

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

DAIANE POLA

**O PROCESSO DE ESTRUTURAÇÃO DE UMA MODELAGEM DE *BALANCED SCORECARD*: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO VAREJISTA DE MÓVEIS E ELETRODOMESTICOS DA REGIÃO SUL DE SANTA CATARINA.**

**CRICIÚMA**

**2014**

**DAIANE POLA**

**O PROCESSO DE ESTRUTURAÇÃO DE UMA MODELAGEM DE *BALANCED SCORECARD*: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO VAREJISTA DE MÓVEIS E ELETRODOMESTICOS DA REGIÃO SUL DE SANTA CATARINA.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Realdo de Oliveira

**CRICIUMA**

**2014**

**Dedico este trabalho aos meus pais pelo exemplo de honestidade que levo para vida profissional, pelo incentivo nos momentos cansativos e felizes desta etapa, aos meus irmãos e ao meu noivo pelo apoio e compreensão mesmo em minha ausência.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus em primeiro lugar, como tudo em minha vida ele me guia pelo caminho certo, com perseverança e sabedoria.

Aos meus pais, João e Adelir, por me incentivarem e acreditarem em meu potencial. Pelo exemplo de honestidade de meu pai e a leveza pela qual minha mãe conduz a vida no qual reflete em minhas decisões.

Aos meus valiosos irmãos, Ademir, Claudir, Luciano, Claudecir e Claudete pelos conselhos e motivações ao longo dessa jornada, a eles meu muito obrigada.

Ao meu namorado, Rafael, pelo incentivo, paciência e compreensão nos momentos em que estive ausente, dedicando meu tempo no desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus queridos amigos de estudo, em especial a Beatriz, Nicoli, Manoela e ao Adriano, pela companhia de todos os dias, pela ajuda um ao outro nas dificuldades encontradas na vida acadêmica, levo-os para a minha vida, a vocês obrigado por existirem.

Agradeço a todos os professores do curso de Ciências Contábeis pelo conhecimento transmitido ao longo desses anos em especial ao meu professor e orientador Realdo de Oliveira, pela paciência e horas dedicadas essenciais para elaboração deste trabalho.

Enfim, agradeço a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a concretização deste sonho.

**Nenhum piloto se arriscaria a comandar uma nave complexa, como um avião a jato, por espaços congestionados com o auxílio de um único instrumento. Pilotos experientes processam informações provenientes de um sem- numero de indicadores com naturalidade.**

**Kaplan e Norton.**

## RESUMO

Pola, Daiane. **O processo de estruturação de uma modelagem de Balanced Scorecard: um estudo de caso em uma empresa do ramo varejista de móveis e eletrodomesticos da região sul de Santa Catarina.** 2014. 71 p. Orientador: Realdo de Oliveira. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

O presente trabalho tem por objetivo apresentar o *Balanced Scorecard* como uma ferramenta que veio permitir a integração com as práticas e a expectativa da organização. Demonstrando aos administradores o rumo a ser seguido, por meio da tradução da estratégia em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Para alcançar tal objetivo foi necessário definir e descrever o *balanced scorecard*, bem como sua função no processo de gestão. No capítulo 4 é apresentado uma modelagem de *bsc*, propondo a sua implantação em uma empresa de móveis e eletrodomésticos. As informações foram obtidas em entrevistas realizadas com um representante da empresa. Diante disso o tema está dentro da área de contabilidade gerencial. Na sequência apresentaram-se, através de pesquisa descritiva, qualitativa, e estudo de caso, que o *Balanced Scorecard* dispõe de métodos financeiros e não financeiros que correspondem em melhores práticas gerenciais, com auxílio de indicadores, fechando com uma análise geral e conclusão do trabalho.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*. Gestão. Estratégia. Indicadores.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Planejamento Estratégico .....	18
Figura 2 - Metodologia de Elaboração .....	19
Figura 3 - Análise SWOT .....	22
Figura 4 - Sistema de informações gerenciais .....	23
Figura 5 - Os cinco princípios do bsc. ....	28
Figura 6 - A maioria das empresas adota o <i>Scorecard</i> para orientar partes isoladas do sistema.....	34
Figura 7 - O balanced Scorecard fornece a estrutura necessária para tradução da estratégia em termos operacionais .....	35
Figura 8 - A estratégia em ação. ....	36
Figura 9 - Medição dos Temas Financeiros Estratégicos.....	37
Figura 10 - O modelo da Cadeia de Valores Genérica.....	39
Figura 11 - Organograma da empresa .....	49
Figura 12 - Etapas do estudo .....	51
Figura 13 - Negócio, Missão, Visão, Valores da empresa em estudo. ....	53
Figura 14 - Pontos fortes e fracos. ....	55
Figura 15 - Oportunidades e Ameaças.....	57
Figura 16 - Mapa estratégico - 2015 .....	61

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo de plano de ação .....	27
Quadro 2 - <i>Balanced Scorecard</i> 2015 – BSC.....	63
Quadro 3 - Plano de Ação 1 .....	64

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
IPI	Imposto sobre produtos industrializados
SWOT	<i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
P & D	Pesquisa e Desenvolvimento

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	11
1.2 OBJETIVO DA PESQUISA .....	12
1.3 JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>14</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA .....	14
<b>2.1.1 Estratégia Empresarial</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1.2 Níveis de estratégia</b> .....	<b>16</b>
2.2 VANTAGEM COMPETITIVA .....	17
2.3 DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA .....	17
<b>2.3.1 Identidade Organizacional</b> .....	<b>19</b>
2.3.1.1 Negócio .....	20
2.3.1.2 Missão .....	20
2.3.1.3 Visão .....	21
2.3.1.4 Valores .....	21
<b>2.3.2 Análise do Ambiente</b> .....	<b>22</b>
2.3.2.1 Ambiente Interno .....	24
2.3.2.2 Ambiente Externo .....	25
<b>2.3.3 Definição da estratégia</b> .....	<b>25</b>
<b>2.3.4 Objetivos</b> .....	<b>26</b>
<b>2.3.5 Planos de Ação</b> .....	<b>26</b>
2.4 PRINCÍPIOS DA ORGANIZAÇÃO ORIENTADA PARA ESTRATÉGIA .....	27
<b>2.4.1 Princípio1: Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais</b> .....	<b>29</b>
<b>2.4.2 Princípio 2: Alinhar a Organização à Estratégia</b> .....	<b>29</b>
<b>2.4.3 Princípio 3: Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos</b> .....	<b>30</b>
<b>2.4.4 Princípio 4: converter a estratégia em processo contínuo</b> .....	<b>30</b>
<b>2.4.5 Princípio 5: Mobilizar a Mudança por meio da Liderança Executiva</b> .....	<b>31</b>
2.5 BALANCED SCORECARD .....	32
<b>2.5.1 Conceito</b> .....	<b>33</b>
<b>2.5.2 Estrutura do Balanced Scorecard</b> .....	<b>33</b>
2.5.2.1 Perspectivas .....	35
2.5.2.1.1 <i>Financeira</i> .....	36
2.5.2.1.2 <i>Clientes</i> .....	37

2.5.2.1.3 Processos Internos.....	38
2.5.2.1.4 Aprendizado e Crescimento .....	39
<b>2.5.3 Mapa estratégico .....</b>	<b>40</b>
<b>2.5.4 Objetivos .....</b>	<b>40</b>
<b>2.5.5 Metas .....</b>	<b>41</b>
<b>2.5.6 Indicadores .....</b>	<b>42</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>44</b>
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	44
3.2 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS.....	45
<b>4 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>46</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	46
<b>4.1.1 Produtos e serviços .....</b>	<b>46</b>
<b>4.1.2 Clientes .....</b>	<b>47</b>
<b>4.1.3 Fornecedores.....</b>	<b>47</b>
<b>4.1.4 Pessoas.....</b>	<b>47</b>
<b>4.1.5 Organograma.....</b>	<b>48</b>
4.2 ETAPAS DO ESTUDO.....	49
4.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	52
<b>4.3.5 Análise interna da empresa.....</b>	<b>54</b>
4.3.5.1 Pontos Fortes .....	55
4.3.5.2 Pontos Fracos .....	55
<b>4.3.6 Análise Externa da Empresa .....</b>	<b>56</b>
<b>4.3.7 Definição dos Objetivos e Estratégias da organização .....</b>	<b>57</b>
4.3.7.1 Expectativas Financeiras.....	58
4.3.7.2 Expectativas de Clientes: .....	58
4.3.7.3 Expectativa dos processos internos .....	59
4.3.7.4 Expectativa para Aprendizado e Crescimento.....	60
<b>4.3.8 Mapa Estratégico.....</b>	<b>60</b>
<b>4.3.9 Balanced Scorecard.....</b>	<b>62</b>
<b>4.3.10 Plano de ação .....</b>	<b>64</b>
<b>5 CONCLUSÃO FINAL.....</b>	<b>66</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>69</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Para se sobressair no cenário competitivo atual, as organizações buscam ferramentas estratégicas inovadoras, que possibilitem informações eficientes e eficazes, a fim de balizar suas tomadas de decisões.

Muito embora escolher a estratégia correta seja o desafio, a dificuldade está em executá-las. O *Balanced Scorecard* é o tema principal desta pesquisa, e visa demonstrar a integração entre a prática e a expectativa da organização.

Neste sentido, na seqüência deste capítulo, visa-se demonstrar a importância do tema escolhido. Em um primeiro momento, será feita a abordagem do tema. Em seguida, serão expostos os objetivos e a justificativa que visam demonstrar a importância e a viabilidade deste trabalho acadêmico.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

Atualmente, o cenário empresarial é caracterizado pela intensa competitividade entre as organizações. Isso ocorre pelas fortes mudanças econômicas, variações políticas, pela exigência dos consumidores, avanços tecnológicos e a concorrência. Esses atributos, aliados às potentes cargas tributárias e a outros fatores, vêm tornando a administração do negócio cada vez mais complexa, fazendo com que as empresas tenham dificuldade em se manter estáveis no mercado.

Dessa forma, as organizações buscam aprimoramento no processo de gestão empresarial por meio de ferramentas gerenciais que auxiliem na tomada de decisão. As ferramentas de gestão e de controle são de fundamental importância aos seus usuários para que possam realizar as avaliações quantitativas e qualitativas de desempenho das organizações. Busca-se controlar e gerenciar, de modo estratégico, os processos operacionais, de custos e administrativos. A contabilidade gerencial visa buscar ferramentas que aumentam a eficiência e eficácia nos seus resultados.

Diante disso, uma ferramenta que possibilita a integração com as práticas e as expectativas da organização é o *Balanced Scorecard (BSC)*, que, através da

execução da estratégia, mostra a seus administrados o caminho a ser seguido, por meio de quatro perspectivas diferentes: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.

Nesse contexto, o *Balanced Scorecard* atua como um diferencial na organização, pois engloba ativos intangíveis, como clientes, processos e pessoas, características que a contabilidade gerencial, exclusivamente, não leva em consideração.

Assim, cabe a seguinte formulação problemática para o estudo em questão: Como estruturar uma modelagem de *Balanced Scorecard* que possibilite apoiar a gestão estratégica em uma empresa do ramo varejista de eletrodomésticos localizada em Forquilha – SC?

## 1.2 OBJETIVO DA PESQUISA

Este estudo tem como objetivo geral elaborar uma modelagem de estruturação do *Balanced Scorecard* para uma empresa do ramo varejista de móveis e eletrodomésticos localizada em Forquilha – SC. Para isso, classificam-se como objetivos específicos da pesquisa:

- ✓ Revisar a literatura pertinente sobre *Balanced Scorecard* e apresentar seu processo de estruturação;
- ✓ Analisar como o BSC pode contribuir para o desempenho da gestão estratégica em uma empresa privada;
- ✓ Fazer um diagnóstico da empresa estudada;
- ✓ Apresentar uma proposta de mapa estratégico e modelagem de *scorecard* para a organização.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Em meio ao contexto atual dos negócios, a competitividade torna-se um fator externo de risco ainda mais acentuado para as empresas, em se tratando de comércio,

visto que este ramo é um nicho de mercado forte no mundo todo. O comércio, segundo a FIESC (2010), tem uma participação setorial de 59,2% no estado de Santa Catarina.

Desse modo, ressalta-se a importância dessas empresas no Estado, já que movimentam significativamente a economia Catarinense. Em meio a esse contexto empresarial, as pequenas e médias empresas têm dificuldade em se manter estável no mercado. Segundo uma publicação da revista Pequenas Empresas Grandes Negócios (2008), um dos fatores que levam à sobrevivência da empresa é o seu tamanho, sendo que quanto maior a dimensão da empresa, menor a probabilidade de encerramento das atividades, visto que as empresas maiores estruturam melhores práticas gerenciais.

A competência na gestão dessas empresas garante à organização uma melhor sustentação para manter-se competitiva no mercado. Para uma boa gestão são necessárias ferramentas gerenciais que possibilitem a seus administradores o alcance do sucesso.

Diante do exposto, esta pesquisa visa contribuir, por meio do estudo teórico, como uma ferramenta de gestão estratégica, evidenciando informações quanto ao seu conceito, estrutura e aplicação no contexto organizacional, utilizando opiniões dos mais diversos autores renomados da área.

Este estudo justifica-se também pela necessidade de as empresas de pequeno e médio porte se manterem no mercado, visto que movimentam boa parte da economia brasileira. Para isso, abordar-se-á a gestão estratégica, que ajuda a traçar o caminho correto para o sucesso.

Enfatiza-se a relevância prática deste trabalho, com base na revisão de literatura sobre o BSC, a fim de que se possa estruturar uma modelagem dessa ferramenta organizacional, possibilitando a seus gestores melhor visualização das informações, que irão balizar suas tomadas de decisão.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentado o referencial teórico sobre o tema pesquisado, o *Balanced Scorecard*. Inicialmente, será abordado o conceito da estratégia e a competitividade. Na sequência, dar-se-á a fundamentação teórica sobre o planejamento estratégico e sua gestão, seguido do aprofundamento do tema principal deste trabalho.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

O conceito de Administração Estratégica teve início e forma definida pela primeira vez pela Fundação Ford e a *Carnegie Corporation*<sup>1</sup>. A trajetória dessa evolução é elucidada por ALDAY apud LEONTIADES (1982) <sup>2</sup>a seguir:

Um resumo da pesquisa, chamada de relatório *Gordon-Howell*, recomendou que o ensino de negócios tivesse uma natureza mais ampla e incluísse um curso de capacitação em uma área chamada de política de negócios. Entretanto, com o passar do tempo, o enfoque inicial do curso foi ampliado, incluindo a consideração da organização global e seu ambiente. A responsabilidade social e ética, bem como o impacto potencial de fatores políticos, legislativos e econômicos sobre o êxito na operação de uma organização tornaram-se assuntos de interesse. Essa ênfase mais recente e mais ampla induziu os líderes da área a mudarem o nome do curso de Política de Negócios para Administração Estratégica.

A partir daí, começaram os aprofundamentos nesse sistema de gestão: a administração estratégica. Nos dias atuais, em uma visão sistêmica, a Administração Estratégica é um princípio estruturador que integra os processos e recursos empresariais com os objetivos planejados. Para Costa (2003), a gestão estratégica ou administração estratégica difere de planejamento estratégico. Para ele, esse tipo de gestão é uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e contínua, conduzida e suportada pelos administradores da organização, a fim de avaliar a situação empresarial, elaborar um projeto e acompanhar e gerenciar os passos de implementação na organização.

---

<sup>1</sup>Fundação Ford e a *Carnegie Corporation* patrocinaram, nos anos 50 a pesquisa no currículo das escolas de negócios.

<sup>2</sup>Autores de "O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica".

A Gestão da empresa, ou seja, sua administração, é dirigida por um gestor ou o “administrador”. O administrador estratégico é o executivo que analisa o contexto de sua empresa e, com base nos resultados desta análise, estabelece a estratégia ou caminho que a empresa vai adotar para atingir seus objetivos de planejamento, baseados numa percepção estratégica e numa visão de negócios (FAGANELO e MACHADO, 2008).

Abordando o conceito de percepção estratégica e visão de negócios, que são de extrema importância para um gestor e para uma administração bem sucedida, os autores Costa e Almeida (2002, p.48) entendem que:

(...) a capacidade do pensamento estratégico está na habilidade de transformar o pensamento em ação estratégica. Já a visão de negócios, compreende a competência e a habilidade para enxergar tendências e padrões de comportamento do mercado.

Diante do exposto, entende-se que a Administração empresarial, juntamente com seu gestor, tem por finalidade possibilitar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da organização, possibilitando-lhe afrontar e adiantar-se às mudanças do cenário atual ou previsíveis no seu ambiente externo.

### **2.1.1 Estratégia Empresarial**

Além do estudo da forma como a organização deve ser conduzida, é necessário conceituar a estratégia empresarial que conduzirá a organização. Neste sentido, Padoveze (2003, p.93) esclarece que:

A estratégia competitiva pode ser definida como cursos de ação específicos que são desenvolvidos para criar vantagens competitivas sustentáveis em produtos particulares ou mercados identificados na persecução de objetivos identificados.

As estratégias empresariais são as concretizações dos objetivos da organização com relação a seu ambiente, e mostram o caminho a ser seguido. Elas determinam os trabalhos que serão realizados, utilizando adequadamente os recursos para desenvolver produtos e serviços para maximizar oportunidades e atender às

necessidades dos seus clientes, acionistas; e os objetivos almejados pela administração (OLIVEIRA, 2002).

Em complemento ao conceito de Oliveira, os autores Costa e Almeida (2002, p.118) ressaltam a estratégia como:

Um padrão ou plano que integra as principais metas e políticas de uma organização. Uma estratégia adequadamente formulada ajuda a pôr ordem nas deficiências e nos recursos internos da organização, assim como pode possibilitar possíveis trocas entre as pessoas, melhorando a relação da organização com seus *stakeholders*, tanto internos quanto externos.

Muito embora o problema da estratégia não esteja em criá-las, e sim em executá-las, muitas organizações engavetam suas estratégias por falhas na execução. Kaplan e Norton (2000) enfatizam que as estratégias estão mudando, mas as ferramentas utilizadas para mensurá-las não estão sendo aprimoradas. Para eles a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a estratégia em si.

Entende-se, então, que estratégia é a definição de objetivos básicos em longo prazo, é a adequação de ações e recursos para atingi-los. E que se deve estar atento quanto à utilização de ferramentas para a sua execução, passo mais importante para o sucesso.

### **2.1.2 Níveis de estratégia**

O planejamento se divide em três níveis: estratégico, tático e operacional. De acordo com Montana e Charnov (2003), o estratégico visa determinar a melhor alternativa a ser seguida pela empresa na busca pela expansão dos resultados; o tático objetiva otimizar determinada área e não a empresa em sua totalidade; o operacional tem como foco principal o desempenho das atividades diárias.

Portanto o *bsc* visa buscar a integração com todos os níveis de estratégias da organização, uma vez que o nível estratégico será a alta administração, o tático os gerentes e o operacional todas as divisões da empresa.

## 2.2 VANTAGEM COMPETITIVA

A competitividade existe muito antes da estratégia. Está presente desde o começo da humanidade. No ambiente empresarial a vantagem competitiva está no desempenho da organização com relação ao mercado competitivo. “A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa tem condições de criar para os seus compradores”. (Porter 1996, p.XI). Porter ressalta que a vantagem competitiva trata do modo como uma empresa põe, de fato, em prática as estratégias genéricas.

A vantagem competitiva pode ter muitas origens e mostra como é possível conectar todas as vantagens a atividades específicas e ao relacionamento dessas atividades entre si, com as atividades do fornecedor e com atividades do cliente”. (PORTER, 1996, p.XVII).

De uma forma mais abrangente a estratégia é uma configuração de obter vantagem competitiva. Em situações paralelas a vantagem se torna prejudicada pela incorreta execução da estratégia. Para Porter (1996, p.23) “o fracasso das estratégias de muitas empresas deve-se à incapacidade de traduzir uma estratégia competitiva geral em etapas de ação específicas necessárias para se obter vantagem competitiva”.

Porter(1996, p.23) faz a seguinte conceituação:

A vantagem competitiva relata o modo como uma empresa pode escolher e implementar uma estratégia genérica a fim de obter e sustentar uma vantagem competitiva. O instrumento básico para diagnosticar uma vantagem competitiva e encontrar maneiras e intensificá-las é a cadeia de valores, que divide uma empresa nas atividades distintas que ela executa no projeto, produção, *marketing* e distribuição de seu produto.

A vantagem competitiva, portanto, é a vantagem com relação a seus concorrentes, geralmente demonstrada pelo seu desempenho, seja ele econômico ou operacional.

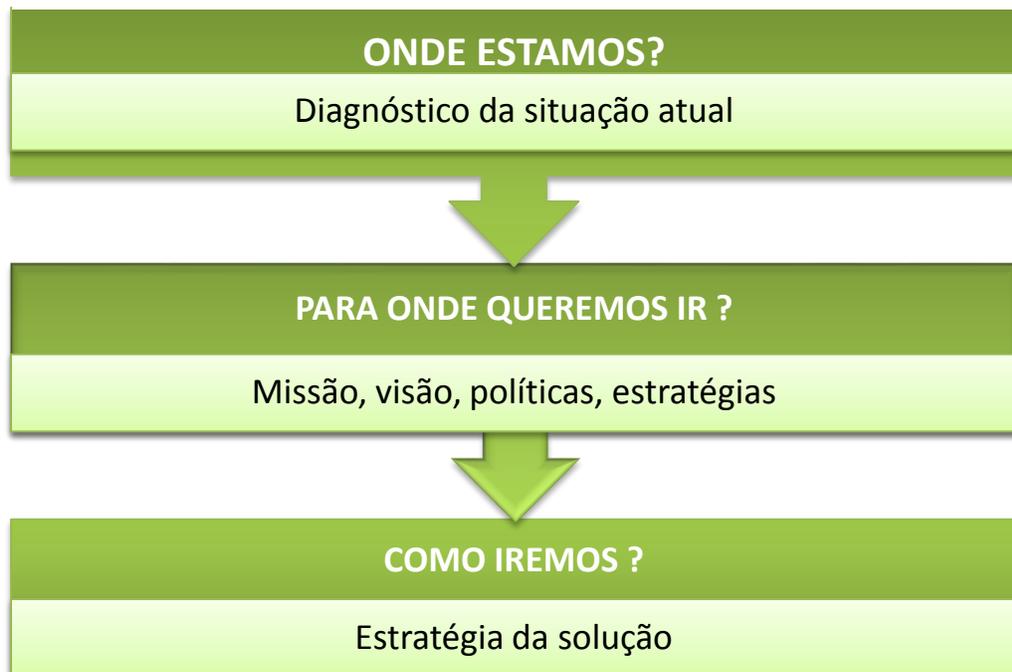
## 2.3 DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA

O planejamento estratégico é fundamental em uma organização. Planeja-se pela necessidade de continuidade da organização, bem como a execução correta de

suas atividades sistêmicas, alocação dos recursos e a obtenção de resultados. Para planejar, faz-se necessário analisar o ambiente empresarial.

Para isso, algumas perguntas essenciais devem ser respondidas no momento do planejamento, conforme demonstram Oliveira, Perez Jr e Silva (2010, p. 31), na representação da figura 1 a seguir:

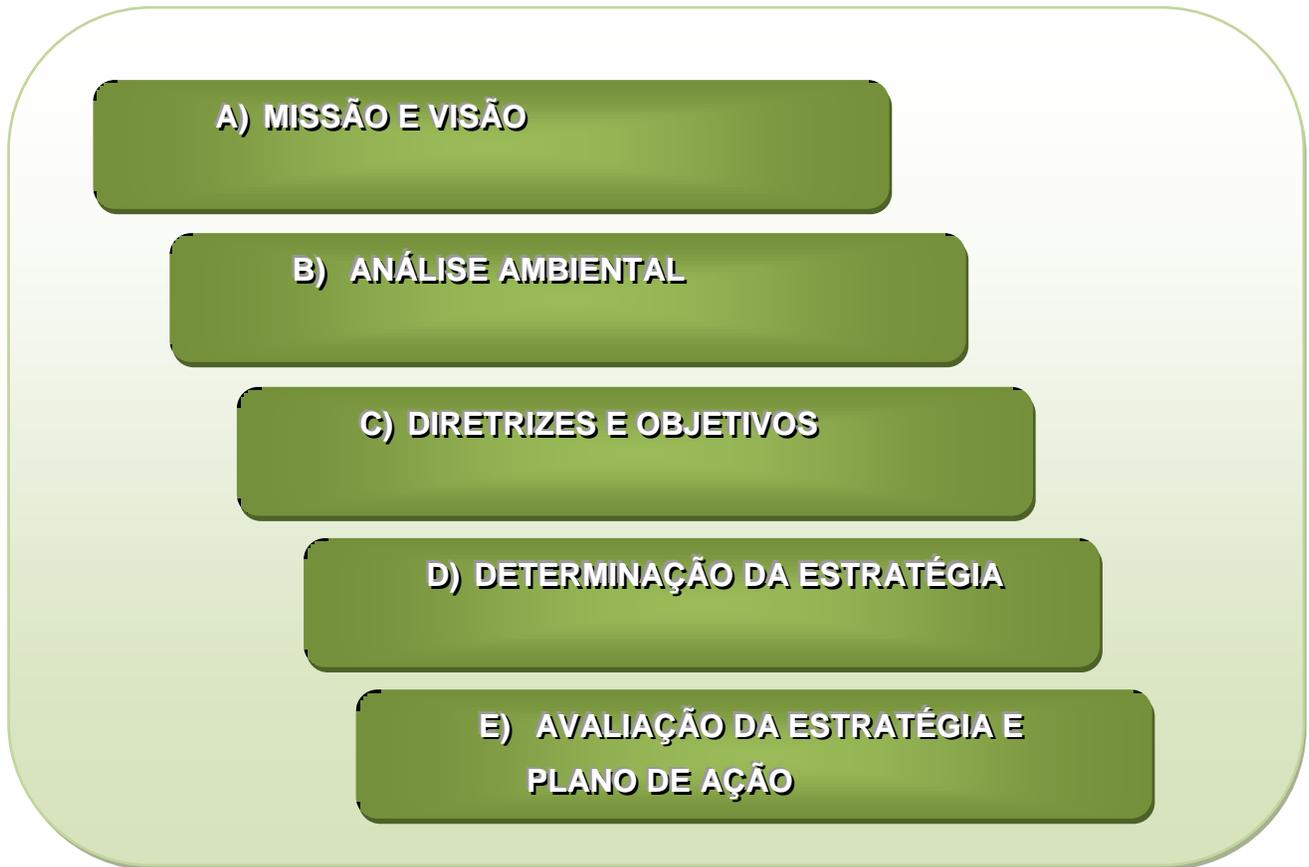
Figura 1 - Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Oliveira, Perez Jr e Silva (2010).

Diante disso, o planejamento é uma ferramenta de longo prazo e dispõe de informações qualitativas, com as quais se analisa o ambiente em que a empresa está inserida, define-se a direção das ações e desenvolvem-se estratégias para alcançar os objetivos almejados. Vê-se, assim, que o planejamento estratégico dispõe de etapas a serem seguidas, ilustradas na figura 2 a seguir:

Figura 2 - Metodologia de Elaboração



Fonte: Adaptado de Oliveira, Perez Jr e Silva (2010).

De acordo com a demonstra a figura 2, na etapa de elaboração da estratégia deve-se definir a missão da empresa e sua visão; fazer a análise ambiental que apresenta os pontos fortes e fracos e suas oportunidades e ameaças; e elaborar as diretrizes e objetivos. Feitas essas análises, deve-se determinar a estratégia e elaborar seu plano de ação.

### **2.3.1 Identidade Organizacional**

A ação de planejar é o propósito da visão futura da organização. Planeja-se para alcançar os objetivos da empresa. Para o sucesso da organização, bem como a correta aplicação da estratégia, é necessário executar as etapas do planejamento.

Para Oliveira, Perez Jr e Silva (2010) a missão, visão e valores são bases para estabelecer uma direção e uma orientação para a organização. Mas, para tornar-se realidade, deve-se traduzir os objetivos e orientações estratégicas. São os objetivos estratégicos que estabelecem a direção e a priorização das atividades de uma organização.

#### 2.3.1.1 Negócio

Definir o negócio está relacionado com a identificação empresarial no ambiente em que está inserida. Maximiano (2005) explica que, quando definimos o negócio, balizamos qual será o nosso foco quanto aos produtos e serviços oferecidos, mercados e clientes que a empresa pretende atingir.

Em complemento ao conceito, Andrade (2012, p.23) explica que definição do “negócio se refere às disposições relacionadas com o setor em que a organização atua e ou pretende atuar, focalizando a busca de oportunidades em uma área específica dentro do mesmo”.

#### 2.3.1.2 Missão

A missão empresarial compreende a razão pela existência da organização, e correlaciona sua atividade e suas conquistas futuras, bem como o modo com que pretende ser vista pelos clientes. Conforme Almeida (2001, p.15), “a missão é a razão de ser da entidade, e serve para delimitar seu campo de atuação, como também para indicar as possibilidades de expansão de suas ações”. Em uma visão mais abrangente de missão Oliveira (2007, p. 107) ressalta que,

missão é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios e áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa. O estabelecimento da missão tem como ponto de partida a análise e interpretação de algumas questões como:

- qual a razão de ser da empresa?
- qual a natureza do (s) negócio (s) da empresa?
- qual a imagem que a empresa faz de si própria e pela qual quer ser reconhecida? [...].

Entende-se, desse modo, que a missão é de extrema importância para a execução da estratégia, pois deixa explícito o propósito da organização.

#### 2.3.1.3 Visão

Tal como a missão, a visão está intrinsecamente ligada ao sucesso da organização, pois expõe a posição que a empresa pretende alcançar no mercado, em determinado período estabelecido. Para Tavares (2005, p.100), “a visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar”. Em outras palavras, é uma declaração de visão que direciona a empresa para onde gostaria de estar nos próximos anos.

Para Tavares (2005, p.98), a definição da visão é como:

(...) uma projeção das oportunidades futuras do negócio da organização, para permitir uma concentração de esforços na sua busca. A visão é uma intenção sobre onde desejamos que a organização esteja amanhã em seu ambiente e uma orientação sobre quais ações devemos adotar hoje para que isso ocorra.

A visão é, portanto, um acumulado de convicções que direcionam a trajetória da empresa.

#### 2.3.1.4 Valores

Para conseguir resultados positivos em longo prazo as organizações devem cultivar valores socialmente éticos. Definir de forma clara seus valores e cultivá-los possibilita à organização alcançar processos internos com mais eficácia, despertando uma diferenciação no ambiente externo.

Assim, em caráter de definição, Serra, Torres MCS e Torres PA (2004) concluem que os valores organizacionais são princípios de orientação organizacional perenes e essenciais.

Os valores devem estar intrinsecamente ligados à visão e à missão da empresa. Tavares (2005, p. 245) compreende que “valores servem como instrumento para avaliar e dar significado à busca da visão pelos participantes da organização. São eles que evitam que o senso de propósito seja imoral ou anti-ético”.

Diante dos cenários apresentados acima, pode-se concluir que os valores são características de uma organização, que definem o comportamento da empresa. Promovem a participação dos colaboradores no desenvolvimento da missão e visão, instituindo um comprometimento dos empregados com o mercado, comunidade e sociedade.

### 2.3.2 Análise do Ambiente

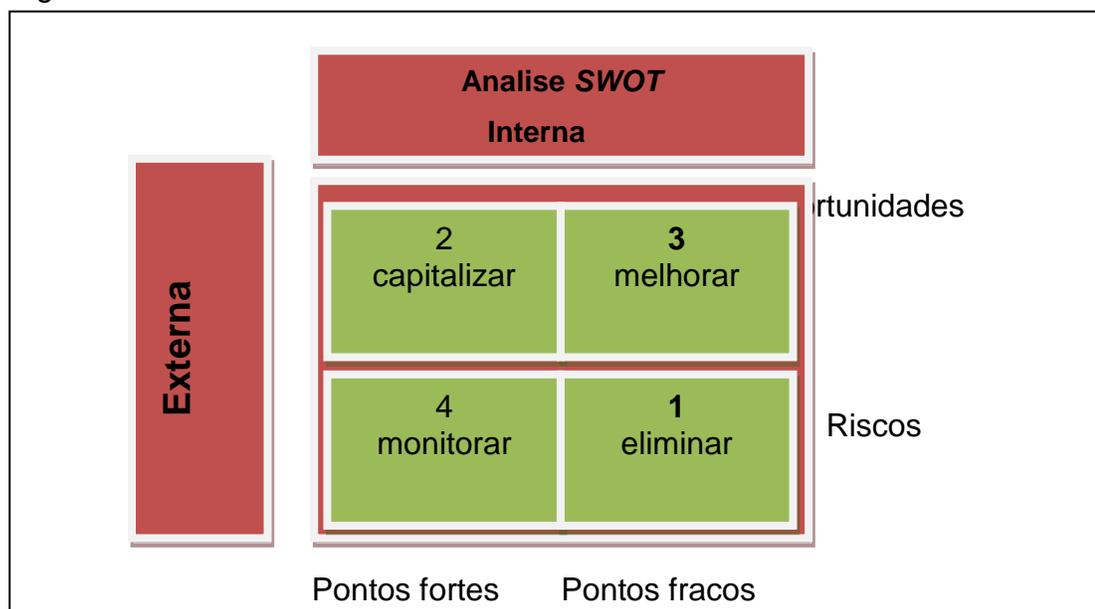
A organização tem relação direta com o ambiente na qual está inserida. Portanto, é relevante que se utilize técnicas de análise ambiental que possibilitem um diagnóstico empresarial, a fim de balizar seus gestores sobre a real situação da empresa.

A análise *SWOT* é uma ferramenta eficaz no diagnóstico empresarial. Teve origem na década de 1960 e representou um passo importante para o planejamento estratégico. Para Nascimento e Reginato (2010, p. 188), a análise *SWOT* serve,

(...) como instrumento de análise para mapear as condições ambientais externas, no que se refere à identificação de potenciais ameaças e oportunidades, e para a avaliação do ambiente interno, onde se busca identificar os pontos fortes e fracos da empresa.

Elucida-se, por meio da figura 3, a disposição da análise *SWOT*, para âmbito de definição,

Figura 3 - Análise SWOT



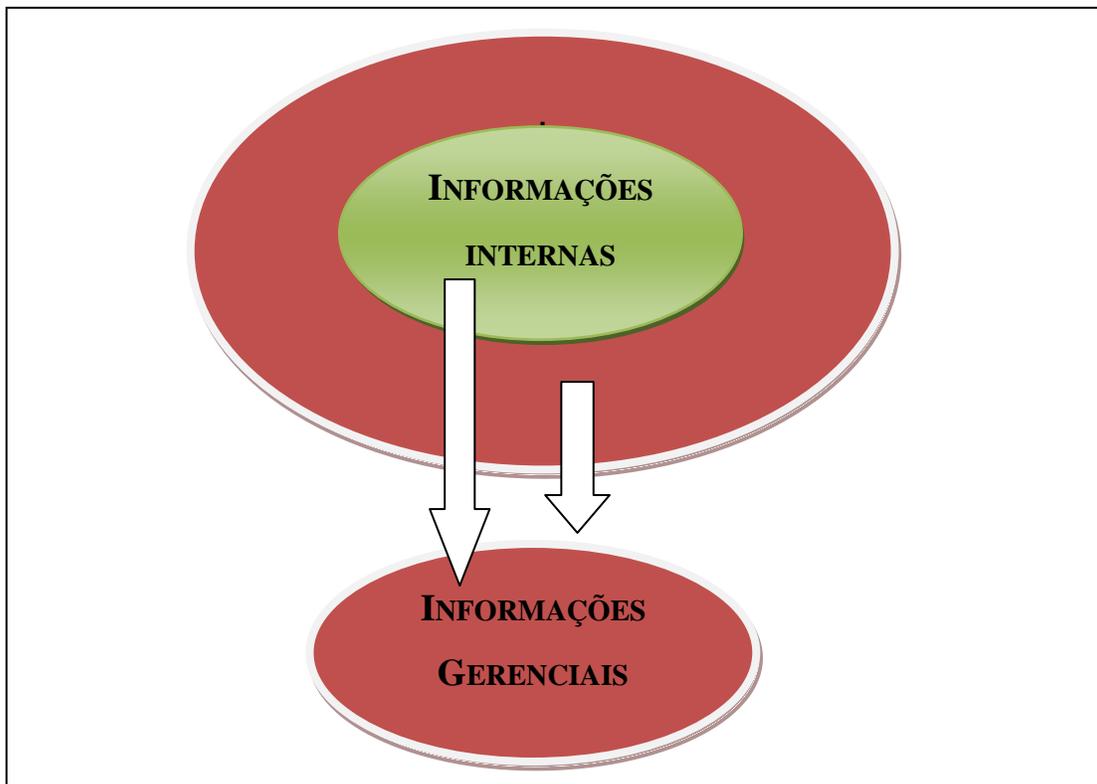
Fonte: adaptado de Padoveze (2003).

A figura 3 demonstra o ambiente externo, evidenciando suas oportunidades e ameaças, a partir dos quais a organização deve explorar seus potenciais, prever e minimizar os riscos. No âmbito interno, a figura 3 demonstra as características como pontos fortes e fracos e as expectativas de mercado, devendo trabalhar no sentido de maximizar seus potenciais e minimizar ou ao menos equilibrar suas fraquezas.

Em relação à utilização do sistema nas empresas, Serra, Torres MCS e Torres PA (2004, p.86) explicam que análise (...) “*SOWT* é utilizada por organizações de todos os tamanhos e tem sido ensinada nos cursos e universidades como uma ferramenta fundamental”.

Para Oliveira (2004), na execução do diagnóstico estratégico, é necessário ter acesso a uma série de informações, e estar preparado para fazê-lo, saber as informações desejadas, quais as informações pertinentes e como obtê-las.

Figura 4 - Sistema de informações gerenciais



Fonte: Adaptado de Oliveira (2004).

Na concepção do autor, exposta na figura 4, o conjunto de conhecimentos internos e externos formam um sistema de informações globais. Para Oliveira (2004, p.90), “o executivo deverá saber extrair as informações gerenciais que realmente a empresa precisa para ser eficaz”.

Prospecta-se, diante da literatura exposta, a importância da análise ambiental em uma organização. No entanto, devido à relevância dessas informações para o planejamento estratégico e, conseqüentemente, para o *balanced scorecard*, é necessário aprofundar a pesquisa científica, no que tange ao ambiente interno e externo, a ser apresentado a seguir.

### 2.3.2.1 Ambiente Interno

Os fatores internos da organização estão relacionados com suas forças e fraquezas. Os pontos fortes e fracos representam as variáveis controláveis pela empresa. Os autores Serra, Torres MCS e Torres PA (2004, p.88) elucidam:

(...) para avaliar as forças e fraquezas, os responsáveis pelo planejamento deverão considerar cada função empresarial, recursos humanos, finanças, marketing, produção, tecnologia de informação, pesquisa e desenvolvimento. No caso de uma empresa nova e pequena, o empreendedor pode verificar seus talentos, habilidades e experiências em relação ao novo negócio.

Azevedo (2011) esclarece que o ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da organização, já que é o resultado de estratégias de atuação definidas pelos mesmos. Para o autor, quando os executivos percebem um ponto forte, tentam ressaltá-lo ainda mais. No entanto, ao entender um ponto fraco, devem, pelo menos, minimizar seus efeitos.

Conclui-se, assim, que o ambiente interno da organização evidencia seus pontos fortes e fracos que carecem estar alinhados aos objetivos da organização, exaltando suas forças e minimizando suas fraquezas, já que possui fatores controláveis pela organização.

### 2.3.2.2 Ambiente Externo

A organização deve estar conectada ao seu ambiente externo, detectando oportunidades e prevendo ameaças que prejudicam o desenvolvimento da empresa.

Sobre isso, Azevedo (2011, p. 50) esclarece que:

(...) o ambiente externo está fora do controle da organização. Isso não significa que não seja útil conhecê-lo. Apesar de não poder controlá-lo, pode-se monitorar e procurar aproveitar as oportunidades da maneira mais ágil e eficiente e evitar as ameaças enquanto for possível.

Portanto, é evidente a importância da análise ambiental externa da empresa, já que o ambiente menciona as oportunidades, que, se corretamente analisadas, permitem à organização vantagens para o alcance da excelência. Esta, por sua vez, deve estar alinhada à identificação das ameaças, a fim de evitá-las ou ao menos minimizá-las.

### 2.3.3 Definição da estratégia

A definição da estratégia é um dos passos mais importantes na elaboração do planejamento estratégico, visto que é a melhor representação entre a organização e o ambiente em que está inserida.

Oliveira (2004) explica que uma estratégia, para ser considerada viável, deve ser consistente e adequada, em termos de consecução dos objetivos propostos pela empresa.

Em complemento ao conceito de Oliveira, Andrade (2012) ressalta que a escolha da estratégia é definida como um curso de ação com vistas a garantir à organização alcance de seus objetivos organizacionais. Para ele, o enfoque central está em lidar satisfatoriamente com a concorrência.

Diante disso, elucida-se, por meio de revisões literárias, que a premissa da estratégia está em alcançar seus objetivos para produzir os resultados almejados.

### 2.3.4 Objetivos

É imprescindível explicar sobre os objetivos estratégicos de uma empresa. O delineamento correto dos objetivos possibilita à organização traçar expectativas conforme o sonho dos sócios ou acionistas, focando em seus resultados de curto, médio ou longo prazo.

Para Serra et al (2004, p.96), “os objetivos são marcos que definem o desempenho desejado em relação aos aspectos estratégicos e auxiliam a empresa a ter como foco os resultados”.

Oliveira (2011) ressalta que a fixação dos objetivos estratégicos deve derivar resultados quantificáveis. Ou seja, deve-se mensurar a realização desses objetivos no meio do processo de implementação da estratégia, para verificar seu cumprimento.

### 2.3.5 Planos de Ação

Fez-se necessário, até o momento, evidenciar a estratégia, bem como suas etapas. A definição dos objetivos e metas, no entanto, não é auto-suficiente. A etapa de elaboração do plano de ação é a concretização da estratégia.

Diante disso, Andrade (2012, p.100) tece o seguinte comentário:

(...) o plano de ação lida com as questões táticas e operacionais, voltadas para o médio e curto prazo, e procuram traduzir e moldar as decisões estratégicas em planos mais concretos, capazes de serem entendidos e executados dentro de uma linguagem mais detalhada e específica para cada um dos diversos setores que constituem a empresa.

Portanto, as estratégias são traduzidas em planos que deverão ser executados por toda organização. Müller (2014) complementa salientando que o plano de ação é o desdobramento de objetivos para os processos empresariais, que potencialmente levarão a empresa ao alcance dos seus objetivos estratégicos, e finalmente, à sua visão de futuro.

Quadro 1 - Modelo de plano de ação



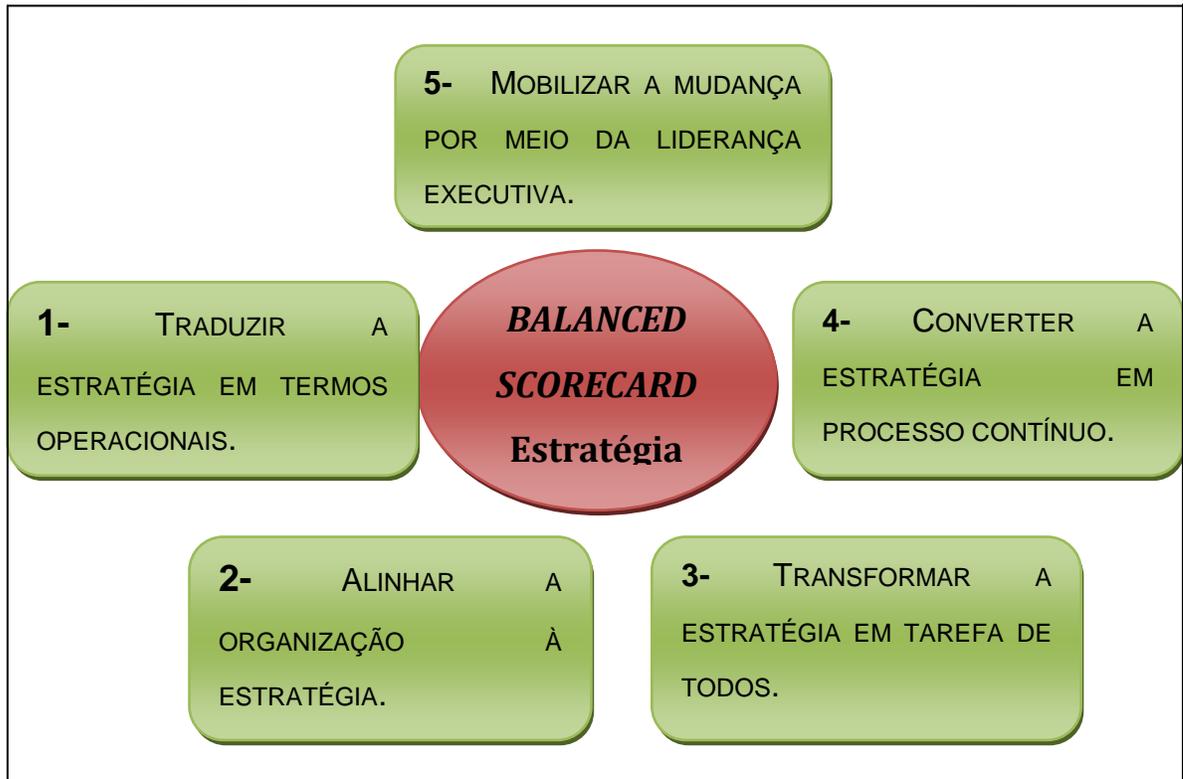
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001).

Observando o modelo de plano de ação do Quadro 1, é possível concluir que ele é a consecução do planejamento estratégico e a concretização dos objetivos empresariais. É a parte mais importante do processo, pois como evidencia Müller (2014, p.53), “mais vale um plano não tão brilhante colocado em ação do que a paralisia por análise”. É necessário, portanto, colocar em prática os objetivos estratégicos, para a obtenção dos resultados esperados pelos sócios e acionistas.

## 2.4 PRINCÍPIOS DA ORGANIZAÇÃO ORIENTADA PARA ESTRATÉGIA

O *Balanced Scorecard* permite que a organização torne-se orientada para estratégia, mantendo-se alinhada e focalizada por meio de cinco princípios diferentes, demonstrados na figura a seguir:

Figura 5 - Os cinco princípios do bsc.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001).

A figura 5 evidencia os cinco passos para a disposição da equipe com a estratégia organizacional. Kaplan e Norton (2001) contribuem explicando que o sucesso exige que a estratégia se transforme em tarefa cotidiana de todos. Para os autores, o *Balanced Scorecard* capacitou as primeiras organizações adeptas a focalizar e alinhar suas equipes executivas, unidades de negócio, recursos humanos, tecnologia da informação e recursos financeiros na estratégia da organização.

Pode-se concluir, assim, que, para a execução da estratégia, são necessários meios para alinhar a organização aos objetivos estratégicos previstos. E para que isso ocorra o *balanced scorecard* dispõe de 5 princípios diferentes, que permitem a materialização da estratégia. Diante da importância da pesquisa realizada por Kaplan e Norton, na evidência dos cinco princípios, convém apresentá-los separadamente, a seguir.

### 2.4.1 Princípio1: Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais

O primeiro passo para execução da estratégia, evidenciado por Kaplan e Norton em suas pesquisas, é traduzir a estratégia em termos operacionais.

“(…) A estratégia deve ser executada em todos os níveis da organização. Para que isso ocorra é preciso mudar os comportamentos e adotar novos valores”. (KAPLAN e NORTON, 2001, p.78).

Cabe ressaltar que a criação de valores sobrevém de uma integração entre os valores de ativos intangíveis como o conhecimento, habilidades e forças no trabalho; e a tecnologia da informação com os valores dos ativos tangíveis.

Diante disso, o *balanced Scorecard* dispõe de uma ferramenta para a evidenciação da estratégia, por meio da interação entre os ativos intangíveis e tangíveis em suas definições de valores: o mapa estratégico. Kaplan e Norton (2001, p.80), complementam:

(…) *balanced Scorecard* recorre de mapas de conexões de causa e efeito para descrever como os ativos intangíveis são mobilizados e combinados com outros ativos, tanto intangíveis como tangíveis, para o desenvolvimento de proposições de valor que efetivamente criem valor para os clientes e para a produção dos resultados financeiros almejados.

Entende-se dessa forma, que, para traduzir a estratégia em termos operacionais, é necessário recorrer ao *balanced Scorecard* que disponibiliza o mapa estratégico. Este, por sua vez, possibilita o esclarecimento da estratégia para todos os colaboradores da organização.

### 2.4.2 Princípio 2: Alinhar a Organização à Estratégia

O Segundo princípio mencionado por Kaplan e Norton é alinhar a organização à estratégia.

Sobre este princípio, Kaplan e Norton (2001, p. 22) esclarecem que:

“as organizações são projetadas em torno de especialidades, como finanças, fabricação, *marketing*, vendas, engenharia e compras. Cada função tem seus próprios conhecimentos, linguagens e culturas”.

Mas a dificuldade encontrada no momento da comunicação entre os setores torna-se um obstáculo na execução dos objetivos estratégicos.

Esse princípio busca alinhar todos os departamentos da organização aos objetivos estratégicos.

### **2.4.3 Princípio 3: Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos**

Para a execução da estratégia é necessária a colaboração de toda a organização. Surge, então, o seguinte questionamento: como transformar a estratégia em tarefa de todos, a fim de que a consecução dos objetivos estratégicos se torne um compromisso diário de cada empregado?

Kaplan e Norton (2001) explicam que o *balanced Scorecard* fornece às organizações poderosa ferramenta de comunicação e alinhamento. Ele converge às energias e talentos dos empregados para os objetivos estratégicos da organização. Para que o alinhamento dos empregados com a organização ocorra, o *balanced Scorecard* explana três processos diferentes:

1-Comunicação e educação: os empregados devem conhecer e compreender a estratégia a fim de que contribuam para sua implementação. A promoção do conhecimento e da compreensão dos empregados é o objetivo de um processo de comunicação eficaz.

2-Desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipe: os empregados devem compreender a maneira como são capazes de influenciar a implementação bem sucedida da estratégia. Os gerentes devem ajudar os empregados a estabelecer metas individuais e de equipe, compatíveis com o êxito estratégico. É possível adaptar os planos de desenvolvimento pessoal à consecução desses objetivos.

3-Sistemas de incentivos e recompensas: o “contracheque equilibrado”. Os empregados devem sentir que compartilham as recompensas provenientes dos êxitos da organização; inversamente, quando a organização fracassa, é preciso que sintam alguma dor. Os sistemas de incentivos e recompensas representam a conexão entre desempenho organizacional e recompensas individuais. (KAPLAN E NORTON, 2001, p.227).

### **2.4.4 Princípio 4: converter a estratégia em processo contínuo**

O processo de conversão da estratégia em processo contínuo necessita gestão e acompanhamento. As organizações focalizadas na estratégia utilizam um

processo de “*loop duplo*”, que integra a gestão dos orçamentos e das operações com a gestão da estratégia (KAPLAN E NORTON, 2001, p.288).

Diante da integração das gestões, é imprescindível a utilização do *Scorecard* que, conforme Kaplan e Norton (2001), atua como elemento central de coesão do processo de aprendizado estratégico, conectando-se o processo de controle das operações com o processo de controle e aprendizado, para monitoramento da estratégia.

Assim, fica evidenciado que para transformar a estratégia em processo contínuo deve-se adotar o *loop duplo* que agrega o gerenciamento tático por meio de seus orçamentos financeiros e avaliações, e o gerenciamento estratégico. O *scorecard* atua no monitoramento da gestão estratégica. Cabe ressaltar que esse sistema deve estar sempre orientando para adaptar a estratégia a mudanças externas.

#### **2.4.5 Princípio 5: Mobilizar a Mudança por meio da Liderança Executiva**

Este princípio visa promover a transformação da organização por meio de uma liderança executiva. Kaplan e Norton (2001) definem Liderança como sendo um conjunto de processos que, originalmente, criam organizações ou as adaptam a circunstâncias substancialmente diferentes.

Quanto à mobilização da organização, entende-se que para que aconteça a mudança, toda a equipe deve estar mobilizada para transformações. Em caráter de complemento, Tavares (2005, p. 356) esclarece que:

(...) o fundamental para o desenvolvimento de qualquer estratégia é a mobilização efetiva de uma equipe executiva. A implementação de uma estratégia requer mudanças. À medida que o processo se desenvolve, os sistemas gerenciais existentes precisam ser modificados para consolidar o progresso e reforçar as mudanças [...]. A estratégia precisa ser um processo contínuo. O papel da liderança é equilibrar a tensão entre a estabilidade e a mudança.

Entende-se, portanto, que a liderança deve promover a mobilização da organização e também o seu equilíbrio quanto aos desafios propostos pelas transformações estratégicas.

Até o presente momento, foram abordados os princípios básicos para elaboração e implantação do *balanced Scorecard*, que é o foco principal desta pesquisa acadêmica. Far-se-á, a seguir, uma elucidação mais detalhada sobre essa ferramenta.

## 2.5 BALANCED SCORECARD

O *balanced Scorecard*, segundo Kaplan e Norton (2000) originou em meados de 1990, quando o instituto Norlan Norton patrocinou um estudo de um ano entre diversas empresas, intitulado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”. O estudo foi motivado pela crença de que os métodos contábeis e financeiros já estavam se tornando insuficientes para as necessidades das organizações.

Os pesquisadores acreditavam que depender apenas de dados financeiros estava prejudicando a capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro. “A partir daí, criou-se o *Balanced Scorecard*, organizado em quatro perspectivas diferentes distintas: perspectiva financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado”. (KAPLAN E NORTON, 2000, p.VIII).

Os autores criadores relatam que a pesquisa foi concluída em 1990 e documentou a viabilidade e os benefícios desse sistema de medição estratégica. Já em meados de 1992, o estudo ficou conhecido por meio da publicação do artigo “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*”. (O *Balanced Scorecard* - medidas que impulsionam o desempenho) (KAPLAN E NORTON, 2000).

A partir daí os pesquisadores Kaplan e Norton passaram a observar que os executivos estavam utilizando o *balanced scorecard* não apenas para esclarecer a estratégia, mas como uma ferramenta para gerenciamento da mesma. Eles comprovam essa teoria com a publicação do artigo “*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*” (O *Balanced Scorecard* como um Sistema de Gestão Estratégica).

Desde a conclusão das pesquisas, diversas empresas vêm adotando o *balanced Scorecard*. A importância desse preceito é tão significativa que se tornou tema de pesquisas acadêmicas, como esta por exemplo. Além de contribuir na

implementação da estratégia, o *balanced Scorecard* é uma ferramenta de medição de desempenho da gestão estratégica nas organizações.

### 2.5.1 Conceito

Planeja-se com intuito de criar vantagem competitiva no mercado de atuação. A concorrência, as transformações tecnológicas e a era da informação tornam a estabilidade de uma organização desafiadora. Levando em conta esses fatores, as empresas buscam ferramentas para destacar-se no mercado e aumentar sua rentabilidade; e podem fazê-lo utilizando o *balanced Scorecard*.

Müller ( 2014, p.109) esclarece que o “*BSC* é um meio de transmitir a visão em objetivos claros, traduzidos no sistema de medição de desempenho”. E este, por sua vez é importante para a gestão de uma empresa. Para Kaplan e Norton (2000), (...) "o que não é medido não é gerenciado".

A visão é a descrição de um objetivo e a estratégia é o método adotado para esclarecer como o objetivo será alcançado. Para Müller ( 2014, p.109), “o *balanced Scorecard* permite que a organização alinhe todos os seus recursos com as suas estratégias”.

Segundo Kaplan e Norton (2000), o *balanced Scorecard* contempla as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Para os autores, os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas diferentes: Financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.

Portanto o *BSC* é um sistema de gestão que auxilia no monitoramento dos objetivos empresariais, focalizando financeiramente, firmando parceria com clientes, melhorando seus processos internos, e aprimorando seu aprendizado e crescimento.

### 2.5.2 Estrutura do Balanced Scorecard

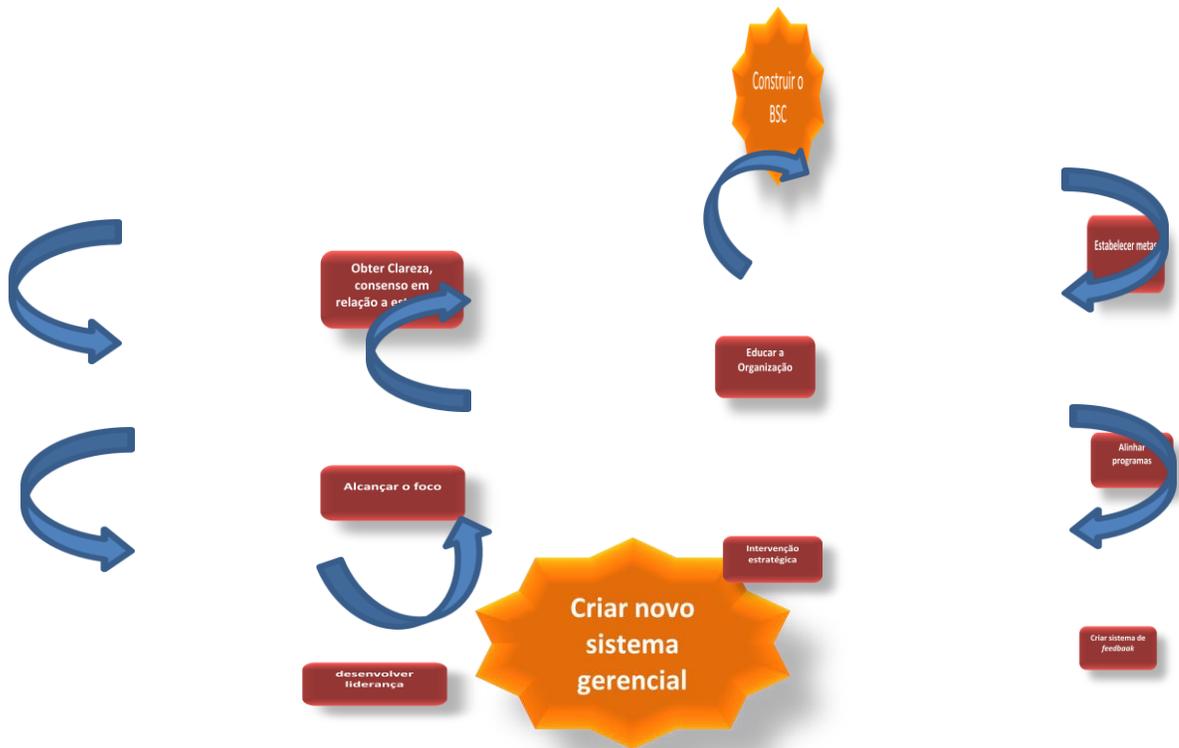
“O *balanced Scorecard* faz parte de um processo contínuo dentro do planejamento estratégico. Empresas inovadoras estão utilizando o *Scorecard* como

sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia em longo prazo”. (KAPLAN E NORTON, 2000, p.9).

Diante desse conceito, Lucca (2013, p.52), elucida o primeiro passo para a construção do BSC, na filosofia de viabilização de processos gerenciais:

Inicia pela tradução e implementação da visão estratégica; em seguida, deve-se transmitir os objetivos e medidas para a organização como um todo. Logo depois, se inicia o processo de estabelecimentos de metas e alinhamento das iniciativas, e por fim, busca-se o *feedback* e aprendizado estratégico que possibilitará o crescimento individual e grupal da organização como um todo.

Figura 6 - A maioria das empresas adota o *Scorecard* para orientar partes isoladas do sistema gerencial



Adaptado de Kaplan e Norton (2000).

Para que esse processo seja iniciado é necessária a colaboração de um “arquiteto” capaz de estruturar e facilitar o processo, além de coletar informações básicas relevantes para a construção do *Scorecard*. ( KAPLAN E NORTON, 2000, p.307).

Quanto à tradução da visão estratégica, o *balanced Scorecard* evidencia uma estruturação baseada em quatro perspectivas diferentes, compreendidas na ilustração de Kaplan e Norton.

Figura 7 - O *balanced Scorecard* fornece a estrutura necessária para tradução da estratégia em termos operacionais



Adaptado Kaplan e Norton (2003)

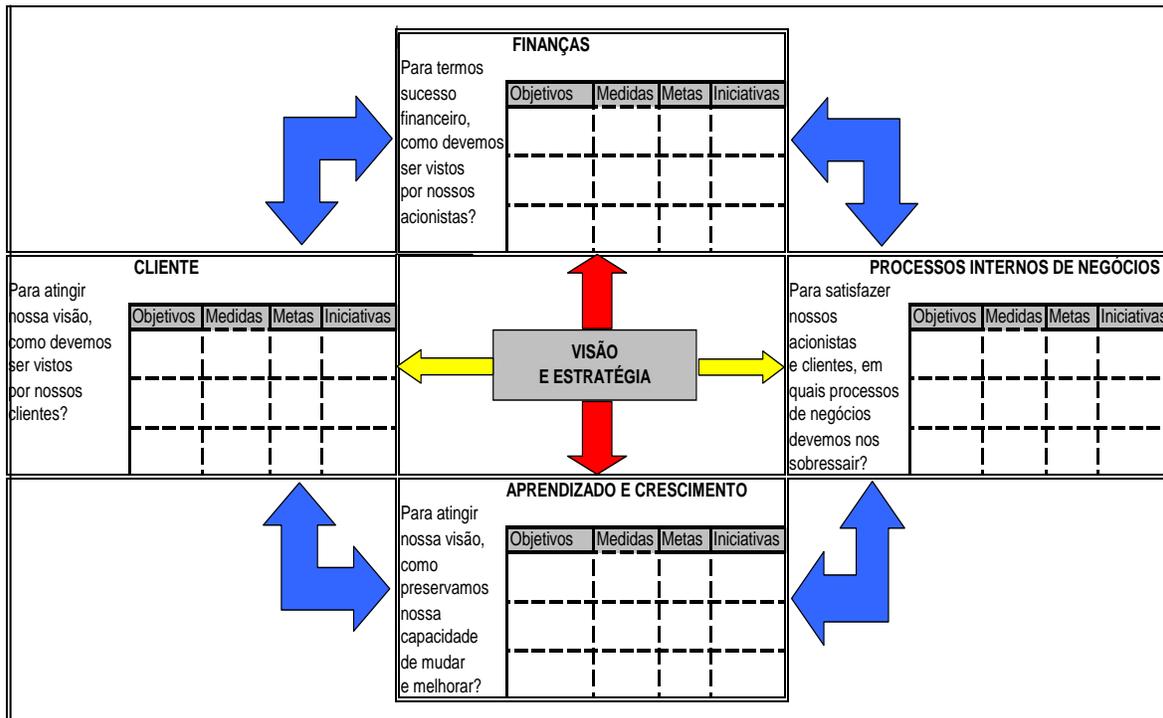
Diante do exposto, entende-se que o processo de estruturação do *balanced Scorecard* baseia-se em etapas de um processo gerencial, e consistem no desenvolvimento da visão estratégica da empresa. São elaboradas de cima para baixo, tendo como base quatro perspectivas diferentes, apresentadas a seguir.

O *balanced Scorecard* fornece a estrutura necessária para tradução da estratégia em termos operacionais.

### 2.5.2.1 Perspectivas

As quatro perspectivas sugeridas pelo modelo básico: financeira, clientes, dos processos internos dos negócios e do aprendizado e crescimento, foram designadas como a base do *BSC*, o qual é evidenciado na figura 8 a seguir.

Figura 8 - A estratégia em ação.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Segundo Lucca (2013), existe sinergia entre as perspectivas, e elas devem ser preservadas. Para o autor há uma relação de causa e efeito entre elas, uma sinergia natural que faz com que os resultados obtidos em uma conduzam o desempenho da outra.

### 2.5.2.1.1 Financeira

A perspectiva financeira visa promover os objetivos financeiros, juntamente com a estratégia da empresa. Para Kaplan e Norton (2003), existem três temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial, demonstrados na figura;

Figura 9 - Medição dos Temas Financeiros Estratégicos

		Aumento e Mix de Receita	Redução de Custos/Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
ESTRATÉGIA DE UNIDADE DE NEGÓCIOS	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento; Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes	Receita/Funcionário	Investimento (% de vendas); P & D (% de vendas)
	Sustentação	Fatia de clientes e contas alvo, vendas cruzadas; Percentual de receita gerado por novas aplicações; Lucratividade por clientes e linhas de produtos	Custos <i>versus</i> custos dos concorrentes; Taxas de redução de custos; Despesas indiretas (% de vendas)	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa); ROCE por categoria de ativo; Taxa de utilização dos ativos
	Colheita	Lucratividade por clientes e linhas de produtos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno, Rendimento ( <i>throughput</i> )

Fonte: Kaplan e Norton (2003).

Levando em conta a figura 9, entende-se que o aumento do mix de receita ocorrerá pelo aumento de ofertas e pelo crescimento da empresa que resulta na oferta de novos serviços e produtos.

Em relação à redução de custos, a empresa tornar-se-á competitiva, reduzindo seus custos diretos e indiretos, adotando um sistema de custeio que norteie a organização. Por fim, a utilização dos ativos visa identificar bons investimentos dos ativos da empresa, tornando-se mais uma fonte de renda para a organização.

#### 2.5.2.1.2 Clientes

Sabe-se que para manter a rentabilidade de uma empresa é extremamente importante ter uma boa cartela de clientes. Diante disso, o *balanced Scorecard* mensura o caminho para conquistar a confiança, satisfação e atratividade entre empresa x clientes.

Kaplan e Norton (2000, p.71) explicam que a participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação de clientes e lucratividade de clientes são os cinco grupos de medidas essenciais relacionados à perspectiva de clientes. Com essas medidas é possível mensurar a causa e efeito que os clientes apresentam na organização.

A satisfação de clientes, por sua vez, deve ser monitorada, a fim de conquistar a credibilidade para com eles. Desse modo, o *balanced Scorecard* disponibiliza ferramentas para acompanhamento, delineadas por Freire et al (2003, p.41):

Pesquisas de opinião realizadas através da aplicação de enquetes são os meios empregados para obtenção do *feedback* do cliente em relação aos produtos, atividades, atendimento, pontualidade, etc. das empresas. Elas constituem uma complicada, mas ativa área da prospecção do mercado, produzindo relatórios bastante pertinentes - mas tendo por base indicadores qualitativos - que podem caracterizar, de certa forma, o nível de satisfação dos clientes.

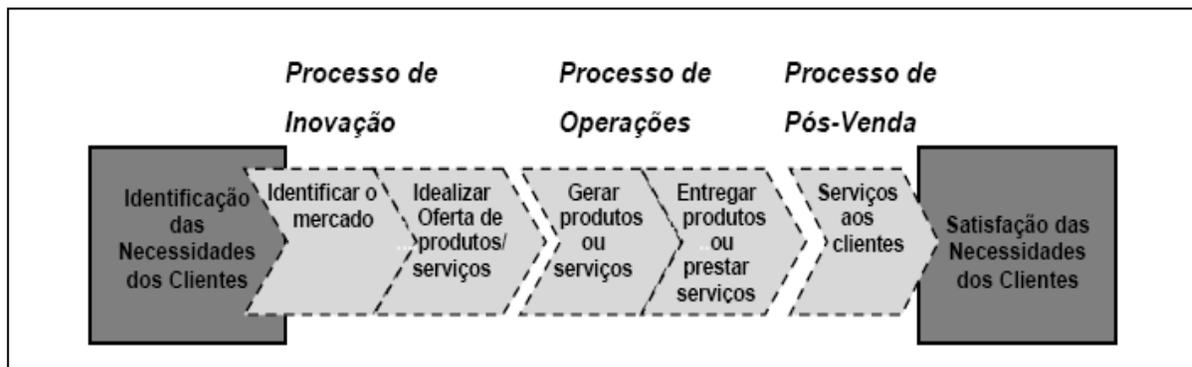
O *balanced Scorecard* possibilita, portanto, por meio da perspectiva de clientes, que a organização tenha informações claras quanto à satisfação de clientes para com os serviços prestados e os produtos oferecidos.

#### 2.5.2.1.3 Processos Internos

O aperfeiçoamento das atividades internas para obtenção de satisfação com o cliente é o objetivo dessa perspectiva.

Kaplan e Norton (2003) sugerem aos executivos que, por meio do *balanced Scorecard*, definam uma cadeia de valores completa, iniciando com o processo de inovação. E apontam, ainda, como ela deve ser estruturada, de acordo com a figura 10, a seguir.

Figura 10 - O modelo da Cadeia de Valores Genérica



Fonte: Adaptado Kaplan e Norton (1997).

Verifica-se que, ao identificar o mercado, adentra-se no processo de inovação para identificar o mercado. No processo de operações permite aprimorar a oferta dos produtos e serviços, bem como oferecer aos clientes benefícios como entrega de produtos, ou a prestação do serviço. Finalizando a etapa de processos de operações é necessário, conforme exposto pelos autores, disponibilizar o serviço de pós-vendas, garantindo um compromisso com o cliente, objetivando chegar à excelência dessa perspectiva, que é a satisfação das necessidades dos clientes.

#### 2.5.2.1.4 Aprendizado e Crescimento

“Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas”. (KAPLAN E NORTON, 2003, p.131).

Os autores criadores do *balanced Scorecard* sustentam que, se empresários quiserem alcançar objetivos ambiciosos de crescimento, deverão investir na infraestrutura de pessoal, sistemas e procedimentos (KAPLAN E NORTON, 2003). Para melhor esclarecimento, esse conceito foi dividido em três categorias: 1- Capacidade dos funcionários, 2- Capacidade dos sistemas de informações e 3- Motivação, *empowerment* e alinhamento.

Na primeira categoria compreende-se a alavancagem das habilidades dos funcionários, proporcionando-lhes cursos e treinamentos. Na segunda categoria

destaca-se a utilização de tecnologias estratégicas. E no conceito de alinhamento pretende-se promover espírito de equipe focado na estratégia, gerando um clima motivacional para consecução das demais perspectivas.

### 2.5.3 Mapa estratégico

O mapa estratégico é a ilustração gráfica dos objetivos estratégicos estabelecidos, corroborados pelas perspectivas financeiras, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Kaplan e Norton (2004) explicam que o mapa estratégico traz clareza e foco para o *balanced Scorecard*, ao mesmo tempo em que este traduz o mapa estratégico em indicadores e metas. Para os autores, existem alguns princípios que norteiam o mapa estratégico:

- a estratégia equilibra forças contraditórias;
- a estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes;
- cria-se valor por meio dos processos internos;
- a estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos; e o
- alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis.

É importante salientar que o mapa estratégico deve ser claro e objetivo para que todas as perspectivas sejam entendidas pela empresa.

### 2.5.4 Objetivos

O Principal Objetivo do *BSC* é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa, por meio de ações como: esclarecendo e traduzindo a visão e a estratégia; comunicando e associando medidas estratégicas; planejando, estabelecendo metas e iniciativas estratégicas, e melhorando o aprendizado e *feedback* da empresa. Para Kaplan e Norton (2000), essas ações giram em torno de 4 questões: Como é que aparecemos aos nossos acionistas (perspectiva financeira)? Como os clientes nos vêem (perspectiva de clientes)? O que temos de

excelente (Perspectiva de processos internos)? Como podemos melhorar e criar valor (perspectiva de aprendizado e crescimento)?

Segundo os autores:

Os objetivos e medidas estratégicas do *balanced Scorecard* são transmitidos à empresa inteira por meio de *newsletter*, quadros de avisos, vídeos e até por via eletrônica, usando *softwares* de trabalho em grupo e em computadores ligados em rede”. (KAPLAN E NORTON, 2000, p.13).

Assim, fica clara a importância da divulgação dos objetivos do *balanced Scorecard*, uma vez que demonstram aos funcionários os objetivos críticos. Para Kaplan e Norton (2003), algumas empresas tentam decompor as medidas estratégicas de alto nível do *Scorecard* em medidas específicas operacionais. Para eles, a partir do momento em que os funcionários entenderem os objetivos e medidas de alto nível, serão capazes de estabelecer as metas locais que apoiam a estratégia global da empresa.

Portanto, compreende-se que a empresa, mesmo dividida em setores, é subsidiada pelo *bsc*, que visa integrar a comunicação entre os setores para consecução da estratégia global da empresa, possibilitando o entendimento de cada colaborador para cumprimento das metas.

### 2.5.5 Metas

Meta é a quantificação dos objetivos. Por meio delas, são estabelecidos prazos e definições para alcance dos desafios propostos. Oliveira (2004, p. 159) define meta como “a etapa ou passo intermediário para alcançar determinado objetivo.”

Kaplan e Norton (2003, p.235) detalham quatro passos para execução das metas:

1. Estabelecer metas de superação. Os executivos devem fixar metas ambiciosas para indicadores que sejam entendidos e aceitos por todos os funcionários.
2. Identificar e racionalizar as iniciativas estratégicas. [...] Os executivos eliminam ou desestimulam as iniciativas que não terão impacto significativo sobre um ou mais objetivos do *scorecard*.
3. Identificar iniciativas críticas que envolvam mais de uma unidade de negócios. Os executivos identificam as iniciativas que oferecerão benefícios

(sinergias) para as metas estratégicas de outras unidades de negócios ou da empresa controladora.

4. Vincular a estratégia à alocação de recursos e aos orçamentos anuais. Os executivos vinculam o plano estratégico de três a cinco anos às despesas discricionárias e ao desempenho orçado (marcos de referência) para o ano seguinte.

Vê-se que as metas devem ser impulsionadores para os indicadores, em um prazo de três a cinco anos à frente, para que as necessidades de mudança organizacional sejam alcançadas.

### 2.5.6 Indicadores

O processo de mudança organizacional orientada para estratégia precisa ser monitorado. É necessário medir seu desempenho, no que tange à execução e implementação de forma clara e objetiva. Carreira (2009, p.112) contribui com esse conceito, salientando que “o indicador é a comparação entre os dados quantitativos ou qualitativos, resultantes de um processo”

Araujo (2007) complementa, esclarecendo que os indicadores referem-se a parâmetros e critérios para avaliar e confirmar a evolução e a realização das atividades.

Em relação aos tipos de indicadores, Francischini (2002) explica que estes se dividem em indicadores de ocorrência (*lagging indicators*), que indicam resultados das ações que serão desempenhadas; e indicadores de tendência (*leading indicators*), responsáveis pela definição do caminho para alcance dos resultados pretendidos.

Assim como foram apontadas a importância da clareza e objetividade no processo de implementação do *balanced Scorecard*, e a execução de estratégias, com a formulação dos indicadores não é diferente. Lourenço (2003, pg. 20) explicam que:

- As medidas não devem ser ambíguas e devem ser definidas uniformemente em toda a companhia.
- Tomadas juntamente, as medidas usadas devem cobrir, de modo suficiente, os aspectos do negócio que estão incluídos nas estratégias e nos fatores críticos de sucesso.
- As medidas usadas nas diferentes perspectivas devem estar conectadas de maneira clara. Pode-se dizer que um *scorecard* retrata o negócio como ele é, ou como gostaríamos que fosse [...].
- As medidas devem ser úteis na fixação dos objetivos considerados realistas por aqueles responsáveis por alcançá-los.

- A medição deve ser um processo fácil, sem complicações, devendo possibilitar o emprego das medições em sistemas diferentes, como a *intranet* e o arquivo de dados da companhia, por exemplo.

Vê-se, pelo excerto acima, que as medidas, quando aplicadas de forma correta, têm o objetivo de complementar na execução dos indicadores de desempenho para as perspectivas financeiras, de cliente, processos internos, aprendizado e crescimento.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo abordar-se-ão os procedimentos metodológicos essenciais para a elaboração desta pesquisa.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para o bom desenvolvimento da pesquisa é necessário evidenciar os procedimentos metodológicos em um estudo científico que delimita os métodos utilizados para elaboração do estudo, destacando os seus procedimentos, delineando o problema em questão.

Para consecução da pesquisa em questão, o método escolhido assinala-se como descritivo. Conforme enfatizam Cervo e Bervian (2002, p. 66), esse tipo de pesquisa “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los.” Esta tipologia é fundamental no alcance dos objetivos estabelecidos neste estudo, pois procura evidenciar a integração do *Balanced Scorecard* com a gestão estratégica, bem como sua estruturação.

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica e documental. Santos (2000) conceitua a pesquisa bibliográfica como um conjunto de materiais escritos que contemplam informações que já foram elaboradas e publicadas por outros autores. Oliveira (2001) entende que esse procedimento baseia-se em fazer um levantamento sobre o assunto, com base em referenciais teóricos. Durante o desenvolvimento dessa pesquisa foram utilizados livros, revistas, internet, periódicos, artigos científicos, entre outras fontes.

Segundo Santos (2000, p. 28), estudo de caso é “a pesquisa que busca informações diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter”. Partindo desse conceito, pode-se dizer que o presente trabalho classifica-se, também, como um estudo de caso, já que o referencial teórico utilizado baseia-se no diagnóstico empresarial e outras fontes fornecidas pelo objeto de estudo.

Aplica-se o estudo prático em uma empresa do ramo varejista de móveis e

eletrodomésticos da região de Criciúma – SC. Por meio da coleta de dados pretende-se obter as informações para a consecução da pesquisa.

A abordagem do problema se deu de forma qualitativa, cuja definição é exposta por Richardson (1999, p.90) da seguinte maneira:

A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

Desse modo, é possível alcançar os objetivos estabelecidos para essa pesquisa, correlacionando os dados disponibilizados pela organização com a fundamentação teórica, agregando valor e conhecimento ao estudo.

### 3.2 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

Quanto à coleta de dados, esta se dará por meio de pesquisa documental. Serão utilizadas tabelas, informativos, entre outros. Lakatos e Marconi (1995, p. 195) ressaltam que a pesquisa documental é fundamentada pela análise e coleta de dados oriundos de documentos, neste caso, da empresa pesquisada. De acordo com Santos (2000, p. 29), pesquisa documental “são fontes de informação que ainda não receberam organização, tratamento analítico e publicação.

Por meio da coleta de dados, torna-se possível a realização do estudo de caso.

## 4 ESTUDO DE CASO

Nesse capítulo apresenta-se a caracterização da empresa objeto do estudo, correlacionando o referencial teórico abordado até o momento com a parte prática do estudo de caso.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A loja Móveis Alfa Ltda. é uma empresa composta, atualmente, por 03 (três) sócios irmãos, sendo que cada um deles têm sua cota definida em ações, respondendo pela empresa em proporção de suas participações.

No ano de 1976, em Forquilha, então distrito de Criciúma, João Alfa e sua esposa, Maria Beta, atuavam nos ramos taxista, imobiliário e pequeno cultivo agrícola e pecuário. Passados alguns anos, em 1982, ano em que o regime militar chegava ao seu fim e os computadores “tops” não passavam de i386 e seus dados eram armazenados em discos flexíveis chamados disquetes com capacidade de 1,2 MB, surgiu uma nova empresa: a imobiliária deu origem à empresa Lojas Móveis Alfa Ltda. As portas da nova loja de móveis e eletrodomésticos foi aberta pelo filho do casal.

A década de 1990 foi marcada por grandes mudanças, entre elas o *Impeachment* do presidente Fernando Collor de Mello, a criação da moeda Real, a emancipação de Forquilha, e também, na empresa Móveis Alfa Ltda, quando abriu-se a primeira filial em São Defende.

Com um bom ritmo de crescimento a empresa chegou aos anos 2000 com ótimas perspectivas. Hoje, a empresa conta com mais de cem colaboradores em 5 lojas e uma unidade de logística.

#### 4.1.1 Produtos e serviços

A empresa exerce a comercialização de móveis, eletrodomésticos, eletrônicos, brinquedos, perfumaria, ferramentas e utilidades domésticas, entre outros produtos, com destaque para as marcas: Kappesberg, Consul, Philips e Mattel.

Possui sua própria frota de caminhões, colaborando na entrega dos produtos de qualquer tamanho e valor. O frete é grátis, exceto nas compras pela internet, encaminhadas aos clientes por correio ou por transportadoras. O produto que mais se destaca nesta modalidade de venda é o fogão à lenha imperial com chapa de ferro. Chega a uma venda mensal de um pouco mais de R\$30.000,00.

#### **4.1.2 Clientes**

A carteira de clientes da empresa é composta por compradores da região AMREC, tendo destaque os dos municípios de Criciúma e Forquilha. A loja Móveis Alfa Ltda. vendeu em 2013 um pouco menos que R\$ 22.000.000,00, sendo que 60% desse valor é parcelado na condição de “1+9”, que são os produtos em promoção no folheto. O restante das vendas se dá à vista ou em até 18 parcelas.

A venda pela internet é um diferencial e deixa a empresa em nível de competitividade. Para melhor satisfazer seus clientes, a loja disponibiliza seus produtos em *site* próprio. Os produtos são entregues por correio ou transportadora em qualquer lugar do país. Nesse caso, o frete é a cargo do cliente. Se a venda for para a cidade de alguma filial a entrega é feita pela própria empresa.

O Segundo estado que mais vende é o Paraná, visto que os clientes deste estado demonstram um grande interesse pelos fogões à lenha comercializados no *site*.

#### **4.1.3 Fornecedores**

Seus principais fornecedores são Gazin Ind. e Com. de móveis de eletrodomésticos, Martins Comércio e Serviços, Britânia, Mueller fogões, os quais negociam seus pagamentos em 30, 60 e 90 dias.

#### **4.1.4 Pessoas**

A loja Móveis Alfa Ltda. conta com a colaboração de aproximadamente 110 funcionários, sendo que 40% deles têm ensino superior ou estão cursando.

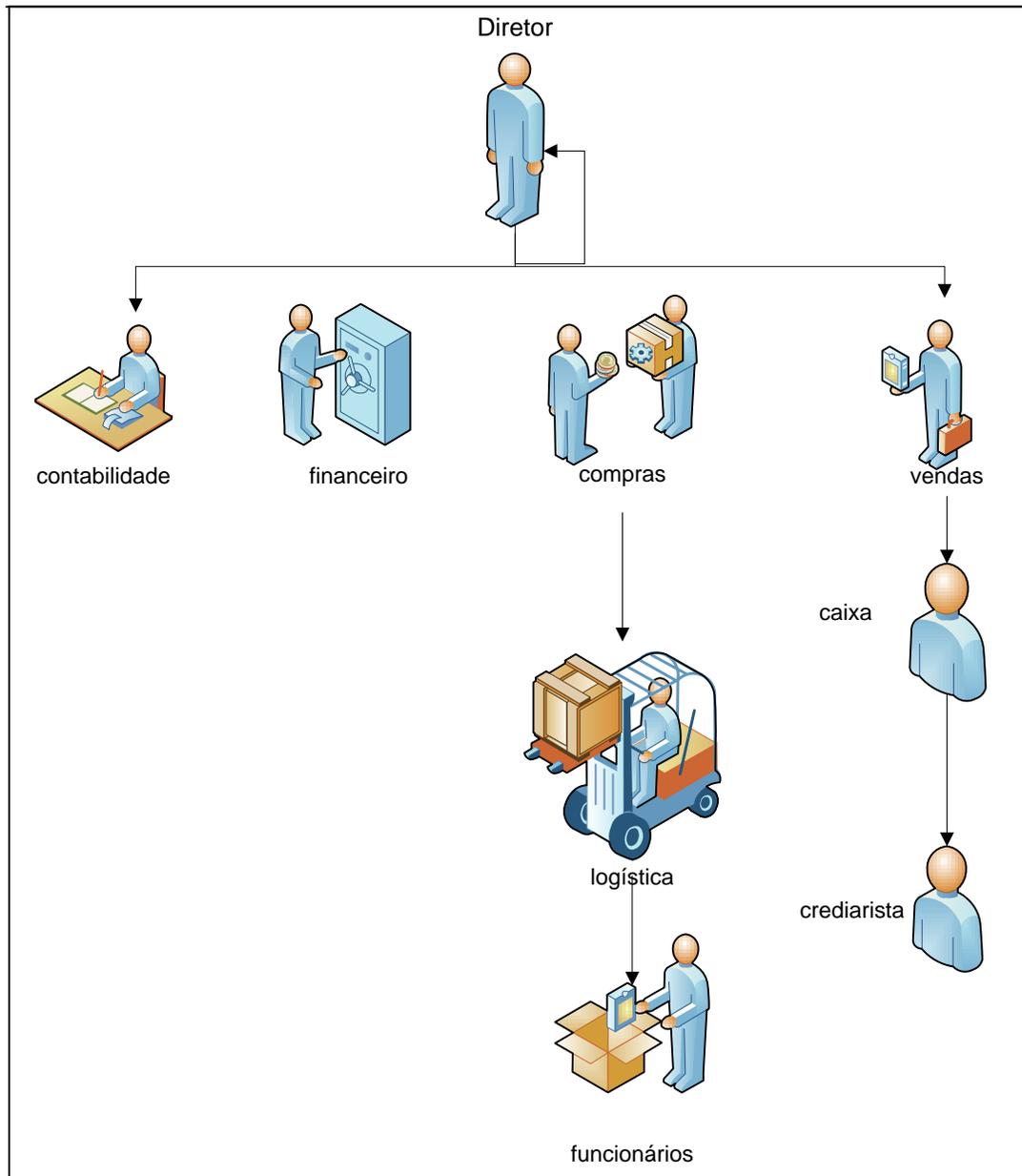
A organização procura incentivar seus funcionários a desenvolver com mais empenho suas tarefas por meio de cumprimento de metas. Para os que trabalham no setor de depósito responsável pela entrega das mercadorias aos clientes, a meta é estabelecida pela quantidade de mercadorias entregue aos clientes. Já os vendedores, além de comissões sobre venda, devem atingir meta mensal de vendas estipulada pela empresa, e recebem recompensa por esse mérito alcançado.

Como forma de incentivo e também de aperfeiçoamento de seus colaboradores, a empresa promove uma reunião trimestral chamada “D OLHOS”. São convocados um funcionário por loja e mais um gerente para pautar a palestra. O gerente é quem escolhe o tema, relacionado a vendas. Para explicar sobre o tema escolhido é convidada uma pessoa que não faz parte da empresa, um fornecedor ou um cliente importante, por exemplo, que esclarece aos funcionários sua visão sobre aquele tema. Para os funcionários do administrativo, financeiro e contabilidade, são oferecidos cursos para atualizá-los com as novas exigências de legislações, tributação e procedimentos administrativos.

#### **4.1.5 Organograma**

A estrutura dessa empresa é reduzida, visto que se enquadra como pequeno porte, ficando no topo de seu organograma apenas os sócios; e logo abaixo seus departamentos e funcionários, como apresenta o organograma representado pela figura 11 (onze) a seguir;

Figura 11 - Organograma da empresa



**Fonte:** Elaborado pela Autora

Conhecida a estrutura da empresa, passa-se, agora, a evidenciar as etapas desse estudo.

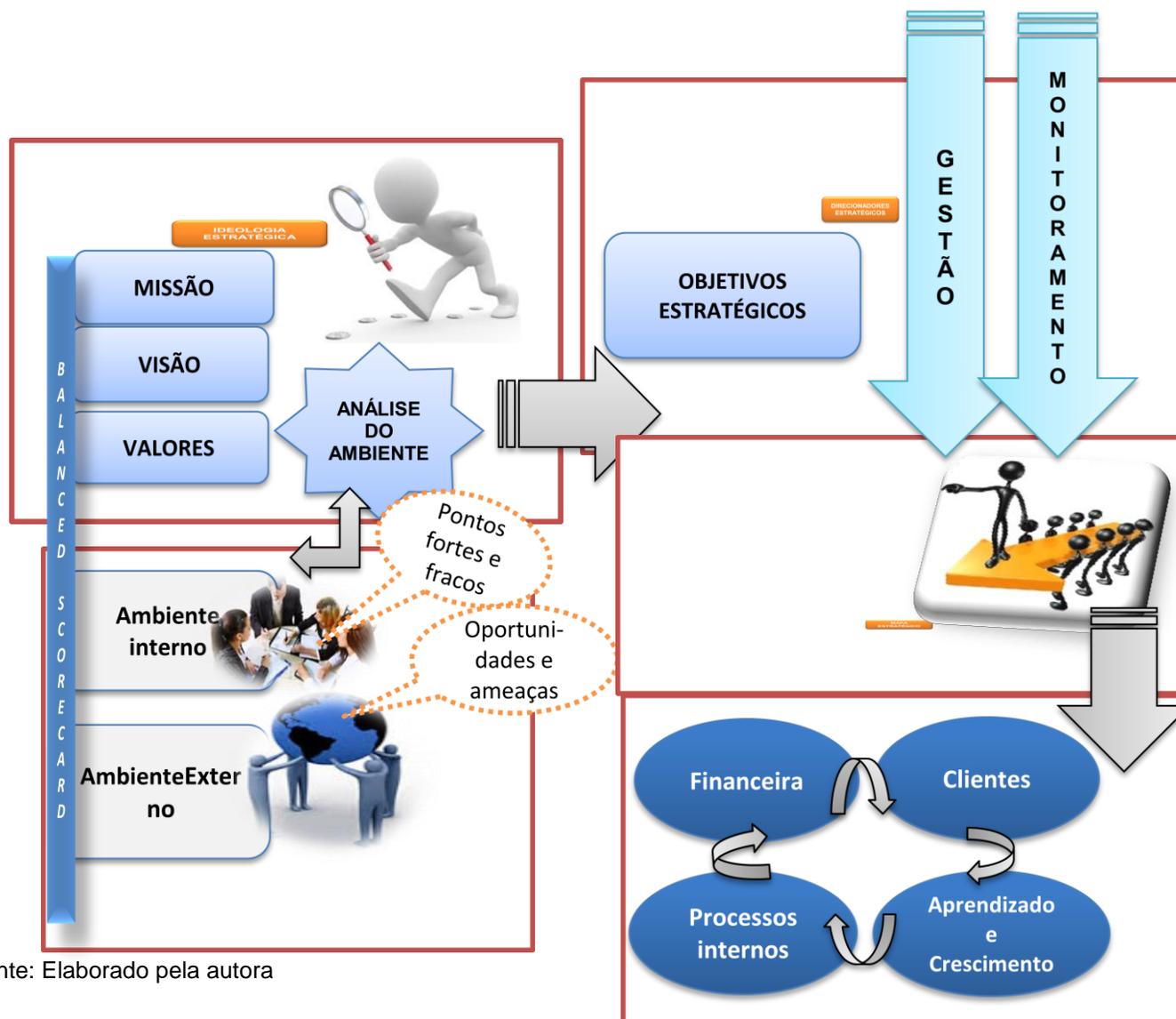
#### 4.2 ETAPAS DO ESTUDO

Para elaboração de uma proposta de modelagem do *balanced scorecard*, partiu-se da estratégia atual da loja Móveis Alfa Ltda., cujo planejamento estratégico foi

revisado e atualizado para abrangência 2015 a 2019. A necessidade do uso dessa ferramenta acontece pela concorrência acirrada do comércio varejista na região. Com intuito de “driblar” os concorrentes e aumentar sua lucratividade vendendo mais, a empresa optou por novos recursos estratégicos de gestão.

Para isso, analisa-se o ambiente no qual a empresa está inserida, seus pontos fortes, fracos e oportunidades e ameaças. Verifica-se o histórico passado da empresa para impulsionar os resultados futuros, englobado em quatro perspectivas diferentes: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento, para que, em cinco anos, a empresa alcance seus objetivos. Para elaboração desse projeto é necessário também conhecer toda estrutura profissional da empresa, e a partir daí iniciar a execução da estratégia bem como seu monitoramento. A figura 12 demonstra as etapas desse estudo.

Figura 12 - Etapas do estudo



Fonte: Elaborado pela autora

Seguindo as etapas de estudo apresentadas na figura 12, será evidenciada, em um primeiro momento, a revisão do planejamento estratégico da empresa, na seção a seguir.

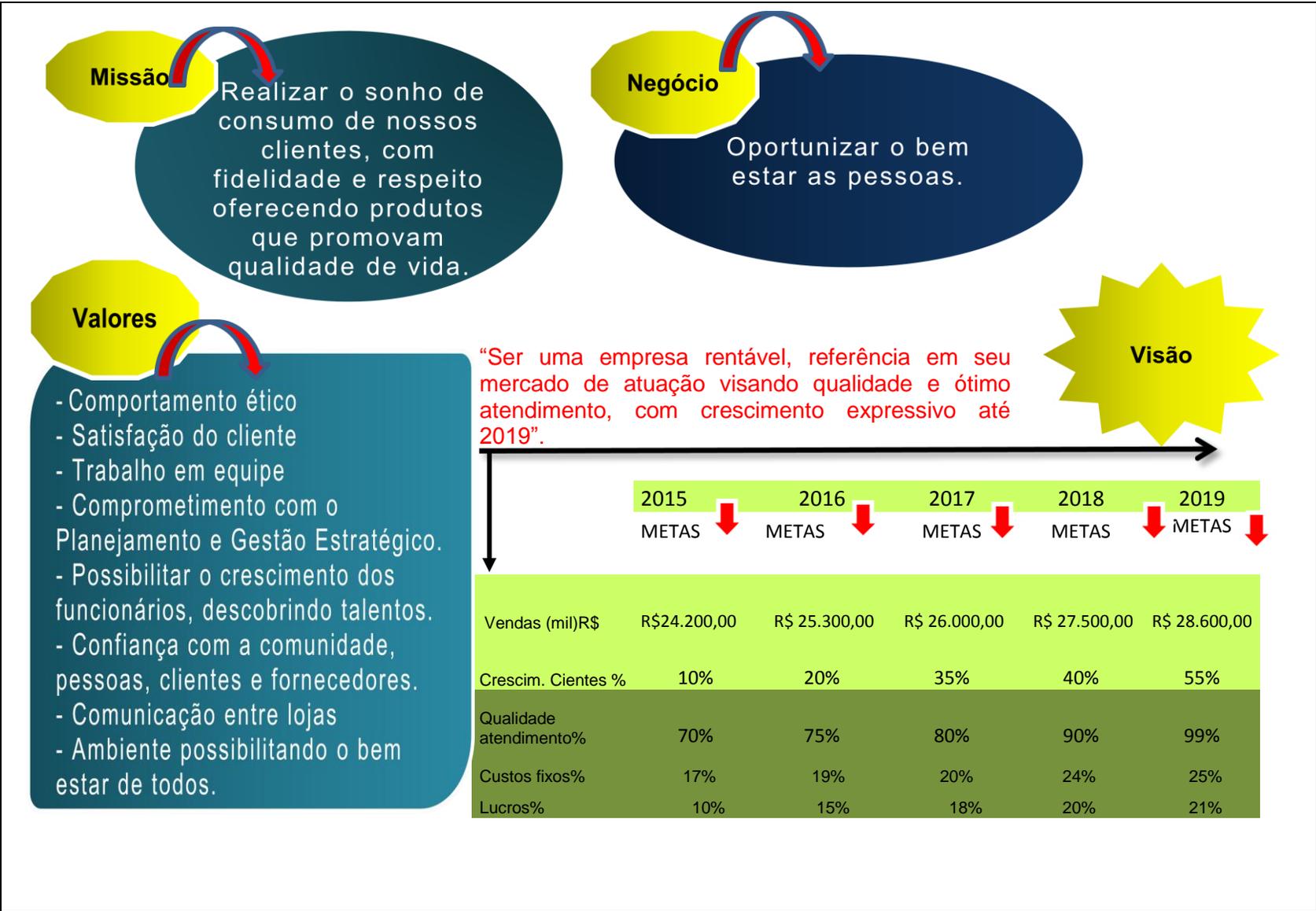
#### 4.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

A loja Móveis Alfa Ltda. não possui seu planejamento estratégico formalizado. Esse trabalho acadêmico contribuiu para revisá-lo e formalizá-lo, juntamente com a equipe de gestores da empresa. O prazo para esse planejamento está previsto para cinco anos (2015-2019). Baseando-se em suas perspectivas para o futuro, surgem os objetivos estratégicos, e para alcançá-los definem-se as metas. Por meio de estratégias direcionadas a essas metas, pode-se chegar ao sucesso da organização, ou seja, ao alcance de sua visão de futuro.

Concluídas as etapas do planejamento estratégico é possível evidenciar o foco principal deste estudo de caso que é a elaboração de uma modelagem de *balanced scorecard* para a organização, possibilitando a tradução da estratégia por meio de cinco perspectivas.

Primeiramente, na figura 13 a seguir, revisamos e formalizamos o negócio, missão, visão e valores da organização, imprescindíveis para elaboração dos objetivos da empresa.

Figura 13 - Negócio, Missão, Visão, Valores da empresa em estudo.



Fonte: Elaborado pela autora

O negócio da loja Móveis Alfa Ltda. visa vender às pessoas oportunidades de bem estar, com a qualidade oferecida pelos produtos, visto que comercializa produtos para tal fim.

Já a missão da empresa consiste em realizar o sonho de consumo dos clientes, com fidelidade e respeito, oferecendo produtos que promovam qualidade de vida.

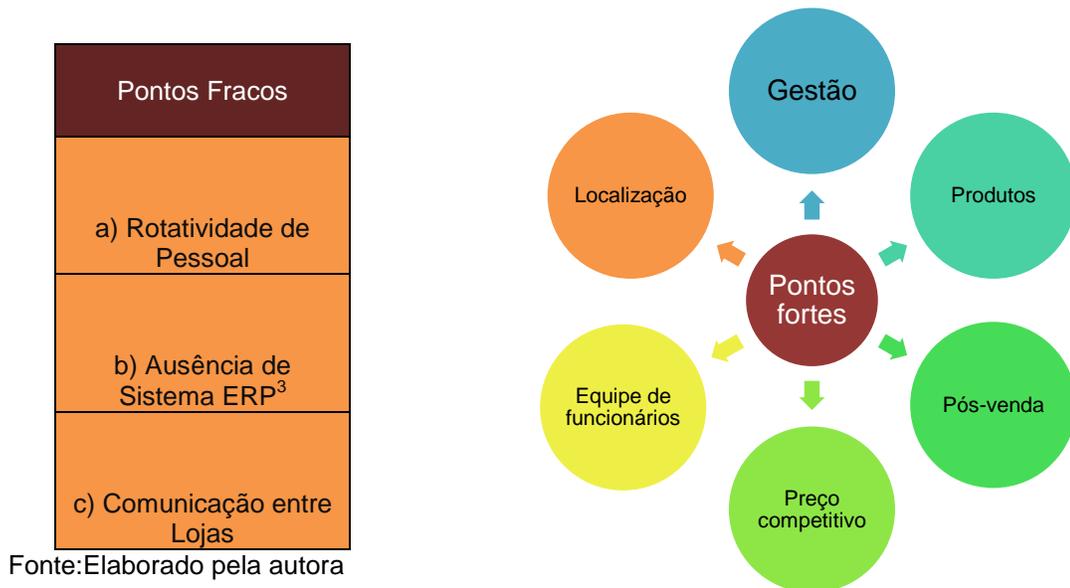
A visão direciona a empresa para o futuro, ou seja, aonde ela deseja chegar e como pretende ser vista por todos, dentro de um prazo estabelecido por ela mesma. De acordo com a figura 13, a visão da empresa é ser vista como rentável, como referência no mercado de atuação pelo seu atendimento e qualidade, e ter ótimos resultados de crescimento até 2019. Para consecução da visão é imprescindível identificar os valores da organização. Os valores da empresa em estudo consistem no comprometimento da organização com as pessoas, comunidade, clientes, fornecedores e com o negócio.

#### **4.3.5 Análise interna da empresa**

A análise interna da empresa aponta fatores controláveis, tais quais seus pontos fortes e fracos.

Os Pontos fortes evidenciam fatores positivos, recursos ou características que favorecem o desenvolvimento da organização. Em contrapartida os pontos fracos, apesar de controláveis, apontam características desfavoráveis à organização.

Figura 14 - Pontos fortes e fracos.



A figura 14 apresenta os pontos fortes e fracos da organização estudada, os quais serão detalhados a seguir.

#### 4.3.5.1 Pontos Fortes

Os Pontos Fortes da loja Móveis Alfa Ltda. baseiam-se nos seguintes aspectos: a) localização: todas as lojas ficam na Avenida principal de suas cidades e bairros; b) equipe de funcionários: a empresa possui quantidade de vendedores, caixa e crediária acima da média, para atender com qualidade a demanda de clientes; c) preço competitivo; d) diversidade de produtos em amostra disponível na loja: isso garante confiança na compra; e) gestão flexível a mudanças; e f) serviço de Pós Venda.

#### 4.3.5.2 Pontos Fracos

<sup>3</sup>ERP: é um sistema de gestão empresarial integrado que gerencia as informações relativas aos processos operacionais, administrativos e gerenciais das empresas

Destacam-se os seguintes pontos fracos na loja Móveis Alfa Ltda.: a) rotatividade de pessoal: o crescimento profissional contribui para a excelência no atendimento. Quanto maior rotatividade, menor experiência de aperfeiçoamento profissional; b) ausência de sistema ERP: a ausência desse sistema pode prejudicar o processamento e armazenamento das informações, importantes para desenvolvimento da estratégia empresarial; c) comunicação entre as filiais: é insuficiente devido às deficiências da empresa com relação à estratégia.

#### **4.3.6 Análise Externa da Empresa**

A análise externa da empresa apresenta os fatores não controláveis da organização, dividido em oportunidades e ameaças.

As oportunidades são características do ambiente no qual ela está inserida e favorecem o aumento da competitividade. As ameaças são pontos negativos do ambiente que desfavorecem a organização.

A loja Móveis Alfa Ltda., em um cenário amplo de mercado, se enquadra como de pequeno porte. Desse modo, visualiza-se um fator de risco, visto que pequenas e médias empresas ocupam a maior fatia do mercado. Assim, as chances de outras empresas concorrentes adotarem as mesmas estratégias é uma ameaça para essa empresa. Por outro lado, comparados com outras atividades de comércio, os preços dos produtos oferecidos pela loja em estudo, tais como móveis, estão menos suscetíveis à mudança, do que as do vestuário, por exemplo.

Outro fator não controlável da organização, e, mesmo assim, oportuno, são os financiamentos oferecidos pela caixa econômica federal, associados ao aumento da população: Construcard<sup>4</sup> e Minha casa melhor<sup>5</sup> possibilitam à empresa receber o valor total à vista.

Neste ambiente setorial, onde a competitividade verifica-se não controlável, observa-se acentuadamente três das cinco forças competitivas de Porter (1996): poder

---

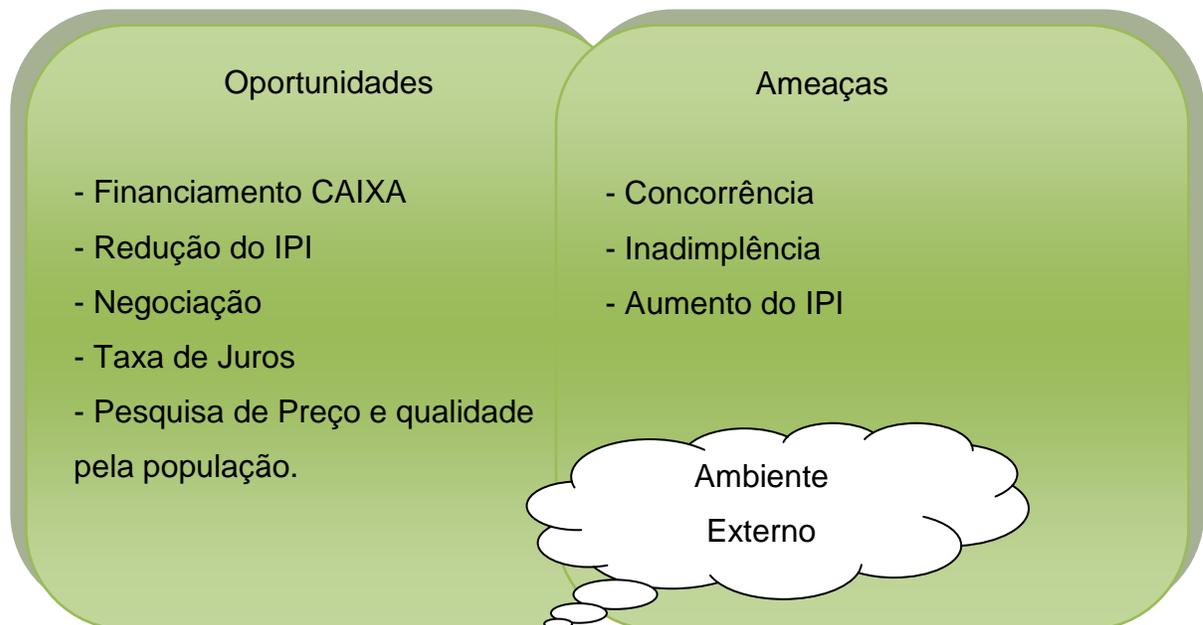
<sup>4</sup>Construcard: financiamento oferecido pela caixa econômica federal para aquisição de móveis, eletrodomésticos e materiais de construção.

<sup>5</sup>Minha Casa Melhor: Financiamento da caixa econômica federal com crédito de cinco mil reais para pagamento em 48 vezes.

de barganha dos clientes, barganha dos fornecedores e a rivalidade entre a concorrência.

Em se tratando de barganha de Clientes e Fornecedores, no que tange à negociação, aumento e diminuição de preços, os impostos incidentes sobre a venda desses produtos, como, por exemplo, o IPI, que varia sua alíquota esporadicamente, possibilita o aumento das vendas com melhores negociações. No figura 15 estão dispostas as oportunidades e ameaças da empresa loja Móveis Alfa Ltda.

Figura 15 - Oportunidades e Ameaças



Fonte: elaborado pela autora

#### 4.3.7 Definição dos Objetivos e Estratégias da organização

As estratégias de uma organização são elaboradas a partir dos objetivos definidos pela entidade e a partir da análise do ambiente; e devem ser coerentes entre si de tal forma que possam alavancar a vantagem competitiva. O compromisso das pessoas envolvidas, inovação e a preservação da empresa, ao menor risco possível, são de extrema importância. E é desse modo que a definição da estratégia das lojas

Móveis Alfa Ltda. será elaborada. Para melhor entendimento, serão apresentados a seguir, os objetivos e estratégias da empresa estudada.

#### 4.3.7.1 Expectativas Financeiras

Obter crescimento financeiro, sendo reconhecida como uma empresa rentável, com o aumento do faturamento, dando retorno aos sócios.

##### **A) Objetivos Financeiros:**

- Aumentar Lucratividade
- Reduzir Despesas
- Aumentar liquidez dos ativos

##### **B) Estratégia para a perspectiva financeira:**

- Promoção de feirão de móveis e eletrodomésticos em dias escolhidos estrategicamente, como aos sábados à tarde, no início do mês, por exemplo.
- Diminuição de despesas administrativas e desperdícios de material de uso e consumo, material de expediente.
- Aumento da Liquidez dos ativos com incentivos para compras à vista, convertendo o estoque em caixa.

#### 4.3.7.2 Expectativas de Clientes:

Ser reconhecida como a melhor opção para compra.

##### **A) Objetivos para Clientes:**

- Diminuir prazo de entrega dos produtos
- Aumentar o *Marketshare*
- Qualidade no Atendimento

##### **B) Estratégia para clientes:**

- Investimento em logística.

- Alavancar o *marketing*, a fim de consolidar a marca da empresa e a venda dos produtos, anunciando ofertas, e fazendo a divulgação, principalmente do *site* da empresa, pouco conhecido pela população.

- O cliente em primeiro lugar. Orientar os funcionários para atendimento ao cliente e descobrir talentos para a venda de mercadorias.

#### 4.3.7.3 Expectativa dos processos internos

Aprimorar uma equipe de gestão empresarial para continuidade do planejamento estratégico, e conseqüentemente, chegar à excelência dos procedimentos dos negócios.

##### **A) Objetivos para processos internos:**

- Aprimorar a Gestão

- Comunicação entre Setores e filiais

- Ousar nas vendas.

##### **B) Estratégia para processos internos:**

- Capacitar a gestão da empresa, para pensar estrategicamente os negócios da organização, incluindo a implantação de um sistema ERP.

- Possibilitar a comunicação entre os setores com o propósito do alcance dos objetivos estratégicos, por meio de uma rede de comunicação que possa ligar a empresa.

- Para inovar e alavancar as vendas, a estratégia é organizar a disposição dos produtos estrategicamente, a batedeira e o liquidificador, o forno e o micro-ondas, a cama, o roupeiro e tapetes um ao lado do outro. Fazer parceria com arquiteto para disponibilizar aos clientes soluções de *design* de interiores com produtos prontos e acessíveis.

#### 4.3.7.4 Expectativa para Aprendizado e Crescimento

Os objetivos para expectativa de aprendizado e crescimento visam, sobretudo, à realização profissional dos funcionários.

##### **A) Objetivos para Aprendizado e Crescimento:**

- Aperfeiçoar as reuniões D'olhos.
- Capacitar funcionários.
- Motivação dos funcionários.

##### **B) Estratégia para aprendizado e crescimento:**

-Contratar palestrantes para aprimorar os conhecimentos dos funcionários sobre vendas, e, ao final das palestras, sortear algum produto da loja aos funcionários para incentivá-los a participar do curso.

-Com a falta de equipe para focar apenas na estratégia, capacitar pessoal da contabilidade e financeiro para ficar atentos à estratégia.

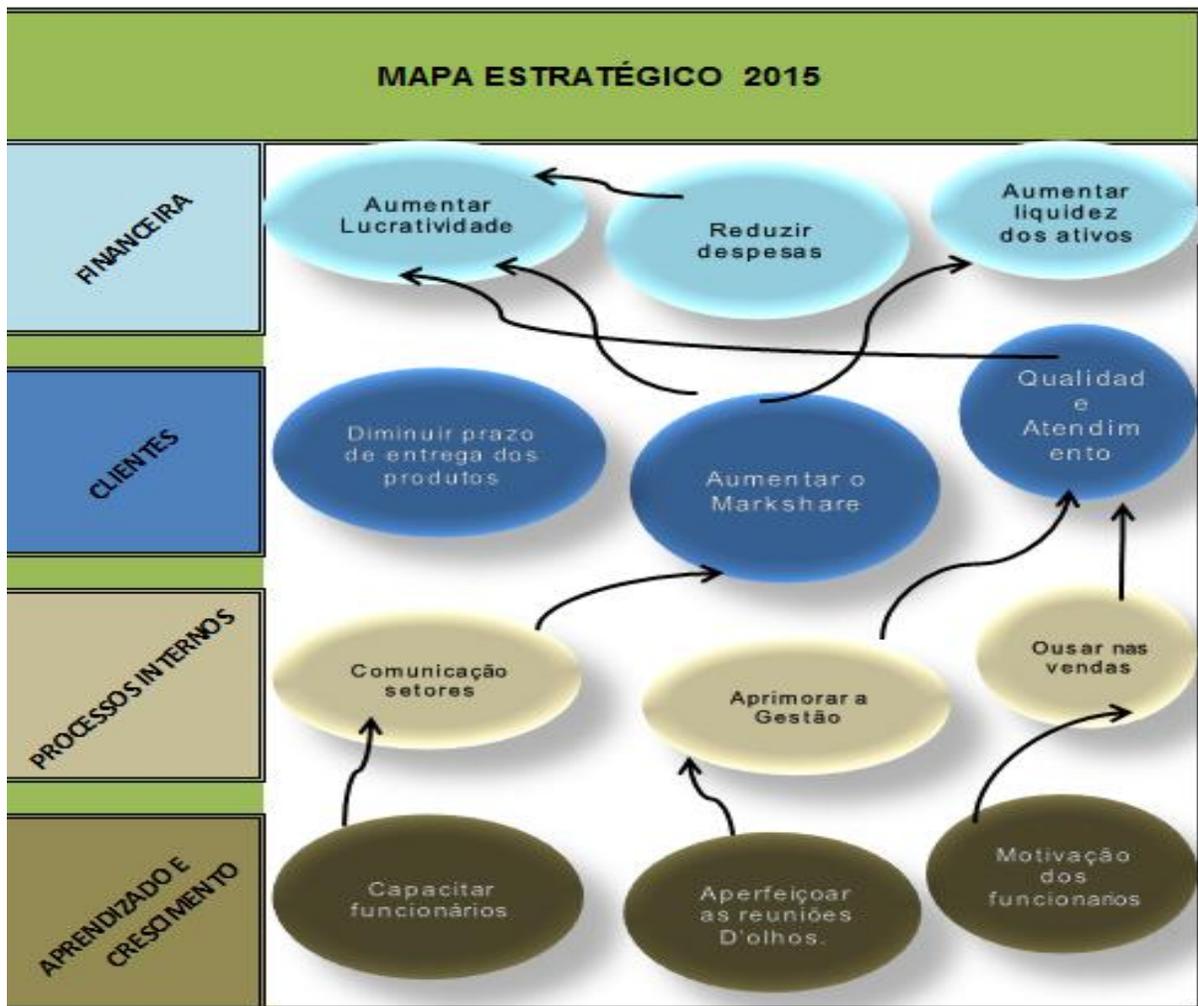
- Instituir plano de salário, para diminuir a rotatividade.

#### 4.3.8 Mapa Estratégico

O mapa estratégico é a visualização gráfica do *Balanced Scorecard* e consiste na tradução da visão e estratégia da organização. Os objetivos representados no mapa estratégico da loja Móveis Alfa Ltda. são essenciais para o alcance do sucesso.

Os objetivos estão interligados entre si, representando sua relação de causa e efeito com a missão da empresa, em quatro perspectivas diferentes dispostas pelo *Balanced Scorecard*. A figura 16, a seguir, apresenta esses objetivos, no mapa estratégico.

Figura 16 - Mapa estratégico - 2015



Fonte: elaborado pela autora.

A loja Móveis Alfa Ltda. almeja aumentar a lucratividade, vendendo mais. Esse objetivo está intrinsecamente ligado ao aumento da propaganda e à qualidade no atendimento, juntamente com a redução das despesas desnecessárias, efetuadas no dia a dia da empresa. Para redução das despesas deve haver comunicação entre o financeiro, departamento de compras e empregados, identificando a real necessidade de aquisição das despesas, ao menos que esse gasto esteja ligado ao bem estar dos funcionários, meta que faz parte de um processo de aprendizado e crescimento.

Ainda na perspectiva financeira, agora para aumentar a liquidez dos ativos, sabendo que se deve inovar e traçar caminhos ainda não traçados por outras organizações, a empresa estudada pretende aumentar a liquidez, por meio do *marketing*. O *Marketing* vai atuar com ênfase no incentivo de compras à vista, por meio

de planejamento de vendas mensal como, por exemplo: na compra de um produto à vista o cliente poderá parcelar um segundo produto sem juros. Além dessa estratégia, outras, em reunião mensal, irão alavancar as vendas à vista, convertendo estoque em caixa.

Diminuir o prazo de entrega dos produtos é mais um objetivo da empresa em estudo e visa diminuir as reclamações dos clientes.

Para a perspectiva de Clientes, além do *marketing* e diminuição do prazo de entrega dos produtos, identifica-se a qualidade no atendimento. Com o aperfeiçoamento da gestão estratégica, os funcionários estarão com a “cabeça” voltada para estratégia, facilitando o entendimento. Estarão prontos para alcançar o objetivo, para ousar nas vendas e, conseqüentemente, serão incentivados pelo plano de salários.

#### **4.3.9 Balanced Scorecard**

O *Balanced Scorecard* deverá ser Comunicado a toda a organização. Para a loja móveis Alfa Ltda. a apresentação do *BSC* deverá ser feita em suas reuniões trimestrais com os funcionários, nas “D’OLHOS”.

Quadro 2 - *Balanced Scorecard* 2015 – BSC

<b>BALANCED SCORECARD 2015</b>					
Perspectiva	Objetivos	Indicador	Metas	Respon.	Pla.Ação
Financeira	Lucratividade	Margem Líquida %	Aumentar Vendas 10 % anual	Rafael	SIM
	Reduzir Despesas	% Despesa sob vendas	17% sob vendas	Rafael	SIM
	Liquidez	Liquidez de ativo circulante	Maior de 1,00	Rafael	SIM
Clientes	Prazo de entrega de Mercadorias	Prazo de entrega(dias)%	5 dias	Elizandra	SIM
	Marketing	Participação no mercado regional %	30% até 2017	Daniela	SIM
	Qualidade no Atendimento	Fidelização de clientes	Aumento de 70% (número de clientes fixos) até 2016	Elizandra	SIM
Processos Internos	Comunicação entre Setores	Rede de gerencial de comunicação	50%	Elizandra	SIM
	Aprimorar Gestão	Execução da estratégia	80% - anual	Rafael	SIM
	Ousar nas Vendas	Disposição dos Produtos na Loja		Elizandra	SIM
Aprendizado e Crescimento	Capacitar Funcionários	Nº de treinamentos e cursos	Aumentar em 40% até 2016	Junior	SIM
	Aperfeiçoar Reunião D'olhos	Quant. Reuniões	1/mensal	Junior	SIM
	Participação nos Lucros	% conclusão	100% em 2015	Junior	SIM

Fonte: Elaborado pela autora

O quadro dois exemplifica um mapeamento dos objetivos essenciais para a organização em estudo. Sua estrutura possibilita o alcance do sucesso, por meio de quatro perspectivas e indicadores que monitoram a eficácia da execução. A forma como os objetivos estão expostos no *bsc* possibilita que o cumprimento de um objetivo influencie no outro, praticando uma relação de causa e efeito.

Para cada objetivo estabelece-se um funcionário responsável que, por meio de um indicador, permite o monitoramento da realização das metas previstas. Para cada objetivo deve ser evidenciada a necessidade da realização de um plano de ação. O tópico a seguir, apresenta dois deles.

#### 4.3.10 Plano de ação

O plano de ação é a representação estratificada dos objetivos e orienta toda a empresa para a estratégia, pois aponta o que deve ser feito e quem é o responsável por cada atividade.

O quadro 3, a seguir, apresenta um plano de ação para dois dos principais objetivos que traduzem a visão da loja Móveis Alfa Ltda.

Quadro 3 - Plano de Ação

MÓVEIS ALFA LTDA					
Responsável pelo P. A.: Rafael			Data de elaboração do P. A.:18/10/2014		
PLANO DE AÇÃO 2015					
META 1 (objetivo): Aumentar a Lucratividade					
O QUE FAZER	COMO FAZER	QUEM FARÁ	ONDE	PRAZO	CUSTO/INVEST.
FEIRÕES	Sábados à tarde	Rafael	Matriz	08/fev	R\$ 1.500,00
	Sábados à tarde	Rafael	Filial 1	18/jan	R\$ 1.000,00
MÓVEIS ALFA LTDA					
Responsável pelo P. A.: Daniela			Data de elaboração do P. A.:18/10/2014		
PLANO DE AÇÃO 2015					
META 2 (objetivo): Aumentar o <i>Marketshare</i>					
O QUE FAZER	COMO FAZER	QUEM FARÁ	ONDE	PRAZO	CUSTO/INVEST.
Divulgação	Radio A	Daniela	Forquilha	01/fev	R\$ 150,00
	Jornal A Tribuna/ divulgar site	Daniela	AMREC	02/fev	R\$ 980,00

Fonte: Elaborado pela autora.

A meta 1, como demonstra o plano de ação, é fazer feirões. Logo, identifica-se como fazê-la: nos sábados à tarde, na matriz, dia oito de fevereiro, com custo estimado de R\$ 1.500,00, e na filial, dia dezoito de janeiro, com custo de R\$1.000,00.

Para a perspectiva de clientes, a meta é aumentar o *marketshare*. Para alcançá-la a estratégia é fazer divulgações, até o dia primeiro de fevereiro, na rádio “A”, na cidade de Forquilha, com custo estimado de R\$150,00. O responsável pela iniciativa será a colaboradora Daniela. O mesmo objetivo traça caminhos para divulgação em toda AMREC, por meio do jornal A Tribuna, com prazo para dois de fevereiro e terá um custo de R\$980,00.

## 5 CONCLUSÃO FINAL

Ao observar todos os elementos apresentados neste trabalho, comprovou-se que a função do *Balanced Scorecard* consiste em traduzir a visão estratégica da organização e traçar medidas de ativos tangíveis e intangíveis, por meio de quatro perspectivas diferentes.

O objetivo geral foi atingido na medida em que os objetivos específicos foram sendo contemplados no capítulo 2, que abordou a definição da administração estratégica, as etapas para elaboração do planejamento estratégico, os princípios de uma organização orientada para estratégia, o processo para estruturação de um *bsc* e a apresentação de todas as etapas que envolvem esta modelagem de *scorecard*.

Na fundamentação teórica ficou evidenciado o embasamento para elaboração desse trabalho e, principalmente, para evidenciação das etapas do planejamento estratégico. O desenvolvimento da estratégia tem como base o diagnóstico da organização, capturando o negócio, missão, visão, valores, e a análise do Ambiente.

Analisados esses aspectos, observou-se os princípios elucidados por Kaplan e Norton, para orientar a organização quanto à estratégia, fatores que possibilitam sucesso no desenvolvimento da estratégia. Os princípios concretizam-se por traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhar a organização, transformar a estratégia em tarefa de todos, convertê-la em processo contínuo e mobilizar a mudança, através da liderança executiva.

Analisadas as etapas de planejamento, verifica-se que esse estudo defende a adoção de uma modelagem de *Balanced Scorecard* e sua contribuição para a gestão de empresas. Em tempos competitivos, como os atuais, o diferencial na conduta da administração dos negócios faz a diferença para alavancar vantagem competitiva; e sua estruturação possibilita a integração com as práticas e as expectativas da organização, que através da execução da estratégia, aponta a seus administrados o caminho a ser seguido, por meio de quatro perspectivas diferentes: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.

Os dois últimos objetivos específicos foram atingidos no capítulo 3, com a apresentação do estudo de caso, desenvolvido em uma empresa de comercialização de móveis e eletrodomésticos. A empresa objeto de estudo não apresentava nenhum tipo de controle ou planejamento formalizado em seu processo de gestão.

Em um primeiro momento apresentou-se um diagnóstico estratégico da empresa. Para iniciar o estudo de caso da empresa foi necessário rever alguns conceitos: o que os proprietários consideravam ser seu negócio, qual a missão, visão e valores da empresa, compreensão dos objetivos da empresa e criação de estratégias.

O planejamento estratégico objetivou, em primeiro lugar, criar uma identidade para a organização. E essa identidade é difundida por toda a empresa para motivar seus colaboradores e fortalecer os ideais corporativos. Após diagnosticar estrategicamente, o negócio, missão, visão e valores, analisou-se o ambiente na qual está inserida.

A análise ambiental interna evidenciou pontos vulneráveis que comprometem boas práticas gerenciais, tais como a ausência de sistema ERP, que permite armazenar informações gerenciais e auxilia no processo decisório.

Outra questão que merece atenção é a comunicação entre filiais, que compromete a divulgação da estratégia, bem como seu monitoramento e execução, proposta pelo *scorecard*.

Já no ambiente externo, a concorrência e inadimplência dão características aos fatores de ameaças, não controláveis pela organização.

Verificado o ambiente organizacional, formulou-se objetivos estratégicos para a organização, com intuito de alcançar a visão.

Os objetivos organizacionais foram elaborados conforme estrutura o *bsc*: objetivos para clientes, objetivos para financeira, objetivos para processos internos e objetivos para aprendizado e crescimento. Para cada meta prospectou-se estratégias.

Conforme evidenciado no mapa estratégico criado para a organização, verificou-se que existe uma interação dos objetivos da organização, que causam uma relação de causa e efeito, concretizando a visão empresarial.

No *Balanced Scorecard* foram apontadas as medidas para todos os objetivos levantados no planejamento estratégico. Para cada objetivo determinou-se um

indicador, que permitiu o monitoramento do cumprimento e a eficácia no desenvolvimento das metas.

Para cada indicador determinou-se uma espécie de “termômetro” que teve como finalidade a realização das metas e seu alcance em 100% do previsto. Para cada objetivo proposto no *scorecard* foi atribuído um funcionário responsável. Cada objetivo requer a indicação no *bsc* da necessidade de aplicação de um plano de ação.

Sabendo que mais importante do que criar estratégias é colocá-las em prática, o plano de ação é a representação gráfica da realização das estratégias. Nele deve estar mapeada a execução de cada objetivo, quem fará, onde deverá ser feito, e o prazo de realização e custo ou investimento de cada meta.

Conclui-se que, independente do tamanho da organização, as estratégias podem ser criadas e colocadas em práticas por meio do *balanced scorecard*, que com o auxílio do plano de ação, permite à organização ter vantagem competitiva. O *bsc* possibilita à gestão de uma empresa melhores práticas gerenciais, visto que engloba processos e pessoas, mobilizando a empresa para a estratégia.

## REFERÊNCIAS

- ALDAY, Hernan E. Contreras. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica**. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v3\\_n2/o\\_planejamento\\_estrategico.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf)>. Acesso em: 01 maio 2014.
- ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.
- ARAUJO, Luis Cesar G. de. **Organização, métodos e sistemas, e as tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007
- ARNALDO Rosa de Andrade. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2012.
- AZEVEDO, Luciana Sales Emery. **Aplicação do *balanced scorecard* (BSC) no auxílio da gestão estratégica para o varejo farmacêutico**. Disponível em: <<https://www.dropbox.com/home/Produ%C3%A7%C3%A3o%20Cientifica/Balanced%20Scorecard>>. Acesso em: 16 jul. 2014
- CAVALHEIRO; MARCONATO; AMARAL. **BALANCED SCORECARD COM ÊNFASE NA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**. 2006. Disponível em: <<http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no6/artigo18.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2014.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- COSTA, Ana Paula Paulino da; **Contabilidade Gerencial: um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard**. Disponível em: <http://www.usp.com.br>>. Acesso em: 28 out. 2014
- COSTA, Benny Kramer; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Estratégia: perspectivas e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2002.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FGV - FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Empresas e Finanças. 2011. Disponível em: <<http://www.fgv.br>>. Acesso em: 31 out. 2011.

FRANCISCHINI, Paulino G. **Balanced Scorecard**: integrando estratégia e medidas de desempenho. Conectivo: São Paulo, abr./2002, nº 50, p. 8-9.

FREIRE, Paulo; HORTON, Myles; BELL, Brenda; GAVENTA, John; PETERS, John Marshall, **O caminho se faz caminhando**: conversas sobre educação e mudança social. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced Scorecard. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**. 16.ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 6. ed Rio de Janeiro: Campus, 2001.

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

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 5. ed Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

\_\_\_\_\_. **A organização orientada para estratégia**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LUCCA, Giancarlo. Gestão estratégica balanceada: **um enfoque nas boas práticas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2013.

LOURENÇO, Jorge Tadeu Vieira. **BALANCED SCORECARD:: UMA TECNOLOGIA ARTICULADORA**. 2003. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003\\_TR0102\\_0395.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0102_0395.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2014

MACHADO, Luiz Henrique Mourão; FAGANELLO, Mauricio. **Conceito de administração estratégica**. Disponível em: <<http://organizzareconsulting.com.br/UNINOVE/ADMINISTRA%C7%C3O%20ESTRAT%C9GICA%20-%20VERS%C3O%202.0%20-%20MAURICIO%20FAGANELO.pdf>>. Acesso em: 01 maio 2014.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 5. ed. reestruturada e atual. São Paulo: Atlas, 2007

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos metodologia e pratica**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004

OLIVEIRA, Regis Fernandes de. **Ato administrativo**. 4.ed São Paulo: Revista dos Tribunais, 2001.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Thomson, 2003.

PORTER, Michael. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

REGINATO, Luciane; NASCIMENTO, Auster Moreira. **Um estudo de caso envolvendo *business intelligence* como instrumento de apoio à controladoria**. 2007. Disponível em: <[http://link.periodicos.capes.gov.br/sfxlcl3?url\\_ver=Z39.88-2004&url\\_ctx\\_fmt=infofi/fmt:kev:mtx:ctx&ctx\\_enc=info:ofi/enc:UTF-8&ctx\\_ver=Z39.88-2004&rfr\\_id=info:sid/sfxit.com:azlist&sfx.ignore\\_date\\_threshold=1&rft.object\\_id=100000000489656&svc.fulltext=yes](http://link.periodicos.capes.gov.br/sfxlcl3?url_ver=Z39.88-2004&url_ctx_fmt=infofi/fmt:kev:mtx:ctx&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&ctx_ver=Z39.88-2004&rfr_id=info:sid/sfxit.com:azlist&sfx.ignore_date_threshold=1&rft.object_id=100000000489656&svc.fulltext=yes)>. Acesso em: 30 ago. 2014.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Cleusa Ribeiro dos. **Avaliação no processo ensino-aprendizagem: uma abordagem histórico-cultural**. Criciúma, SC: Do autor, 2000.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Candida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica**. São Paulo: Reichmann & Affonso, 2004.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.