidade.

Dentro de cada perspectiva foram definidas várias ações com o objetivo de facilitar o alcance das metas estratégicas, conforme tabela 2, abaixo:

Ações a desenvolver dentro das perspectivas do BSC

Perspectiva financeira:

- aprimorar o faturamento;
- incrementar o controle de custos nas diversas áreas do hospital;

Perspectiva dos Clientes:

- melhorar as condições de hotelaria e instalações físicas;
- incrementar o sistema de relacionamento com os clientes;
- realizar melhorias nos registros médicos e de enfermagem;
- desenvolvimento de treinamentos e campanhas para evitar a infecção hospitalar;
- reformar a área física e realizar a aquisição de equipamentos.

Perspectiva do Aprendizado e do crescimento:

- capacitação profissional dos colaboradores;
- melhorias no suporte da área de Recursos Humanos aos colaboradores;
- realizar ações preventivas de saúde.

Perspectiva dos Processos Internos:

- implantar ações para adequação às exigências da Acreditação Hospitalar, nível III.
 - preparação do Balanço Social.
-

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 2 – Plano de ações

Na perspectiva financeira o indicador estratégico é fornecido pelo setor da contabilidade.

Na perspectiva de clientes o indicador estratégico é obtido através de pesquisas com os clientes dos leitos do hospital e por amostragem com os clientes internos pelo SUS (Sistema único de Saúde). Outra pesquisa, mais completa, é realizada mensalmente por uma psicóloga do departamento de recursos humanos através de entrevista com 30 pacientes.

Na perspectiva de aprendizagem e crescimento o indicador estratégico é obtido através de pesquisa anual, realizada pelo departamento de recursos humanos com todos os colaboradores.

Na perspectiva de processos internos o indicador estratégico é obtido através de avaliações para certificação de qualidade do Programa de Acreditação Hospitalar. Na perspectiva da comunidade o indicador estratégico é obtido através de pesquisa com os clientes que evidenciam a imagem que eles tinham do Hospital antes da internação.

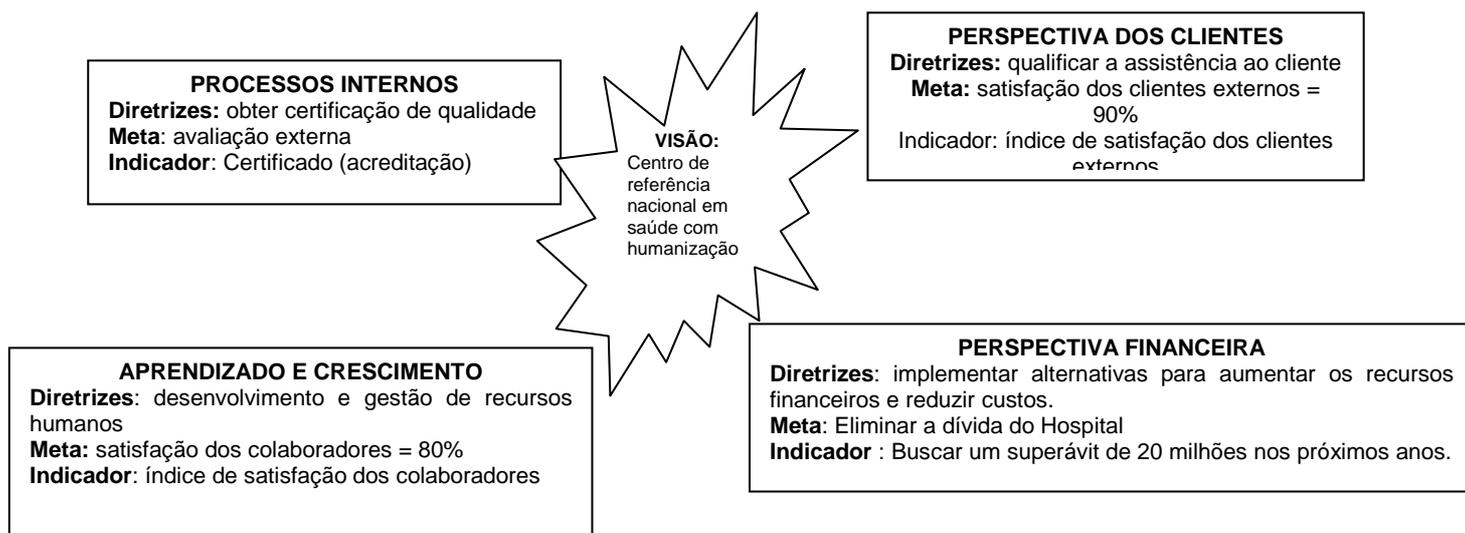


Figura 1 – Mapeamento do *Balanced Scorecard* do Hospital

5. Análise de Resultados

- **Índice de Satisfação dos Colaboradores** – No hospital não existe nenhum controle a respeito da satisfação do pessoal. No entanto, em relação aos dados, fornecidos pelo Setor de Estatística, podemos comparar a questão salarial do corpo de funcionários com os eventualmente pagos no mercado. Percebe-se que o Hospital remunera os seus funcionários na seguinte média: nível fundamental: R\$ 635,27, nível médio: R\$ 819,49 e nível superior: R\$ 1.240,16. Verifica-se que os salários estão defasados, sendo pagos abaixo da média do mercado, razão pelo qual se gera insatisfação no corpo de funcionários, causando insegurança e descontentamento, no entanto, vale ressaltar que a satisfação dos funcionários não pode ser medida apenas pelo salário. Em relação à meta traçada acima, verifica-se que o Hospital necessita agir urgentemente no sentido de alcançar o desempenho esperado.

- **Índice de Satisfação dos Clientes Externos** - De acordo com documento fornecido pelo Setor de Estatística, nota-se que no ano de 2005 foi constatado pela Ouvidoria do Hospital os seguintes dados: 150 casos de denúncia, 535 elogios, 667 reclamações, 135 solicitações, 111 sugestões e 132 não oficializadas. Mais uma vez, buscando-se alcançar a meta, exige-se a necessidade de trabalho, visando alcançar o nível de 90% de satisfação.

- **Margem do Resultado Operacional** - Conforme documento fornecido pelo Setor de Estatística, verifica-se queda meta estipulada em contrato no percentual de 8,34%, foi obtido apenas o cumprimento de 8,05%, razão pelas qual, o hospital não obteve um grande resultado, na medida em que contava com o cumprimento das metas. Novamente, o Hospital necessita trabalhar, no sentido de aprimorar o faturamento, conseguindo liquidar a sua dívida.

- **Certificação de Qualidade** - O Hospital recebeu a placa de certificação de “Hospital Sentinela” concedido pela Anvisa em fevereiro de 2005, aprimorando a sua qualidade no monitoramento e na regulamentação do mercado, de medicamentos e produtos médico-hospitalares no país, na fase pós-comercialização, de forma a garantir melhores produtos no mercado com segurança e qualidade para os pacientes e profissionais de Saúde. Portanto, este é o primeiro passo, embora inicial, para se alcançar o nível III de acreditação hospitalar.

A preocupação da administração do Hospital em programar o BSC é um ponto positivo na busca por uma gestão mais eficaz. Apesar dos resultados apresentados estarem abaixo das

expectativas, de maneira geral ocorrerá o envolvimento dos públicos interno (funcionários, corpo clínico, etc.) e externo (clientes e comunidade).

6. Considerações Finais

O objetivo deste estudo foi o de apresentar o *Balanced Scorecard* como ferramenta alternativa de análise do desempenho organizacional. Ferramenta esta que integra a estratégia da empresa com os vetores de desempenho. Acredita-se no valor do modelo enquanto meio de manutenção da visão e ação da empresa, à medida que o mesmo propõe uma relação de causa e efeito.

O BSC traz consigo um ponto importante que é o desenvolvimento de competências internas, onde se comparado a modelos de desempenhos tradicionais focados apenas em aspectos financeiros, mostra-se mais adequado à realidade atual, principalmente pela sua flexibilidade e adaptabilidade.

Sob outro aspecto o BSC é um modelo amplamente teórico, não contempla o desdobramento dos *scorecards* em níveis individuais ou departamentais, o que reforça o aspecto negativo de atrelar as decisões de medidas de desempenho à cúpula administrativa.

Apesar das dificuldades e benefícios apontados por organizações brasileiras que adotaram a ferramenta, acredita-se na necessidade de um período maior de uso do modelo para avaliar a sua real aplicabilidade ao contexto brasileiro, haja vista o pouco tempo transcorrido entre a implantação e as avaliações realizadas.

Referências

CAMPOS, José Antônio. *Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios.* São Paulo, Aquariana, 1998.

DRUCKER, P. *Entrepreneurship in Business Enterprise.* Journal of Business Policy, v.1, 1970.

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. *A Estratégia em Ação – BALANCED SCORECARD.* Rio de Janeiro: CAMPUS. 1999.

LOURENÇO, Jorge T. V. & MACHADO, Ana Cláudia M. *O Balanced Scorecard como ferramenta gerencial para o aprendizado organizacional.* Disponível em: <<http://www.latec.uff.br/anais/artigos/20.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2003.

OLVE, Nils-Göran, ROY, Jan & WETTER, Magnus. *Performance Drivers: A practical guide to using the Balanced Scorecard.* London, John Wiley & Sons, 1999.

ROCHA, Augusto César Barreto. *Avaliação de desempenhos alicerçado no Balanced Scorecard para uma indústria de confecções de médio porte.* 2002. 128p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Florianópolis, 2002.

SILVA, Edna Lúcia da. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.* 2. ed. rev. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.