

DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM O BALANCED SCORECARD (BSC) À REALIZAÇÃO COM O BALANCED ADDED VALUE (BAV)

Norberto Tamborlin¹

RESUMO

A análise financeira de uma organização é de extrema importância para sua sobrevivência, porém, esta análise não pode acontecer de uma forma isolada, isto é, a análise financeira é realizada sobre dados passados, o mais importante é poder buscar estes dados passados e transforma-los em informação para a tomada de ações futuras. O BSC complementa as medidas financeiras do desempenho passado com as medidas e indicadores que vão impulsionar o futuro. Mas, como colocar em prática esta implementação? Será que as ações idealizadas são as mais corretas? Trarão o desempenho futuro que almejamos? É neste ponto que o BAV (Balanced Added Value) mostra sua força, realizando simulações de cenários e através de respostas rápidas permite ao gestor do negócio estar buscando a melhor alternativa para a realização de sua estratégia.

Palavras-chave: Balanced Scorecard. Balanced Added Value. Indicadores de desempenho. Planejamento Estratégico.

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento organizacional é um processo, e como tal, uma vez começado não tem fim. Idéias que hoje são as melhores, logo a frente são superadas por outras ainda melhores, e ainda, idéias outras que vão se complementando para fazer um todo sólido e constante, é o processo de melhoramento contínuo.

O BSC é uma metodologia que revolucionou ou está revolucionando a forma de como as organizações estão buscando as melhorias e o crescimento. É uma metodologia que busca levar as organizações a estabelecerem metas estratégicas plausíveis e atingíveis, mudando a *performance* da organização. O BSC, através das quatro perspectivas, financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento traça objetivos e metas claras para a organização. Mas, aqui fica um questionamento: Como operacionalizar estas metas, colocando-as em prática? Como cada ação operacional do processo poderá contribuir para o atingimento da meta estratégica estabelecida pelo BSC? É neste ponto que uma nova metodologia desenvolvida no Brasil, denominada BAV – Balanced Added Value, pode colaborar de forma decisiva para a

¹ Professor no curso de Administração no Instituto Blumenauense de Ensino Superior. / IBES.
(norbin@unibes.edu.br)

TAMBORLIN, Norberto. Do planejamento estratégico com o balanced scorecard (bsc) à realização com o balanced added value (bav). **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.1, n.1, p.01-16, Sem I. 2007

ISSN 1980-7031

complementação do BSC. Esta metodologia de gestão operacionaliza o BSC através do “Painel Estratégico”. Esta metodologia permite que o gestor do negócio visualize toda a operação em uma única tela de computador. E mais ainda permite realizar simulações de cenários na qual a empresa poderá ensaiar as variáveis dos processos internos, clientes, finanças e aprendizado e conhecimento, agregando ainda mais um componente que são as variáveis de produto, fazendo com que seu grau de assertividade se eleve evitando gastar recursos financeiros sem os retornos esperados.

2 METODOLOGIA BAV

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.19):

As empresas da era da informação serão bem sucedidas investindo e gerenciando seus ativos intelectuais. A especialização funcional tem que ser integrada a processos de negócios baseada no cliente.

Não basta ter o conhecimento, colocar este conhecimento em ação é que fará a diferença das organizações, não basta ter o “capital intelectual”, se este capital não estiver motivado a contribuir com a organização. Estimular as pessoas também faz parte do processo de melhoria.

Karhbk (2006, p.20) busca otimizar a estratégia com a ação prática e coloca como ponto importante para a nova visão da gerência as mudanças ocorridas no mercado:

Qual é o diferencial competitivo na conjuntura atual? Mais Qualidade e menos Preço. Portanto, se de um lado, para o produtor nacional a globalização cria uma dificuldade maior para concorrer com os produtos estrangeiros, de outro, para o consumidor brasileiro, ela oferece vantagens elevando o padrão competitivo, com melhor qualidade e menor preço. O desafio para o produtor é concorrer em condições, muitas vezes, de desigualdade. Isso pelo maior "custo Brasil", identificado na comparação de taxas de impostos, juros, tarifas, fretes, taxas portuárias e outros, sem falar em outras vantagens e economias que os produtos estrangeiros tem, com tecnologias mais avançadas, maiores mercados e volumes de produção, além de "dumping", praticado por alguns países competidores. Esses obstáculos têm que ser transpostos por estratégias de mercado inteligentes, ganhos na produtividade, qualidade, racionalidade e criatividade, e diferenciais, de rapidez, flexibilidade e confiabilidade no atendimento ao "rei".

TAMBORLIN, Norberto. Do planejamento estratégico com o balanced scorecard (bsc) à realização com o balanced added value (bav). **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.1, n.1, p.01-16, Sem I. 2007
ISSN 1980-7031

Segundo Paiva (1998, p. 154), “[...] mas inclusive sobre o fato de que nenhuma empresa pode ser competitiva se não envolver sua base operacional na análise e tomada de decisão”.

Ainda, segundo Paiva (1998 apud KARHBEK, 1998, p.154) a empresa pode ser comparada ao organismo humano, onde:

[...] não há hierarquia entre os órgãos, não há um órgão que funcione por longo tempo sem a dependência do bom funcionamento dos demais ao mesmo tempo em que há uma central de controle que procura balancear de todo o processo em função do contexto externo.

Kaplan e Norton (1997, p. 78) complementam as idéias anteriores, citando:

[...] não há como participar de um ambiente competitivo e tecnológico apenas com um monitoramento financeiro baseado no sistema de contabilidade tradicional que foi concebido num ambiente totalmente diferente do atual. [...] A Contabilidade financeira mapeia o passado, mas não demonstra os pontos chaves de sucesso e como obter e manter as vantagens competitivas.

Lev (2000, p. 34) complementa as palavras de Kaplan e Norton (1997) e Drucker (1995), citando:

[...] esses sistemas antigos não conseguem captar a nova economia, na qual o valor é criado por bens intangíveis: idéias, marcas, maneiras de trabalhar, franquias. [...] então, a situação é a seguinte: estamos usando um sistema de 500 anos de idade para tomar decisões num ambiente de negócios complexo no quais os bens que criam valor mudaram radicalmente.

A contabilidade financeira e de custos conseguiu auxiliar o processo de tomada de decisão na época em que as estratégias eram a busca de economia de escala e o desempenho organizacional era exclusivamente medido em termos financeiros. Naquela época, os indicadores financeiros eram suficientes para nortear as estratégias de grandes companhias onde se destaca a Dupont pelo desenvolvimento de um indicador de gestão denominado de fórmula Dupont. (JOHNSON; KAPLAN, 1993).

Na mesma linha de pensamento, Tavares (1999, p. 22) apresenta a gestão estratégica integrando o planejamento com os recursos da empresa, citando:

A gestão estratégica procura reunir o planejamento estratégico e administração em um único processo. Assegura as mudanças organizacionais necessárias para sua implementação e a participação dos vários níveis

organizacionais no processo decisório. É o conjunto de atividades planejadas e intencionais, estratégicas e organizacionais, que visa integrar a capacidade interna ao ambiente externo.

Por sua vez, Borna (2002, p. 26) traz a seguinte contribuição sobre a necessidade de controle:

O controle efetivo das atividades produtivas é condição indispensável para que qualquer empresa possa competir em igualdade de condições com seus concorrentes. Sem esse controle, ou seja, sem a capacidade de avaliar o desempenho de suas atividades e de intervir rapidamente para a correção e melhoria dos processos, a empresa estará em desvantagem frente à competição mais eficiente.

Outro aspecto a ser salientando é a necessidade do tratamento acadêmico em sistema de controle estratégico de gestão proposto por Kahrbek (2006), a fim de propiciar um aprimoramento da metodologia e a expansão da sua utilização pois a ferramenta pressupõe bons “pilotos”.

2.1 A METODOLOGIA BSC (BALANCED SCORECARD)

“O Balanced Scorecard é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro”. (KAPLAN, 1997, p.19).

Ainda, segundo Kaplan (1997, p.20) “O Balanced Scorecard, no entanto, é mais do que um novo sistema de indicadores. Empresas inovadoras o usam como a estrutura organizacional básica de seus processos gerenciais”.

É neste ponto que constatamos que o verdadeiro valor do Balanced Scorecard é quando ele deixa de ser visto como um simples sistema de medidas operacionais e se transforma num poderoso sistema de gestão estratégica.

O BSC, é uma ferramenta completa que busca traduzir a visão estratégica da alta administração em um conjunto coerente de medidas de desempenho que pode ser facilmente compreendida por todos na organização, assim sendo, este todo poderá contribuir de forma mais decisiva para o atingimento dos objetivos propostos pelo planejamento estratégico através do BSC.

O BSC focaliza quatro grandes perspectivas: Financeira, do cliente, dos processos internos e de crescimento e aprendizado. Embora estas perspectivas não

sejam estanques, podendo ser acrescentadas outras. Para cada uma destas perspectivas determina-se qual o objetivo, qual ou quais indicadores, as metas e as iniciativas para se atingir estes objetivos, a figura 1 mostra de forma esquemática a estrutura do BSC:

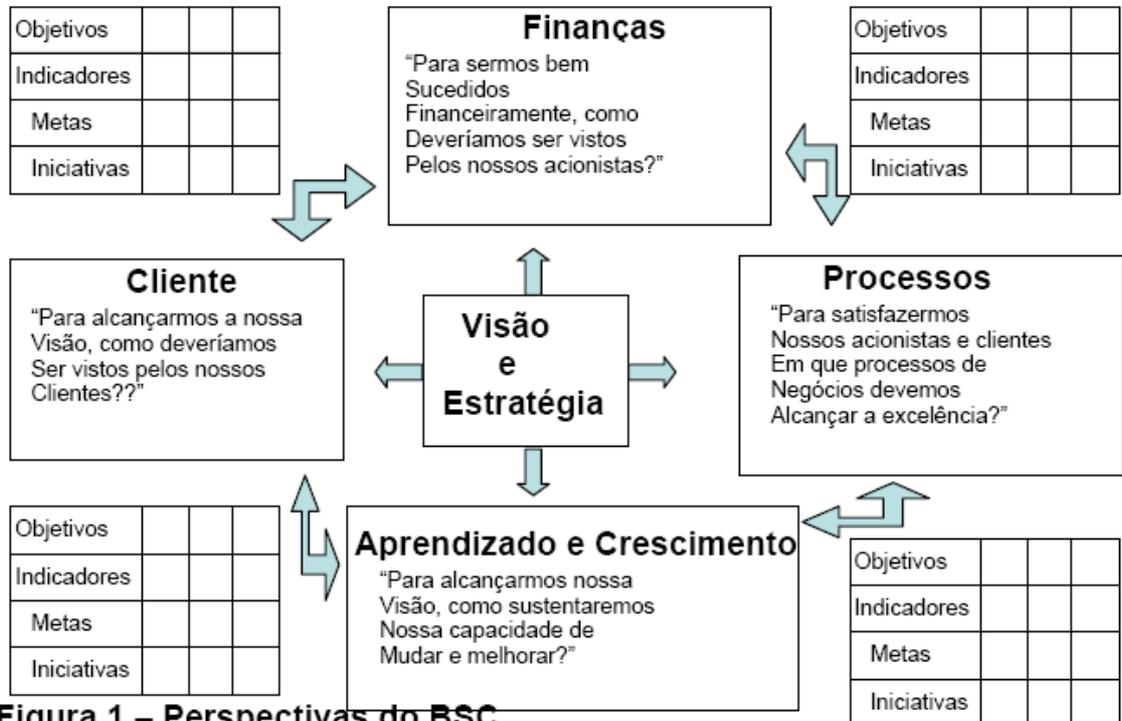


Figura 1 – Perspectivas do BSC
Fonte: Kaplan e Norton (1999, p. 10 - adaptado)

Segundo Kaplan (1996), o *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o *Scorecard* como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo, na era da informação.

Não basta estabelecer a necessidade do BSC, existem alguns vetores que farão o sucesso da implementação, comprometimento com o sucesso é requerido por todos os níveis da organização, a figura 2 permite observar os “vetores críticos” de sucesso do *Balanced Scorecard*.



Figura 2 - Vetores críticos do Balanced Scorecard

Fonte : Kaplan e Norton (1996, p.15)

O estabelecimento das metas e o conhecimento e disseminação destas pela organização não encerra o processo do BSC, é muito importante que estas metas e seus indicadores estejam alinhados com a estratégia da organização, e como fazer este processo?

Kaplan e Norton (1996) defendem que os melhores *balanced scorecard* são algo mais que uma coleção de indicadores críticos ou fatores críticos de sucesso. Um balanced scorecard devidamente construído deve incorporar um conjunto de relações causa-efeito entre variáveis chaves expressas em indicadores, ou seja, a sua elaboração deve conter a estratégia da organização. Deve-se identificar e explicar muita bem a seqüência das hipóteses e suas relações de causa efeito, entre os indicadores dos resultados e os indutores da atuação desses resultados. Portanto criar um “mapa estratégico” do processo, estabelecendo as ligações entre as diversas perspectivas e suas respectivas inter-relações, a figura 3 mostra um exemplo:

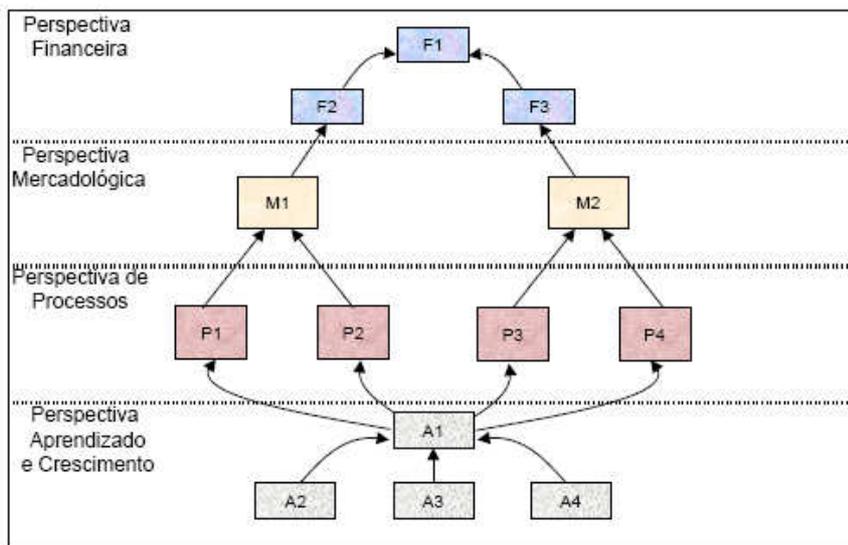


Figura 3: Diagrama de Inter-relacionamento dos objetivos estratégicos

Fonte: Symnetcs Busines Transformation²

2

2.2 A METODOLOGIA BAV (BALANCED ADDED VALUE)

A metodologia métrica, dinâmica e terapêutica através do Painel Estratégico®, com simulação de ações corretivas e concepção de Plano de Melhorias Integrado, tudo em uma única página de resumo e raciocínio foi concebida, inicialmente, em 1978, para próprio uso de seu autor, na direção geral de subsidiária brasileira de importante empresa multinacional. Sua aplicação estava voltada para o planejamento e monitoramento tático/estratégico e no desenvolvimento de executivos.

Sua forma inicial era circular e era operado manualmente, com figuras imantadas em cima de uma chapa de metal. Em 1979 foi demonstrado e aplicado, sob o nome de “*Strategy Board*”, no IX European Management Symposium, em Davos/Suíça e em 1980 no 9th World Congress for Training and Development, Rio de Janeiro. Com a evolução da tecnologia da informação, os cálculos passaram a ser feitos, a partir de 1981, com apoio de calculadora científica programável, sendo que hoje o sistema está totalmente automatizado, com alimentação eletrônica provida por sistemas ERP/EIS ou Transacionais/Operacionais. Esta metodologia possui direitos autorais protegidos por Copyright © na Biblioteca Nacional/Brasil (1979-2000), no INPI (1998-2000) e no

² SYMNETCS BUSINES TRANSFORMATION. Disponível em:
<http://www.symnetics.com.br/default_cf.asp>. Acesso em: 10 out. 2006.

Copyright Office/USA (1981), bem como por patentes, nos EEUU, Brasil e outros países.

Em relance de olhos, o Painel ajuda a por os "dedos nas feridas", pedindo ações corretivas ou, preventivas. Na maioria das vezes, os gestores sabem o que fazer, porém, enfrentam dois principais desafios: a viabilização da correção (como fazer isso?) e a consecução e efetivação da ação corretiva (make it happen), ou seja, que a ação seja realmente implementada, e com sucesso na realização! Com sua estrutura sistêmica, O Painel relembra as pendências e visa sistemicamente induzir à ação e à realização gerencial! O painel estratégico permite uma análise multifocal, como demonstra a figura 4:

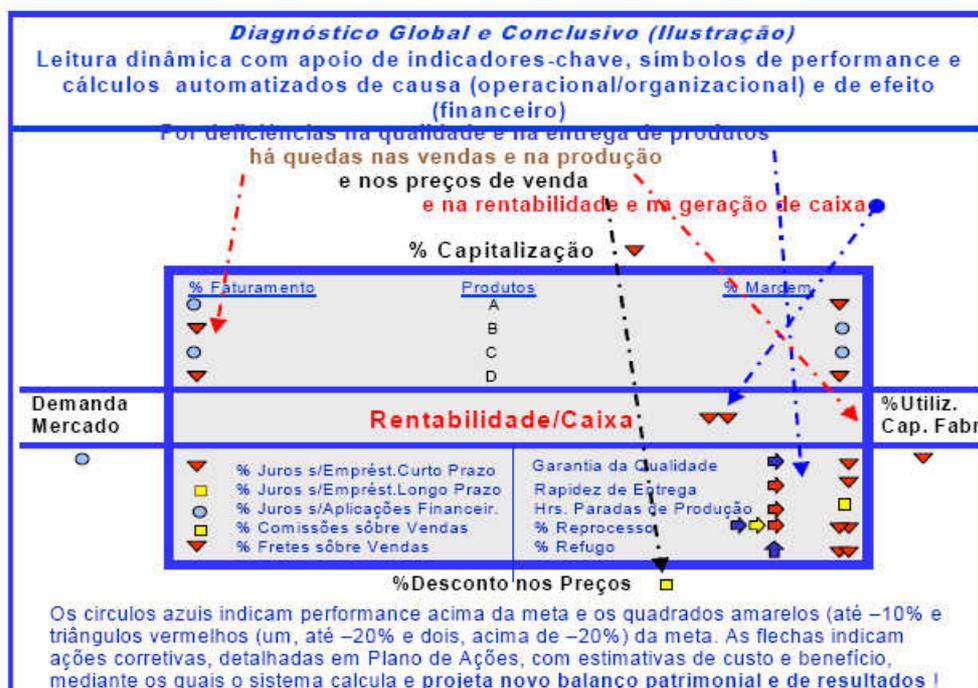


Figura 4: Visão da análise multifocal permitida pelo "Painel Estratégico".

Fonte: Karhbk (1981, p.20).

2.2.1 Diagrama de "artérias" e "veias"

Na figura 5, o diagrama com cascata de causas e efeitos, com indicadores financeiros, à direita, informados no balanço contábil (Demonstrativo de Resultados e Ativo e Passivo) interagindo com indicadores operacionais, que provêm à inteligência nas soluções, à esquerda. Por exemplo, como melhorar a Receita Operacional? Com mais Unidades Faturadas! Como obter mais unidades faturadas? Com maior satisfação do cliente! Como obter maior satisfação do cliente? Com melhoria da qualidade dos

produtos e serviços! Como obter melhor qualidade de produtos e serviços? Com maior treinamento e motivação da mão de obra; com maior ajuste de máquinas; com melhor qualidade de materiais; e assim por diante, em processo de cascata, em que a causa do efeito, passa ser o efeito de causa anterior, e assim por diante. É importante que os gestores dominem o conhecimento desta cascata de causas e efeitos, na anatomia dos negócios, bem como na de seus processos operacionais e organizacionais.

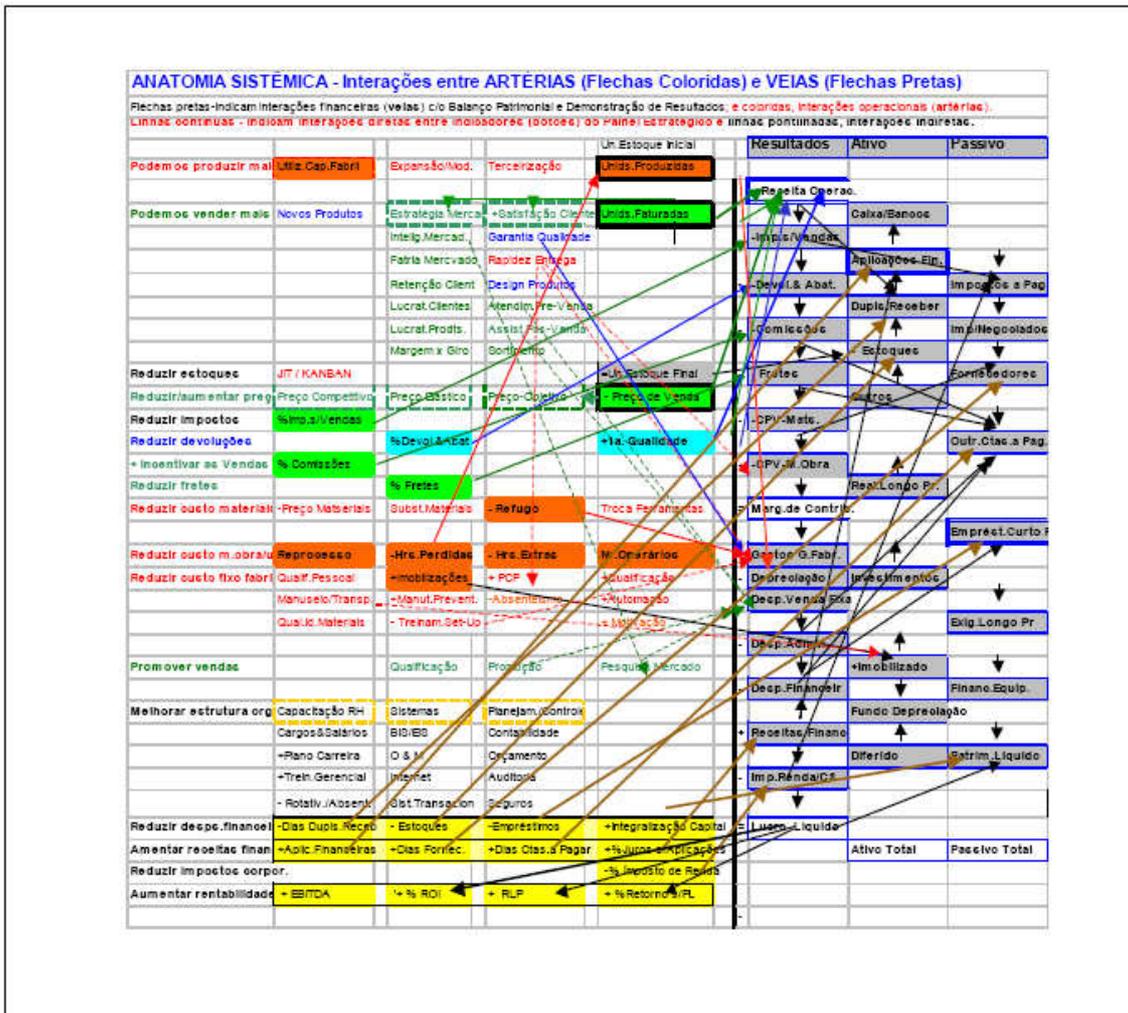


Figura 5 – Diagrama de Artérias e Veias

Fonte: KARHBEK (2006, p.44)

As setas, no diagrama, interligam os "efeitos ou eficácia" às suas "causas ou eficiência", em cascata, ou seja, partindo da primeira variável no Demonstrativo de Resultados, a Receita Operacional, enfatizada com flecha vermelha e que é um "efeito", por sua vez está interligada com os indicadores de "Unidades Faturadas" e "Preço de Venda", como causas. O maior ou menor volume em "Unidades Faturadas" depende de que? Da satisfação do Cliente! Esta depende de que? Da Garantia da Qualidade, entre

TAMBORLIN, Norberto. Do planejamento estratégico com o balanced scorecard (bsc) à realização com o balanced added value (bav). **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.1, n.1, p.01-16, Sem I. 2007
ISSN 1980-7031

outras causas! A Garantia da Qualidade depende de que? Do sistema e auditoria da qualidade, da eficiência da mão de obra, do ajuste e precisão das máquinas e ferramentas, da qualidade dos materiais e utilidades, da especificação correta do produto, do design, etc. e cada uma delas têm também suas causas e exigências para a sua eficiência. A inteligência nas soluções vem evidentemente das "artérias", ou seja, dos indicadores operacionais (produção, tecnologia, engenharia, marketing, recursos humanos, gestão de materiais e da qualidade, etc.) e organizacionais (estruturas, sistemas e métodos).

2.3 A METODOLOGIA BSC COM A METODOLOGIA BAV

A grande força da metodologia BAV é a facilidade de se fazer simulação de estratégias de cenários. Com respostas rápidas podem-se analisar milhares de produtos, simular situações de flutuação de mercado demanda elástica etc. A grande força do BSC é levar toda a organização pensar estrategicamente, estabelecer os indicadores de desempenho que irão acompanhar o desempenho da organização. Mas, neste ponto vem uma questão: A estratégia pode ser operacionalizada? Podemos ensaiar a estratégia antes de iniciar o jogo? É aqui que a metodologia BAV assume seu papel para fazer a complementação com o BSC. Através do “Painel Estratégico”, o gestor da organização juntamente com sua equipe fará simulações de cenários, aumentando preço, diminuindo volumes, aumentando compras, diminuindo custos, alterando juros de empréstimos, e o sistema automaticamente fará cálculos e realizará comparativos que através de uma simbologia permitirá aos gestores tomarem as ações corretivas. Portanto, as metas traçadas pelo BSC serão colocadas no “Painel Estratégico” do BAV, e através das simulações os gestores vão buscar a melhor tática operacional para alcançar o resultado esperado.

Vejamos na figura 6 o Mapa Estratégico de uma empresa de aviação:

Tema Estratégico Eficiência Operacional		Objetivos	Indicador	Meta	Iniciativa
Perspectiva Financeira	Rentabilidade Menos Mais	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilidade Mais Clientes Menos Aviões 	<ul style="list-style-type: none"> Valor de Mercado Renda por assento Arrendamento de Aeronaves 	<ul style="list-style-type: none"> 20% 5% 	
Perspectiva do cliente	Vôo pontual Preços mais baixos	<ul style="list-style-type: none"> Vôo no horário Preços mais baixos 	<ul style="list-style-type: none"> Taxa de chegada Avaliação de clientes 		<ul style="list-style-type: none"> Gerenciamento da Qualidade Programa de fidelidade
Perspectivas de Processos	Rápida preparação do	<ul style="list-style-type: none"> Rápida preparação no solo 	<ul style="list-style-type: none"> Tempo em solo Partida 	<ul style="list-style-type: none"> 30 minutos 90 % 	<ul style="list-style-type: none"> Programa de otimização da duração do ciclo
Perspectiva Aprendizagem	Preparação do pessoal de	<ul style="list-style-type: none"> Treinar pessoal de terra 	<ul style="list-style-type: none"> % de equipes de terra 	<ul style="list-style-type: none"> Ano 1 70% Ano 3 90% Ano 5 100% 	<ul style="list-style-type: none"> Programa de treinamento de equipe de terra

Figura 6 - Simulação Mapa Estratégico através do BSC de uma empresa de aviação

Fonte: E-Manager (08/2001 – adaptado)

Através do Mapa Estratégico utilizando as quatro perspectivas do BSC, a empresa definiu seus objetivos, indicadores e metas. Como a Metodologia BAV poderá ajudar a operacionalizar este Mapa Estratégico?

Vejamos o ensaio realizado com a metodologia BAV, colocando no “Painel Estratégico”, as variáveis e fazendo simulação de cenários para encontrar a melhor performance para a empresa. Observemos a seqüência de figuras 7 Simulação I Gestão tática, 8 Plano de ação para implementação e 9 Simulação II de Gestão Tática:

Medição da estratégia concebida pelo BSC, simulada e operacionalizada através do “Painel Estratégico” indica reversão do prejuízo de R\$ 309.000.000 em :

Simulação I - Lucro líquido de R\$ 61.790.000; ROI de 0,03%/mês e RPL de 0,05% / mês!

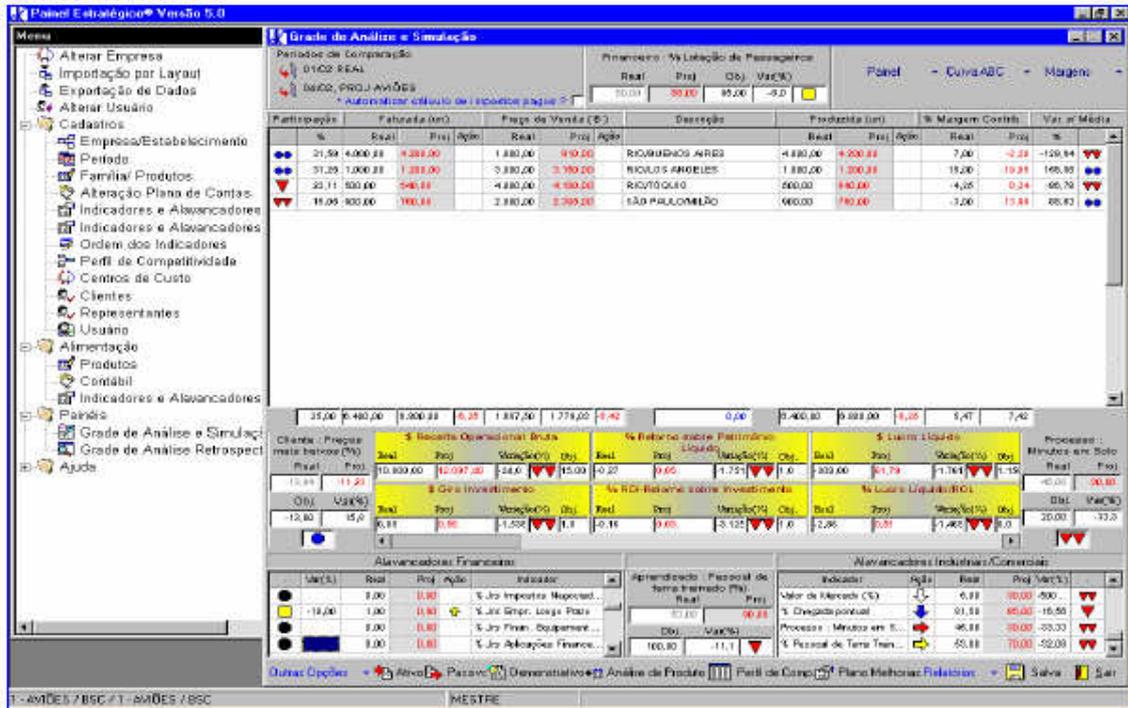


Figura 7: Simulação I Gestão tática

Objetivos, indicadores, metas e iniciativas do “BSC” medidos e executados através do “Painel Estratégico”, é o plano de ação integrado ao “Painel Estratégico” para acompanhamento da eficácia das ações fig.8, cada ação é indicada no painel através de setas coloridas fig. 7, indicando o desenvolvimento do processo.

Definição		Após Executado	
Responsável	Quando Fazer?	Como Fazer?	Quando Fazer?
Aviões - % Sem Avarias	Reduzir avarias	Substituição de linha de montagem	15/06/02
Financeiro : % Lotação Passageiros	Aumentar a lotação nos aviões de mínimo de 88% das poltronas disponíveis	Melhorar estatística de pontualidade e segurança. Oferecer serviço diferenciado aos voos, especialmente na classe executiva.	30/06/02
% Jrs Empr. Longo Prazo	Reduzir taxa para 0,95% a/an	Substituir dívida em Real por dívida em USD	10/04/02
% Pilotos Experientes	Ter 90% de pilotos com mais de 10.000 horas de voo dentro e fora		06/12/01
% Avião - Pontualidade	Aumentar a pontualidade de 90% para 95% até 20/06/02 e manutenção, a comparação com 92% e pontualidade das tripulações		30/04/02
% Avião - Horas sem acidente	Aumentar a segurança no voo de 90% para 95%	Aumentar a manutenção preventiva de aeronaves e equipamentos. Melhorar a técnica de operação. Melhoramento dos pilotos.	28/02/02

Figura 8 – Plano de ação incorporado ao “Painel estratégico

A Simulação II – Lucro Líquido de 20.940.000; ROI, de 0,01%/mês; RPL, de 0,02/mês.

Participação	Faturado (R\$)	Preço de Venda (R\$)	Descrição	Produzido (un)	% Margem Contrib.	Var. % Média
34,53	4.000,00	4.300,00	RIOBUENOS AIRES	4.000,00	4.200,00	73,85
22,32	1.000,00	950,00	RIOLOS ANGELES	1.000,00	950,00	128,17
25,06	500,00	300,00	RIODÉJOUR	500,00	750,00	-184,85
18,08	800,00	1.100,00	SÃO PAULO/MILÃO	800,00	1.100,00	-71,82

Obj	Var(%)	Real	Proj	Obj	Var(%)	Real	Proj
100	-5,3	0,05	0,06	25,0	3,075	0,16	0,16

Figura 9 - Simulação II – Lucro Líquido de 20.940.000; ROI, de 0,01%/mês; RPL,

Segundo Kaplan (1997, p.156) “Um bom *Balanced Scorecard* deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) e impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia da unidade de negócios”.

Portanto, a combinação dos dois sistemas, o BSC, projetando a estratégia, montando o Mapa estratégico, identificando os indicadores, e o BAV, operacionalizando a estratégia, medindo e proporcionando uma visão cinégetica e provocando o questionamento e a criatividade, induzindo à negociação, à decisão e à ação (O que melhorar? Como fazer? Por quanto? Quando? E, quem coordena?) com monitoramento de sua execução (quando e como foi feito?), agilizando e melhorando a comunicação inter e intra-empresa, bem como, em interação com o BSC, finalmente a mobilização de conhecimento do negócio, propiciando o desenvolvimento cultural auto-didático estimulam ainda a gestão participativa e a auto-educação gerencial permanente.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos afirmar que as metodologias Balanced Score Card - BSC e Balanced Added Value – BAV, não são concorrentes, pelo contrário, é complementar como vimos. As empresas que já adotaram a metodologia BSC, estão preparadas para adotarem a metodologia de medição analítica de gestão BAV. O BSC nos ajuda a entender a empresa, criar os indicadores interligados com a meta da empresa, o BAV será utilizado para simular e medir a eficiência e a eficácia das ações de melhoria que forem implementadas na empresa para buscarem os resultados desejados. Mas estabelecer metas não que dizer simplesmente que vamos alcançá-las, e se algo não der certo, como obter respostas rápidas para uma nova meta, para uma adequação a nova situação? Aqui mais uma vez o BAV nossa ajudará sobremaneira, voltamos a grade de simulação e lançamos os novos valores e em segundos obteremos respostas consistentes para a nova situação. O BAV permite ao empresário aumentar consistentemente o seu grau de assertividade das decisões tomadas, uma vez que se consegue “ensaiar” estas decisões antes de efetua-las.

O BAV não é mais um sistema eletrônico de gestão, é sim uma nova METODOLOGIA para se gerir as empresas, apoiada em uma ferramenta consistente

TAMBORLIN, Norberto. Do planejamento estratégico com o balanced scorecard (bsc) à realização com o balanced added value (bav). **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.1, n.1, p.01-16, Sem I. 2007

ISSN 1980-7031

que mostra todas as relações de causas e efeitos entre o pensar e o agir, entre o “eu acho” com o “é isso”.

INNOVATING AND CARRYING THROUGH WITH INTELLIGENCE OF MANAGEMENT

ABSTRACT

The financial analysis of an organization is of extreme importance for its survival, however, this analysis cannot happen separately, that means, the financial analysis is carried out on passed data, the most important thing is to be able to look for this past data and transform it into information to take future actions. The BSC complements the financial measures of the passed performance with the measures and indicators that will boast the future. But, how put into practice this implementation? Are the idealized actions the most correct ones? Will they bring the future performance that we long for? It is at this point that the BAV (Balanced Added Value) shows its strength, carrying out simulations of sceneries and through quick answers it allows the business manager to look for the best alternative for the accomplishment of his strategy.

Key-words: Balanced Scorecard. Balanced Added Value. Performance indicators. Planning, Strategic Planning.

REFERÊNCIAS

ANDRZEJEVSKI, Paulo. **O PAINEL ESTRATÉGICO® Como Instrumento de Controle de Gestão – Uma Abordagem em Contabilidade de Gestão**. Dissertação apresentada ao programa de pós-graduação em engenharia da produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis 2004.

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. São Paulo: Bookmam, 2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KARHBEK, Detlev. **Inovando e Realizando com Inteligência de Gestão**. Blumenau, 2006. (mimeo).

_____. **Apostila e Treinamento Visualização das Opções Estratégicas de Melhoria de Lucro e de Planos Integrados de Ação**. Blumenau, 1981. (mimeo).

TAMBORLIN, Norberto. Do planejamento estratégico com o balanced scorecard (bsc) à realização com o balanced added value (bav). **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.1, n.1, p.01-16, Sem I. 2007

ISSN 1980-7031

LEV, Baruch. A Matemática da nova economia. **HSM Management**, São Paulo, v. 4, n. 20, p. 34-40, maio/jun. 2000.

PAIVA, Aerton. **Organizações Empresariais Celulares**. São Paulo: Makron Books, 1998

SYMNETCS BUSINESS TRANSFORMATION. Disponível em:
<http://www.symnetics.com.br/default_cf.asp>. Acesso em: 10 out. 2006.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.