



O BALANCED SCORECARD NA GESTÃO EMPRESARIAL

ARTIGO ORIGINAL

LIMA, Manoella Cristina Paiva de ¹, SILVA, Paulo Vitor Araújo da ², LOPES, Juan Carlos ³, ROBERTO, José Carlos Alves ⁴

LIMA, Manoella Cristina Paiva de. Et al. **O Balanced Scorecard na gestão empresarial.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 07, Ed. 06, Vol. 05, pp. 22-35. Junho de 2022. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/o-balanced-scorecard>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/o-balanced-scorecard

RESUMO

A satisfação dos clientes é um recurso importante que as empresas dispõem para alcançar e reforçar a competitividade. Quando um cliente está satisfeito com a compra/aquisição de um produto/serviço, há maior probabilidade de se realizar novamente a aquisição deste. Portanto, para a manutenção desta satisfação, as organizações devem levar em consideração alguns fatores. Dentre eles, destaca-se a qualidade dos serviços/produtos. Nesse contexto, o Balanced Scorecard (BSC) apresenta-se como uma metodologia que, através de seus indicadores, proporciona melhorias na gestão empresarial e no suporte ao consumidor, bem como na satisfação dos clientes e qualidade dos serviços/produtos. Sendo assim, o presente artigo, visou responder: o BSC pode ser utilizado na gestão empresarial para a melhoria da qualidade dos serviços prestados visando maior satisfação dos clientes? Tendo como objetivo geral investigar, na literatura já publicada, a utilização do BSC

¹ Graduanda do curso de Contabilidade. ORCID: 0000-0002-8415-4933.

² Graduando do curso de Administração. ORCID: 0000-0002-0843.

³ Graduando do curso de Administração. ORCID: 0000-0003-0189-0554.

⁴ Orientador. Mestre em Engenharia de Produção. Especialista em Logística empresarial. Graduado em Administração com Ênfase em Marketing.



na gestão empresarial, visando melhoria da qualidade dos serviços e maior satisfação dos clientes. Para isso, adotou-se como metodologia a pesquisa bibliográfica. Como resultados, constatou-se que esta metodologia atua em quatro perspectivas, influenciando diretamente no desempenho organizacional, sendo elas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Demonstrou-se, também, a atuação do BSC em cada uma delas. Por fim, concluiu-se que esta metodologia, pode sim ser utilizada para a melhoria da qualidade dos serviços prestados, estabelecendo indicadores que auxiliam no alcance da satisfação do cliente e auxiliam o processo de gestão empresarial.

Palavras-chave: Balanced Scorecard, Desempenho organizacional, Satisfação do cliente.

1. INTRODUÇÃO

A satisfação dos clientes é um recurso importante que as empresas dispõem para alcançar e reforçar a competitividade, pois estas têm como objetivo produzir bens e serviços que satisfaçam as necessidades da clientela (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com Neal (1999, p. 2),

Satisfação de cliente é a atitude resultante do que os clientes pensam que deveria acontecer (expectativas), interagindo com o que os clientes pensam que aconteceu (percepção de desempenho). Satisfação de cliente é uma atitude e é tipicamente medida usando algum tipo de escala de atitude.

Nesse contexto, verifica-se que quando os clientes estão satisfeitos com a compra/aquisição de um produto/serviço, há maior probabilidade de realizarem novamente a aquisição destes. Portanto, visto a importância de avaliar e mensurar o grau de satisfação dos clientes, nota-se que as informações oriundas de Pesquisa de satisfação, podem ser utilizadas como subsídios no processo de melhoria da qualidade.

RC: 117795

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/o-balanced-scorecard>



Entretanto, sabe-se que a melhoria e, por conseguinte, a satisfação, somente ocorrerá quando a empresa identificar as dificuldades e as competências consideradas críticas. Ainda, para que se alcance os objetivos organizacionais, é necessário se atentar aos fatores relacionados aos processos produtivos que garantem a sustentabilidade do negócio, visando o alinhamento organizacional e buscando maior qualidade nestes processos.

Nesse contexto, o Balanced Scorecard (BSC), “focaliza o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento” (HERNANDES; CLÁUDIO e FALCÃO, 2000). Ademais, pode ser classificado como uma metodologia de gestão que pode ser utilizada em processos internos, tendo como auxílio o uso de indicadores e de análises de satisfação do cliente, visando melhorias na gestão empresarial e no suporte ao consumidor.

Esta metodologia visa traduzir a missão e a estratégia da empresa por meio de um conjunto abrangente de indicadores que medem a performance, tornando-se base para o estabelecimento de um sistema de medição e Gestão Estratégica (KAPLAN; NORTON, 1997).

Ante ao exposto, o presente artigo, tem como questão norteadora: o BSC pode ser utilizado na gestão empresarial para a melhoria da qualidade dos serviços prestados visando maior satisfação dos clientes?

Portanto, tem-se como objetivo geral investigar, na literatura já publicada, a utilização do BSC na gestão empresarial, visando melhoria da qualidade dos serviços e maior satisfação dos clientes. Para isso, adotou-se como metodologia a pesquisa bibliográfica.

Este estudo foi dividido em três partes: a primeira parte apresenta o referencial teórico, onde serão apresentados os conceitos referentes à temática investigada. A

RC: 117795

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/o-balanced-scorecard>



segunda parte apresenta a metodologia, onde serão demonstrados os procedimentos metodológicos. Por fim, a terceira parte discorre de forma breve sobre a utilização do BSC na gestão empresarial.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A SATISFAÇÃO DO CLIENTE ALIADA A QUALIDADE DOS SERVIÇOS/PRODUTOS

Numa perspectiva, tanto acadêmica, como empresarial, o protagonismo crescente da satisfação do cliente é acompanhado por um conjunto de fatores atrelados. Dentre eles, pode-se destacar a qualidade dos serviços prestados.

Nesse contexto, Giglio (1996, p. 14), afirma que a satisfação do cliente é “o princípio e o fim” do trabalho de uma organização. Em consonância, sabe-se que a qualidade pode ser medida através do ponto de vista do consumidor. Quanto a isso, vale ressaltar que a melhoria da qualidade, abrange aspectos além da redução de defeitos, englobando a satisfação dos desejos e necessidades da clientela.

Carpinetti (2012, p. 11), informa que:

Qualidade é uma das palavras-chave mais difundida junto à sociedade e também nas empresas (...). Ainda um terceiro entendimento de qualidade que no passado costumava ser geralmente dominante no ambiente fabril, é aquele que vê a qualidade como atendimento das especificações do produto. A qualidade seria avaliada pelo grau de conformidade do produto, fabricado com suas especificações do projeto.

Ela está diretamente ligada à satisfação do cliente interno e externo (FALCONI, 2014). E, “para algumas companhias, a satisfação é a única meta viável pela qual elas devem empreender esforços” (OLIVER, 1999, p. 1).

RC: 117795

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/o-balanced-scorecard>



Ainda, segundo Falconi (2014), a qualidade é medida por meios de características dos produtos ou serviços, sejam eles finais ou intermediários da empresa. Ela inclui, ainda, a qualidade do produto ou serviço (ausência de defeitos e presença de características que irão agradar o consumidor); da rotina da empresa (previsibilidade e confiabilidade em todas as operações); do treinamento; da administração; dos objetivos; do sistema; e dos engenheiros.

Ante ao exposto, percebe-se que o conceito de qualidade aplicado nas organizações, sob essa perspectiva, necessita de um enfoque mais amplo, ou seja, visão interna (preocupada com a qualidade do produto) e visão externa (mais preocupada com a prestação do serviço ao cliente), caso queira inserir-se nas novas tendências do mercado e, com isso, alcançar sobrevivência com o passar do tempo, pois, para Kotler (2000, p. 725), “a alta satisfação ou o encanto cria uma afinidade emocional com a empresa resultando em lealdade do cliente, torna difícil para um concorrente ganhar seus clientes simplesmente oferecendo preços menores”.

Desta forma, nota-se que a satisfação aliada a qualidade dos produtos/serviços surge como um dos recursos mais importantes que as empresas dispõem para alcançar e reforçar a competitividade.

2.2 BALANCED SCORECARD (BSC)

O Balanced Scorecard (BSC), é uma metodologia que visa traduzir a missão e a estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho. Ao longo dos anos, ele tem sido utilizado pelas empresas como um sistema de gestão estratégica, com a finalidade de administrar as estratégias a longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2).

O objetivo do BSC é traduzir a missão e a estratégia de uma organização ou unidade de negócios, em objetivos e medidas tangíveis, que devem representar o equilíbrio entre indicadores externos, voltados para os stakeholders, e as medidas

RC: 117795

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/o-balanced-scorecard>



internas dos processos críticos de negócios, bem como a inovação, o aprendizado e o crescimento organizacional (BIMBATTI e TOLEDO, 2002, p. 33).

Entretanto, verifica-se que o BSC não substitui o sistema de medições da empresa, pois as medidas do scorecard são selecionadas de modo a direcionar a atenção dos funcionários para fatores capazes de levar a empresa a grandes realizações. Nesse contexto, um bom Mapa Estratégico deve descrever o processo de transformar ativos intangíveis em resultados financeiros tangíveis e, o Balanced Scorecard, também, irá atuar medindo os fatores esperados que conduzirão a um futuro desempenho financeiro e competitivo superior.

Ainda, na proposição de Kaplan e Norton (2000, p. 119), o BSC é “um conjunto de indicadores que proporciona aos gestores uma visão rápida, embora abrangente, de toda a empresa”. Ele atua no desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento” (HERNANDES; CLÁUDIO e FALCÃO, 2000).

Apesar do BSC ser apresentado, inicialmente, como uma metodologia de monitoramento da performance e controle da estratégia, verifica-se que houve uma evolução em seu potencial, passando a ser tratado como uma ferramenta de gestão de organização de grande, médio e pequeno porte, além da possibilidade de aplicação para indivíduos e equipes pequenas.

2.2.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA

A perspectiva financeira monitora se a estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Nesse contexto, sabe-se que as metas financeiras estão relacionadas à rentabilidade, bem como ao crescimento e valor para os acionistas (PRIETO *et al.*, 2006).



Conforme Norton e Kaplan (1997, p. 64), os objetivos financeiros podem diferir consideravelmente em cada fase do ciclo de vida de uma empresa. Os autores expõem, ainda, que devem ser tomadas ações adequadas em cada uma das quatro fases principais, sendo elas: crescimento (ênfase no aumento de vendas – em novos mercados e para novos clientes – mantendo níveis de gastos adequados para o desenvolvimento de produtos e processos, sistemas, capacitação dos funcionários e criação de novos canais de marketing, vendas e distribuição); sustentação (ênfase em medidas financeiras tradicionais, como o retorno sobre o capital empregado, receita operacional e margem bruta, focados em redução de custos e melhoria de produtividade, de forma a reduzir os custos diretos e indiretos, inclusive compartilhando recursos com outras unidades de negócios); colheita (a meta não é maximizar o retorno sobre o investimento, mas maximizar o fluxo de caixa da unidade, como consequência de todos os investimentos feitos no passado e seus objetivos financeiros seriam o fluxo de caixa operacional e a diminuição da necessidade de Capital de giro); e saída (avaliar estrategicamente o portfólio, de forma a definir quais unidades devem continuar a existir, através da venda ou um encerramento ordenado das atividades).

2.2.2 PERSPECTIVA DO CLIENTE

A perspectiva do cliente deve ser pressuposta nas definições de mercado e segmentos que a organização deseja competir. Estas devem ser traduzidas em medidas específicas, que devem ser repassadas para os clientes (PRIETO *et al.*, 2006).

Em consonância, segundo Norton e Kaplan (1997, p. 61), o Balanced Scorecard traduz as declarações da missão e estratégia em objetivos específicos, baseados no mercado e nos clientes. Desta forma, a perspectiva dos clientes deve levar em consideração, dentre outros fatores, a percepção que os clientes terão sobre a marca, bem como sobre os produtos/serviços.



Ainda que muitas empresas tentem, ativamente, reduzir suas despesas gerais, administrativas e de vendas, conforme Norton e Kaplan (1997, p 74), estas devem ser contrabalançadas no scorecard com outras medidas, como a capacidade de atendimento aos clientes, bem como a qualidade e desempenho, de modo que a redução de custos não interfira na realização de objetivos importantes nas perspectivas do cliente e dos processos internos.

Portanto, o propósito da perspectiva do cliente no BSC é identificar os melhores segmentos de clientes nos quais competir, pois nenhuma empresa conseguirá ser eficiente se tentar atender a um leque exageradamente extenso de segmentos. Além disso, cada um destes segmentos possui uma reciprocidade particular em termos da lucratividade, que deve ser levada em consideração no momento da escolha.

2.2.3 PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS

As medidas dessa perspectiva estão voltadas para os processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos internos da empresa. Nesse contexto, “os indicadores de perspectiva dos clientes e dos acionistas devem ser apoiados por processos internos. Nesta perspectiva as organizações identificam os processos críticos para a realização dos objetivos das duas perspectivas anteriores” (PRIETO *et al.*, 2006).

Conforme Norton e Kaplan (1997, p. 83), todas as empresas tentam melhorar a qualidade, reduzir os tempos de ciclo, aumentar a produção, maximizar a produtividade e reduzir os custos de seus processos de negócios. Entretanto, a concentração exclusiva em ganhos no tempo de ciclo, produtividade, qualidade e custo dos processos existentes não leva a competências exclusivas, pois tais melhorias aumentarão as chances de sobrevivência, mas não gerarão vantagens competitivas distintas e sustentáveis, a menos que se possa superar o desempenho dos concorrentes em todos os processos de negócios, qualidade, tempo, confiabilidade, produtividade e custo.

RC: 117795

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/o-balanced-scorecard>



2.2.4 PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E DO CRESCIMENTO

Empresas que estão constantemente buscando novos conhecimentos e aperfeiçoamento de seus processos, alcançam níveis de competitividade superiores e se tornam destaque perante o mercado. Sendo assim, a capacitação da organização deve ocorrer por meio de investimento em: novos equipamentos; pesquisa e desenvolvimento de produtos; sistemas e procedimentos; recursos humanos (PRIETO *et al.*, 2006).

Nesse contexto, o BSC determina a satisfação, produtividade e retenção como sendo um grupo essencial de indicadores focados nos funcionários. Estes devem monitorar resultados a partir dos investimentos realizados nos funcionários, nos sistemas e no alinhamento organizacional. Entretanto, os vetores desses resultados até o momento são um tanto genéricos e menos desenvolvidos quando comparados às outras perspectivas - financeira, do cliente e dos processos internos - desta metodologia (LAURINDO, 2013).

Em consonância, Norton e Kaplan (1997, p. 67), afirmam que a maioria das empresas traçam objetivos para os funcionários, tomando como base comum três medidas de resultados relacionadas aos funcionários, quais sejam: satisfação; retenção; e produtividade. Sendo que, em grande parte das organizações, se estabelece uma relação de causa e efeito entre elas e os vetores de competência, infraestrutura e clima.

O efeito desta perspectiva tem como objetivo aumentar o nível agregado de conhecimento nas demais perspectivas, visando, em última instância, melhores resultados financeiros. Além de incluir “incluem índices agregados de cobertura de funções estratégicas, disponibilidade de informações estratégicas e nível de alinhamento pessoal, de equipe e de departamento com os objetivos estratégicos” (LAURINDO, 2013).



3. MATERIAIS E MÉTODOS

Metodologicamente todo esforço científico representa a necessidade de o pesquisador esclarecer sua investigação de forma sistemática. Segundo Minayo *et al.* (2004, p. 16), a “metodologia é o caminho do pensamento e a prática exercida, na abordagem da realidade”. Portanto, vale ressaltar a sua importância, pois é o método que utilizamos como parâmetro para construir o conhecimento.

Nesse contexto, Cervo; Bervian e Silva (2007, p. 27) afirma que, o “método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou resultado desejado”.

Portanto, o presente artigo, adotou como metodologia a revisão bibliográfica, realizando um levantamento sobre o assunto em questão, recolhendo os dados necessários para a efetuação do trabalho, bem como a utilização de livros da área da administração, trabalhos sobre planos de negócios e análises de viabilidade.

Severino (2007, p. 122) diz que a pesquisa bibliográfica:

[...] é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

As organizações visam, juntamente com os colaboradores, à melhoria contínua de processos, por meio de ações corretivas, visando o melhor desempenho organizacional e maior qualidade nos produtos/serviços. Nesse contexto, a melhoria da satisfação dos clientes, deve ocorrer mediante alinhamento organizacional, o que é possível através da implementação do Balanced Scorecard.

RC: 117795

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/o-balanced-scorecard>



De acordo com Prieto *et al.* (2006), a implementação desta metodologia gera um processo de aprendizado relacionado ao uso de ferramentas de gestão e o mapeamento da estratégia, auxiliando na identificação dos fatores críticos que interferem diretamente no sucesso para o negócio e auxiliam na definição de prioridade dos investimentos, assistindo, nesse contexto, o processo de gestão empresarial.

Moreno e Carvalho (2007, p. 207), ainda, afirmam que sua implementação “deve possibilitar o acompanhamento contínuo dos seus objetivos estratégicos”. Portanto, ganhos de desempenho devem ser passíveis de mensuração, para que a empresa possa avaliar a qualidade de seus planejamentos, ações, processos”.

Ainda, segundo Prieto *et al.* (2006, p. 37), para que a organização obtenha bons resultados com a implantação do BSC, é necessário que se estabeleça uma estrutura formal e uma boa comunicação entre seus colaboradores, estando sempre alinhada às quatro perspectivas estratégicas, sendo elas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Para os autores, sem estes pontos definidos as chances de sucesso na implantação do BSC são mínimas.

Sobre a Perspectiva financeira, ao implementar um sistema de medida de performance, existe o risco de se produzirem valores incompatíveis com o uso de modelos (comparativos) sem a devida caracterização/personalização. Neste caso, cada medida específica de performance é melhorada, mas não a performance financeira total. Nesse contexto, um ponto importante a considerar, é que a alta administração pode possuir outras prioridades, que entram em conflito com o BSC. Outro ponto, diz respeito ao BSC que inicia em um nível organizacional inferior, e, depois, não é aceito pelos níveis superiores. Neste caso, ocorre a situação inversa: a alta administração delega a atividade, mas sem o poder necessário para viabilizá-la.

RC: 117795

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/o-balanced-scorecard>



A Perspectiva dos clientes possui a finalidade de identificar os segmentos, nos quais as organizações desejam competir. Para esta perspectiva, são propostos indicadores que possibilitem aos gestores acompanhar a satisfação, bem como a fidelização dos clientes. Entretanto, é importante destacar que para se manter no mercado, não basta buscar apenas a satisfação dos clientes, mas sim superar as suas expectativas (PRIETO *et al.*, 2006).

Portanto, visando os aspectos críticos na Perspectiva dos clientes, por exemplo, pode-se considerar um fator crítico de sucesso: conhecer bem os clientes e suas necessidades, podendo ser criada uma base de dados única, englobando os produtos e serviços para integrar todas as informações disponíveis, visando maior satisfação do cliente e melhoria na qualidade do atendimento.

Com relação às Perspectivas dos processos internos, os indicadores fornecem diretrizes para que se alcancem os objetivos, possibilitando a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes, pois a melhoria dos processos internos no presente é o indicador chave do sucesso financeiro no futuro. Ainda, há o entendimento de que a redução do tempo em torno dos questionamentos do cliente é de fundamental importância, pois, a partir daí, é possível aprimorar a necessidade cobrada do cliente com as melhorias a serem implementadas internamente na organização.

Entretanto, Carvalho e Laurindo (2003, p. 89), alertam que a implementação do BSC deve estar aliada ao gerenciamento por processos. Sendo assim, se a organização ainda não mapeou seus processos críticos, pode haver um atraso na definição das métricas relacionadas a esta perspectiva.

Ainda, fazer uso das melhores práticas de gestão empresarial é definido como fator crítico de sucesso na perspectiva de aprendizado e crescimento. Com relação a esta perspectiva de atuação do BSC, verifica-se a possibilidade da introdução de um portal de gestão, que armazene todas as informações necessárias para a gestão

RC: 117795

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/o-balanced-scorecard>



dos recursos humanos. Outra sugestão seria trabalhar com um sistema de recompensas atrelado aos objetivos estratégicos e no mapeamento das competências individuais, visando maior satisfação do cliente interno.

Ante ao exposto, nota-se que a satisfação do cliente é entendida como um dos principais antecedentes da retenção e da lealdade para uma empresa. Assim sendo, para a retenção de clientes nas organizações, se faz necessário a busca constante pela satisfação destes.

Para isso, verificou-se que a metodologia BSC é uma importante aliada neste processo de melhoria da qualidade dos serviços prestados visando maior satisfação dos clientes e trazendo resultados positivos para a organização, auxiliando diretamente a gestão empresarial.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo abordou a utilização do Balanced Scorecard (BSC) como um instrumento gerencial que evidencia o desempenho da empresa, permitindo correções de rumo em tempo hábil. Sendo abordado, também, a sua utilização para a melhoria da qualidade dos serviços prestados visando maior satisfação dos clientes.

Neste contexto, teve-se como objetivo de pesquisa investigar na literatura a utilização do BSC na gestão empresarial, visando melhoria da qualidade dos serviços e maior satisfação dos clientes. Visando responder se o BSC pode ser utilizado na gestão empresarial para a melhoria da qualidade dos serviços prestados visando maior satisfação dos clientes. Por fim, respondendo à questão norteadora, demonstrou-se que esta metodologia, pode sim ser utilizada para a melhoria da qualidade dos serviços prestados, estabelecendo indicadores que auxiliam no alcance da satisfação do cliente e auxiliam o processo de gestão empresarial.



Propõe-se, também, que sejam realizados novos estudos demonstrando a aplicação prática desta metodologia na organização, visando apresentar os resultados da aplicação dos indicadores nas quatro perspectivas de atuação do BSC.

REFERÊNCIAS

- BIMBATTI, M.; TOLEDO, N. N. Gerenciamento Estratégico através do Balanced Scorecard apoiado pela T.I. In: **Simpósio de Engenharia de Produção**, 9., 2002, São Paulo. Anais...São Paulo, 2002. CD-ROM.
- CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade: conceitos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégias para a competitividade**. São Paulo: Futura, 2003^a.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia Científica**. 6. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. p. 27; 51.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- FALCONI, V. C. **TQC – Controle de Qualidade Total (no estilo japonês)**. MG: INDG Tecnologia e serviços Ltda, 2004.
- GIGLIO, E. **O comportamento do consumidor e a gerência de marketing**. São Paulo: Pioneira. 1996.
- HERNANDES, C. A. M.; CRUZ, C. S. da; FALCÃO, S. D. Combinando o balanced scorecard com a gestão do conhecimento. **Caderno de pesquisas em administração**, v. 1, n. 12, p. 1-9, 2000. Disponível em:

RC: 117795

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/o-balanced-scorecard>



<https://mppr.mp.br/arquivos/File/bsc-e-gestao-do-conhecimento.pdf>. Acesso em: 07 de junho de 2022.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** 4. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 360 p.

KOTLER, P. **Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle.** 10 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAURINDO, A. M. **Gestão estratégica do conhecimento: investigação das práticas de gestão do conhecimento nas ações de planejamento de indústrias paranaenses.** Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2013.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R; NETO, O. C; **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade.** Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

MORENO, V.; CARVALHO, L. **Avaliação do potencial de aplicação do BSC em MPE's: uma Pesquisa Ação.** IBMEC, 2007.

NEAL, W. ***Satisfaction is nice, but value drives loyalty.*** *Marketing Research*, Chicago, 1999.

NORTON, D.; KAPLAN, R. **Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**, Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PRIETO, V. C. *et al.* Fatores Críticos na implementação do Balanced Scorecard. **Revista Gestão & Produção.** n. 1, p. 81-92, v. 13, jan./abr., 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2006000100008>. Acesso em: 07 de junho de 2022.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 23. Ed. São Paulo: Cortez, 2007.

RC: 117795

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/o-balanced-scorecard>



Enviado: Junho, 2022.

Aprovado: Junho, 2022.

RC: 117795

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/o-balanced-scorecard>