

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

HENRIQUE MORONA BORGES

**O *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA DE GESTÃO
ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ENTIDADE DO TERCEIRO
SETOR DA REGIÃO SUL DE SANTA CATARINA**

CRICIÚMA

2015

HENRIQUE MORONA BORGES

**O *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA DE GESTÃO
ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO UMA ENTIDADE DO TERCEIRO SETOR
DA REGIÃO SUL DE SANTA CATARINA**

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

Orientador(a): Prof. (a) Esp. Luiz Henrique Tibúrcio Daufembach

CRICIÚMA

2015

HENRIQUE MORONA BORGES

**O *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA DE GESTÃO
ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ENTIDADE DO TERCEIRO
SETOR DA REGIÃO SUL DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado
pela Banca Examinadora para obtenção do
Grau de Bacharel em Contabilidades, no Curso
de Ciências Contábeis da Universidade do
Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 02 de Julho de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Luiz Henrique Tibúrcio Daufembach - Especialista - UNESC - Orientador

Prof. Marluci Freitas Bitencourt -Especialista – UNESC - Examinadora

**Dedico esse trabalho a Deus e a
minha família.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me deu forças e ânimo para seguir em frente e continuar.

A minha mãe pelo incentivo nessa caminhada. Pelo exemplo que sempre foi e por tudo que fez até hoje por mim.

Agradeço aos meus irmãos pelo suporte, apoio que deram até hoje.

Aos meus colegas de estudo, em especial Tais, Jaine, Tayse, Gabriela e Fernanda, que sempre apoiaram, me ajudaram nos trabalhos, ajudando a vencer todos os desafios da vida acadêmica que não seria a mesma coisa sem vocês.

Agradeço a todos os professores do curso de Ciências Contábeis da UNESC que transmitiram conhecimento que será um diferencial na minha vida profissional.

Ao Professor orientador Luiz Henrique que me orientou o caminho a ser seguido na elaboração desse trabalho.

Enfim, agradeço a todos que de alguma forma me ajudou nesse caminho até a conclusão do curso.

“Seja você quem for, seja qual for à posição social que você tenha na vida, a mais alta ou a mais baixa, tenha sempre como meta muita força, muita determinação e sempre faça tudo com muito amor e com muita fé em Deus, que um dia você chega lá. De alguma maneira você chega lá.”

Ayrton Senna

RESUMO

BORGES, Henrique Morona. **O *Balanced Scorecard* Como Ferramenta de Gestão Estratégica: Um Estudo de Caso em Uma Entidade do Terceiro Setor da Região Sul de Santa Catarina.** 2015. 60p. Orientador: Luiz Henrique Tibúrcio Daufembach. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Em um ambiente onde as empresas cada vez mais buscam a redução dos custos, uma entidade do terceiro setor em que a sua principal fonte de receita são as contribuições de empresas, as organizações precisam utilizar de ferramentas que auxiliem seus gestores no processo de tomada de decisão. O planejamento estratégico é uma das ferramentas hoje utilizada para planejar a as instituições para o futuro. No entanto além de planejar é importante que se faça o controle das estratégias que foram criadas. O *Balanced Scorecard*, objeto de estudo desse trabalho, é o instrumento gerencial que vai possibilitar a medida de desempenho dos objetivos da organização e conseqüentemente a visão da organização. A partir dessa pesquisa, procura-se estruturar uma modelagem de BSC para uma entidade do terceiro setor da cidade de Criciúma.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, *Balanced Scorecard*, Estratégia.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Etapas do Planejamento Estratégico	19
Figura 2: Modelo de Plano de Ação	25
Figura 3: Princípios	27
Figura 4: Estratégia em Ação	29
Figura 5: Perspectiva de clientes: Medidas essenciais	31
Figura 6: O modelo da Cadeia de Valores Genérica.....	32
Figura 7: Evolução do Quadro de Associados	40
Figura 8: Associados por Ramo de Atividade.....	40
Figura 9: Organograma	42
Figura 10: Atuação da entidade	43
Figura 11: Valores da Entidade	44
Figura 12: Pontos Fortes	45
Figura 13: Pontos fracos	46
Figura 14: Oportunidades.....	47
Figura 15: Ameaças	48
Figura 16: Mapa Estratégico	52
Figura 17: Balanced Scorecard	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de entidades que compõem o Terceiro Setor	15
Quadro 2: Características das Entidades Terceiro setor	16
Quadro 3: Processo de Administração Estratégica	17
Quadro 4: Traduzindo SWOT	22
Quadro 5: Análise Swot.....	23
Quadro 6: Características Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	34
Quadro 7: Soluções Empresariais	39
Quadro 8: Bandeiras de Atuação	44
Quadro 9: Plano de Ação	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC *Balanced Scorecard*

SWOT *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.2 TEMA E PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 TERCEIRO SETOR	14
2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	16
2.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	17
2.2.2 Etapas do planejamento	19
2.2.2.1 Missão	19
2.2.2.2 Visão	20
2.2.2.3 Valores	20
2.2.3.4 Objetivos	21
2.2.3.5 Análise Ambiental:SWOT	22
2.2.3.5.1 <i>Ambiente Interno</i>	23
2.2.3.5.2 <i>Ambiente Externo</i>	24
2.2.3.6 Planos de Ação	24
2.3 BALANCED SCORECARD	26
2.3.1 Balanced Scorecard como Ferramenta de Gestão	26
2.3.3 Princípios	27
2.3.4 Perspectivas	28
2.3.4.1 Perspectiva Financeira	29
2.3.4.2 Perspectiva de Clientes	30
2.3.4.3 Perspectiva dos Processos Internos	32
2.3.4.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	33
2.3.5 Indicadores de Desempenho	35
2.3.6 Metas	35
2.3.7 Mapa estratégico	36
3 METODOLOGIA	37
4 ESTUDO DE CASO	38
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE	38
4.1.1 Soluções Empresariais	38

4.1.2 Associados	40
4.1.3 Estrutura Organizacional	41
4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	42
4.2.1 Análise Interna	45
4.2.1.1 Pontos Fortes	45
4.2.1.2 Pontos Fracos	46
4.2.2 Análise Externa	47
4.2.2.1 Oportunidades	47
4.2.2.2 Ameaças	48
4.2.3 Objetivos estratégicos	49
4.2.3.1 Perspectiva Financeira	49
4.2.3.2 Perspectiva de Clientes	49
4.2.3.3 Perspectivas de Processos internos	50
4.2.3.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	50
4.2.4 Mapa estratégico	51
4.2.5 Balanced Scorecard	53
4.2.6 Plano de Ação	54
4.3 ACOMPANHAMENTO DO BSC	55
4.3.1 Setor Responsável	55
4.3.2 Controle dos Indicadores	55
4.3.3 Comunicação e avaliação de desempenho do BSC	56
5 CONCLUSÃO	57
REFERÊNCIAS	59

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresentará uma abordagem geral sobre tema do trabalho, descrever o problema do estudo, bem como os objetivos gerais, específico e a justificativa que ressalta a importância do estudo.

1.2 TEMA E PROBLEMA

Nos tempos atuais, as mudanças ocorrem rapidamente, e é imprescindível que as organizações se adaptem a essas mudanças.

Não são apenas empresas da iniciativa privada que precisam aprimorar a gestão, entidades sem fins lucrativos, que compõe o terceiro setor, precisam dar transparência na sua gestão e seus objetivos estratégicos a fim de possuir credibilidade com sociedade e seus mantenedores.

O terceiro setor é formado por entidades sem fins lucrativos, fundações e organizações constituídas legalmente. É assim chamado por não ter ligação com o primeiro setor, que é formado pelo governo e suas esferas, e nem com o segundo setor, que é formado pelas empresas privadas. As entidades que fazem parte do terceiro setor são criadas e organizadas por membros da sociedade civil que atuam em prol de algum objetivo comum.

A receita, em muitos casos, é fundamental para que as entidades possam cumprir os objetivos propostos na sua missão e para alcançar sua visão. As necessidades desses recursos fazem com que essas organizações se equiparem a empresas da iniciativa privada. E é cada vez mais comum que elas recorram a um planejamento.

Porém não basta apenas que essas entidades possuam um planejamento estratégico, é necessário que se faça uma gestão dessa estratégia.

Diante do exposto pergunta-se: Qual ferramenta que pode ser utilizada pelo gestor para acompanhar o cumprimento das metas e suas estratégias?

1.2 OBJETIVOS

Esse trabalho tem o objetivo geral de apresentar o *Balanced Scorecard* – BSC como uma ferramenta para auxiliar o gestor a acompanhar o cumprimento das metas e estratégias de uma entidade do terceiro setor.

Têm-se como objetivos específicos:

- a) Propor um modelo estruturado do *Balanced Scorecard* de acordo com os objetivos estratégicos da entidade;
- b) Propor um conjunto de indicadores que auxiliem o monitoramento do cumprimento dos objetivos estratégicos; e
- c) Sugerir um processo interno de acompanhamento dos indicadores e do *Balanced Scorecard*.

1.3 JUSTIFICATIVA

Após as empresas definirem a sua missão e visão, elas devem planejar as suas ações por meio do planejamento estratégico a fim de alcançar a sua visão e o cumprimento da sua missão.

A contabilidade gerencial traz inúmeras ferramentas para controle e planejamento da gestão da entidade, dentre eles o orçamento, fluxo de caixa entre outros, no entanto, a maioria dessas ferramentas está restrita a dados financeiros. Porém o planejamento estratégico não contempla apenas a área financeira, ele define objetivos e ações para entidade em todas as suas áreas.

Há uma necessidade de que esse planejamento seja controlado e possua uma forma de ser monitorado. Por meio de indicadores os gestores possuem informações que podem servir como base para o processo de tomada de decisão.

Nesse contexto, observa-se que o BSC é a ferramenta que mais se adequa a essa necessidade dos dirigentes, ele é estruturado contemplando a área financeira e não financeira, possibilitando a realização de uma gestão estratégica.

Essa pesquisa visa contribuir com a gestão de uma organização não governamental da região de Criciúma em termos práticos, propondo um modelo estruturado de *Balanced Scorecard* para o planejamento estratégico já existente.

Esse projeto contribui socialmente porque, à medida que o planejamento da entidade passa a ser acompanhado, ele norteará os gestores no processo de

tomada de decisão, possibilitando o cumprimento de sua missão e o os objetivos propostos no estatuto social e planejamento estratégico da entidade. Propicia ainda uma visão da necessidade de qualificação dos colaboradores proporcionando o crescimento profissional e pessoal, além de contribuir para que a associação mantenha uma sistematização de melhora nos processos internos e atendimento ao associado.

Teoricamente o trabalho contribuirá com uma revisão bibliográfica sobre o assunto, com citação de autores, revisão de conceitos, apresentando o BSC como ferramenta de auxílio na gestão estratégica, evidenciando estrutura e a aplicação no contexto organizacional. A receita das entidades do terceiro setor vem de doadores. Esses que contribuem anseiam ver os recursos aplicados de forma a gerar benefícios para ele ou outrem conforme a finalidade da organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo irá abordar o conceito das organizações do terceiro setor, e fará uma revisão teórica sobre gestão estratégica e *Balanced Scorecard*.

2.1 TERCEIRO SETOR

As entidades do terceiro setor, ou sem fins lucrativos, são conhecidas por não visarem o lucro.

De acordo com Paes (204,p. 98):

junto com estado (primeiro setor) e com mercado (segundo setor), identifica-se a existência de um terceiro setor, mobilizador de um grande volume de recursos humanos e materiais para impulsionar iniciativas voltadas para o desenvolvimento social, setor no qual se inserem as sociedade sem fins lucrativos.

Sobre o terceiro setor, Fernandes (2002, p. 19) explica que, “Além do Estado e do Privado, há um “Terceiro Setor”. “Não governamental” e “Não lucrativo”, no entanto organizado, independente, o qual mobiliza particularmente a dimensão voluntária do comportamento das pessoas”.

Essas organizações atuam geralmente onde seria de responsabilidade do governo (primeiro setor) que muitas vezes se mostra ineficiente no cumprimento do seu papel, com isso a sociedade resolveu não mais esperar pelo estado, mas sim buscar outros meios para resolver seus problemas. (PRADO *et al.*, 2006; KANITZ, 2011).

Mauro e Lima(2003) elencam os tipos de entidades que compõe o terceiro setor conforme o quadro abaixo.

Quadro 1: Tipos de entidades que compõem o Terceiro Setor

Associação	São organizações voltadas aos interesses de um grupo de pessoas que possuem um mesmo ideal, ou um mesmo objetivo, podendo ser consideradas em função da variedade de atividades, como por exemplo, práticas esportivas, atividades culturais e atividades artísticas, sem nenhum tipo de lucro financeiro.
Organização Filantrópica, beneficente ou de Caridade.	São organizações associadas à filantropia, voltadas exclusivamente para excluídos e enfermos, podendo haver uma estrutura como orfanato, abrigos, entidades sociais para distribuição de alimentos, creches, hospitais.
Organização Não Governamental (ONG)	É uma organização que luta pelo direito de todos, colaborando para resolver problemas da comunidade, como por exemplo, a conscientização sobre determinado tema, atendimento as necessidades básicas da sociedade, e devendo sempre estar direcionada a terceiros.
Fundação privada	É uma organização formada por patrimônio privado, com o objetivo de servir a sociedade. Surge exclusivamente a partir de um patrimônio doado. Sua finalidade está distribuída entre trabalhos voltados à educação, qualidade de vida e saúde.
Sindicato	É uma organização formada em caráter profissional que possui empregados que defendem o interesse de um grupo de trabalhadores.

Fonte: Muraro e Lima (2003).

As Entidades do terceiro setor embora não visem lucro, podem ser rentáveis. Elas são mantidas por meio de subvenções, doações e contribuições, mas

que não se reverte aos seus membros ou mantenedores. Essa rentabilidade é importante para sua sustentabilidade. (OLAK e NASCIMENTO,2012)

O quadro a seguir mostra algumas características das entidades do terceiro setor.

Quadro 2: Características das Entidades do Terceiro setor

1	Objetivos Institucionais	Provocar mudanças Sociais
2	Principais Fontes de Recursos Financeiros e Materiais	Doações, contribuições, subvenções e prestação de serviços comunitários.
3	Lucro	Meio para atingir os objetivos institucionais e não um fim.
4	Patrimônio/Resultados	Não há participação/distribuição aos provedores.
5	Aspectos Fiscais e tributários	Normalmente são imunes ou isentas
6	Mensuração do Resultado Social	Difícil de ser mensurado monetária e economicamente

Fonte: OLAK e NASCIMENTO (2010, p.7)

O papel principal dessas organizações é principalmente provocar mudanças sociais. Para isso é necessário que haja uma administração visando colocar em prática as suas estratégias.

2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Planejar deixou de ser algo que para algumas empresas e passou a ser necessidade de todas. A aceleração do ritmo das mudanças ambientais exige que as organizações se planejem visando à adaptação as essas mudanças de forma a superar os crescentes desafios de mercado e cumprirem seus objetivos a curto, médio e longo prazo.

As empresas devem utilizar seus recursos físicos, tecnológicos, financeiros e humanos de forma a minimizar os impactos causados por problemas e identificar oportunidades no mercado (Oliveira 2001). Esse processo é chamado de estratégia. A estratégia é meio pelo qual as empresas alcançarão seus objetivos e propósitos estratégicos a fim de se manter competitiva no mercado. (Oliveira 2001)

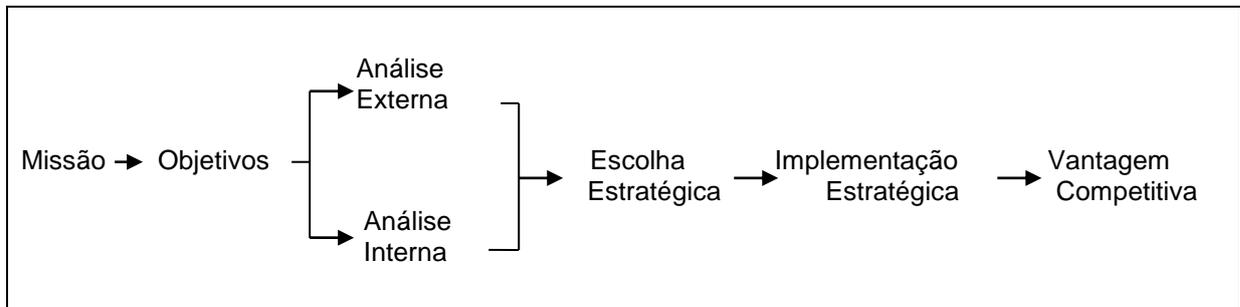
Oliveira (2007) define a estratégia

[...] como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas. E uma situação pode ser considerada como estratégica quando existe interligação entre os aspectos internos e externos da empresa

As estratégias devem ser definidas pelos gestores da entidade levando em conta a possibilidade de realização, ou seja, para que as estratégias possam surtir efeito elas devem ser alcançáveis.

Sobre administração estratégica Barney e Hesterly (2007) afirmam que ela começa a partir da definição da missão da entidade.

Quadro 3: Processo de Administração Estratégica



Fonte: Adaptado Barney Hesterly (2007)

Na iniciativa privada, as pressões competitivas do mercado impulsionam as organizações a pensar estrategicamente. Por outro lado, no terceiro setor, as organizações não são criadas para concorrer entre si, no entanto pensar estrategicamente aproxima a entidade de seus financiadores, uma vez que ao traçar seus objetivos e estratégias eles identificam a necessidade de seus mantenedores. Nesse sentido, o planejamento estratégico é um dos meios pelo qual essas instituições mostram aonde querem chegar.

2.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial que mostra o caminho que a entidade irá seguir para alcançar seus objetivos levando em consideração o ambiente interno e externo (OLIVEIRA 2002).

Para Padoveze (2009, p. 571) “o planejamento estratégico, tem como foco a sobrevivência e a continuidade da empresa (...) incorpora necessariamente

objetivos e metas específicas para todos os gestores empresariais.” Segundo Bitencourt (2010, p. 22), “o planejamento estratégico é a maneira com que a organização busca o autoconhecimento para agregação de valor e estratégia às diferentes áreas da empresa, concorrendo de forma bem sucedida no mercado em que atua.” O Planejamento estratégico é então, o processo pelo qual a entidade busca atingir o sucesso no mercado em que ela está inserido.

Sobre o planejamento estratégico, Chiavenato (2004, p. 202-203) comenta que,

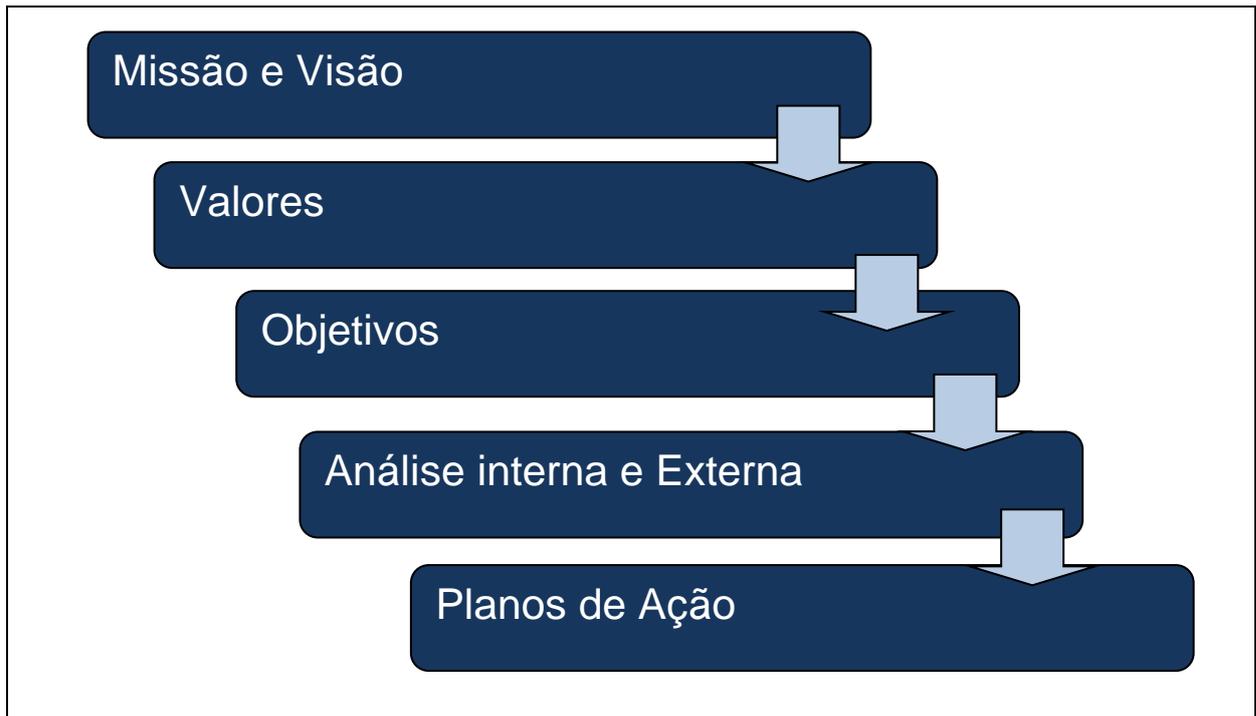
o planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação através da aprovação, tomada de decisão e avaliação. Procura responder as questões básicas, como: porque a organização existe, o que ela faz e como faz. O resultado do processo é um plano que serve para guiar a ação organizacional por um prazo de três a cinco anos.

Compreende-se então que o planejamento estratégico é um plano de atuação que estabelece ações a longo prazo, partindo da missão e visão da empresa. Essas ações visam a perpetuidade da empresa.

2.2.2 Etapas do planejamento

A elaboração do planejamento estratégico leva em consideração algumas etapas destacadas na figura abaixo:

Figura 1: Etapas do Planejamento Estratégico



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

Cada uma das etapas representada na figura acima é detalhada abaixo.

2.2.2.1 Missão

A missão da empresa é a razão de ser da organização, ela é o papel a ser desempenhado pela corporação no negócio. Ela é definida pelos acionistas, proprietários ou sócios na hora do planejamento.

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”. Tavares (2005, p. 103) na mesma linha de pensamento afirma que “a missão corresponde ao enunciado do papel que a organização pretende desempenhar em relação às oportunidades e ameaças apresentadas por seu ambiente de negócio.”

Percebe-se então, que a missão deixa claro o propósito da organização. Ela descreve de que forma a entidade vai atuar no mercado e ambiente empresarial a fim de atender as demandas de seus clientes.

2.2.2.2 Visão

A visão pode ser entendida como onde a empresa deseja estar no futuro. Para Tavares (2005, p.100), “a visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar”. Para Kluyver e Pearce (2007, p. 9) a visão é “uma descrição da posição competitiva que se deseja alcançar ao longo de certo período de tempo e de quais competências essenciais devem ser adquiridas para se chegar lá.” Pode-se dizer que a visão é a imagem que os acionistas e gestores desejam para sua empresa a longo prazo.

Tavares (2005, p. 98) complementa ao definir visão 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.

Sendo assim, a visão expressa aonde a empresa quer chegar e como quer ser reconhecida diante de seus parceiros e partes interessadas.

2.2.2.3 Valores

Os valores de uma organização podem ser definidos como um conjunto de princípios, valores éticos e necessários, que servem para direcionar as ações da empresa (OLIVEIRA 2007)

Segundo Padoveze (2007, p. 25), “A declaração de valores é um conjunto de crenças e princípios que orientam as atividades e operações de uma empresa, independentemente de seu porte”. Chiavenato (2004, p. 221) afirma que os valores e crenças representam “[...] os princípios básicos da organização que balizam a sua conduta ética, responsabilidade social e suas respostas às necessidades do ambiente”.

Os valores são os influenciadores para uma conduta e das decisões da empresa em prol de seus objetivos. 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 antiético”.

Sendo assim, é possível afirmar que os valores são um conjunto de características que definem o comportamento da entidade. Eles devem ser de fácil compreensão e acessível a todos, pois, eles serão um dos norteadores nas futuras tomadas de decisão.

2.2.3.4 Objetivos

Os objetivos podem ser definidos como o alvo a ser alcançado pela organização, podendo ser a curto, médio ou longo prazo.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 71) afirmam que,

“um objetivo organizacional é uma situação desejada que a organização pretende alcançar. É uma imagem que a organização pretende para o seu futuro. Quando um objetivo é atingido, ele deixa de ser a imagem orientadora da organização e é assimilado à organização como algo real e atual. Torna-se realidade e deixa de ser objetivo desejado. Nesse sentido, um objetivo nunca existe como algo tangível: ele é um estado que se procura e não um estado que se possui.”

O planejamento estratégico é elaborado a fim de alcançar esses objetivos propostos.

Valadares (2003, p. 65) apresenta alguns pontos a serem analisados, com relação aos objetivos da organização:

- Se estão condizentes com a missão e o contexto dos negócios (produtos, mercados, clientes) da empresa;
- Se são realísticos; se estão quantificados;
- Se são claros, nunca ambíguos, entendidos por todos;
- Se correspondem as convicções do empresário ou da alta administração;
- Se são específicos, mensuráveis e desafiadores (prazos para realização);
- Se são adequadamente referentes a fatores internos e externos da empresa;
- Se têm sistemas de controle e avaliação adequados;
- Se têm prioridades estabelecidas.

Assim os objetivos são os resultados que a empresa precisa alcançar para a sua permanência no mercado além da satisfação dos clientes, fornecedores e sócios.

2.2.3.5 Análise Ambiental:SWOT

A missão, visão, valores e objetivos são traçados de forma a garantir a perpetuidade do negócio no ambiente empresarial mutável. Sendo assim é necessário que os gestores conheçam o ambiente em que a organização está inserida.

A Análise SWOT é uma das ferramentas de diagnóstico que pode ser utilizada pelos gestores para conhecerem o ambiente empresarial ao qual ela pertence. Por meio dessa ferramenta pode-se evidenciar graficamente as forças e fraquezas, ameaças e oportunidades propiciando um melhor gerenciamento. (SERRA, TORRES E TORRES,2004).

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.

O mapeamento dessas informações permite a análise e avaliação dos ambientes interno e externo.

A sigla *SWOT* deriva de quatro palavras em inglês, como demonstra Padoveze (2003).

Quadro 4: Traduzindo SWOT

<p>S – Strengths - Forças - Pontos Fortes</p> <p>W – Weaknesses - Fraquezas - Pontos Fracos</p> <p>O – Opportunities - Oportunidades</p> <p>T – Threats – Ameaças</p>

Fonte: Adaptado de Padoveze (2003)

Inicialmente são identificados os pontos fortes e fracos, esses ligados ao ambiente interno e em seguida são analisadas as oportunidades e ameaças, essas ligadas ao ambiente externo. A medida que esses pontos são identificados, eles podem ser representados graficamente em uma matriz *SWOT*.

Quadro 5: Análise Swot

		Análise Interna		
		Predominância de		
		Pontos Fracos	Pontos Fortes	
Análise Externa	Predominância de	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
		Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Oliveira (2002)

Dessa forma fica mais fácil a compreensão de todos os fatores que podem atrapalhar ou que podem ajudar na relação da empresa com o mercado.

2.2.3.5.1 Ambiente Interno

O ambiente interno é composto por fatores que estão ligados à organização e podem ser controlados pela entidade.

Os autores Serra, Torres e Torres (2004) afirmam que ao avaliar os pontos fortes e fracos de um ente, deve-se considerar a organização como um todo, e não ficar restrito a algum setor ou área.

O ambiente interno é composto por pontos fortes e fracos, Oliveira (2007, p. 77) esclarece que:

Pontos fortes são vantagens estruturais controláveis pela empresa e que a favorecem perante as oportunidades e as ameaças do ambiente empresarial, ou seja, que estão fora da empresa e portanto, não são controláveis. Pontos fracos são desvantagens estruturais controláveis pela empresa e que a desfavorecem perante as oportunidades e as ameaças do ambiente empresarial.

Sendo assim, a empresa pode agir em seus pontos fortes para que eles seja ainda mais propícios a gerar resultados e atuar para que seus pontos fracos tenham impactos mínimos dentro da organização.

2.2.3.5.2 Ambiente Externo

A empresa não consegue controlar o ambiente externo, no entanto ela deve o conhecer para identificar oportunidades e ameaças ao negócio. Esta análise permite a empresa elencar problemas que poderá enfrentar no futuro, além de apontar futuras oportunidades que podem ser exploradas pela organização.

Embora não controláveis, é importante conhecer os ambientes externo ao qual a empresa está inserida. Com esse conhecimento é possível que a empresa aproveite as oportunidades de maneiras mais eficientes e evite as ameaças. (Oliveira 2007). Assim será possível que a empresa se prepare para agir.

Sobre os pontos fortes e fracos, Oliveira (2007, p. 78-79) diz que:

Oportunidades são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram. Ameaças são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos a sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil.

Embora não controláveis, não quer dizer que não são importantes conhecer. As oportunidades e ameaças podem interferir diretamente na gestão da organização.

2.2.3.6 Planos de Ação

Definidos todos os pontos necessários no planejamento estratégico, é necessário colocar os objetivos em ação. Os planos de ação correspondem as atividades que serão desenvolvidas para alcanças os objetivos propostos no planejamento estratégico.

Diante disso, Andrade (2012, p.100) afirma que:

(...) 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.

Assim, o planejamento estratégico é traduzido em ações que devem ser executadas por todos. De acordo com Oliveira (2002, p. 248) o plano de ação pode ser considerado “um trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas, coordenador responsável, resultado final predeterminado e no qual

são alocados os recursos necessários a seu desenvolvimento”. Nesses planos de ação é estabelecido os recursos necessários, o tempo a que se é preciso para alcançar os resultados almejados e previamente definidos no planejamento estratégico.

Segundo Valadares (2003, p. 105), os planos de ação envolvem:

- Objetivos empresariais;
 - Metas funcionais;
 - Ações a tomar;
 - Responsáveis por cada meta;
 - Responsáveis por cada ação;
 - Prazos para cada meta e cada ação;
- Sobre as ações a tomar, diríamos que:
- São operacionalizações das estratégias;
 - São consequências de tomada de decisão;
 - São o prosseguir ou o corrigir de rumo, podendo assim, representarem movimentos de estratégias alternativas.

O plano de ação é representado na figura a seguir:

Figura 2: Modelo de Plano de Ação



Fonte: Adaptado de Nortan e Kaplan (2001)

Sendo assim, percebe-se a importância dos planos de ações, uma vez que ele estabelece as diretrizes para o alcance dos objetivos. Neles é exposto o que fazer, como fazer, por que fazer, quem vai fazer e quando fazer. O plano de ação atua como um facilitador para a execução do planejamento estratégico.

2.3 BALANCED SCORECARD

Cada vez mais as organizações têm se planejado e traçado seus planejamentos estratégicos. Os gestores, gerentes, *controllers* precisam de ferramentas que auxiliem esse planejamento e também no controle das estratégias.

O *Balanced Scorecard* – BSC segundo Lobato (2009) “é um sistema de integração da gestão estratégica a curto, médio e longo prazo que visa ao aprendizado e ao crescimento organizacional.” O BSC permite correções do rumo quando necessários, e complementa as outras ferramentas de gestão que já existem na organização.

Já para Souza (2004 p. 119) afirma que:

O BSC é um sistema de gestão estratégica que utiliza indicadores de desempenho organizados em torno de quatro perspectivas – financeiras, dos clientes, dos processos internos de aprendizados e crescimento ou de inovação e talento humano – e que permite que as organizações utilizem o desdobramento da estratégia para fazer o planejamento.

Foi criado em 1990 por David Norton e Robert Kaplan. Segundo Lucca (2013), os sistemas de medição de desempenho das organizações estavam ultrapassados porque utilizavam apenas indicadores financeiros e contábeis, e esses já não atendiam mais as necessidades dos gestores das empresas. Uma das características dessa ferramenta é o uso de indicadores financeiros e não financeiros.

A medida adotada pelo BSC, segundo Lobato (2009), visa o futuro, o cumprimento da missão e da estratégia da organização. O *Balanced Scorecard* permite separar as estratégias em perspectivas diferentes.

Resumindo, Norton e Kaplan (2003 p.29) dizem que “em síntese, o *Balanced Scorecard* traduz a visão e estratégia em objetivos e medidas através de um conjunto equilibrado de perspectivas”.

2.3.1 Balanced Scorecard como Ferramenta de Gestão

Kaplan e Norton (1997, p. 284.) relatam que “o *scorecard* é uma ferramenta nova que permite a alta administração focalizar a atenção de suas organizações nas estratégias para o sucesso a longo prazo”.

Leal Filho (2007, p. 91) afirma que o *Balanced Scorecard* “representa uma modalidade de gestão centrada no futuro da organização e nos caminhos a serem seguidos, o que a transforma em um sistema de gestão estratégica.” Percebe-se então que o BSC é uma ferramenta que pode ser utilizada pelos gestores para conduzir o processo da implementação da estratégia.

O *Balanced Scorecard* atua no monitoramento, gerenciamento e na comunicação da estratégia alinhada aos objetivos. Desse modo, essa atuação do BSC permite que toda a organização esteja alinhada na execução da estratégia.

2.3.3 Princípios

O BSC é orientado por cinco princípios que são representadas pela abaixo:

Figura 3: Princípios



Fonte: Adaptado de Nortan e Kaplan (2004)

Kaplan e Nortan (2004) elencam cinco funções do BSC. A primeira função é traduzir a estratégia da organização em termos operacionais e o mapa estratégico facilita a tradução em termos operacionais das estratégias. Em seguida alinhar a organização à estratégia que será adota pela empresa, pode-se entender nesse

caso todos os setores da corporação. Depois é necessário transformar essas estratégias em atividade de todos e não de um grupo seleto de pessoas. Eles destacam ainda que essas estratégias devem ser convertidas em um processo contínuo, ou seja, o processo não pode parar. Por fim, é preciso mobilizar uma mudança por meio da liderança executiva da organização, ou seja, quem está liderando deve ser o maior motivador para as modificações.

2.3.4 Perspectivas

O BSC é dividido em quatro perspectivas diferentes: a de aprendizado e crescimento, processos internos, clientes e financeira.

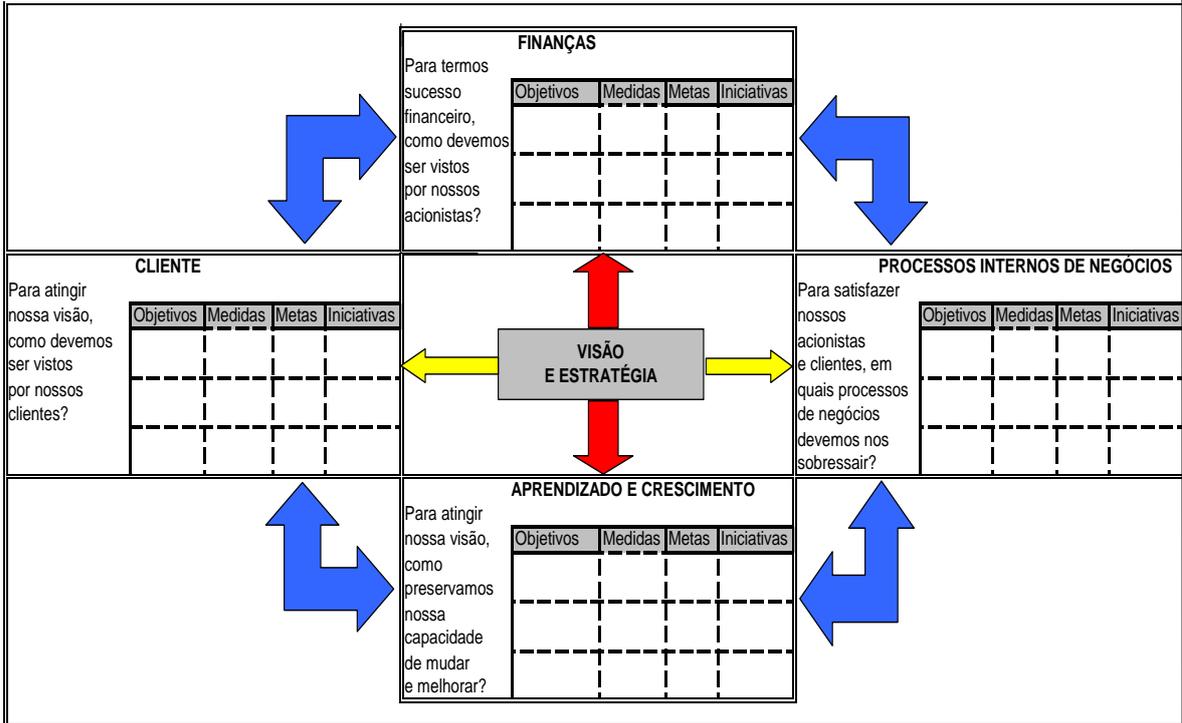
Segundo Lucca (2009) o modelo de BSC é Balizado por quatro perguntas:

- Para obtermos sucesso financeiramente, como nós devemos aparecer para os nossos investidores?
- Para alcançar nossa visão, como devemos ser vistos pelos nossos clientes?
- Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em quais processos devemos nos sobressair?
- Para alcançar nossa visão, como sustentar a habilidade de mudar e progredir?

As quatro perguntas auxiliam na criação do *Balanced Scorecard* em relação às quatro perspectivas.

Segundo Kaplan e Norton (2004) as quatro perspectivas interligam entre si, uma influência a outra em um sistema de causa e efeito.

Figura 4: Estratégia em Ação



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Lucca (2009) exemplifica essa relação, onde em uma empresa que não retém seus clientes (perspectiva do cliente) tende a diminuir seu faturamento (perspectiva financeira). O autor destaca ainda que a motivação e a satisfação dos colaboradores (perspectivas de pessoas) podem influenciar na produtividade, qualidade e confiabilidade dos processos (perspectivas do processo interno).

2.3.4.1 Perspectiva Financeira

A criação do BSC se deu principalmente devido a obsolescência dos sistemas de medidas tradicionais de desempenho. Em relação à perspectiva financeira, Lobatto (2009 p.164) diz que, “os objetivos e as medidas financeiras informam se a formulação e a implementação das estratégias estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros das organizações”. Lucca (2009) afirma que a perspectiva financeira é resultado da escolha das estratégias das outras perspectivas.

Toda estratégia deve ser adotada visando resultado financeiro para a organização, por isso a perspectiva financeira serve como foco para os objetivos das outras estratégias.

Os indicadores para essa perspectiva devem ser adotados conforme o ciclo de vida que a empresa está inserida. Lucca (2009) destaca três ciclos de vida:

- a) Crescimento: nessa fase geralmente as empresas estão no início de seu ciclo de vida
- b) Sustentação: Fase em que as organizações obtêm retornos sobre o capital investido. Os investimentos podem ser direcionados á melhorias contínuas.
- c) Colheita: Fase em que as entidades alcançam a maturidade dos seus ciclos de vida. Os objetivos financeiros estão relacionados à diminuição de necessidade de capital de giro.

Esses ciclos de vida devem ser levados em conta na hora da elaboração das perspectivas financeiras.

Além dos ciclos de vida, Lobatto (2009) afirma que três temas também precisam ser observados na elaboração das perspectivas financeiras:

- a) O Crescimento e mix da receita: Trata-se da diversificação da receita, ampliação da oferta de produtos e serviços;
- b) Redução de custos e melhoria de produtividade: trata-se da redução dos custos;
- c) Utilização dos ativos e estratégias de investimentos: referem-se a diminuição da necessidade de capital de giro.

2.3.4.2 Perspectiva de Clientes

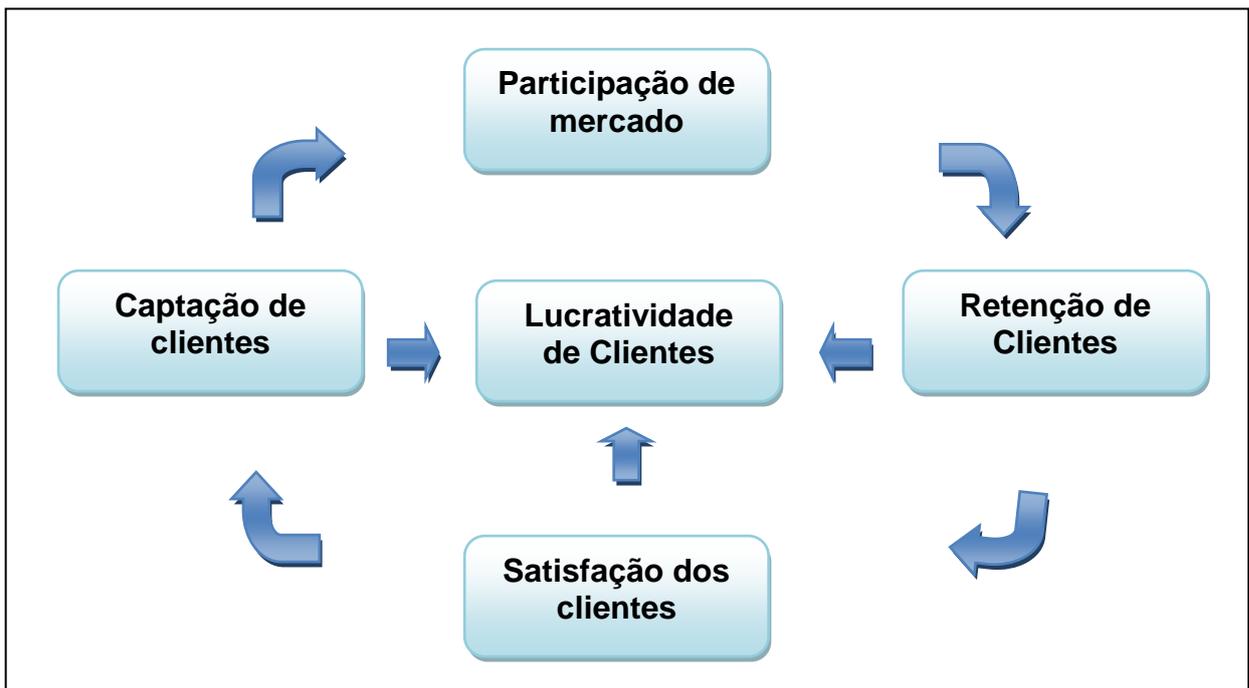
A perspectiva de clientes enfatiza diretamente a atender as necessidades dos clientes. Segundo Lucca (2009 p.46) “essa perspectiva descreve as formas nas quais o valor agregado dos bens e serviços devem ser criados para os clientes”.

O cliente é fundamental para o crescimento da empresa, Kaplan e Norton (2004) afirmam que a perspectiva do cliente é um elemento importante na construção do BSC porque, o sucesso, a fidelização e a retenção do cliente é o principal componente de melhora do desempenho financeiro. É possível perceber a relação de causa e efeito, onde a perspectiva de cliente influência diretamente na perspectiva financeira.

Nessa perspectiva do BSC, Lobato (2009) assegura que “os objetivos e medidas dos clientes identificam em qual mercado e segmentos a organização deseja atuar para obter maior crescimento e lucratividade”. É nessa perspectiva que a empresa define seu mercado de atuação e traça suas estratégias para o mercado.

Um conjunto de medidas geralmente são adotados pela empresa, Lobato (2009) elencam essas medidas:

Figura 5: Perspectiva de clientes: Medidas essenciais



Fonte: adaptado de Lobato (2009)

- a) **Participação de mercado:** refere-se à proporção que a empresa representa em seu mercado de atuação.
- b) **Retenção de Clientes:** o objetivo dessa medida é obter retorno e continuidade dos relacionamentos com os clientes, ou seja, clientes que compram e retornam.
- c) **Captação de clientes:** além de manter clientes, as empresas querem e precisam vender a também a novos clientes.
- d) **Satisfação dos clientes:** este relacionado ao nível de satisfação dos clientes.
- e) **Lucratividade de Clientes:** o objetivo dessa medida é identificar o lucro líquido por cliente. Relaciona-se também a frequência em que os clientes utilizam os serviços.

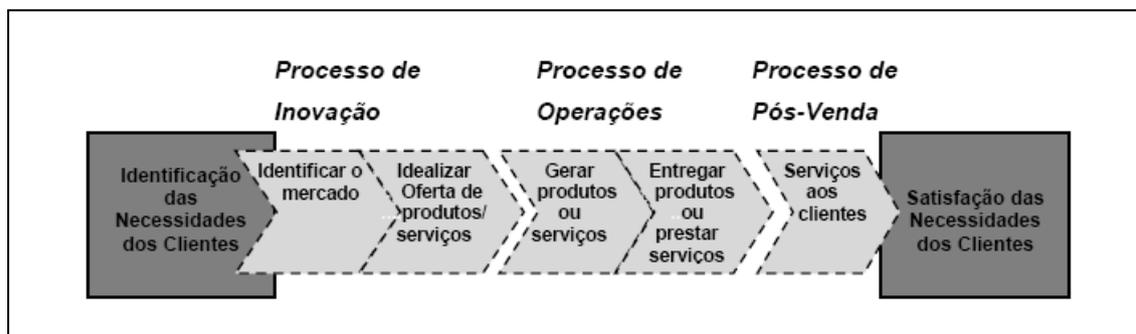
Todas as medidas devem ser relacionadas a agregação de valor para a empresa.

2.3.4.3 Perspectiva dos Processos Internos

Na relação de causa e efeito, os processos internos cumprem a proposição de valor, segundo Kaplan e Norton (2004 p.7) “o desempenho dos processos internos é um indicador de tendência de melhorias que terão impacto junto aos clientes e resultado financeiro.” Sobre essa relação de causa e efeito, Lucca (2009) complementa dizendo que essa perspectiva é uma base para que os objetivos das perspectivas financeiras e de clientes sejam alcançados, e por isso essa perspectiva deve ser formulada após a elaboração das outras duas.

A figura abaixo mostra o que Norton e Kaplan (2003) definem como uma cadeia de valor que inicia no processo de inovação.

Figura 6: O modelo da Cadeia de Valores Genérica



Fonte: Adaptado Kaplan e Norton (2003).

Para Lucca (2009) é preciso identificar os processos internos e seus impactos para atingir a excelência, e Lobato (2009) acrescenta dizendo que, essa perspectiva ajuda a empresa a antecipar as necessidades dos clientes.

A medição do desempenho dessa perspectiva pode ser medida de duas formas diferentes, a abordagem tradicional e abordagem do BSC.

Sobre a abordagem tradicional, Lobato (2009) explica que ela tenta monitorar os processos internos já existentes, principalmente percebidos durante no tempo e na qualidade.

Por outro lado, a abordagem do BSC além do monitoramento dos processos já existentes, o autor afirma que podem resultar em processos novos que

facilitem o processo e atinjam a excelência e alcancem os objetivos financeiros e dos clientes.

Dentro da perspectiva dos processos internos, há também o processo de inovação, que segundo Lucca (2009 p.48) “visa obter as necessidades atuais e futuras dos clientes, para que se possam desenvolver os processos que irão resultar nos bens e serviços que deverão satisfazer as necessidades e expectativas identificadas”

No processo de operações, Lucca (2009) afirma que é nele que são preparados os recursos para o processo de inovação.

Existe ainda outro processo, o de serviços de pós-venda. Ele é caracterizado por ser composto de vários serviços oferecido ao cliente depois da venda. Lobato (2009) explica que essa é a fase final, “inclui a garantia do conserto, correção de defeitos, devoluções e processamentos dos pagamentos, como por exemplo, a administração de cartões de Crédito”. Nesse processo a imagem da empresa é fortalecida junto ao cliente.

2.3.4.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Conceituando essa perspectiva, Kaplan e Norton (2004 p. 29) dizem que “a perspectiva de aprendizado e crescimento, identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento”.

Nessa perspectiva, Lucca (2009 p.49) diz que “o objetivo principal da perspectiva do aprendizado e do crescimento é o de conservar as competências e capacidade da organização e garantir sua renovação ao longo do tempo”.

Um aprendizado estratégico, isso é o que essa etapa incorpora no BSC segundo Lobato (2009), nesse processo também são desenvolvidos objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Na relação de causa e efeito, o autor diz que é nessa perspectiva do BSC que oferece o suporte para as outras perspectivas, enfatizando a importância de se fazer investimentos.

Para Kaplan e Norton (2004 p.7) afirma que,

Os objetivos de aprendizado e crescimento descrevem como pessoas, tecnologias e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia. As melhorias nos resultados de aprendizado e crescimento descrevem como pessoas, tecnologias e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia.

Completando, Lucca (2009) diz que operações antes rotineiras e repetitivas desenvolvidas por pessoas foram substituídas por rotinas automatizadas e feitas por computadores. Com isso surge a necessidade de ideias que permitam essas melhorias, assim os profissionais precisam se capacitar e serem criativos para o atingir os objetivos da organização.

Os autores ainda complementam dizendo que as melhorias de aprendizado e crescimento servem como indicador para os outros processos.

Existem três características importantes nessa perspectiva:

Quadro 6: Características Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Capacidade dos funcionários:	A organização é responsável pela capacitação dos seus funcionários, além disso, a empresa precisa reter esses profissionais e ainda estabelecer programas e metas de crescimento para seus profissionais;
Capacidade dos sistemas de informação	Os sistemas ajudam aos gestores fornecendo informações de forma mais rápida, sintética e de acordo com a necessidade da pessoa. A eficácia dos sistemas pode ser avaliada pela capacidade em atender aos gestores dessas organizações;
Motivação	trata-se do clima organizacional da empresa

Fonte: Adaptado de Lucca 2009

Nesse processo é preciso que cada profissional saiba sua responsabilidade. Por isso é importante o estabelecimento de metas e prazos para se atingirem os objetivos.

Na relação de causa e efeito, Lucca (2009 p.51) diz que

O desempenho efetivo das atividades dos funcionários em um ambiente altamente dinâmico e competitivo requer a posse de informações precisas sobre os clientes, processos internos e até mesmo de algumas informações financeiras.

É importante que os colaboradores tenham os conhecimentos necessários para que executem a suas atividades de forma objetiva e adequada.

2.3.5 Indicadores de Desempenho

Os indicadores de desempenho é uma das ferramentas de gestão para acompanhamento de um processo.

Niven (2005, p. 140) explica que “os indicadores de desempenho são ferramentas que usamos para determinar se estamos cumprindo nossos objetivos e nos movendo em direção à implementação bem-sucedida de nossa estratégia.” No BSC Tavares (2005, p. 356) menciona que “os indicadores do BSC fundamentam-se nos objetivos e na estratégia competitiva da empresa.” Os indicadores de desempenho são utilizados para medir se os objetivos estratégicos que estão relacionados no BSC estão sendo alcançados.

Cada objetivo deve estar ligado a um ou dois indicadores, para um acompanhamento mais eficaz (Tavares 2005). Kaplan e Norton (2008, p. 86) também afirmam que “os indicadores e as respectivas metas expressam os objetivos em termos específicos e possibilitam o monitoramento do progresso da organização na consecução do objetivo estratégico.” É necessário então que se estabeleça uma meta a ser alcançada para cada indicador e objetivo.

2.3.6 Metas

Metas são os valores definidos dos objetivos a serem alcançados. Estas metas devem ser quantificadas para que possam ser medidas e então gerenciadas (Nortan e Kaplan 1997).

Para uma melhor eficácia das metas estratégicas Kaplan e Norton (1997) estabelecem quatro passos importantes para a sua elaboração:

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 referencia) para o ano seguinte. (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 233- 235).

As metas são então, os impulsionadores para que as estratégias da entidade sejam alcançadas.

2.3.7 Mapa estratégico

O mapa estratégico é a representação gráfica dos objetivos estratégicos definidos no planejamento. Essa representação gráfica é uma forma de se apresentar os seus objetivos de forma clara e compreensível.

Ele é definido por Nortan e Kaplan (2000, p.81)

o mapa estratégico do *balanced scorecard* explicita a hipótese da estratégia. Cada indicador do *balanced scorecard* se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas consequências. O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros.

O mapa estratégico mostra a relação de causa e efeito entre os objetivos em conjunto com as perspectivas do BSC. Dessa forma, o mapa é estruturado segundo essas perspectivas estabelecendo a relação.

Contribuindo com o exposto Padoveze (2003, p.124) enfatiza que “o *Balanced Scorecard* pode ser apresentado em uma visão de mapeamento, sempre tomando como referencial as quatro perspectivas.”

O mapa é utilizado pelos gestores atualmente, porque segundo Nortan e Kaplan (2000), os mesmos consideram de fácil compreensão para todos da empresa. Além disso, eles consideram essa ferramenta como um dos pilares para a estratégia.

3 METODOLOGIA

Para realização do trabalho científico é necessário a explanação dos procedimentos metodológicos conduzir o trabalho.

Segundo Gil (2007, p.17), pesquisa é definida como o

(...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

O tipo de pesquisa utilizado quanto ao problema e objetivos é a descritiva que segundo Bauren (2003, p.81) “a pesquisa descritiva configura-se como um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e a explicativa, ou seja, não é preliminar como a primeira, nem tão aprofundada como a segunda”.

Segundo Gil (2002, p.42),

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob esse título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais com o questionário e a observação sistemática.

Serão descritos ao longo do trabalho as estratégias da empresa, além disso, serão propostos formas de a empresa traduzir suas estratégias e metas em indicadores de desempenho através de um *Balanced Scorecard* .

No que se refere à tipologia quanto aos procedimentos, o qual “referem-se à maneira pela qual se conduz o estudo e, portanto, se obtêm dados”, (BEUREN, 2006, p. 83), a pesquisa tem caráter bibliográfico, abordando o contexto do *Balanced Scorecard* - BSC. Rampazzo (2005, p. 53) explica que este tipo de pesquisa,

procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas (em livros, revistas etc.). Pode ser realizada independentemente, ou como parte de outros tipos de pesquisa. Qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige uma pesquisa bibliográfica prévia, quer para o levantamento da situação da questão, quer para fundamentação teórica, ou ainda para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa.

Para a abordagem do problema, a pesquisa procura de forma qualitativa compreender e desenvolver um processo para a elaboração BSC. Na concepção de Maury (2006) a pesquisa qualitativa compreende análises mais profundas em relação ao fenômeno que esta sendo estudado.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo caracteriza-se a entidade que foi objeto de estudo, correlacionando o referencial teórico com a parte prática do estudo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE

A Associação Empresarial de Criciúma - ACIC é uma entidade representativa, situada na cidade Criciúma e com atuação regional. A organização é mantida pelos associados e dirigida por uma diretoria eleita para um mandato de dois anos com possibilidade de reeleição para mais um mandato de dois anos.

A ACIC foi fundada em 18 de junho de 1944 por um grupo de empresários e comerciantes que na época sentiram a necessidade de uma associação que representasse seus interesses.

No início as principais atividades da entidade era enviar a Florianópolis e Porto Alegre informações da cidade a fim de atrair grandes lojas e um banco para Criciúma. Com o crescimento da cidade e a consolidação do setor carbonífero, a entidade que até então se chamava Associação Comercial de Criciúma passa a ser chamar Associação Comercial e Industrial de Criciúma – ACIC.

Com o tempo a associação começou a oferecer serviços para empresas associadas e no ano de 2001 as prestadoras de serviços foram admitidas no seu quadro de associados. Com a entrada desse novo ramo de atividade no quadro associativo a Assembleia Geral Extraordinária alterou o nome da entidade para Associação Empresarial de Criciúma - ACIC.

4.1.1 Soluções Empresariais

Os produtos e serviços oferecidos pela ACIC a seus associados são chamados de Soluções Empresariais. Alguns serviços são disponibilizados aos associados com exclusividade, outros estão disponíveis a todos os usuários, no entanto possui preço diferenciado para os associados.

Dentre as soluções que se destacam estão os cartões administrados pela entidade, os Serviços de Análise de Crédito, banco de dados de empregos e currículos, cursos, palestras, treinamentos e locação de auditórios.

Quadro 7: Soluções Empresariais

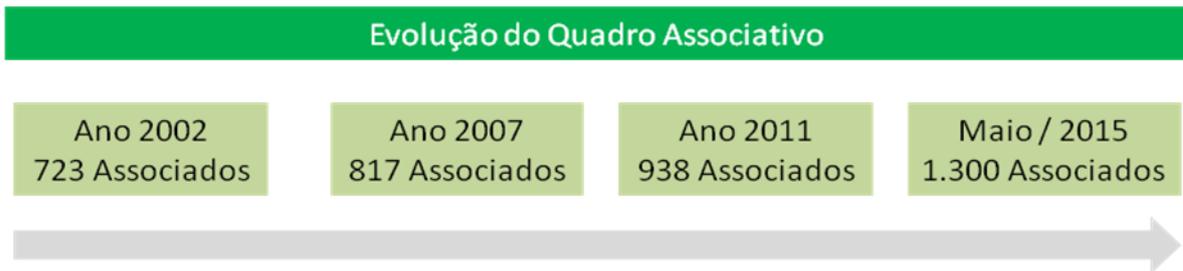
Solução Empresarial	Características - Diferenciais
Cartões ACICARD, ÚTIL ALIMENTAÇÃO e PRÊMIO	<p>Cartões de Vale Alimentação e de débito com desconto em folha pagamento</p> <p>Exclusivo para associados</p> <p>Sem custo para as empresas usuárias dos cartões</p> <p>O dinheiro gerado na movimentação do cartão fica na região</p>
Serviços de Análise de Crédito - Serasa e Boa Vista	<p>Serviço para análise de crédito de clientes</p> <p>Serviço exclusivo para associados</p> <p>O custo para a empresa é por consumo e não pacote fechado como é normalmente comercializado</p>
Certificado Digital	<p>Preço diferenciado para associado</p> <p>Possibilidade de atendimento no local agendado</p>
Cursos	<p>Cursos de qualificação de baixa duração de tempo</p> <p>Preço diferenciado para associado</p>
Núcleos Setoriais	<p>Grupo de Empresários do mesmo seguimento atuando em conjunto</p> <p>Assessoria empresarial em grupo</p>
Título de Protestos	<p>Permite a empresa protestar títulos de clientes inadimplentes de forma gratuita</p>
Planos de Saúde	<p>Empresas associadas pagam tabela abaixo das praticadas no mercado</p>
Assessoria Jurídica	<p>Assessoria gratuita para as empresas associadas</p>
Locação de Auditórios	<p>Locação de Espaços para cursos e palestras e eventos</p> <p>Preço diferenciado para associado</p>
Banco de Talentos	<p>Banco de dados de vagas de Emprego e Currículos</p> <p>Gratuito para associados</p>

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.1.2 Associados

Atualmente ACIC possui mais de 1.300 associados. A entidade vem experimentando um maior crescimento em números de associados em relação aos anos anteriores.

Figura 7: Evolução do Quadro de Associados

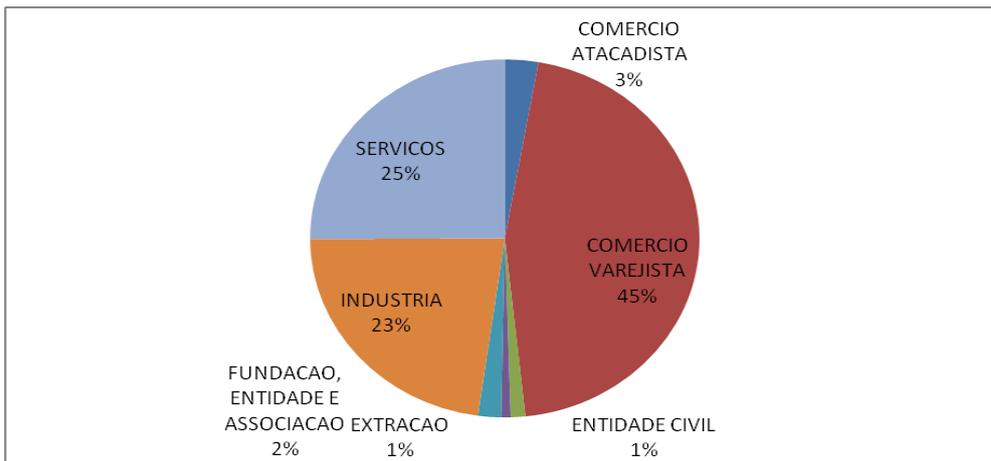


Fonte: Elaborado pelo autor

No seu quadro de associados está presentes empresas dos mais variados ramos de atividades.

Abaixo está a composição do quadro de associados por ramos de atividade:

Figura 8: Associados por Ramo de Atividade



Fonte: Elaborado pelo autor

A associação reestruturou sua área de relações com o mercado, essa responsável pela filiação de novos associados, e espera-se um crescimento ainda

maior no número de associados em relação aos anos anteriores além de um maior conhecimento do perfil do associado.

4.1.3 Estrutura Organizacional

Um dos valores da entidade, a governança corporativa é presente dentro da estrutura organizacional da entidade.

A Associação é dirigida por quatro órgãos:

- I. A Assembleia Geral;
- II. O Conselho Superior;
- III. A Diretoria Executiva;
- IV. O Conselho Fiscal.

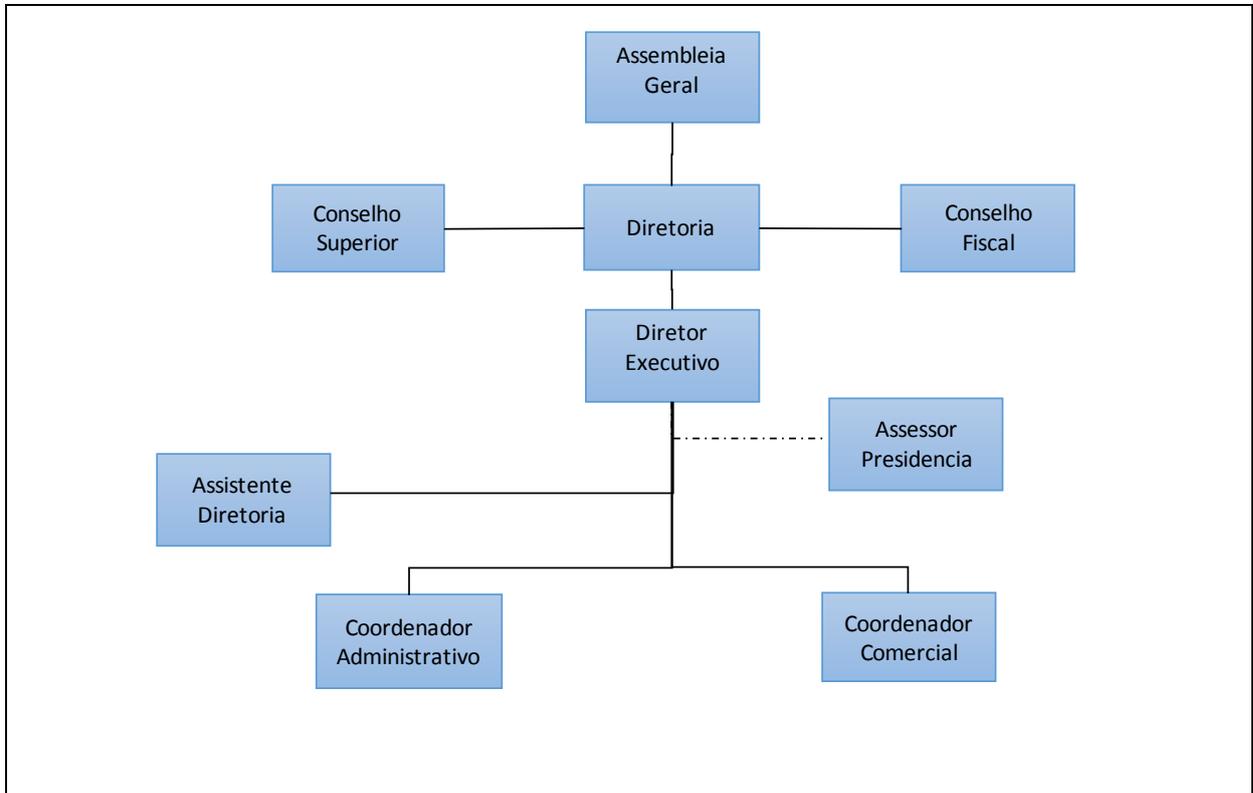
A Assembleia Geral é o órgão soberano da Associação, a quem cabe definir seus objetivos, acompanhar a execução de seu Estatuto e deliberar sobre as contas e atuação de seus Conselhos e órgãos dirigentes. O Conselho Superior é o órgão consultivo, de orientação e acompanhamento da execução dos objetivos da Associação, principalmente no que tange a sua execução financeira e relacionamento entre seus associados e da Associação com terceiros. A Diretoria Executiva é o órgão de administração da Associação e é composta por membros de empresas associadas. O Conselho Fiscal é o órgão controlador dos atos econômicos e financeiros da Associação. A ocupação dos cargos desses órgãos dirigentes se dá por meio de eleições, salvo membros vitalícios. Todos os ocupantes dos cargos atuam de forma voluntária na instituição.

Operacionalmente a entidade é dirigida por um profissional, ao qual é denominado Diretor Executivo. O mesmo é responsável por gerenciar a equipe de colaboradores assegurando que as diretrizes da Diretoria Executiva sejam seguidas.

A instituição conta com 25 colaboradores. Os mesmos são responsáveis pelos trabalhos operacionais da entidade.

Abaixo está a representação gráfica do organograma da entidade.

Figura 9: Organograma



Fonte: Elaborado pelo Autor

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Atualmente o planejamento estratégico em vigência foi elaborado no ano de 2010 planejando a entidade até 2015, sendo o mesmo revisado no ano de 2012. O planejamento foi feito com a participação da Diretoria Executiva em parceria com Universidade do Extremo Sul Catarinense e colaboração dos funcionários da entidade.

Na revisão do planejamento os participantes validaram a missão, visão.

MISSÃO

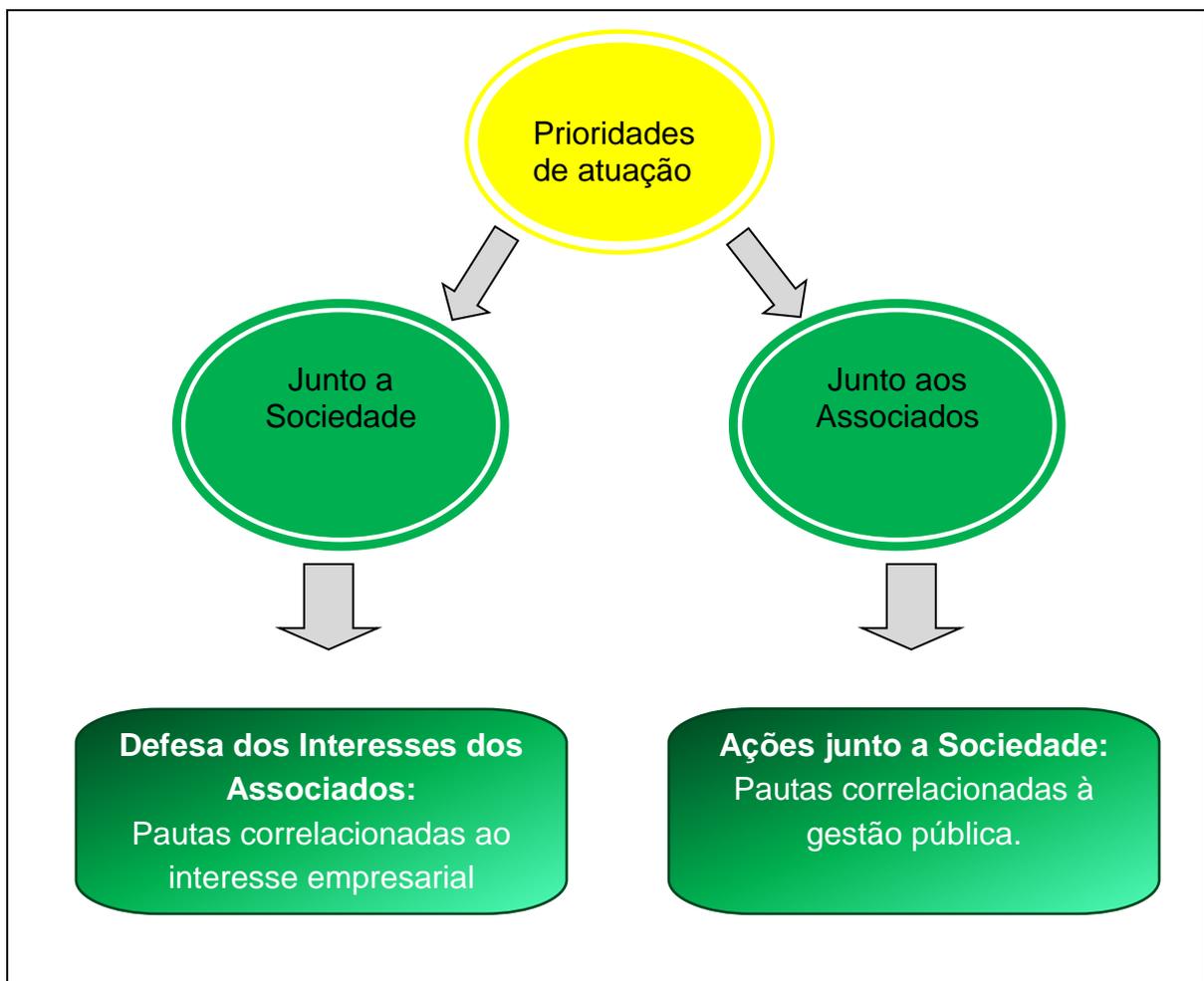
Promover o desenvolvimento econômico, político, social e cultural de Criciúma e região, representando e prestando serviços aos associados e meio empresarial.

VISÃO

Ser a principal entidade interlocutora dos interesses empresariais de Criciúma e região, propulsora do desenvolvimento regional e do crescimento sustentável dos seus associados.

Com foco na representatividade, a organização por meio de sua diretoria atua junto à sociedade e aos interesses de seus associados.

Figura 10: Atuação da entidade



Fonte: Elaborado pelo autor

As bandeiras de Atuação é a forma que a entidade coloca em prática a sua missão de promover o desenvolvimento da região onde ela está inserida.

Essas bandeiras são áreas em que a os diretores da entidade identificam demandas a serem trabalhadas para o fortalecimento da instituição, dos associados e do meio em que ela está presente. Essas bandeiras visam o crescimento e

desenvolvimento de Criciúma e região. É por meio delas que a entidade cumpre a sua missão e caminha para o alcance de sua visão. Cada uma dessas bandeiras possui um projeto estratégico ou um plano ação.

Quadro 8: Bandeiras de Atuação



Fonte: Elaborado pelo autor.

Hoje os gestores da entidade entendem que a ACIC está alcançando a sua visão. A organização sempre é consultada pelos gestores municipais, grandes empresários e políticos acerca de decisões que impactarão no desenvolvimento e na economia do município, além disso, os diretores da associação participam de comitês, câmaras institucionais e grupos de discussão do crescimento da cidade.

Ainda nessa mesma revisão, se estabeleceu que as ações da ACIC seriam norteadas pelo conjunto de princípios e valores abaixo.

Figura 11: Valores da Entidade



Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.1 Análise Interna

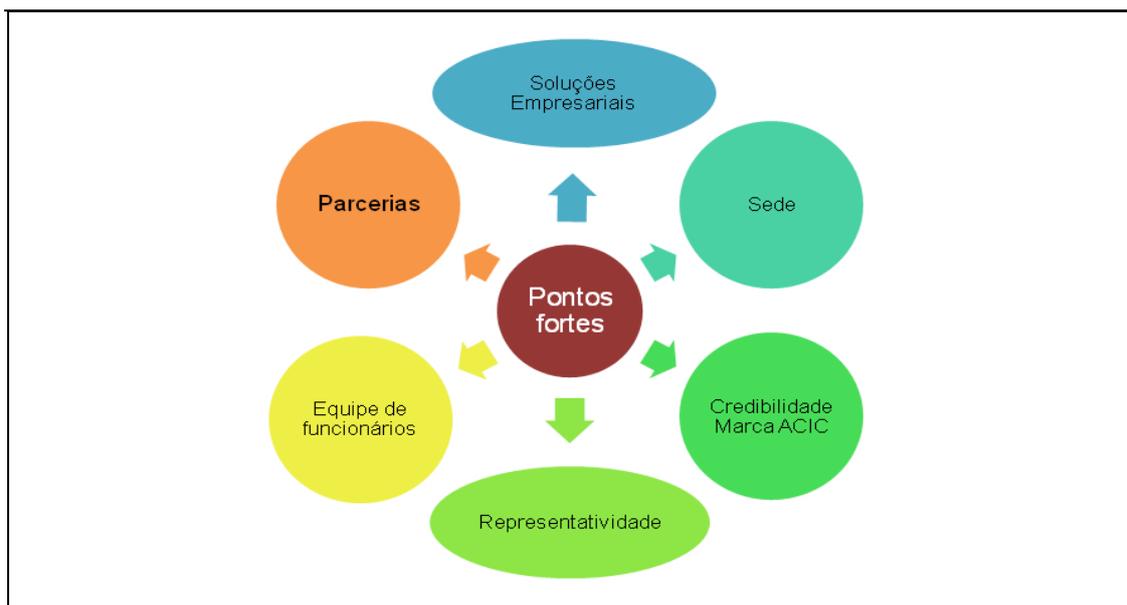
Os pontos fortes e fracos, que são os fatores controláveis da empresa e compõem o ambiente interno.

Os pontos fortes são características positivas, competências ou recursos disponíveis que podem facilitar o desempenho organizacional. As fraquezas são características negativas ou limitações de recursos que podem afetar negativamente o desempenho da organização.

4.2.1.1 Pontos Fortes

Abaixo estão os pontos fortes da organização:

Figura 12: Pontos Fortes



Fonte: Elaborado pelo autor

Os pontos fortes identificados pela organização foram:

a) Soluções Empresariais: Os produtos e serviços da entidade trazem benefícios para as empresas associadas

b) Sede: A sede da entidade possui uma ampla estrutura física, salas de aulas, auditórios modulares que podem ser utilizados em favor da organização.

c) Credibilidade Marca ACIC: Essa credibilidade facilita na atuação da organização frente às áreas de atuação da entidade

d) Representatividade: A associação representa o interesse de seus associados.

e) Equipe de Funcionários: A rotatividade dos colaboradores é baixa, o que facilita no atendimento as demandas dos associados.

f) Parcerias: A ACIC Possui parcerias com seus fornecedores e com as outras entidades que representam os interesses da iniciativa privada.

4.2.1.2 Pontos Fracos

Os pontos fracos identificados foram:

Figura 13: Pontos fracos



Fonte: Elaborado pelo Autor

Os pontos fracos identificados pela organização foram:

a) Comunicação com Associado: Embora a associação possua vários meios de comunicação com o associado, o resultado da comunicação ainda é pouco percebido.

b) Falta de Planejamento Integrado: A entidade não possui um planejamento integrado com as outras entidades representativas.

c) Desconhecimento do perfil do Associado: O desconhecimento do perfil do associado prejudica o levantamento de necessidades dos mesmos

d) Baixa interação com associado: Existe uma baixa interação dos em relação as decisões da associação.

e) Baixo número de associados: O número de empresas associadas é baixo em relação ao número de empresas na cidade.

Esses pontos fracos identificados são fatores que devem ser trabalhados para se tornarem pontos fortes da entidade.

4.2.2 Análise Externa

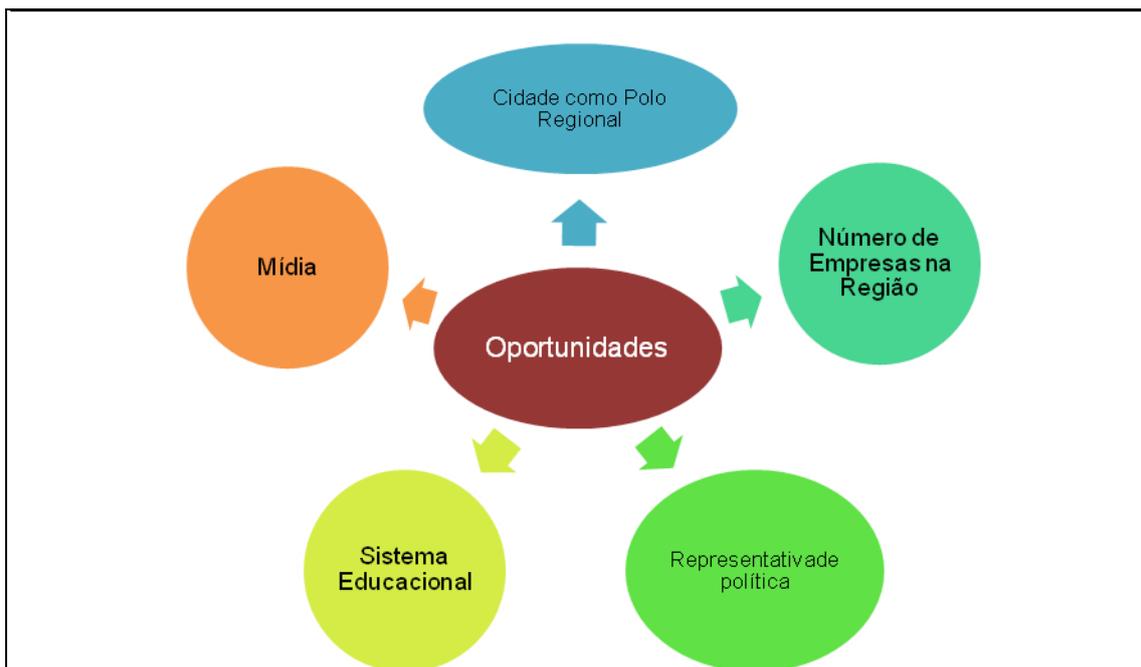
A Análise externa consiste na avaliação do ambiente onde a empresa está inserida, identificando as oportunidades e ameaças.

As oportunidades são os fatores externos que podem contribuir para o crescimento da organização, já as ameaças são os fatores que podem ameaçar o crescimento da organização.

4.2.2.1 Oportunidades

As oportunidades que foram identificadas pela instituição foram:

Figura 14: Oportunidades



Fonte: elaborado pelo Autor

Destacam-se as seguintes oportunidades:

a) Número de empresas na região: Na área de atuação da entidade existe um grande número de empresas que ainda não são associados.

b) Representatividade Política: A região possui representantes na política estadual e nacional.

c) Sistema Educacional: Na cidade as universidades, faculdades e colégios públicos e privados podem ser parceiros nas áreas de atuação da entidade.

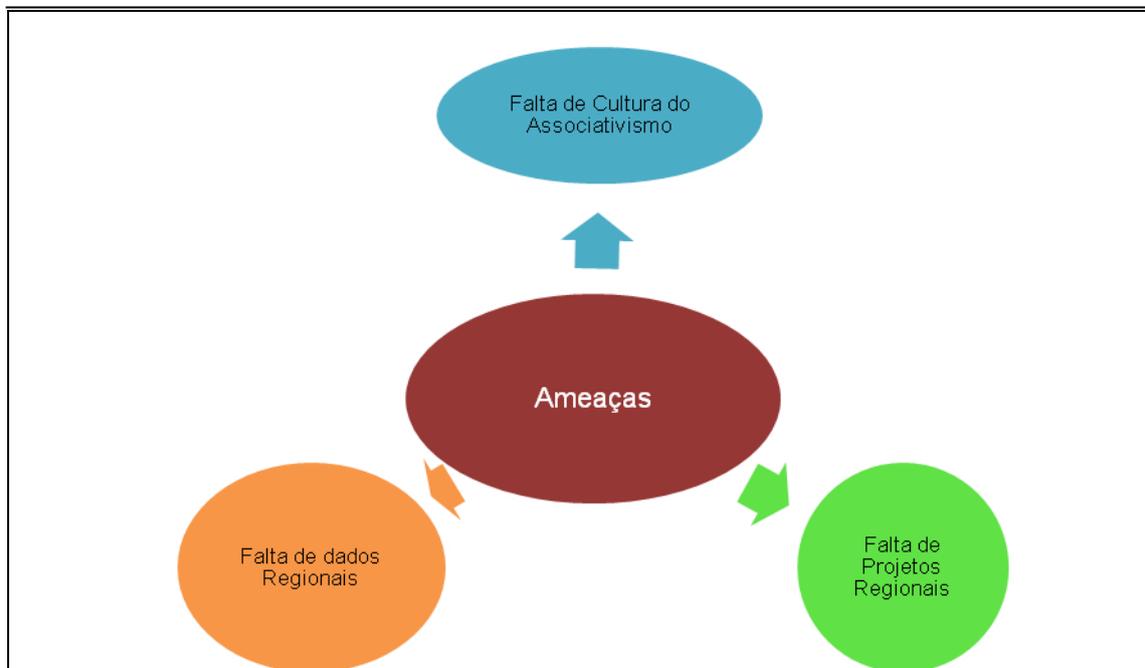
d) Mídia: A parceria com os meios de comunicação da região pode ser explorada em favor da instituição na divulgação dos resultados.

e) Cidade como polo regional: A cidade é polo na região e é a principal cidade no eixo Florianópolis a Porto Alegre.

4.2.2.2 Ameaças

Em relação às Ameaças, foram identificados os seguintes fatores:

Figura 15: Ameaças



Fonte: Elaborado pelo Autor

As ameaças que se destacam são

a) Falta de Cultura do Associativismo: Os empresários não possuem a cultura associativista;

- b) Falta de dados Regionais: A falta de dados inviabiliza os projetos
- c) Falta de Projetos Regionais: A falta de projetos regionais desenvolvidos fora da entidade

4.2.3 Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos descrevem o que a organização irá fazer para alcançar a sua visão.

Abaixo estão descritos os objetivos segundo as quatro perspectivas do BSC.

4.2.3.1 Perspectiva Financeira

Expectativa Financeira: Geração de recursos para aplicação nos projetos de interesse dos associados e a sociedade.

a) Objetivos Financeiros:

- Lucratividade
- Redução das despesas administrativas
- Aumento da Receita com Soluções Empresariais

b) Estratégias para perspectiva financeira

- Adequação dos preços de vendas dos serviços.
- Redução das despesas com energia elétrica e materiais de expediente para que os recursos sejam utilizados preferencialmente nos projetos institucionais.
- Plano de divulgação das soluções disponíveis

4.2.3.2 Perspectiva de Clientes

Expectativa de Cliente: Promover o desenvolvimento regional e atuar em defesa dos interesses e demandas dos associados.

a) Objetivos de Clientes

- Promover o desenvolvimento Regional
- Qualidade no atendimento.

- Aumentar o número de Associados
- Fidelização dos Associados

b) Estratégias para Clientes:

- Estabelecer as prioridades e assumir a responsabilidade da iniciativa de cobranças das bandeiras regionais de desenvolvimento
- Treinamento dos colaboradores
- Elaboração de plano de captação de novos associados
- Atuar para que cada empresa utilize constantemente pelo menos uma solução empresarial.

4.2.3.3 Perspectivas de Processos internos

Expectativa de processos Internos: Obter excelência na gestão da entidade

a) Objetivos de processos internos:

- Aprimorar a Gestão da Entidade
- Mapear os processos internos
- Oferecer novas soluções empresariais
- Diminuir o tempo de retorno ao associado

b) Estratégias para processos internos:

- Cumprir os requisitos exigidos pelo Movimento Catarinense de Excelência na Gestão
 - Elaborar manuais e fluxogramas dos processos internos da entidade
 - Buscar parcerias com outras entidades e iniciativa privada para oferecer novas soluções de acordo com a necessidade dos associados
 - Acompanhamento dos registros da área de relacionamento no sistema de gerencial utilizado pela entidade.

4.2.3.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Expectativa para Aprendizado de crescimento: Buscar a satisfação e crescimento profissional dos colaboradores, e assim da entidade como um todo.

a) Objetivos Estratégicos:

- Capacitar Funcionários
- Motivação dos Colaboradores

b) Estratégias para Aprendizado e Crescimento:

- Oferecer treinamentos e cursos para a capacitação dos colaboradores. Promover palestras motivacionais. Premiação dos funcionários que cumprirem as metas.

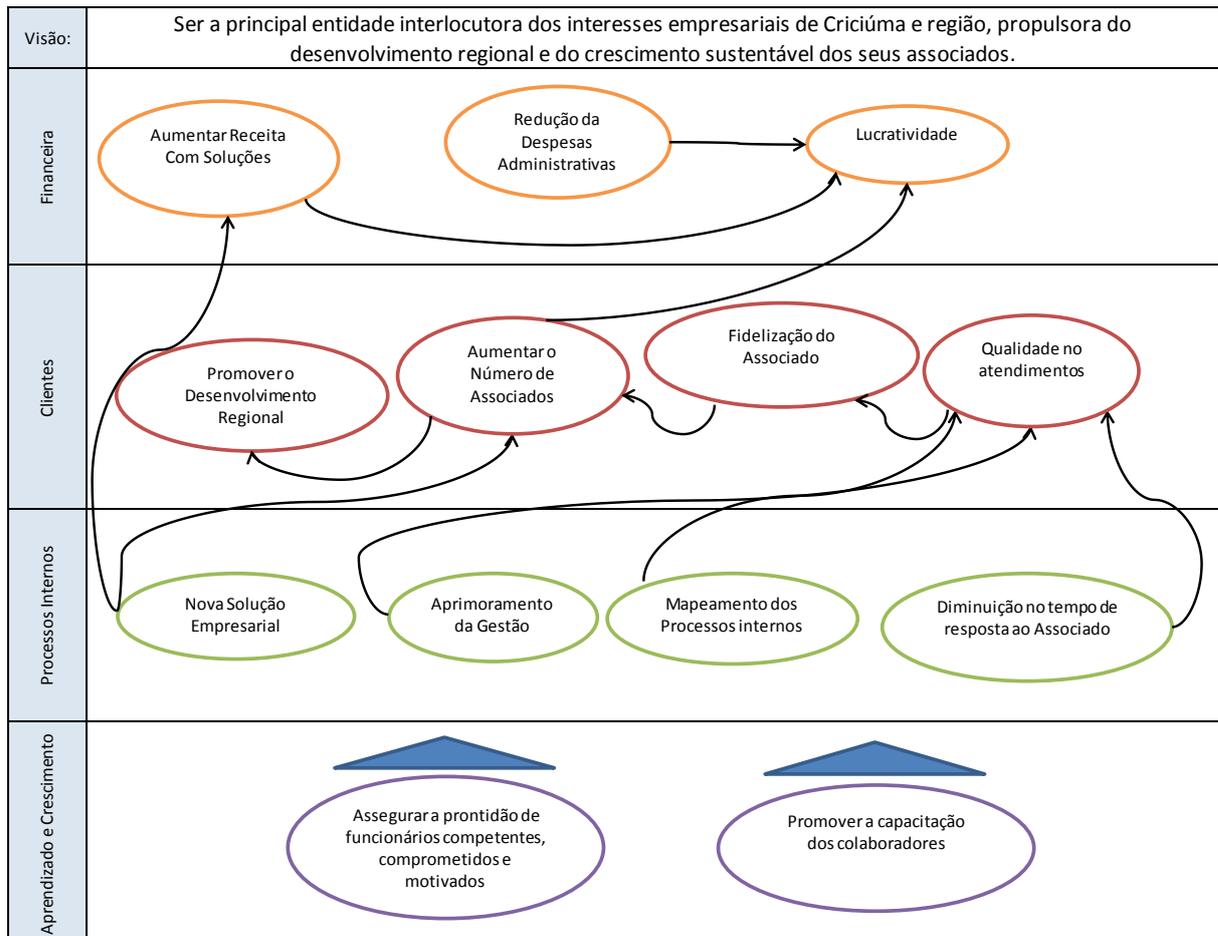
- Realizar a pesquisa de clima organizacional e identificar fatores que podem ser melhorados para o alcance do objetivo.

4.2.4 Mapa estratégico

O mapa estratégico é a representação gráfica do BSC. No mapa estratégico é possível perceber a relação de causa e efeito entre as quatro perspectivas dos BSC.

Abaixo está o mapa estratégico da Associação elaborado com base nos objetivos estratégicos da organização.

Figura 16: Mapa Estratégico



Fonte: Elaborado pelo Autor

A visão da entidade é ser a principal entidade interlocutora dos interesses empresariais de Criciúma e região, propulsora do desenvolvimento regional e do crescimento sustentável dos seus associados, para tanto a entidade precisa de recursos para viabilizar os projetos da instituição que contribuem para esse desenvolvimento.

Na perspectiva de Aprendizado e Crescimento, a equipe de colaboradores motivada e capacitada para o atendimento das demandas dos associados é a base para o alcance dos objetivos das outras perspectivas.

Em relação aos processos internos, a implantação de uma nova solução será uma nova fonte de receita para a entidade, bem como mais um benefício para as empresas associadas. A diminuição no retorno ao associado, o mapeamento dos processos internos e o aprimoramento da gestão resultarão na qualidade ao atendimento, na fidelização dos associados e no aumento do número de associados com a redução dos cancelamentos, esses ligados a perspectivas de Clientes.

Com o aumento do número de associados, a redução das despesas administrativas a instituição o aumento da lucratividade, a instituição alcança os objetivos da perspectiva financeira.

4.2.5 Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* estruturado abaixo possibilita a visão dos objetivos estratégicos, os indicadores para o monitoramento, as metas a serem alcançadas além dos respectivos responsáveis e planos de ação.

Figura 17: *Balanced Scorecard*

Perspectiva	Objetivos	Estratégia	Indicador	Metas
Financeira	Aumentar a Lucratividade	Adequação Dos Preços De Venda	Margem Líquida	Aumentar em 10%
	Redução de despesas Administrativas	Redução De Despesas Administrativas	Total Despesas Administrativas	Reduzir 10 % as Despesas Administrativas
	Aumentar da receita com Soluções Empresariais	Plano De Divulgação Das Soluções	Total da Receita com Soluções e Serviços	Aumentar em 30%
Clientes	Promover Desenvolvimento Regional	Estabelecer Prioridades E Responsabilidades	% dos projetos estratégicos alcançados	50%
	Qualidade no Atendimento	Pesquisa de Satisfação	Índice de Satisfação	80% de Satisfação - Anual
	Aumentar o número de Associados	Plano De Captação De Associados	Número de Associados	1.550 até o final do ano
	Fidelização dos Associados	Uma Solução Por Associado	Número de cancelamentos	Redução de 50% no número de cancelamento no ano
Processos Internos	Aprimoramento da Gestão	Cumprir Requisitos Do Meg	Posição no Ranking do Movimento Catarinense de Excelência	Nível Avançado
	Mapear os processos internos	Elaboração Do Manual e Fluxogramas	% de atividades mapeadas	100% das atividades mapeadas no ano
	Oferecer Novas Soluções Empresariais	Parcerias	Lista de soluções oferecidas	Aumentar em 1 Solução ao ano
	Diminuir o tempo de retorno ao Associado	Registro De Atendimento	Tempo de retorno após Contato	Até 2 dias depois do contato
Aprendizado e Crescimento	Capacitar Funcionários	Cursos e Treinamentos	Nº de Horas de Cursos e Treinamentos	40 Horas de Curso por Funcionário ao ano
	Motivação de Colaboradores	Pesquisa De Clima Organizacional	Índice de Satisfação	80% de satisfação - Ano

Fonte: Elaborado pelo Autor

Cada objetivo do BSC pode possuir um plano ação detalhando o que os passos para o alcance da meta.

Nesse modelo estruturado que é proposto fica claro onde quais os objetivos que precisam ser cumpridos para o alcance da visão.

4.2.6 Plano de Ação

Os planos de ações detalham como serão realizadas as atividades para que as estratégias sejam cumpridas e os objetivos sejam alcançados.

O quadro a seguir mostra um modelo de plano de ação que pode ser adotado pela instituição.

Quadro 9: Plano de Ação

PLANO DE AÇÃO PE – ACIC							
Estratégia:							
Objetivo Estratégico/Plano de Ação:							
Responsável:							
Demais Membros:							
Nº Fatores	O que fazer	Quem fará	Como fazer	Onde	Por que?	Quanto R\$	Quando

Fonte: Planejamento estratégico ACIC

No plano de ação são apresentadas as informações da estratégia, objetivos estratégicos e o responsável pela execução do plano de ação.

Além disso, no plano de ação é descrito qual atividade a ser feita, quem fará a atividade, como será feita, onde será realizado, o porquê fazer e estabelecer os prazos evidenciando assim quando fazer.

4.3 ACOMPANHAMENTO DO BSC

O acompanhamento do BSC deve ser feito pela entidade. Se os indicadores não forem medidos e gerenciados a realização dos objetivos estratégicos não serão alcançados.

É importante ter um profissional que faça esse controle a fim de possibilitar aos gestores informações importante para o processo de tomada de decisão.

4.3.1 Setor Responsável

Em muitas empresas a controladoria é o setor responsável pelo acompanhamento do planejamento estratégico e consequentemente do BSC.

Considerando a estrutura organizacional da entidade, os setores responsáveis pelo acompanhamento dos planejamentos da instituição dividem-se em dois.

Os planejamentos que dizem respeito à parte operacional, ou seja, planejamento que envolve a gestão da entidade, são elaborados e controlados pelo setor da diretoria executiva. O responsável pelo cargo de Assistente de Diretoria é quem faz o levantamento e modelagem das informações da instituição.

Por outro lado, o assessor da presidência faz o acompanhamento e operacionalização dos planejamentos que envolvem a sociedade. Esse, repassa as informações ao primeiro para a consolidação das informações e acompanhamento dos indicadores quando necessário.

4.3.2 Controle dos Indicadores

Os controles dos indicadores devem ser realizados mensalmente, assim é possível identificar fatores que podem estar interferindo no alcance das metas mesmo que elas sejam anuais. A exceção fica por conta dos indicadores que dependem de algumas atividades que deve ser desempenhada anualmente, como a pesquisa de clima organizacional, a lista de soluções oferecidas e a posição do Movimento Catarinense de Excelência.

4.3.3 Comunicação e avaliação de desempenho do BSC

O *Balanced Scorecard* deve ser divulgado para toda a organização para que todos possam entender a importância de suas funções na contribuição para a execução do BSC.

Na instituição que é objeto de estudo desse trabalho, propõe-se que a comunicação seja feita no início do ano para a diretoria executiva e para os colaboradores da entidade.

Porém o acompanhamento dos indicadores recomenda-se fazer da seguinte forma:

a) Para equipe de Colaboradores

- Em reunião mensal
- Apresentação: Apresentar os indicadores já calculados
- Avaliação: identificar os fatores que contribuíram ou afetaram os resultados dos indicadores.
- Acompanhar os planos de ações.

b) Para a Diretoria

- Em reunião bimestral
- Apresentação: Apresentação dos indicadores e os fatores que contribuíram ou afetaram para o resultado dos mesmos.
- Avaliar: receber a avaliação da diretoria, as diretrizes e sugestões de melhorias.

5 CONCLUSÃO

Nesse estudo, buscou-se evidenciar o BSC como uma ferramenta para apoiar os gestores na análise de desempenho e cumprimento de suas metas e objetivos estratégicos.

O objetivo geral foi atingido à medida que se mostrou na fundamentação teórica a necessidade de se planejar e controlar as estratégias e que o BSC é uma das ferramentas que auxilia nesse controle.

Na fundamentação teórica mostrou-se que na atual situação do mercado, onde as mudanças ocorrem rapidamente e a meta é a redução das despesas, as entidades do terceiro setor em que a veem a sua maior receita vindo de doações destas empresas, precisam mostrar os benefícios e vantagens oferecidos a elas. Por isso existe a necessidade pensar no futuro e de se planejar.

Para fazer o planejamento as instituições podem utilizar ferramentas para auxiliar nesse processo. O planejamento estratégico mostra-se um instrumento importante, que orienta os gestores o caminho a ser seguido para alcançar os objetivos estratégicos da entidade e conseqüentemente a sua visão.

Contudo, um controle dessas estratégias se faz necessário. Nesse contexto o BSC é apresentado como um instrumento para controle das estratégias e análise de desempenho utilizando os indicadores financeiros e não financeiros. As quatro perspectivas do *balanced Scorecard* – financeira, de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento – permitem o alinhamento das iniciativas organizacionais em prol do objetivo da organização. Após a realização do planejamento estratégico onde é realizado a análise de ambiente, o estabelecimento da missão e visão da organização e etapas já descritas, é possível à estruturação do BSC. Para facilitar o entendimento dos objetivos estratégicos da organização, o mapa estratégico é utilizado. Nesse mapa, a relação de causa e efeito é evidenciada.

O primeiro objetivo específico de propor um modelo estruturado de BSC foi atingido no capítulo de número quatro. O modelo estruturado foi elaborado com base os objetivos estratégicos da entidade. Divididos em quatro perspectivas, o modelo estruturado do BSC auxiliara os gestores da entidade no processo de tomada decisão.

O segundo objetivo de elencar indicadores para auxiliar o processo de tomada de decisão foi atingido na proposição do modelo estruturado do BSC. Esses indicadores serão utilizados como um termômetro para controlar e medir o alcance das estratégias.

O terceiro objetivo estratégico de propor um processo interno de acompanhamento do BSC também foi atingido. Como um dos princípios do BSC é que a estratégia seja uma tarefa de todos, nesse processo interno foi proposto que seja realizado uma reunião mensal de acompanhamento para os colaboradores e bimestral para a diretoria executiva. Nessas reuniões serão feitas as análises e acompanhamento dos indicadores do BSC e proposto ações para melhoria dos índices.

Conclui-se que, que além do planejamento é preciso fazer o acompanhamento do planejamento. Por meio do BSC e do apoio dos planos de ações é possível que a entidade seja orientada a uma administração estratégica e com isso uma maior eficiência no alcance de sua visão.

REFERÊNCIAS

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.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e Prática.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BITENCOURT, Marluci Freitas. **Implantação do Balanced Scorecard como instrumento para avaliação de desempenho na gestão estratégica dos municípios: um estudo de caso na prefeitura municipal de Criciúma.** 2010. 122 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Ciências Contábeis, Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, Criciúma. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FERNANDES, Rubem César. **Privado porém Público: o terceiro setor na América Latina.** 3.ed Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.

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

KAPLAN, Robert S., NORTAN, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard.** 16ª ed, Rio de Janeiro, Editora Campus, 2003.

LEAL FILHO, José Garcia. **Gestão estratégica participativa: teoria e prática para criação de organizações que aprendem.** 2.ed. Curitiba: Juruá, 2007.

LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de Empresas.** 9ª ed, Rio Janeiro, FGV Editora,2009.

LUCCA, Giancarlo. **Gestão Estratégica Balanceada: um enfoque nas Boas práticas estratégicas.** São Paulo, Atlas, 2009

MURARO, P; LIMA, J. E. S. **Terceiro setor, qualidade ética e riqueza das Organizações.** Revista FAE. Curitiba. p.8 - 9, v.3, n11, nov 2003.

MIGLIAVACCA, Paulo N. **Controles Internos nas Organizações.** 2ª Ed, São Paulo, Edicta, 2004.

OLAK, Paulo Arnaldo; Nascimento, Diogo Toledo do. **Contabilidade para Entidades sem Fins Lucrativos (Terceiro Setor).** 3. Ed.- são Paulo:Atlas,2010.

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.

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.

PAES, José Eduardo Sabo. **Fundações entidade de interesse social**: aspecto jurídicos, administrativos, contábeis Tributários. 5ª ed Brasília: Brasília Jurídica, 2004.

RITTA, Cleyton de oliveira et al. **Contabilidade de Gestão**. 1ª Edição, Criciúma, UNESC, 2013.

SERRA, Fernando. **Administração Estratégica**. 1ª ed, Rio Janeiro, Reichemann & Afonso Editores, 2004.

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

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial**: foco em clientes e pessoas: técnicas para a sua elaboração passo a passo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.