

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PAULA DE MATTIA VITALI**

**O BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO  
ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO  
SEGMENTO METAL MECÂNICO DA REGIÃO DE CRICIÚMA-SC**

**CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2011**

**PAULA DE MATTIA VITALLI**

**O BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO  
ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO  
SEGMENTO METAL MECÂNICO DA REGIÃO DE CRICIÚMA-SC**

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. Edson Cichella

**CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2011**

**PAULA DE MATTIA VITALI**

**O BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO  
ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO  
SEGMENTO METAL MECÂNICO DA REGIÃO DE CRICIÚMA-SC**

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

Criciúma, 05 de dezembro de 2011.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Edson Cichella, Prof. Esp., Orientador**

---

**Clayton Schueroff, Prof. Esp., Examinador 01.**

---

**Luiz Henrique Tibúrcio Daufembach, Prof. Esp., Examinador 02.**

*Dedico este trabalho aos meus pais, que estão sempre ao meu lado nos momentos decisivos, de tristeza, alegrias, apoiando minhas escolhas.*

*Pai e Mãe, meus exemplos de vida e caráter, é com imenso orgulho e satisfação que dedico este trabalho a VOCÊS!*

## **AGRADECIMENTOS**

*A Deus, por me fazer perseverante, por me dar força e determinação para a realização deste trabalho. Obrigada por estar sempre ao meu lado, por me fazer acreditar que sou capaz e não me deixar desistir nunca!*

*À minha mãe Ana Maria, pelos ensinamentos, dedicação, compreensão, pelo amor incondicional, por me confortar com suas palavras de carinho.*

*Ao meu pai Pedro, que sempre esteve ao meu lado, me incentivando aos estudos, apoiando minhas decisões, que nunca mediu esforços para me proporcionar o melhor sempre.*

*À minha vó Vitalina (in memoriam), que me viu crescer, que me ensinou a amar, ter fé, a perdoar erros imperdoáveis, a cultivar a criança que existe em cada um de nós. Sei que hoje, onde quer que esteja, estas vibrando com essa conquista.*

*À minha irmã Ani Carolini, com quem sempre compartilhei minhas angústias, meus momentos de cansaço, tristezas, alegrias. Por ser essa pessoa sempre disposta a ajudar e me fazer sorrir mesmo em momentos difíceis.*

*Ao meu cunhado Erickson, pelo seu carinho e disposição em me ajudar sempre que preciso.*

*Ao meu namorado Wagner, pela compreensão aos momentos em que não pude estar ao seu lado, pelo seu amor, carinho e paciência, por me fazer feliz a cada dia.*

*Ao meu orientador, professor Edson Cichella, pelo apoio e incentivo durante a realização deste estudo.*

*Ao professor Juliano, que dedicou seu tempo e conhecimento para me auxiliar na elaboração deste trabalho. Obrigada pelos momentos de aprendizado, sem você eu não conseguiria!*

*À minha equipe de trabalho, pela compreensão durante a realização deste estudo e por me proporcionar experiência e crescimento profissional.*

*Aos meus colegas de estudo, pelos bons momentos que passamos juntos, pelo companheirismo, em especial à Vanessa, Mário, Cibele e Chirles Consoni, esses mais que colegas, amizades verdadeiras que cultivarei eternamente.*

*À UNESCO e todo o corpo docente do curso de Ciências Contábeis, pelas oportunidades, conhecimento e aprendizado proporcionados ao longo desta jornada.*

*Enfim, a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho, minha imensa e inesgotável gratidão.*

***Ter planos para o futuro é importante, colocá-los em prática é uma necessidade, alcançá-los é a consequência da sua perseverança. Antes de sonhar, tenha fé! Antes de realizar, acredite!***

***“As ideias e estratégias são importantes, mas o verdadeiro desafio é a sua execução.”***

***(Percy Barneville)***

## RESUMO

VITALI, Paula de Mattia. **O *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica: Um estudo de caso em uma empresa do segmento metal mecânico da região de Criciúma-SC.** 2011. 97 p. Orientador: Edson Cichella. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Com o objetivo de tornarem-se eficazes e manterem-se competitivas no mercado econômico, as organizações empresariais visam cada vez mais metodologias de gestões que possam englobar a maior parte de seus processos para, ao findar do balanço geral, realizá-los de forma otimizada. Os empreendimentos que possuem apenas alguns pontos fortes em sua estrutura correm o risco de, com o passar do tempo, serem ultrapassados por aqueles que fazem uso da metodologia de gestão mais abrangente. A liderança do mercado econômico é ocupada por grupos que mantêm um conjunto de peculiaridades relacionadas à satisfação financeira, clientes, pessoas e processos, cujo norteamento é o objetivo comum das áreas, sendo um diferencial que pode ser atingido explorando-se estratégias e vantagens competitivas. O *Balanced Scorecard*, objeto de estudo deste, mostra-se como uma forma de tradução e alinhamento estratégico, mensurando resultados de desempenho, tornando possível a realização da aplicação do processo operacional da estratégia, ponto falho na maioria dos planejamentos estratégicos. Partindo deste princípio, a pesquisa realizada visa aplicar esta ferramenta em uma empresa do segmento metal mecânico, baseando-se nas premissas buscadas junto a administração da mesma e elaborando um modelo de BSC, que possibilite e garanta a consolidação dos objetivos e metas estratégicas hoje almejadas pela organização, caracterizando a principal missão deste, que é fazer a estratégia acontecer.

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



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Traduzindo <i>SWOT</i> .....	28
Quadro 2: Indicadores da Perspectiva Financeira .....	41
Quadro 3: Indicadores da Perspectiva dos Clientes .....	42
Quadro 4: Indicadores da Perspectiva dos Processos Internos.....	42
Quadro 5: Indicadores da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	43
Quadro 6: Medição dos Temas Financeiros Estratégicos .....	49
Quadro 7: Definindo as Funções e Responsabilidades da Equipe do BSC.....	64
Quadro 8: Remuneração Variável Baseada no <i>Balanced Scorecard</i> .....	66
Quadro 9: Vantagens ao adotar a metodologia do BSC .....	68
Quadro 10: Fatores críticos a implementação do BSC.....	69
Quadro 11: Cronograma para o <i>Balanced Scorecard</i> .....	70
Quadro 12: Projeção de Crescimento Mundial.....	78
Quadro 13: Exemplo de Plano de Ação.....	81
Quadro 14: Perspectiva Financeira .....	86
Quadro 15: Perspectiva de Clientes .....	86
Quadro 16: Perspectiva de Processos Internos.....	87
Quadro 17: Perspectiva de Aprendizado e Crescimento .....	88
Quadro 18: Análise <i>SWOT</i> .....	89
Quadro 19: Comunicação do <i>Balanced Scorecard</i> .....	90
Quadro 20: Cronograma para implantação do BSC.....	91

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1: Etapas do Planejamento Estratégico .....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 2: Análise <i>SWOT</i>.....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 3: Alinhando e focalizando os recursos na estratégia .....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 4: O <i>Balanced Scorecard</i> como Estrutura para Ação Estratégica .....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 5: Componentes do <i>Balanced Scorecard</i>.....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 6: Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 7: A Perspectiva de Clientes – Medidas Essenciais.....</b>	<b>53</b>
<b>Figura 8: O modelo da Cadeia de Valores Genérica .....</b>	<b>57</b>
<b>Gráfico 1: Investimento dos Eventos Esportivos .....</b>	<b>76</b>
<b>Figura 9: Mapa Estratégico.....</b>	<b>82</b>

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BSC – *Balanced Scorecard*

BSCOL – *Balanced Scorecard Collaborative*

ERP – *Enterprise Resource Planning*

EUA – Estados Unidos da América

FGV – Fundação Getúlio Vargas

NAFTA – Tratado Norte Americano de Livre Comércio

P & D – Pesquisa e Desenvolvimento

PE – Planejamento Estratégico

PIB – Produto Interno Bruto

ROCE – Retorno Sobre o Capital Empregado

SC – Santa Catarina

SWOT – *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	15
1.1 Tema e Problema.....	15
1.3 Justificativa.....	16
1.4 Metodologia .....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	20
2.1 Estratégias e Vantagem Competitiva .....	20
2.1.1 Níveis de Estratégia .....	22
2.2 Planejamento Estratégico.....	23
2.2.1 Elaboração do Planejamento Estratégico .....	24
2.2.1.1 Missão .....	25
2.2.1.2 Visão.....	25
2.2.1.3 Valores .....	26
2.2.1.4 Objetivos .....	27
2.2.1.5 Análise Ambiental: <i>SWOT</i> .....	28
2.2.1.6 Planos de Ação.....	30
2.3 Princípios da Organização Orientada para a Estratégia.....	31
2.3.1 Princípio 1: Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais.....	32
2.3.2 Princípio 2: Alinhar a Organização à Estratégia.....	32
2.3.3 Princípio 3: Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos.....	33
2.3.4 Princípio 4: Converter a Estratégia em Processo Contínuo.....	34
2.3.5 Princípio 5: Mobilizar a Mudança por meio da Liderança Executiva .....	35
2.4 <i>Balanced Scorecard</i> .....	35
2.4.1 Conceito .....	36
2.4.2 O <i>Balanced Scorecard</i> como Sistema de Gestão Estratégica .....	38
2.4.3 Estrutura do <i>Balanced Scorecard</i> .....	39
2.4.3.1 Indicadores de Desempenho.....	40
2.4.3.2 Metas .....	43
2.4.3.3 Mapa Estratégico.....	45
2.4.4 Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	47
2.4.4.1 Perspectiva Financeira .....	47
2.4.4.1.1 Crescimento e <i>Mix</i> de Receita.....	50

2.4.4.1.2 Redução de Custo/ Melhoria da Produtividade .....	50
2.4.4.1.3 Utilização dos Ativos/Estratégias de Investimentos .....	51
2.4.4.2 Perspectiva dos Clientes .....	51
2.4.4.2.1 Participação de Mercado .....	53
2.4.4.2.2 Retenção de Clientes .....	54
2.4.4.2.3 Captação de Clientes .....	54
2.4.4.2.4 Satisfação de Clientes .....	55
2.4.4.2.5 Lucratividade de Clientes .....	55
2.4.4.3 Perspectiva dos Processos Internos .....	56
2.4.4.3.1 O Processo de Inovação .....	57
2.4.4.3.2 O Processo de Operações .....	58
2.4.4.3.3 Serviço Pós-Venda .....	58
2.4.4.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento .....	59
2.4.4.4.1 Capacidade dos Funcionários .....	60
2.4.4.4.2 Capacidade dos Sistemas de Informação .....	61
2.4.4.4.3 Motivação, <i>Empowerment</i> e Alinhamento .....	61
2.5 Construção do <i>Balanced Scorecard</i> .....	62
2.5.1 Equipe Responsável .....	63
2.5.2 Alinhamento entre Estratégias e Processos .....	64
2.5.3 Sistema de Remuneração Vinculado a Estratégia .....	65
2.5.4 <i>Feedback</i> e Aprendizado Estratégico .....	67
2.5.5 As Vantagens e Críticas na Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> .....	68
2.5.6 Prazo para Implementação .....	69
3. ESTUDO DE CASO .....	72
3.1 Caracterização da empresa .....	72
3.2 Planejamento Estratégico .....	73
3.2.1 Missão .....	73
3.2.2 Visão .....	74
3.2.3 Valores .....	74
3.2.4. Análise Interna da empresa .....	75
3.2.4.1 Pontos Fortes .....	76
3.2.4.2 Pontos Fracos .....	76
3.2.5 Análise Externa da empresa .....	77
3.2.5.1 Oportunidades .....	77

3.2.5.2 Ameaças.....	78
3.2.6 Definição dos Objetivos da empresa.....	79
3.2.7 Definição de Estratégias.....	80
3.2.8 Planos de Ação.....	81
3.3 Construção do <i>Balanced Scorecard</i> .....	82
3.3.1 Proposta de Mapa Estratégico para a empresa.....	82
3.3.2 Definição de Indicadores e Metas.....	85
3.3.2.1 Indicadores para a Perspectiva Financeira.....	85
3.3.2.2 Indicadores para a Perspectiva de Clientes.....	86
3.3.2.3 Indicadores para a Perspectiva de Processos Internos.....	87
3.3.2.4 Indicadores para a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	87
3.3.3 Análise ambiental: Matriz <i>SWOT</i> .....	88
3.3.4 Comunicação e Avaliação de Desempenho do <i>Balanced Scorecard</i> .....	89
3.3.5 Prazo para Implementação.....	91
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	92
REFERÊNCIAS.....	94

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, apresenta-se o tema e o problema de pesquisa, no qual o foco é a elaboração do *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de gestão estratégica em uma empresa do segmento metal mecânico da região de Criciúma-SC. Na sequência serão apresentados os objetivos a serem alcançados com a realização deste estudo, a justificativa que trata da importância do tema escolhido e por fim, os procedimentos metodológicos adotados para a realização do trabalho.

### 1.1 Tema e Problema

Diante do avanço tecnológico e principalmente da globalização, a gestão empresarial baseada nos controles operacionais e financeiros torna-se obsoleta, fator que não mais garante as organizações permanência e solidez no mercado. As empresas devem estar preparadas para as constantes turbulências e mutações do mercado, conhecer e utilizar suas ferramentas e os recursos disponíveis para gerar vantagem competitiva.

A contabilidade gerencial traz inúmeras ferramentas que contribuem para a gestão, controle e planejamento da organização, cita-se o planejamento estratégico, o orçamento. Essas ferramentas normalmente contemplam metas e objetivos que visam o alcance dos resultados financeiros (lucratividade) da instituição, contudo não englobam a avaliação dos ativos intangíveis atualmente considerados fatores determinantes para o sucesso da organização: clientes, processos e pessoas.

Nesse contexto, o *Balanced Scorecard* atua como um instrumento que agrega diferenciais a organização, por contemplar aspectos financeiros e não financeiros, com o objetivo de esclarecer e traduzir estratégias, avaliar e monitorar os resultados obtidos e o desempenho da organização como um todo.

Entretanto, para a elaboração do BSC deve-se primeiramente apresentar objetivos claros que denotem a importância da utilização da ferramenta no contexto empresarial e que auxiliem no seu processo de construção, dessa forma partir-se-á

da visão da organização para determinar os caminhos a serem percorridos na estruturação do *scorecard*.

Diante do exposto, cabe a seguinte formulação problemática para o estudo em questão: Como elaborar um modelo de *Balanced Scorecard* que possibilite a avaliação do desempenho da gestão estratégica em uma empresa do segmento metal mecânico da região de Criciúma-SC?

## 1.2 Objetivos da Pesquisa

Este estudo tem como objetivo geral elaborar um modelo de *Balanced Scorecard* que possibilite a avaliação do desempenho da gestão estratégica em uma empresa do segmento metal mecânico da região de Criciúma-SC. Para isso, classificam-se como objetivos específicos da pesquisa:

- Averiguar em literatura específica os conceitos de Planejamento Estratégico;
- Fundamentar conforme literatura específica o *Balanced Scorecard* e suas particularidades;
- Apresentar o processo de construção do *Balanced Scorecard*;
- Analisar como o BSC pode contribuir para o desempenho da gestão estratégica em uma empresa privada;
- Apresentar, por meio de um estudo de caso, uma proposta de mapa estratégico e modelagem de *scorecard* para a organização.

## 1.3 Justificativa

A competitividade é um fator que atua fortemente no cenário econômico atual, no qual exige cada vez mais uma gestão eficiente e eficaz, capaz de gerar vantagem competitiva as organizações. Estas por sua vez, devem estar atentas às ameaças e oportunidades do mercado, utilizar melhor os recursos disponíveis operando com qualidade e competência.



A forma como a instituição manuseia e utiliza as informações sobre o empreendimento, como utiliza suas ferramentas de gestão, toma decisões e age para alcançar os seus objetivos são fatores que permitem medir a competência da organização. Muito embora, sabe-se que diversas empresas não possuem ferramentas de gestão que auxiliem no planejamento eficaz para alcançar seus objetivos e que indiquem o caminho a ser percorrido, permitindo verificar as falhas do processo, por meio da avaliação e monitoramento de resultados.

Dessa forma, observa-se a contribuição teórica do estudo, pelo fato de apresentar o *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de gestão estratégica, enfatizando informações quanto ao seu conceito, estrutura e aplicação no contexto organizacional, utilizando para isso a opinião e visão de autores de alto renome e conhecedores da ferramenta.

Este estudo propicia também contribuição em caráter social, uma vez que o *Balanced Scorecard* permite à organização aumentar sua participação no mercado, investindo no ambiente a qual se encontra, na qualificação e desenvolvimento dos seus colaboradores, visando à qualidade e capacidade produtiva, proporcionando o crescimento profissional e pessoal.

A relevância prática deste trabalho se apresentará no momento que, com base na revisão de literatura sobre o BSC, possa-se elaborar uma modelagem dessa ferramenta que possibilite a avaliação do desempenho da gestão estratégica da organização.

#### **1.4 Metodologia**

Para a realização deste trabalho, adota-se alguns procedimentos metodológicos que, conforme Santos e Noronha (2005) são um conjunto de regras estabelecidas para a realização de um estudo ou pesquisa.

Dessa forma, o presente trabalho se assinala como descritivo. Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 66) a pesquisa descritiva

observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza

e características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto no indivíduo tomado isoladamente, como de grupos e comunidades mais complexas.

Observa-se a utilização desse método, pois no decorrer do trabalho serão analisados e interpretados os aspectos inerentes ao *Balanced Scorecard* agregando valor ao estudo.

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. A pesquisa bibliográfica é apresentada no momento em que se descrevem aspectos relacionados ao tema do trabalho, por meio da utilização de livros, artigos e outros materiais existentes. Fachin (2003, p. 125) complementa ao citar que

a pesquisa bibliográfica diz respeito ao conjunto de conhecimentos humanos reunidos nas obras. Tem como finalidade fundamental conduzir o leitor a determinado assunto e proporcionar produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desempenho da pesquisa.

A pesquisa documental ocorrerá, pois serão utilizadas tabelas, informativos e outros documentos disponibilizados pela instituição. De acordo com Santos (2000, p. 29) pesquisa documental “são fontes de informação que ainda não receberam organização, tratamento analítico e publicação.” Fontes essas disponibilizadas pela empresa para consecução dos objetivos do estudo.

O trabalho caracteriza-se ainda como um estudo de caso, que conforme Santos (2000, p. 28) é “a pesquisa que busca informações diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter.” Dessa forma, estudo de caso será realizado com base no referencial teórico, nas informações extraídas do Planejamento Estratégico da organização e outras fontes disponibilizadas por esta. Aplica-se o estudo prático em uma empresa do segmento metal mecânico da região de Criciúma-SC, por meio da coleta de dados pretende-se obter as informações para a consecução da pesquisa.

Por fim, aborda-se o método de pesquisa qualitativa, Oliveira (1999, p. 117) esclarece que “as pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou

problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos.” Desse modo, atingir-se-á os objetivos estabelecidos para a pesquisa, relacionando os dados disponibilizados pela organização com a fundamentação teórica, agregando valor e conhecimento ao estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentado o referencial teórico em relação ao tema pesquisado, isto é, o *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica. Inicialmente, abordam-se conceitos sobre estratégias e vantagem competitiva. Na sequência elucidam-se os conceitos e componentes do planejamento estratégico para, em seguida, aprofundar a pesquisa sobre o tema central do trabalho.

### 2.1 Estratégias e Vantagem Competitiva

As estratégias são elaboradas com a finalidade de estabelecer os caminhos, os planos de ação para alcançar os objetivos, metas e desafios estabelecidos pela organização. Elas determinam os trabalhos que serão realizados, utilizando adequadamente os recursos para desenvolver produtos e serviços para maximizar oportunidades e atender as necessidades dos seus clientes, acionistas e os objetivos almejados pela administração (OLIVEIRA, 2002).

Zaccarelli (2006, p. 73) aborda estratégia como “um guia para decisões sobre interações com oponentes, de reações imprevisíveis, que compreende duas partes: ações e reações envolvendo aspectos do negócio; preparação para obter vantagens nas interações.” Assim, a estratégia deve orientar os gestores no processo de tomada de decisão em relação ao mercado e a concorrência.

Mintzberg e Quinn (2001, p. 58) definem estratégia como

o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

Logo, estratégias bem elaboradas e executadas corretamente tornam-se essenciais para o cumprimento das metas estabelecidas e conseqüentemente para o alcance dos objetivos pretendidos pela organização. Conforme Rocha (2009, p. 58), “as estratégias devem focar os objetivos de diversos âmbitos, como qualidade,

inovação, satisfação de clientes e colaboradores [...]”. Dessa forma deve-se observar os fatores que condicionam o processo de elaboração das estratégias.

Valadares (2002, p. 87) explica que

basicamente, para elaboração de estratégias, estas deveriam procurar:

- a. Alavancagem nos pontos fortes da empresa e nas oportunidades do ambiente;
- b. Neutralização dos pontos fracos da empresa e das ameaças do ambiente;
- c. Minimizar os pontos fortes dos concorrentes;
- d. Maximizar os pontos fracos dos concorrentes.

Assim, na elaboração das estratégias a organização deve voltar sua atenção para os pontos fortes e fracos e analisar as oportunidades e ameaças do ambiente.

Muito embora, o desafio das organizações não está na elaboração das estratégias e sim, em executá-las. Kaplan e Norton (2000, p. 11) explicam que “[...] a capacidade de executar a estratégia pode ser mais importante do que a estratégia em si.” Na década de 1980, uma pesquisa realizada com consultores gerenciais revelou que das estratégias elaboradas menos de 10% foram executadas com êxito. Segundo os autores, o problema é que as estratégias estão mudando, entretanto as ferramentas utilizadas para mensurar as estratégias não estão sendo aprimoradas (KAPLAN E NORTON, 2000).

Carvalho e Laurindo (2007, p. 21) entendem que “a estratégia deve apresentar coerência com o meio ambiente no qual a empresa se insere e os recursos da empresa devem ser alinhados com a execução desta estratégia.” No cenário econômico atual, os ativos intangíveis da organização – clientes, produtos e serviços, tecnologias, motivação dos colaboradores – são as principais fontes para obtenção de vantagem competitiva, explicam Kaplan e Norton (2000).

De acordo com Kluyver e Pearce II (2007, p. 2) “estratégia diz respeito a posicionar uma organização para a obtenção de vantagem competitiva”, ou seja, direcionar a empresa à consecução de diferenciais perante a concorrência. De uma forma mais ampla:

Vantagem competitiva ajudou a tornar a estratégia mais concreta e mais viável. [...] A estratégia já não é mais apenas uma visão ampla, mas a configuração específica de atividades que uma empresa adota em comparação com seus rivais. Uma estratégia de baixo custo envolve um

conjunto de atividades, uma estratégia de diferenciação envolve outro. (PORTER, 1996, p. XVII).

O autor relata que a organização deve focar estratégias para a utilização de suas vantagens competitivas, pois são diferenciais que a tornam superior ao mercado concorrente. Valadares (2002) observa que a empresa precisa identificar as oportunidades do ambiente e rever suas estratégias à medida que se alteram os fatores para manter a capacidade competitiva e atender as necessidades dos seus clientes, bem como sua imagem perante seus acionistas e a sociedade.

### **2.1.1 Níveis de Estratégia**

A estratégia compreende três níveis, denominados estratégia corporativa, estratégia de negócio e estratégia funcional.

De acordo com Fernandes e Berton (2005, p. 12) a estratégia corporativa “responde a questão “em que negócios estamos e em que negócios deveríamos estar”? Por exemplo, a questão se aplicaria a um grupo na área de comunicação, atuante no setor de televisão, considerando se entra ou não na área de internet ou imprensa escrita.” Portanto, esse nível de estratégia relaciona-se ao ambiente de negócios da empresa.

A estratégia de negócios trabalha com unidades específicas, com produtos e serviços vendidos para determinado grupo de clientes e com concorrentes conhecidos. Sua análise envolve as “unidades estratégicas de negócio.” Desse modo, enquanto a questão corporativa remete a que negócios ou setores a organização deveria atuar, a questão da unidade de negócios aborda como a empresa deve competir no setor ou negócio determinado por ela. (FERNANDES E BERTON, 2005).

No âmbito funcional,

[...] fala-se em estratégias de marketing, estratégias de operações/produção, estratégias de recursos humanos ou estratégias financeiras. Nesse caso, as estratégias funcionais são o detalhamento da estratégia mais ampla (corporativa ou de negócio) para as áreas funcionais. Entretanto, esse conceito pode ser adaptado às especificidades do negócio

e assim, pode-se falar em estratégias de qualidade, de pesquisa e de desenvolvimento etc.(FERNANDES E BERTON, 2005, p. 12).

Portanto, os níveis de estratégia posicionam a empresa quanto à elaboração e aplicação das estratégias para os negócios com que irá atuar e competir no mercado.

## **2.2 Planejamento Estratégico**

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta gerencial utilizada para estabelecer de forma eficiente o “caminho” que a empresa irá seguir para a consecução dos objetivos, levando em consideração as condições internas e externas à empresa (OLIVEIRA, 2002).

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.” Portanto, o Planejamento Estratégico é o processo por meio do qual a organização busca atingir o sucesso considerando seu ambiente atual e futuro. Tavares (2005, p. 40) explica que

a gestão estratégica procura reunir o plano estratégico e sua implementação em um único processo. Visa assegurar as mudanças organizacionais necessárias para essa implementação e a participação dos vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório. Corresponde, assim, ao conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais, que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo.

Assim, o planejamento estratégico avalia as capacidades internas da organização confrontando-as com o ambiente externo, adequando tais fatores para a busca do melhor “caminho” e para enfrentar os desafios perante a concorrência e a competitividade. De acordo com Oliveira (2002, p. 47), o planejamento estratégico “é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Corroborando o exposto, 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.

Dessa forma, o autor deixa claro que o planejamento estratégico é um plano que estabelece ações para longo prazo, partindo do desdobramento da missão e visão da empresa.

### 2.2.1 Elaboração do Planejamento Estratégico

A elaboração do Planejamento Estratégico compreende a definição e análise dos itens dispostos na figura abaixo. Na sequência aborda-se cada etapa detalhadamente.



**Figura 1: Etapas do Planejamento Estratégico**

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



### **2.2.1.1 Missão**

A missão define o âmbito de atuação da empresa, a razão da existência da organização. Frezatti (2000, p. 25) confirma o exposto quando explica que “a missão define variáveis importantes a tratar no processo de planejamento. Explicita porque a organização existe e qual sua contribuição para o ambiente”.

Segundo Tavares (2005, p. 103) “a missão corresponde ao enunciado do papel que a organização pretende desempenhar em relação às oportunidades e ameaças apresentadas por seu ambiente de negócio.” Assim, a missão determina qual o negócio da empresa, estabelece a finalidade da sua atuação no mercado. Como explica Oliveira (2007, p. 107),

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? [...].

Portanto, a missão deve orientar e delimitar as ações da organização, descrever de forma clara e concisa como ela pretende competir no mercado e atender as necessidades de seus clientes.

### **2.2.1.2 Visão**

A visão expõe a posição que a empresa deseja alcançar no mercado. 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.” Assim, a visão representa a imagem daquilo que os administradores da organização querem que ela venha a ser no futuro.

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, ao estabelecer sua visão a empresa determina o ambiente em que deseja estar futuramente e quais recursos e ações serão adotados para que isso aconteça. Destaca-se que a visão é mutável, elaborada para um determinado período de tempo, pois a medida que a empresa alcançar a posição desejada no mercado, deve-se estabelecer uma “nova visão”.

Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 37) “a visão deve representar a percepção externa, ser orientada para o mercado e deve expressar – geralmente em termos motivadores ou “visionários” – como a organização quer ser percebida pelo mundo”, ou seja, expressa onde a empresa quer chegar e como quer ser reconhecida diante dos *stakeholders*.<sup>1</sup>

### 2.2.1.3 Valores

Os valores da organização podem ser definidos com um conjunto de princípios, valores éticos essenciais à organização, que servem como direcionamento a todas as suas principais decisões (OLIVEIRA, 2007).

Nessa linha de pensamento, Bitencourt (2010, p. 30) defende que “os valores são os influenciadores para uma conduta adequada da empresa em prol de seus objetivos”. Assim, determinam o comportamento da empresa no cumprimento de sua missão.

Contribuindo com o exposto Amboni e Andrade (2010, p. 60) explicam que,

os valores representam um conjunto de princípios que orientam a tomada de decisão e o comportamento de todos os colaboradores, guiando as atividades de uma organização. Os valores definem de certa forma o *caráter* e o *modo de ser* de uma organização. [...] Podem ser considerados como

---

<sup>1</sup>*Stakeholders*: Clientes, Empregados, Acionistas e Sociedade. Tradução: Partes interessadas. (FALCONI, 2009, p. 3).

um projeto para a organização e um esforço para atingir as metas por ela fixadas.

De tal modo, atuam como os balizadores para a tomada de decisão e orientam e delimitam o comportamento da organização em prol de seus objetivos.

#### **2.2.1.4 Objetivos**

Os objetivos podem ser definidos basicamente como os alvos que a empresa deseja alcançar a curto, médio e longo prazo, considerando que para tanto devem ser mensuráveis e claros.

Valadares (2003, p. 65) explica que ao fixar objetivos, a organização deve analisar:

- 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 garantir sua permanência no mercado, a satisfação dos seus clientes e acionistas.

Oliveira (2002, p. 164) defende que “para serem úteis, os objetivos devem ser mais do que palavras; devem ter significado concreto para o executivo, com a finalidade de obter sua participação ou dedicação de forma real”. Fica evidente então que os objetivos devem expressar em termos qualitativos e quantitativos o que é preciso realizar na organização para alcançar as metas estabelecidas e conseqüentemente um melhor resultado para a empresa.

### 2.2.1.5 Análise Ambiental: *SWOT*

Esta análise estabelece a relação entre os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças demonstrando a real situação em que a empresa se encontra. De acordo com Serra, Torres e Torres (2004, p. 86),

a análise *SWOT* é um instrumento muito útil na organização do planejamento estratégico. Por intermédio dela pode-se relacionar metodicamente, em um gráfico, quais são as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que rondam a empresa, ajudando a gerenciá-las para melhorar o desempenho.

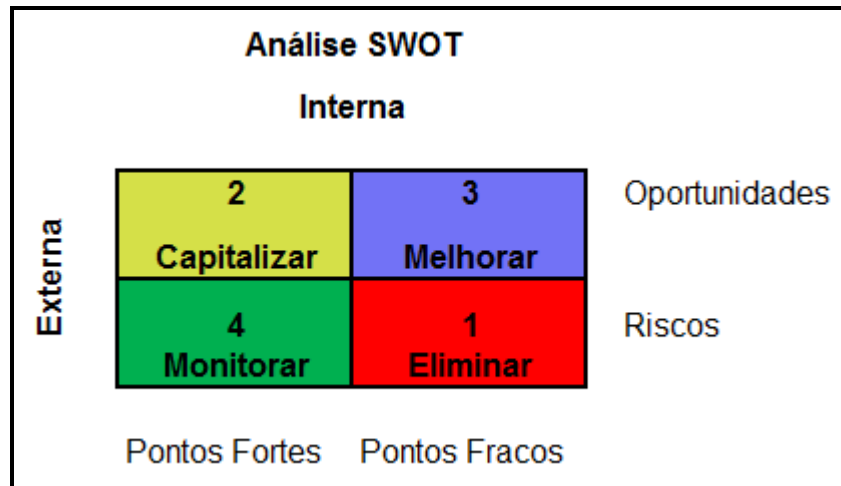
O autor explica que por meio desta análise a empresa poderá avaliar seu ambiente interno e externo possibilitando dessa forma um melhor desempenho para a organização. De acordo como Padoveze (2003) o termo *SWOT* deriva de quatro palavras em inglês, como pode ser observado no quadro abaixo:

<b>S</b>	- <i>Strenghts</i> - Forças - Pontos Fortes
<b>W</b>	- <i>Weaknesses</i> - Fraquezas - Pontos Fracos
<b>O</b>	- <i>Opportunities</i> - Oportunidades
<b>T</b>	- <i>Threats</i> - Ameaças

**Quadro 1: Traduzindo *SWOT***

Fonte: Adaptado de Padoveze (2003).

Assim, pode-se definir o termo *SWOT* como a análise do ambiente da empresa (análise interna e externa). Conforme estabelecido no Quadro 1, primeiramente, serão analisados os pontos fortes e fracos, esses considerados fatores internos da organização, em seguida são diagnosticadas as oportunidades e ameaças, voltando-se para o ambiente externo da empresa. Ilustra-se essa análise na figura abaixo:



**Figura 2: Análise SWOT**

Fonte: Adaptado de Padoveze (2003).

Dessa forma, a empresa identifica os pontos fortes e fracos aos quais deverá direcionar esforços para atingir o resultado esperado. Em relação ao ambiente externo, poderá conhecer e explorar suas oportunidades frente ao mercado e a concorrência e da mesma forma prevenir as ameaças do ambiente. Em síntese, os componentes da análise ambiental podem ser definidos como segue abaixo:

**Ponto forte** é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).

**Ponto fraco** é uma situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.

**Oportunidade** é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.

**Ameaça** é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil.

No entanto, a análise *SWOT* é parte integrante da elaboração do planejamento estratégico, uma vez que avalia a real situação da empresa possibilitando êxito no alcance dos objetivos estratégicos.

### 2.2.1.6 Planos de Ação

Os planos de ação correspondem às atividades que serão realizadas para atingir os objetivos da organização.

Mintzberg e Quinn (2001, p. 21) confirmam o exposto quando relatam que os planos “estabelecem a sequencia passo-a-passo das ações necessárias para que você atinja os principais objetivos.” Assim, a elaboração dos planos de ação permite que organização estabeleça as atividades necessárias para a consecução dos objetivos, uma vez que cada ação terá um prazo determinado para cumprimento e um ou mais responsáveis pela realização.

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.” De tal forma, os planos de ação estabelecem os recursos necessários para alcançar os resultados almejados previamente definidos no planejamento estratégico da organização.

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.

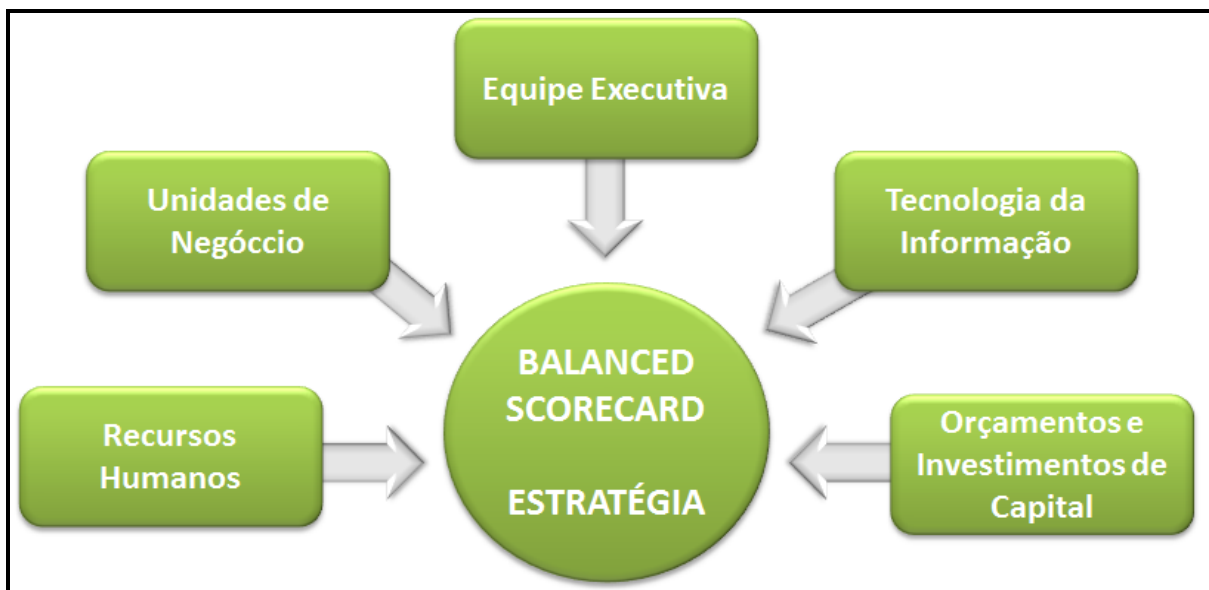
Portanto, percebe-se que os planos de ação contribuem significativamente para atingir os resultados almejados pela organização, pois estabelecem o que a empresa deve fazer, como e quando fazer, atuando como instrumentos facilitadores para a execução do Planejamento Estratégico.

### 2.3 Princípios da Organização Orientada para a Estratégia

O processo de implementação da estratégia exige que toda organização esteja alinhada com a estratégia. Kaplan e Norton (2000, p. 13) explicam que

as organizações de hoje necessitam de uma linguagem para a comunicação tanto da estratégia como dos processos e sistemas que contribuem para a implementação da estratégia e que geram *feedback* sobre a estratégia. O sucesso exige que a estratégia se transforme em tarefa cotidiana de todos.

O *Balanced Scorecard* capacitou as primeiras organizações que adotaram sua metodologia a nortear suas equipes executivas, tecnologia da informação, recursos humanos e financeiros e unidades de negócio a tomar decisões e agir em focados na estratégia da empresa (KAPLAN E NORTON, 2001). O exposto pode ser observado na figura abaixo:



**Figura 3: Alinhando e focalizando os recursos na estratégia**

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001).

Nos estudos realizados pelos autores, Kaplan e Norton (2001), sobre organizações bem sucedidas observou-se a atuação de cinco princípios, esses denominados “princípios da organização focalizada na estratégia”, os quais são: traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhar a organização à estratégia, transformar a estratégia em tarefa de todos, converter a estratégia em processo

contínuo e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva. Dessa forma torna-se importante elucidar cada um desses princípios.

### **2.3.1 Princípio 1: Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais**

O BSC permite explorar melhor os ativos (tangíveis e intangíveis) já existentes na empresa transformando-os em estratégias e, por meio da utilização do “mapa estratégico” traduzi-las de forma coerente sob a visão de quatro perspectivas, que serão apresentadas de forma detalhada no próximo tópico, possibilitando o processo de criação de valor (KAPLAN E NORTON, 2001).

Tavares (2005, p. 355) complementa o exposto ao relatar que,

para desenvolver os resultados almejados, as organizações precisam capitalizar em capacidades e ativos – tangíveis e intangíveis – que já existam dentro dela. O BSC visa proporcionar uma combinação desses ingredientes, despertando os potenciais adormecidos da organização. A seguir coloca-os em relevo, tomando-se como base a estratégia. Esta será detalhada em metas e estas em indicadores para proporcionarem uma proposição única de valor para o mercado alvo da empresa. O pressuposto é que não se pode esperar implementar uma estratégia se esta não puder ser descrita.

Portanto, o *Balanced Scorecard* e o mapa estratégico são ferramentas úteis para traduzir a estratégia da empresa em níveis operacionais, tornando-a comum e compreensível para toda a organização.

### **2.3.2 Princípio 2: Alinhar a Organização à Estratégia**

As organizações são compostas por setores e departamentos especializados, cada área trabalha com estratégias, metas e objetivos específicos, muito embora, para que haja um desempenho organizacional superior é necessário que esses setores estejam unificados e alinhados à estratégia global da organização.



Kaplan e Norton (2001, p. 22) explicam que “as organizações são projetadas em torno de especialidades funcionais, como finanças, fabricação, marketing, vendas, engenharia e compras. Cada função tem seu próprio corpo de conhecimentos, linguagem e cultura.” Esse fator na maioria das vezes torna-se um obstáculo na implementação da estratégia, devido às dificuldades encontradas no momento da comunicação e coordenação entre os setores e departamentos da organização. Tavares (2005, p. 355) comenta que,

para que o desempenho da organização seja sinérgico, transformando-o em mais do que a soma das partes, a estratégia precisa ser integrada e alinhada à sua operacionalização. O alinhamento da estratégia deve ser considerado em torno do conceito de sinergia para emoldurar sua integração.

Logo, com o alinhamento da estratégia, fazendo com que todos os setores operem de forma integrada, a organização obterá melhor desempenho nas suas atividades e com maior facilidade poderá alcançar os objetivos almejados.

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

De acordo com esse princípio, todos os colaboradores devem compreender a estratégia e realizar suas atividades diárias de tal forma que possam contribuir para o resultado efetivo da estratégia. “Isso não é direção de cima para baixo. É comunicação de cima para baixo”, explicam Kaplan e Norton (2001, p. 22). Desse modo, o objetivo é utilizar o *Balanced Scorecard* como uma ferramenta para comunicar a estratégia e alinhar a organização.

Segundo Tavares (2005, p. 355),

para que o BSC seja implementado, é necessário que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas atividades diárias de forma a contribuir para seu sucesso. Se todos a entenderem, estiverem motivados e procurarem sua maneira de fazer as coisas que contribuam para a sua consecução, a organização buscará sua visão com mais clareza.

No processo de transformar a estratégia em tarefa de todos, Kaplan e Norton (2001), sugerem adotar um sistema de recompensa de acordo com o

desempenho por equipes, enfatizando a importância do trabalho em equipe. Segundo os autores os sistemas de recompensa baseados no BSC podem aumentar o interesse dos colaboradores em compreender a estratégia e estarem motivados para a sua execução.

#### **2.3.4 Princípio 4: Converter a Estratégia em Processo Contínuo**

Esse princípio explica que para converter a estratégia em processo contínuo deve-se, inicialmente, conectar orçamentos e estratégias. Nas pesquisas realizadas por Kaplan e Norton (2001) ficou constatado que 85% dos gestores ou equipes gerenciais discutem sobre as estratégias menos de uma hora por mês.

Diante dessa situação,

as empresas bem-sucedidas na adoção do balanced scorecard implementaram um processo de gerenciamento da estratégia. Trata-se do que chamamos de “processo de *loop duplo*”, que integra o gerenciamento tático (orçamentos financeiros e avaliações mensais) e o gerenciamento estratégico em um único processo ininterrupto e contínuo. (KAPLAN E NORTON, 2001, p. 24).

Logo, percebe-se a necessidade de acompanhamento da estratégia para que essa seja bem sucedida. A estratégia apresentada por meio do *Balanced Scorecard* deve ser discutida e avaliada periodicamente para que esteja condizente com os objetivos da organização.

Nesse sentido, Tavares (2005, p. 355) explica que “para a implementação da estratégia há necessidade de seu acompanhamento contínuo. A ligação entre estratégia e o dia-a-dia começa a ficar mais clara através de reuniões, encontros e pontos de checagem [...]”. Desse modo, a estratégia transforma-se em processo contínuo, no qual as principais atividades serão avaliadas e estudadas com a finalidade de garantir o desempenho da organização.

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

O quinto princípio enfatiza a necessidade do envolvimento ativo da alta administração no processo de mobilizar a mudança. “Se as pessoas no topo não atuarem como líderes vibrantes do processo, as mudanças não ocorrerão e a estratégia não será implementada, perdendo-se a oportunidade de desempenho extraordinário”, descrevem Kaplan e Norton (2001, p. 26). Assim, a equipe executiva deve esclarecer e justificar para todos os envolvidos na organização a necessidade da mudança. Na visão de Tavares (2005, p. 356),

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.

Com isso, observa-se que a alta administração é responsável por promover essa mobilização, fazendo com que todos os colaboradores entendam que é necessária tal mudança para a execução da estratégia. Esses são considerados os princípios básicos para que a organização esteja apta a introduzir e utilizar a metodologia do *Balanced Scorecard* – tema central abordado nos tópicos seguintes - em seu contexto empresarial.

## 2.4 *Balanced Scorecard*

Conforme explicam Kaplan e Norton (1997), na década de 1990 percebeu-se que a utilização de indicadores contábeis e financeiros apenas, não era suficiente para avaliar o desempenho das organizações, os métodos utilizados estavam tornando-se obsoletos. A partir dessa constatação, o Instituto Nolan Norton patrocinou um estudo entre diversas empresas, que trazia como título “*Measuring Performance in the Organization of the future.*” (mensuração do desempenho na organização do futuro).

David Norton comandou o estudo com o apoio de Robert Kaplan, na época consultor acadêmico. Segundo os autores, os participantes do estudo acreditavam que depender de medidas de desempenho consolidadas, baseadas em dados financeiros, estava prejudicando a capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro (KAPLAN E NORTON, 1997, p. VII). Desse modo, o objetivo do estudo se concentrou em criar um sistema de medidas de desempenho inovador, que envolvesse também a avaliação de indicadores não financeiros.

Nesse estudo, que o *Balanced Scorecard*, conhecido também pela sigla BSC, foi proposto pela primeira vez. O BSC pode ser traduzido como “Sistema Equilibrado de Indicadores” (NAZARIO, 2003, p. 10), organizado sob quatro perspectivas básicas: financeira, clientes, processos internos e inovação e aprendizado.

Os autores comentam que no ano de 1992 o *Balanced Scorecard* foi publicado pela *Harvard Business Review*, por meio de um artigo intitulado “*The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*”. (O *Balanced Scorecard* - medidas que impulsionam o desempenho). Mais tarde, em janeiro de 1996, constatando a evolução do BSC foi publicado o artigo, “*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*”, no qual a tradução é “Utilizando o *Balanced Scorecard* como um Sistema de Gestão Estratégica.”

A partir de então diversas empresas de alto renome buscavam a ajuda de David Norton e Robert Kaplan para implementar o BSC em suas organizações com o objetivo de esclarecer, comunicar e gerenciar a estratégia, dessa forma o *Balanced Scorecard* deixou de ser um sistema de medidas para ser utilizado como um sistema gerencial para avaliar o desempenho da gestão estratégica nas organizações.

#### **2.4.1 Conceito**

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta gerencial utilizada para auxiliar no desempenho organizacional. Kaplan e Norton (1997, p. 8) explicam que “o *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro.” Assim, preserva

os indicadores financeiros tradicionais e envolve indicadores necessários para o desempenho futuro da organização.

De acordo com Bitencourt (2010, p. 24),

o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta gerencial que, por meio de indicadores monetários e não-monetários, serve de complementação aos estudos financeiros dedicados aos resultados passados obtidos por determinada organização, demonstrando a relevância da percepção dos fatores não-financeiros que decisoriamente implicam na tradução da visão, missão e estratégias da empresa no alcance do sucesso, ou seja, o BSC comunica quais os objetivos, a razão de existir e a trajetória a ser seguida pela empresa para a efetivação dos seus planos estratégicos.

Desse modo, entende-se que o BSC é um instrumento gerencial que evidencia as finalidades estratégicas, procurando unir de forma sistêmica os caminhos para atingir os resultados traçados pela organização.

Para Tavares (2005, p. 351),

o BSC é um instrumento que procura acompanhar a mudança nas oportunidades de criação de valor para o cliente pela gestão do patrimônio tangível e pela gestão do patrimônio intangível: relacionamento com clientes, produtos e serviços inovadores, processos operacionais sensíveis e de alta qualidade, data bases e informações tecnológicas, capacidade, habilidade e motivação de pessoas.

Ao conceituar *Balanced Scorecard*, Leal Filho (2007, p. 91) complementa relatando que o BSC é a “base para o gerenciamento das empresas na era da informação, um sistema de avaliação de desempenho organizacional com o diferencial de reconhecer os indicadores financeiros como não suficientes para uma prática de gestão eficaz”. Desse modo, contempla medidas não financeiras para o melhor desempenho da organização, para a satisfação dos clientes, acionistas e colaboradores.

Silva, Santos e Santos (2006) explicam que o *Balanced Scorecard* viabiliza os processos críticos da organização por meio de um sistema de medidas, muito embora seu objetivo principal se concentre na gestão estratégica.

## 2.4.2 O *Balanced Scorecard* como Sistema de Gestão Estratégica

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.”

Ainda, na visão de Kaplan e Norton (1997, p. 25),

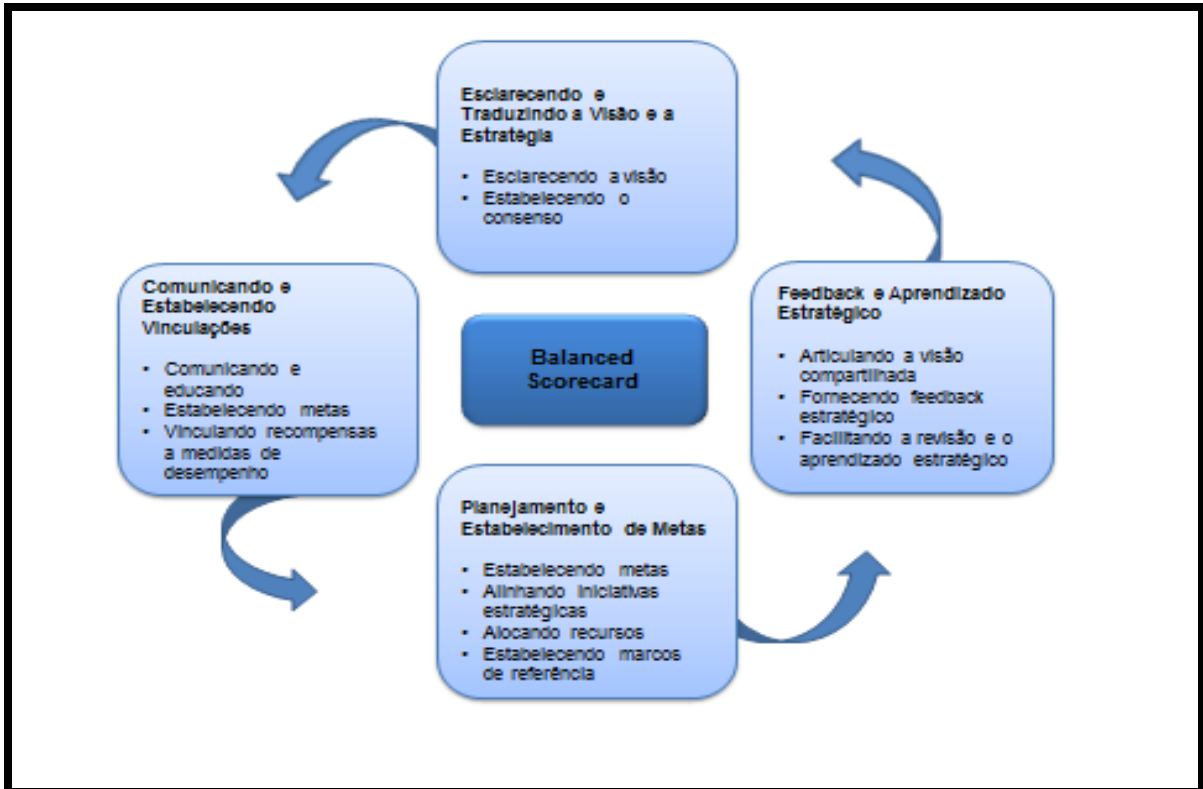
o *Balanced Scorecard* traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O *scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicação a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo.

Dessa forma, percebe-se que o *Balanced Scorecard* atribui importância à visão e estratégia da empresa. De acordo com Tavares (2005, p. 354), “o BSC é uma ferramenta que pode ser muito útil ao processo de implementação da gestão estratégica, uma vez que procura traduzir e vincular algumas de suas dimensões em aspectos operacionais e práticos.” Nesse sentido, Leal Filho (2007, p. 91) comenta 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.” Fica evidenciado que o BSC é uma ferramenta adequada para conduzir de forma eficaz o processo de implementação da estratégia.

Entre suas funções estão: esclarecer estratégias e comunicá-las a toda a empresa, alinhar iniciativas estratégicas, efetuar revisões estratégicas periodicamente e obter *feedback*<sup>2</sup> com o intuito de aperfeiçoar as estratégias (KAPLAN E NORTON, 1997). Desse modo, essas funções permitem que toda a organização esteja alinhada na execução das estratégias em prol dos objetivos da organização. A figura a seguir ilustra a estrutura do BSC orientada para ação estratégica.

---

<sup>2</sup> *Feedback*- tradução: resposta, retorno.



**Figura 4: O *Balanced Scorecard* como Estrutura para Ação Estratégica**  
Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Neste contexto, o *Balanced Scorecard* atua fortemente na comunicação, mensuração, gerenciamento e direcionamento da estratégia alinhado aos objetivos, que indicam o caminho para alcançar a visão da empresa.

Conhecidas suas funções como sistema voltado para a gestão estratégica, torna-se importante apresentar os componentes que envolvem a estrutura do BSC.

### 2.4.3 Estrutura do *Balanced Scorecard*

O processo de elaboração do BSC envolve a definição de indicadores específicos para cada perspectiva e para cada indicador será estabelecido metas. A partir desses itens pode-se avaliar o mapa estratégico da organização a fim de descrever por meio de uma arquitetura lógica suas estratégias e objetivos e comunicar o *scorecard* para toda a empresa (KAPLAN E NORTON, 2004).

### 2.4.3.1 Indicadores de Desempenho

Os indicadores de desempenho são utilizados como “sensores” essenciais ao negócio da empresa, são divididos em indicadores de ocorrência (*lagging indicators*), que indicam consequências das ações que serão realizadas e os indicadores de tendência (*leading indicators*), estes por sua vez indicam os meios pelos quais se alcançará os resultados pretendidos (FRANCISCHINI, 2002).

Tavares (2005, p. 356) menciona que “os indicadores do BSC fundamentam-se nos objetivos e na estratégia competitiva da empresa.” Dessa forma, cada objetivo terá sua estratégia definida e os indicadores para avaliar o ponto crítico a ser melhorado a fim de se atingir o objetivo almejado pela organização. Niven (2005, p. 140) complementa ao explicar que “os medidores 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.” Assim, os indicadores devem ser coerentes, específicos e claros. Nesse sentido, Olve, Roy e Wetter (2001, p. 100-200) 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.

Desse modo, percebe-se a importância em selecionar os indicadores e aloca-los corretamente em cada perspectiva, pois esses são os responsáveis por avaliar se os objetivos estão sendo alcançados, bem como se as estratégias utilizadas são favoráveis para atingir os objetivos. Para melhor entendimento quanto à escolha dos indicadores Olve, Roy e Wetter (2001) destacam alguns exemplos para cada perspectiva do BSC.



<b>Indicadores para a Perspectiva Financeira</b>
Ativo total (\$)
Ativo total/empregado (\$)
Rendimentos/ativo total (%)
Rendimentos a partir dos novos produtos ou das operações comerciais (\$)
Rendimentos/empregado (\$)
Lucros/ativo total (%)
Lucros a partir dos novos produtos ou operações comerciais (\$)
Lucros/empregado (\$)
Valor de mercado (\$)
Retorno sobre o ativo líquido (%)
Valor agregado/empregado (\$)
Retorno sobre o ativo total (%)
Retorno sobre o capital empregado (ROCE) (%)
Margem de lucro (%)
Contribuição/rendimentos, ou margem de contribuição (%)
Contribuição/empregado (\$)
Fluxo de caixa (\$)
Equidade do acionista/ativo total, ou solvência (%)
Retorno sobre o investimento (%)
Custos totais (\$)

**Quadro 2: Indicadores da Perspectiva Financeira**

Fonte: Adaptado de Olive, Roy e Wetter (2001, p. 346).

<b>Indicadores para a Perspectiva do Cliente</b>
Número de clientes (nº)
Participação no mercado (%)
Vendas anuais/cliente (\$)
Cientes perdidos (nº ou %)
Tempo médio gasto nas relações com o cliente (nº)
Cientes/empregado (nº ou %)
Vendas fechadas/contatos de vendas (%)
Índice de satisfação do cliente (%)
Índice de lealdade do cliente (%)
Custo/cliente (\$)
Número de visitas aos clientes (nº)
Número de reclamações (nº)
Despesas com <i>marketing</i> (\$)
Índice da imagem da marca (%)
Duração média da relação com o cliente (nº)
Tamanho médio dos clientes (\$)

Classificação do cliente (%)
Visitas do cliente à companhia (nº)
Tempo médio a partir do contato com o cliente até a resposta da venda (nº)
Despesa de serviço/cliente/ano (\$)

### **Quadro 3: Indicadores da Perspectiva dos Clientes**

Fonte: Adaptado de Olve, Roy e Wetter (2001, p. 347).

<b>Indicadores para a Perspectiva dos Processos Internos</b>
Despesa administrativa/rendimentos totais (%)
Tempo de processamento, pagamentos externos (nº)
Entregas no prazo (%)
Tempo médio de espera (nº)
Tempo de espera, desenvolvimento do produto (nº)
Tempo de espera, desde o pedido até a entrega (nº)
Tempo de espera, fornecedores (nº)
Tempo de espera, produção (nº)
Tempo médio da tomada de decisão (nº)
Rotatividade do inventário (nº)
Melhoria na produtividade (%)
Emissões a partir da produção no meio ambiente (nº)
Impacto ambiental do uso do produto (nº)
Custo do erro administrativo/rendimentos da administração (%)
Contratos preenchidos sem erro (nº)
Despesa administrativa/empregado (\$)

### **Quadro 4: Indicadores da Perspectiva dos Processos Internos**

Fonte: Adaptado de Olve, Roy e Wetter (2001, p. 348-349).

<b>Indicadores para a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento</b>
Despesa de pesquisa & projeto (\$)
Despesa de pesquisa & projeto/despesas totais (%)
Horas, pesquisa e projeto (%)
Recursos de pesquisa & projeto/recursos totais (%)
Investimento em treinamento/clientes (nº)
Investimento em pesquisa (\$)
Investimento no apoio a novos produtos e treinamentos (\$)
Índice de liderança (nº)
Índice de motivação (nº)
Número de empregados (nº)
Rotatividade de empregados (%)

Investimento no desenvolvimento de novos mercados (\$)
Comunicação direta com os clientes/ano (nº)
Patentes pendentes (nº)
Idade média das patentes da companhia (nº)
Melhorias sugeridas/empregado (nº)
Despesa de desenvolvimento da competência/empregado (\$)
Índice de empregado satisfeito (nº)
Despesa de <i>marketing</i> /cliente (\$)
Visão do empregado (índice de autorização) (nº)
Participação de empregados abaixo de uma unidade X (%)
Despesa não relativa ao produto/cliente/ano (\$)
Proporção de produtos novos (menos do que X anos de idade) para encher o catalogo da companhia (%)

#### **Quadro 5: Indicadores da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**

Fonte: Adaptado de Olive, Roy e Wetter (2001, p. 349-350).

Portanto, com a definição de indicadores claros e quantificáveis facilita-se a compreensão dos pontos a serem alcançados e verifica-se o que foi efetivamente alcançado. Tavares (2005) destaca que os objetivos devem estar relacionados a um ou, no máximo, dois indicadores para um acompanhamento eficaz dos resultados. Cabe ainda, atribuir metas a esses indicadores, as quais serão tratadas no tópico seguinte.

#### **2.4.3.2 Metas**

As metas estabelecem as ações necessárias para alcançar o resultado almejado pela organização. Em um breve conceito, Oliveira (2007, p. 53) explica que metas são “passos ou etapas, perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os desafios e objetivos. As metas são decomposições dos objetivos ao longo do tempo (anos, semestres, meses).” Tratando-se do BSC, Kaplan e Norton (2004, p. 55) comentam que “para cada indicador do *Balanced Scorecard*, os gerentes precisam identificar as iniciativas estratégicas necessárias para alcançar a meta”, uma vez que essas iniciativas criam condições para que se possam atingir as metas determinadas para cada indicador.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 235),

o *Balanced Scorecard* é mais eficaz quando utilizado para impulsionar a mudança organizacional. Para comunicar a necessidade de mudança, os executivos devem estabelecer metas para os indicadores, três a cinco anos à frente, que, se alcançadas, transformarão a empresa.

Nessa concepção, Moro (2010, p. 50) explica que “o futuro é uma premissa do *Balanced Scorecard*, por esta razão, metas de longo prazo são mais indicadas para os indicadores.” Portanto, as metas estão diretamente relacionadas às iniciativas estratégicas e devem ser elaboradas para longo prazo, entre três a cinco anos, devendo ser mensuráveis e objetivas.

Segundo Kaplan e Norton (2000) as organizações normalmente executam o processo de orçamento e planejamento estratégico separadamente. Muito embora, os autores defendem que estas ferramentas devem ser elaboradas de forma integrada e alinhadas aos objetivos da organização, incluindo nesse processo o uso do *scorecard*. Para isso, estabelecem quatro passos necessários:

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).

Dessa forma, essas etapas determinam os objetivos que a empresa almeja alcançar a longo prazo, estabelecendo metas ambiciosas para cada indicador do BSC e os recursos que serão utilizados para atingir os resultados.

Kaplan e Norton (2000, p. 313) defendem que, “ao usar o *Balanced Scorecard* para integrar os processos de planejamento e orçamento, as empresas se tornam capazes de superar importantes barreiras à implementação da estratégia.” O BSC possibilita essa integração permitindo executar a estratégia de forma eficiente.

Nota-se a importância de se estabelecer metas para os indicadores do *scorecard*, pois estas impulsionam o alcance dos objetivos estratégicos elencados como fatores determinantes para o sucesso da organização.

### 2.4.3.3 Mapa Estratégico

O mapa estratégico é a representação gráfica do *Balanced Scorecard*, com a finalidade de descrever estratégias e objetivos e comunicá-los de forma clara e compreensível para todos os envolvidos na organização. Segundo Kaplan e Norton (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.

Por meio do mapa estratégico a organização descreve as intenções da estratégia de forma eficiente, traduzindo os ativos intelectuais da organização em medidas tangíveis para as quatro perspectivas do *scorecard*.

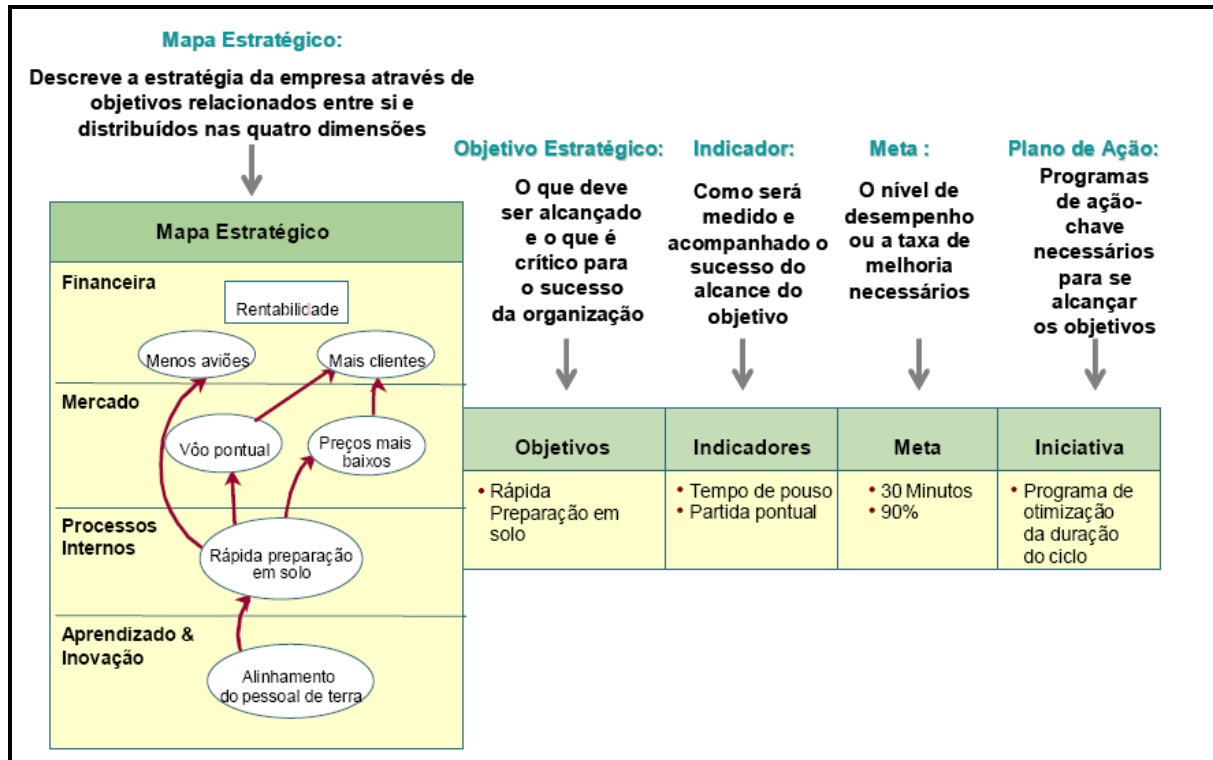
Corroborando o exposto Silva, Santos e Santos (2006, p. 96) mencionam que “o mapa estratégico tem a função de descrever a lógica da estratégia, constituindo-se na representação visual dela, mostrando, com clareza, os objetivos dos processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los”. Assim, o mapeamento do BSC representa de forma visual a estratégia da organização.

De acordo com Tavares (2005, p. 360),

os mapas estratégicos contém uma representação visual dos objetivos de crescimento da receita; dos mercados-alvos em que ocorrerá esse crescimento; das proposições de valor que levarão os clientes a fazer negócios com a empresa, do papel da inovação e da excelência dos produtos, serviços e processos. Além do investimento em capital humano e aprendizado para que as pessoas gerem e sustentem o crescimento planejado. [...] os mapas estratégicos são elaborados para indicar como a organização converterá seus recursos tangíveis e intangíveis em iniciativas de seus participantes para transformá-las em resultados.

Por esse motivo, devem-se conhecer os reais objetivos da organização – o mercado em que deseja atuar, os clientes que pretende conquistar – e estabelecer as estratégias para alcançá-los e a partir disso elaborar o mapa estratégico. Tavares (2005) esclarece que a forma adequada para construir o mapa estratégico é “de

cima para baixo”, ou seja, deve-se primeiramente estabelecer a visão da empresa. O que a empresa deseja alcançar a partir da sua visão é o ponto referencial para a elaboração dos objetivos estratégicos, metas e indicadores. Um exemplo prático do mapa estratégico pode ser observado na Figura 5.



**Figura 5: Componentes do *Balanced Scorecard***

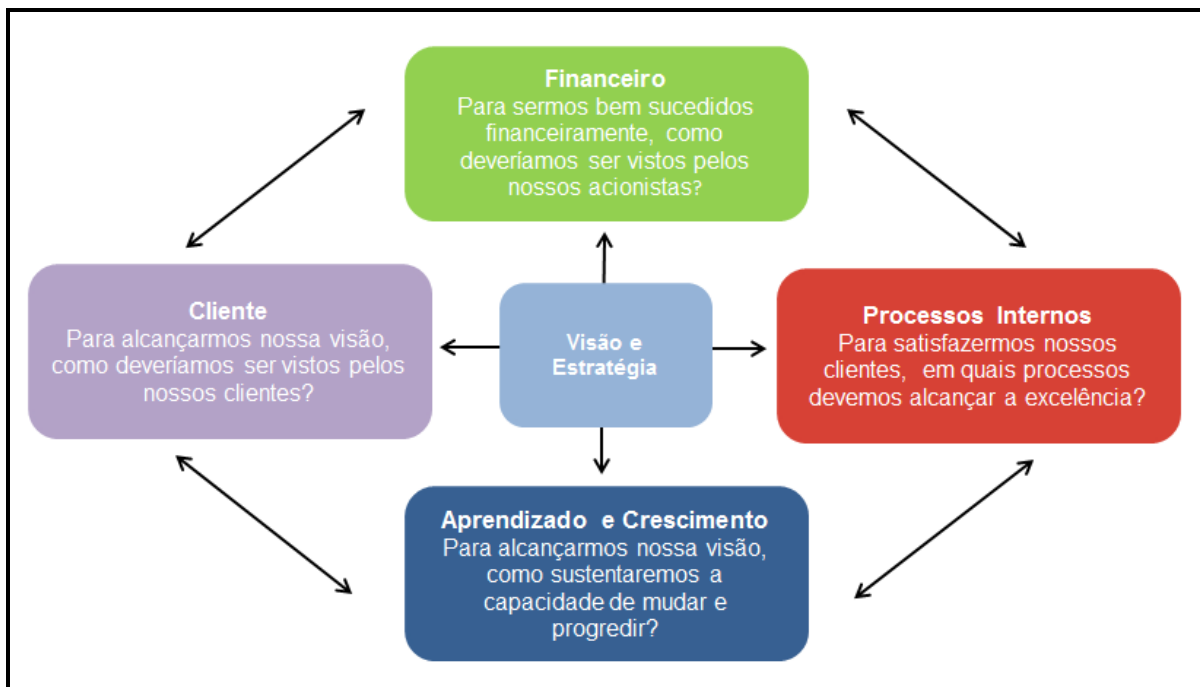
Fonte: BSCOL (2000).

Dessa forma, o mapa estratégico é estruturado segundo as quatro perspectivas do BSC – financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento - estabelecendo a relação de causa e efeito<sup>3</sup> entre elas para alcançar o objetivo macro da organização. No tópico seguinte aborda-se de forma detalhada as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

<sup>3</sup> Relação causa e efeito: é a necessidade de ocorrência anterior de um objetivo para que outro aconteça. (TAVARES, 2005, p. 364)

### 2.4.4 Perspectivas do *Balanced Scorecard*

O processo de estruturação do *Balanced Scorecard* envolve quatro perspectivas básicas: financeira, dos clientes, dos processos internos da organização e do aprendizado e crescimento. A figura abaixo demonstra a interligação entre essas perspectivas.



**Figura 6: Perspectivas do *Balanced Scorecard***

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Desse modo, essas perspectivas equilibram os objetivos da organização para a consecução de melhores resultados. Destaca-se que outras medidas de desempenho podem ser elaboradas conforme a necessidade da empresa. No próximo item será abordado o conceito e particularidades das quatro perspectivas.

#### 2.4.4.1 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira está relacionada diretamente aos resultados financeiros da organização. Para Kaplan e Norton (1997, p. 26),

o BSC conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas. As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade – medida, por exemplo, pela receita operacional, o retorno sobre o capital empregado ou, mais recentemente, o valor econômico agregado.

Observa-se que essa perspectiva tem como finalidade orientar a organização para o alcance dos objetivos financeiros, por meio da avaliação da estratégia estabelecida pela empresa. Moro (2010, p. 26) explica que “a perspectiva financeira muitas das vezes, é o ponto de partida para elaboração das demais.” Nesse sentido, Tavares (2005, p. 353) defende que “os indicadores financeiros constituem-se na medida mais objetiva da contribuição do conjunto de ações descrito para a melhoria dos resultados da empresa.” Assim, por meio desses indicadores pode-se medir desempenho financeiro da organização.

Corroborando o exposto Kaplan e Norton (1997 p. 49) mencionam que,

a elaboração do Balanced Scorecard dever ser um incentivo para que as unidades de negócios vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa. Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do scorecard. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. O scorecard deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à sequência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado.

É notório que cada perspectiva está de alguma forma relacionada à outra. Logo, a perspectiva financeira permite a ligação dos objetivos financeiros à estratégia da organização, visando seu crescimento e desenvolvimento, bem como a satisfação dos seus acionistas e clientes. Obtém-se o desempenho financeiro da organização por meio das iniciativas da perspectiva dos clientes, dos processos internos da organização e do aprendizado e crescimento.

Serra, Torres e Torres (2004) comentam que a perspectiva financeira informa se a estratégia definida pela organização contribui para o desempenho dos resultados financeiros. Para Olve, Roy e Wetter (2001, p. 65),

essa perspectiva deve mostrar os resultados das escolhas estratégicas feitas sob outras perspectivas, enquanto, ao mesmo tempo, estabelece



vários dos objetivos a longo prazo e, assim, grande parte das regras e premissas básicas gerais para outras perspectivas. Aqui encontramos uma descrição do que os proprietários esperam da companhia em termos de crescimento e lucratividade.

Kaplan e Norton (1997) estabelecem três temas estratégicos para a perspectiva financeira: “crescimento e *mix* de receita, redução de custos/melhoria de produtividade e utilização dos ativos/estratégia de investimento”, conforme observa-se no quadro abaixo.

		Aumento e Mix de Receita	Redução de Custos/Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da 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-chave 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> )

**Quadro 6: Medição dos Temas Financeiros Estratégicos**

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 55)

Esses temas norteiam a estratégia da organização para o alcance dos objetivos financeiros, melhor desempenho, proporcionando crescimento e lucratividade para a empresa. Os tópicos a seguir abordam detalhadamente a importância desses temas para a perspectiva financeira.

#### **2.4.4.1.1 Crescimento e *Mix* de Receita**

Kaplan e Norton (1997) explicam que o crescimento e *mix* de receita está relacionado à ampliação da oferta de novos produtos e serviços, investir em novos mercados e clientes, mudar o *mix* e os preços de produtos e serviços.

Em relação aos novos produtos e serviços os autores comentam que esses devem apresentar uma melhoria significativa se comparadas as opções atuais, capaz de capturar novos clientes e mercados, “ganhar vendas, mas perder participação pode ser um sinal de problemas com a estratégia da unidade ou a atratividade de seus produtos e serviços”, mencionam Kaplan e Norton (1997, p. 56). Nesse sentido, citam ainda: mudar o *mix* de produtos e serviços e criar uma nova estratégia de preços.

Dessa forma a empresa poderá obter vantagem significativa em relação à concorrência, oferecendo preços mais baixos e elevando sua participação no mercado, o que refletirá em um melhor desempenho financeiro.

#### **2.4.4.1.2 Redução de Custo/ Melhoria da Produtividade**

A empresa poderá buscar também a melhoria no desempenho de custo e produtividade. Kaplan e Norton (1997, p. 54) elucidam que “os objetivos de redução de custos e melhoria de produtividade referem-se a iniciativas no sentido de baixar os custos diretos de produtos e serviços, reduzir os custos indiretos e compartilhar recursos com outras unidades de negócios.” Desse modo, pode-se citar a redução dos custos unitários e despesas operacionais.

Kaplan e Norton (1997) mencionam que as organizações que se encontram na etapa de sustentação determinam como fatores para aumentar a produtividade: atingir níveis de custos competitivos, buscarem melhor desempenho em relação às margens operacionais e controlar os níveis de despesas indiretas e de apoio. Nesse sentido, os autores recomendam a adoção de um sistema de custeio para garantir um controle adequado da redução dos custos e obter melhor produtividade.

#### 2.4.4.1.3 Utilização dos Ativos/Estratégias de Investimentos

Nesse item, a empresa deve identificar estratégias para melhor utilização dos ativos da organização e para posteriormente obter o desempenho financeiro esperado. Kaplan e Norton (1997, p. 54) explanam que,

no caso da utilização dos ativos, os executivos tentam reduzir os níveis de capital de giro necessários para sustentar um determinado volume e *mix* de negócios. Eles se esforçam também para utilizar melhor sua base de ativo fixo, direcionando os novos negócios para recursos até então não utilizados e sua plena capacidade, tornando mais eficaz a utilização de recursos escassos e desfazendo-se de ativos que gerem retorno inadequado sobre seu valor de mercado.

Portanto, essas iniciativas permitem que a empresa utilize seus ativos financeiros e físicos de forma adequada, proporcionando de tal forma um aumento do retorno gerado por esses ativos. Kaplan e Norton (1997) comentam que o retorno gerado por ativos intangíveis, como “pesquisa e desenvolvimento, funcionários e sistemas” também proporcionam um retorno global sobre o investimento da organização.

#### 2.4.4.2 Perspectiva dos Clientes

A perspectiva de clientes do *scorecard* permite que a organização identifique os segmentos e mercados de clientes onde irá competir. Essa perspectiva baseia-se na satisfação, retenção e aquisição de clientes (KAPLAN e NORTON, 1997). Segundo Bitencourt (2010, p. 43),

a perspectiva dos clientes deve apresentar os objetivos da empresa para angariar nova clientela, obter sucesso em seus bens e/ou serviços e fazê-los manter fidelidade à organização. Para isto o cliente deve ser considerado o fator determinante do crescimento da empresa e a satisfação deste mantida, por meio das iniciativas propostas pelo BSC.

Desse modo, essa perspectiva demonstra a preocupação da organização em atender as necessidades de seus clientes. De acordo com Moro (2010, p. 30),

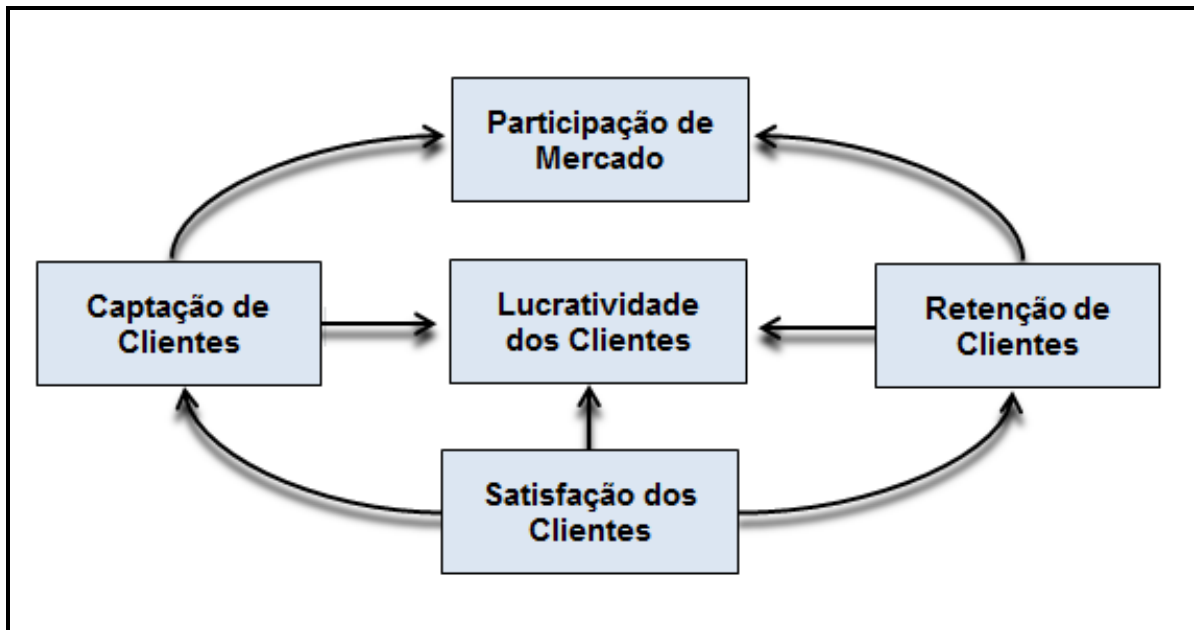
“nem todos os clientes são iguais, deve-se assimilar este conceito e buscar atender de forma diferenciada os clientes que geram maior margem e volume, contribuindo assim para um resultado financeiro satisfatório”, ou seja, deve-se conhecer o perfil de cada cliente para poder atendê-lo da melhor forma.

Kaplan e Norton (1997, p. 68) explicam que,

além de aspirarem a satisfazer e encantar os clientes, os executivos das unidades de negócio devem, na perspectiva dos clientes do Balanced Scorecard, traduzir suas declarações de missão e estratégia em objetivos específicos baseados no mercado e nos clientes. Empresas que tentam ser tudo para todo o mundo normalmente acabam não sendo nada para ninguém. As empresas precisam identificar os segmentos de mercado em suas populações atuais e potenciais de clientes, e depois selecionar os segmentos nos quais preferem atuar. A identificação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos específicos é o segredo para o desenvolvimento de objetivos e medidas na perspectiva dos clientes.

Contudo, a perspectiva de clientes deve traduzir a missão e a estratégia em objetivos específicos com base nos clientes e mercado, desenvolvendo medidas capazes de atingir tais objetivos. Nesse sentido, Tavares (2005) menciona que a empresa precisa determinar objetivos e metas de prazo, qualidade, desempenho e serviços e estabelecer indicadores específicos para os mesmos.

Para Olve, Roy e Wetter (2001, p. 66) “essa perspectiva descreve as formas nas quais o valor deve ser criado para os clientes, como a demanda do cliente por esse valor deve ser satisfeita e o motivo pelo qual o cliente vai querer pagar por ele.” Essa perspectiva deve responder “como a empresa deve ser vista pelos clientes para assim atingir sua visão estratégica?”. Kaplan e Norton (1997) estabelecem um grupo de medidas para a perspectiva dos clientes que inclui os seguintes indicadores: participação de mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade de clientes. Essas cinco medidas podem ser relacionadas como segue na Figura 7.



**Figura 7: A Perspectiva de Clientes – Medidas Essenciais**

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 72).

Kaplan e Norton (1997) relatam que essas medidas devem ser adaptadas para grupos específicos de clientes os quais a empresa espera obter seu maior crescimento e lucratividade. Dessa forma, faz-se necessário conhecer a essência de cada medida da perspectiva do cliente.

#### 2.4.4.2.1 Participação de Mercado

Essa medida refere-se ao percentual da participação de mercado da organização. Kaplan e Norton (1997, p. 72) explicam que a participação de mercado “reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).” Assim, informa a fatia de clientes com os quais a empresa está mantendo negócios e indica qual seu posicionamento no mercado.

Kaplan e Norton (1997, p. 72) comentam que,

medir a participação de mercado é simples desde que o grupo de clientes ou segmento de mercado desejado seja conhecido. Os grupos setoriais, as associações comerciais, as estatísticas do governo e outras fontes públicas geralmente oferecem estimativas do tamanho total do mercado.

Todavia, os autores deixam claro que é necessário que a empresa conheça o segmento de mercado em que irá competir e, a partir das informações obtidas sobre esse mercado, poderá avaliar sua participação, identificando se as estratégias utilizadas estão sendo alcançadas.

#### **2.4.4.2.2 Retenção de Clientes**

O indicador de retenção de clientes identifica os clientes com os quais a empresa consegue manter relacionamento contínuo. Nesse sentido, Kaplan e Norton (1997, p. 73) trazem a seguinte concepção:

é claro que uma forma ideal de manter ou aumentar a participação de mercado em segmentos específicos é assegurar a retenção dos clientes atuais nesses segmentos. [...] empresas que conseguem identificar prontamente todos os seus clientes – por exemplo, empresas do setor industrial, distribuidoras e empresas atacadistas, jornais, jornais e editoras de revistas, empresas prestadoras de serviços de informática *on-line*, bancos, administradoras de cartões de crédito e prestadoras de serviços de telefonia interurbana - estão em ótima posição para medir a retenção de clientes a cada período.

Os autores esclarecem que as empresas que conseguem identificar os clientes com os quais mantem negócios, são capazes de estimar a retenção desses clientes periodicamente. Destacam ainda que além de manter seus clientes, algumas empresas buscam medir a fidelidade desses clientes com base no aumento da proporção dos negócios realizados com eles.

#### **2.4.4.2.3 Captação de Clientes**

Essa medida está relacionada a aquisição e conquista de novos clientes. Kaplan e Norton (1997) explicam que esse indicador mede a intensidade com a empresa consegue atrair ou conquistar novos clientes e assim, novos negócios.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 74) “a captação de clientes pode ser medida pelo número de novos clientes ou pelo volume total de vendas para novos

clientes nesses segmentos.” Destacam ainda que, algumas empresas podem medir o custo de captação por cliente e a relação entre a receita gerada pelos novos clientes.

#### **2.4.4.2.4 Satisfação de Clientes**

As medidas de captação e retenção de clientes referem-se as necessidades do clientes, já os indicadores de satisfação fornecem a resposta, o chamado *feedback*, em relação ao desempenho da organização. (KAPLAN E NORTON, 1997). Nessa concepção, observa-se que “a importância da satisfação do cliente não deve ser subestimada. [...] um nível meramente adequado de satisfação dos clientes não basta para assegurar um alto grau de fidelidade, retenção e lucratividade”, explicam Kaplan e Norton (1997, p. 74).

Dessa forma, percebe-se que a organização deve focalizar estratégias para aumentar o nível de satisfação de seus clientes, que conseqüentemente refletirá de forma positiva no indicador de retenção, além de ampliar sua carteira de clientes e, posteriormente, proporcionar melhor desempenho financeiro e lucratividade à organização.

#### **2.4.4.2.5 Lucratividade de Clientes**

A lucratividade mede a margem de lucro líquido dos clientes. Kaplan e Norton (1997) defendem que obter desempenho somente nas quatro primeiras medidas não garante que a organização tenha clientes lucrativos. Observa-se que,

as empresas precisam de algo mais que clientes felizes e satisfeitos; elas necessitam de clientes lucrativos. Uma medida financeira, como a lucratividade de clientes, ajuda a evitar que as empresas voltadas para os clientes se tornem empresas obcecadas pelos clientes. Nem todas as exigências dos clientes podem ser atendidas com lucratividade. É possível que a unidade de negócios se veja obrigada a recusar serviços particularmente difíceis ou exigentes, ou então procure cobrar um preço

mais elevado que compense os recursos despendidos para satisfazer à exigência do cliente. (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 76).

Os autores esclarecem ainda que a preocupação demasiada em satisfazer seus clientes, muitas vezes deixa implícita a hipótese de verificar quais os clientes que geram retorno e lucratividade para a empresa. Portanto, além de clientes satisfeitos as organizações necessitam de clientes lucrativos.

#### **2.4.4.3 Perspectiva dos Processos Internos**

A perspectiva de processos internos está diretamente vinculada aos processos críticos da organização. Conforme Bitencourt (2010, p. 48), “entende-se por processos internos os procedimentos diretamente ligados a atividade-fim da organização e identificam a dinâmica da gestão da mesma.”

Nesse sentido, Kaplan e Norton (1997, p. 121) explanam que,

na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos críticos em que devem buscar a excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes. Os sistemas convencionais de medição de desempenho focalizam apenas a monitoração e a melhoria dos indicadores de custo, qualidade e tempo dos processos de negócios existentes. O Balanced Scorecard, ao contrário, faz com que os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes externos específicos.

Percebe-se então, que nessa perspectiva são estabelecidos os processos críticos, nos quais a organização deve focalizar sua atenção para a consecução dos objetivos dos acionistas e clientes.

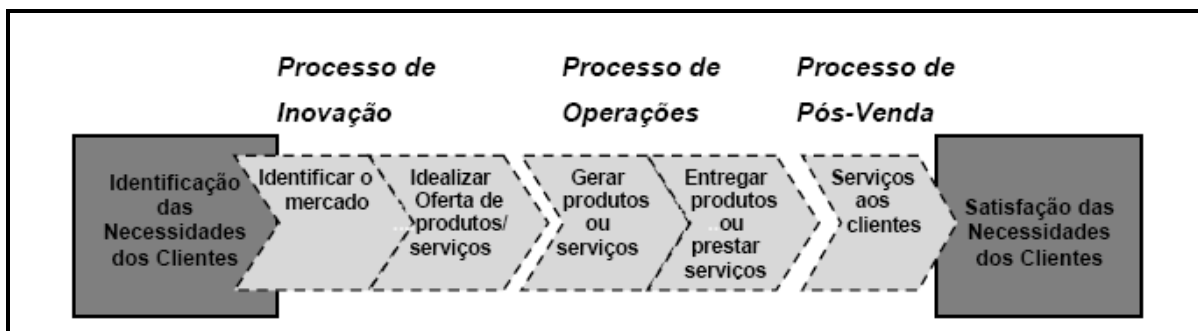
Para Tavares (2005, p. 353) “os indicadores internos do BSC devem refletir os processos organizacionais internos que exercem maior impacto sobre a satisfação do cliente”. Nesse sentido, Olve, Roy e Wetter (2001, p. 67) fazem o seguinte comentário em relação à perspectiva dos processos internos:

Quais os processos que geram as formas corretas de valor para os clientes e levam à satisfação das expectativas dos acionistas também? As respostas devem surgir a partir dessa perspectiva. Devemos primeiro, identificar os processos da companhia em todos os níveis. [...] A partir da análise das



necessidades do cliente através da entrega do produto/serviço. Esses processos são, então, analisados mais detalhadamente.

Em relação a esses processos, Kaplan e Norton (1997) mencionam a utilização da “cadeia de valores dos processos internos”, que relaciona três processos principais: inovação, operações e serviços pós-venda. Pode-se verificar a função dos processos da cadeia de valores na figura abaixo.



**Figura 8: O modelo da Cadeia de Valores Genérica**

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 102).

Assim, a organização deve identificar características de custo, tempo e desempenho que lhe permita oferecer produtos e serviços com melhor qualidade e entregá-los dentro do prazo estipulado pelo cliente, bem como o suporte após a venda (KAPLAN e NORTON, 1997).

Nos tópicos seguintes serão especificados os três principais processos utilizados para medir o desempenho na perspectiva dos processos internos, já citados acima.

#### 2.4.4.3.1 O Processo de Inovação

Esse processo corresponde à capacidade da empresa em criar, ou até mesmo aperfeiçoar, e oferecer produtos e serviços que atendam as necessidades dos seus clientes. De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 103),

algumas cadeias de valor colocam a pesquisa e o desenvolvimento como processo de apoio, não como um elemento básico do processo de criação de valor. Na realidade, nos primórdios do *Balanced Scorecard*, também separamos o processo de inovação da perspectiva dos processos internos.

Mas, aplicando o scorecard na prática, percebemos que a inovação era um processo interno crítico. Para muitas empresas, eficácia, eficiência e oportunidade em processos de inovação constituem fatores mais importantes até do que a excelência nos processos operacionais rotineiros [...].

Diante do exposto, o processo de inovação é considerado um fator crítico e importante no contexto das organizações, por esse motivo é parte integrante da perspectiva dos processos internos, com a função de identificar o mercado e, buscar novas oportunidades para idealizar a oferta de produtos e serviços.

#### **2.4.4.3.2 O Processo de Operações**

O processo de operações representa o estágio em que os produtos e serviços são criados e fornecidos aos clientes. Kaplan e Norton (1997, p. 110) explicam que o processo de operações “tem início com o recebimento do pedido de um cliente e termina com a entrega do produto ou a prestação do serviço.” Nesse processo, os autores enfatizam a eficiência e pontualidade na entrega dos produtos e serviços aos clientes.

Kaplan e Norton (1997, p. 111) comentam que “as empresas capazes de identificar as características diferenciadoras de seus produtos e serviços certamente buscarão usar o *Balanced Scorecard* para reforçar a atenção dada a esses indicadores.” Desse modo, indicadores de desempenho como a geração, entrega de produtos e serviços podem ser incorporados ao processo de operação da empresa e alocados na perspectiva dos processos internos do BSC.

#### **2.4.4.3.3 Serviço Pós-Venda**

O serviço proporcionado ao cliente após a venda ou entrega de um produto ou serviço representa a fase final da cadeia de valor dos processos internos. Esse serviço compreende garantia, conserto, devoluções, conforme explicam Kaplan e Norton (1997).

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 102),

algumas empresas têm estratégias voltadas à excelência nesse aspecto. Por exemplo, empresas que vendem equipamentos ou sistemas sofisticados podem oferecer programas de treinamento aos funcionários dos clientes para que utilizem o equipamento ou sistema de forma mais eficaz e eficiente. Podem ainda garantir rapidez no atendimento a falhas reais ou potenciais e paralisações.

De tal forma, as estratégias voltadas aos serviços pós-venda agregam valor aos produtos e serviços que as organizações irão oferecer aos seus clientes, proporcionando melhor o desempenho financeiro.

Portanto, a organização deve investir continuamente no aperfeiçoamento dos processos internos, haja vista que os constantes avanços tecnológicos permitem que a empresa utilize métodos modernos e eficientes na busca dos objetivos internos.

#### **2.4.4.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**

A perspectiva de aprendizado e crescimento estabelece objetivos e indicadores direcionados ao aprendizado e crescimento da organização. Kaplan e Norton (1997, p. 131) relatam que,

os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do scorecard.

Esta perspectiva fornece a base necessária para atingir os objetivos definidos nas perspectivas financeira, dos clientes e dos processos internos.

Moro (2010, p. 36) defende que “o *Balanced Scorecard* enfatiza o fato de que a empresa deve investir em pessoas e conhecimento, visando sempre seu futuro.” Nesse sentido Silva, Santos e Santos (2006, p. 85) complementam que “na economia do conhecimento, o capital humano torna-se cada dia mais valorizado pela capacidade que possui – o conhecimento está nas pessoas e em nenhum outro recurso – de interpretar e executar estratégias.” Assim, fica evidente que a perspectiva de crescimento e aprendizado está diretamente relacionada com a capacidade das pessoas envolvidas na organização.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 152),

[...] os vetores de aprendizado e crescimento provêm basicamente de três fontes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. As estratégias para um desempenho de qualidade superior geralmente exigem investimentos significativos em pessoal, sistemas e processos que produzam as capacidades organizacionais necessárias.

Logo, essa perspectiva tem como objetivo capacitar os funcionários, investir nos sistemas de informação e motivar os colaboradores a agir com iniciativa e liderança, de modo a contribuir com os objetivos da organização.

Para Olve, Roy e Wetter (2001, p. 70), “a perspectiva da aprendizagem e do conhecimento permite à organização assegurar sua capacidade de renovação a longo prazo, um pré-requisito para a sobrevivência no decorrer do tempo.” Para isso, Kaplan e Norton (1997) estabelecem três fatores principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento: capacidade dos funcionários e dos sistemas de informação e motivação, *empowerment*<sup>4</sup> e alinhamento. Dessa forma, cabe elucidar cada um desses componentes.

#### 2.4.4.4.1 Capacidade dos Funcionários

Kaplan e Norton (1997) explicam que uma das mudanças significativas no âmbito gerencial foi a transformação da função dos funcionários. Pode-se destacar que,

hoje, quase todo o trabalho de rotina foi automatizado: operações de produção controladas por computador substituíram os trabalhadores por processamento mecânico e operações de montagem padronizadas; e as empresas se serviços estão cada vez mais permitindo o acesso direto dos clientes ao processamento de transações através de avançados sistemas de informação e comunicação. Além disso, fazer o mesmo trabalho repetidamente, com o mesmo nível de eficiência, não é mais suficiente para o sucesso organizacional. Apenas para manter a posição relativa atual as empresas se vêm obrigadas a melhorar continuamente. (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 133).

---

<sup>4</sup> *Empowerment*: fortalecimento ou criação de poder decisório dos indivíduos da organização (Araujo, 2007, p. 209).

Os autores deixam claro que o desempenho dos processos gerenciais depende cada vez mais da capacidade dos funcionários em executar tarefas e melhorar continuamente o processo com o qual desenvolve essas tarefas, desse modo cabe a empresa investir no treinamento e capacitação dos seus colaboradores, para que estejam empenhados para o alcance dos objetivos da organização.

#### **2.4.4.4.2 Capacidade dos Sistemas de Informação**

Para que os funcionários possam desempenhar suas funções de maneira eficiente necessitam de sistemas de informação que proporcionem auxílio às principais decisões da empresa. “Para que os funcionários se desempenhem com eficácia no ambiente competitivo de hoje, precisam de excelentes informações – sobre os clientes, os processos internos e as consequências financeiras de suas decisões”, explanam Kaplan e Norton (1997, p. 141).

Portanto, o colaborador necessita de informações em tempo real que permitam uma análise em relação ao mercado, os seus clientes-alvo, aos processos críticos da organização e desse modo, orientar a tomada de decisões de forma eficiente.

#### **2.4.4.4.3 Motivação, *Empowerment* e Alinhamento**

Esse fator mobiliza a organização a investir na motivação e despertar as iniciativas dos seus colaboradores. Kaplan e Norton (1997, p. 142) explicam que “mesmo funcionários habilitados, que dispõem de excelente acesso as informações, não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir.”

A empresa deve valorizar as sugestões dos colaboradores quanto aos processos organizacionais adotados, fazendo com que exponham suas ideias e

críticas participando ativamente para o desempenho e melhoria da organização (KAPLAN e NORTON, 1997).

De acordo com Araujo (2007) o *empowerment* permite que os colaboradores tenham oportunidades de participar das decisões e escolhas da empresa. Os funcionários são um dos principais elementos que geram vantagem competitiva atualmente, esses devem ser estimulados e motivados a desenvolver suas atividades com excelência, com criatividade e inovação em busca de um objetivo comum.

## **2.5 Construção do *Balanced Scorecard***

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que objetiva esclarecer a visão e estratégia em busca do alcance dos objetivos da organização. Dessa forma, torna-se indispensável conhecer como se deve conduzir o processo de construção dessa ferramenta.

Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 307), “o primeiro *Balanced Scorecard* da empresa pode ser construído através de um processo sistemático que busque consenso e clareza sobre como traduzir a missão e a estratégia da unidade de negócios em objetivos e medidas operacionais.” Nesse sentido, Silva, Santos e Santos (2006, p. 91) explicam que,

objetivos claros relacionados aos motivos para o desenvolvimento do *scorecard* devem ser estabelecidos, pois servirão para orientar o estabelecimento de medidas, obter o consenso entre os participantes do projeto e esclarecer a estrutura para os processos de gestão e implementação que decorrem da construção de um primeiro *scorecard*. Seguindo essa linha, os autores elencam algumas motivações iniciais para o desenvolvimento de um *BSC*, que são a busca de clareza e consenso em relação à estratégia, a obtenção de foco, a descentralização e o desenvolvimento de lideranças e a intervenção estratégica.

É preciso estabelecer objetivos claros antes de se iniciar o processo de construção do *scorecard* no contexto da organização, pois esses determinam as medidas que deverão ser utilizadas e o consenso entre a equipe responsável pela elaboração do BSC. Nos tópicos seguintes serão abordados detalhadamente os fatores que condicionam a elaboração do *Balanced Scorecard* nas organizações.

### 2.5.1 Equipe Responsável

Kaplan e Norton (2003, p. 299) explicam que “toda organização necessita de líderes de transição, os executivos que facilitam a construção do *scorecard* e ajudam a incorporá-lo como um novo sistema gerencial.” Complementando o exposto, Kaplan e Norton (1997, p. 307) deixam claro que “[...] sem o apoio e a participação ativa dos altos executivos, o projeto do *scorecard* não deve ser iniciado. Sem a liderança e o comprometimento da cúpula, o fracasso será inevitável.” Assim, os autores enfatizam a importância do apoio da alta administração para facilitar o processo de construção do BSC.

Contudo, para obter um resultado bem sucedido é necessário nomear uma equipe responsável pelo processo. Kaplan e Norton (1997) mencionam três funções que devem ser desempenhadas durante a construção do *Balanced Scorecard*: o arquiteto, agente de mudanças e o comunicador.

Serra, Torres e Torres (2004, p. 127) complementam ao citar que “um BSC deve ser elaborado de maneira participativa, envolvendo não só a alta administração, mas os funcionários dos diversos setores e níveis da organização.” Niven (2005) estabelece as funções e responsabilidades de cada participante da equipe do *scorecard* conforme o quadro abaixo:

Função	Responsabilidades
Patrocinador Executivo	* Assume o projeto de <i>Balanced Scorecard</i> ;
	* Oferece informação básica à equipe sobre a estratégia e metodologia;
	* Mantém comunicação com alta gerência;
	* Agrega recursos (humanos e financeiros) à equipe;
	* Oferece apoio e entusiasmo para o <i>Balanced Scorecard</i> por toda a organização.
Campeão do <i>Balanced Scorecard</i>	* Coordena reuniões, planeja, acompanha e relata os resultados da equipe para todas as pessoas;
	* Oferece à equipe liderança sensata sobre a metodologia do BSC;
	* Garante que todo o material básico importante esteja à disposição da equipe;
	* Oferece <i>feedback</i> ao patrocinador executivo e a gerência superior;
	* Facilita o desenvolvimento de uma equipe eficiente

	através do treinamento e apoio.
Membros da Equipe	* Oferecem conhecimento específico da unidade de negócio ou operações funcionais;
	* Informam e influenciam seus respectivos executivos superiores;
	* Agem como embaixadores do BSC dentro de sua unidade ou departamento;
	* Agem segundo os interesses mais importantes dos negócios como um todo.
Especialista em Mudança Organizacional	* Eleva a consciência sobre as questões relacionadas à mudança organizacional;
	* Investiga questões ligadas à mudança que afetem o projeto do BSC;
	* Trabalha com a equipe para produzir soluções que atenuem os riscos ligados à mudança.

**Quadro 7: Definindo as Funções e Responsabilidades da Equipe do BSC**

Fonte: Adaptado de Niven (2005).

Observa-se que é necessário o comprometimento e interação de toda equipe, além do apoio da alta administração para que o processo de construção do BSC seja conduzido de forma correta para que, posteriormente, a empresa possa utilizar-se dos benefícios dessa ferramenta.

### 2.5.2 Alinhamento entre Estratégias e Processos

Esta etapa compreende esclarecer, comunicar e alinhar a estratégia às atividades desempenhadas no dia a dia da empresa. Kaplan e Norton (1997, p. 207) explicam que “a implementação da estratégia começa pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-la.” Nesta colocação, os autores defendem que a estratégia não deve ser discutida somente entre a alta administração, e sim disseminada por toda a organização, “o ideal seria que todos na empresa, do nível hierárquico mais elevado ao mais baixo, compreendessem a estratégia e como as suas ações individuais sustentam o quadro geral. O *Balanced Scorecard* permite esse alinhamento de cima para baixo.”

Por meio do *scorecard* pode-se comunicar a estratégia de forma clara e eficiente para todos na organização, proporcionando de tal forma um melhor



entendimento dos objetivos a ser atingidos e a melhor maneira para se alcançar esses objetivos.

Padoveze (2003, p. 122) complementa ao mencionar que “o *scorecard* proporciona aos gestores uma forma de assegurar que todos os níveis de organização entendam as estratégias de longo prazo e que tanto os objetivos departamentais quanto os individuais estão alinhados entre si.” Desse modo, o BSC permite que todos entendam a estratégia e que a organização trabalhe de forma unificada e alinhada na busca de um objetivo comum.

Kaplan e Norton (1997) explicam que alinhar a organização a uma visão compartilhada e um objetivo comum é um processo demorado e complexo, por esse motivo enfatizam a importância de adotar mecanismos integrados ao BSC com o intuito de motivar os colaboradores na busca dos objetivos e da visão da empresa, como exemplo pode-se citar os programas de comunicação e educação e a vinculação de um sistema de remuneração.

“Quando todos compreendem as metas de longo prazo da unidade de negócios, bem como a estratégia para alcançá-las, os esforços e iniciativas da empresa se alinham aos processos necessários de transformação”, explanam Kaplan e Norton (1997, p. 208). Portanto, cada indivíduo compreende como sua função contribui para o alcance dos objetivos da organização.

### **2.5.3 Sistema de Remuneração Vinculado a Estratégia**

Kaplan e Norton (1997) explicam que a remuneração deve estar vinculada ao alcance das metas do BSC, os autores consideram a remuneração financeira uma “alavanca muito poderosa” para compensar e reconhecer os funcionários pelo desempenho de suas atividades.

As recompensas podem ser baseadas em fatores que a empresa considere indispensáveis e importantes a sua atuação, como a margem operacional, retorno sobre o capital, participação em novos mercados. Kaplan e Norton (1997) trazem como exemplo recompensas baseadas nas quatro perspectivas do BSC, conforme apresentado no Quadro 8.

<b>Categoria</b>	<b>Indicador</b>	<b>Peso</b>
<b>Financeira (60%)</b>	Margem <i>versus</i> Concorrência	18,0%
	ROCE <i>versus</i> Concorrência	18,0%
	Redução de Custos <i>versus</i> Plano	18,0%
	Crescimento em Novos Mercados	3,0%
	Crescimento nos Mercados Existentes	3,0%
<b>Clientes (10%)</b>	Participação de Mercado	2,5%
	Pesquisa de Opinião sobre a Satisfação dos clientes	2,5%
	Pesquisa de Opinião sobre a Satisfação dos Revendedores	2,5%
	Lucratividade dos Revendedores	2,5%
<b>Interna (10%)</b>	Índice Comunitário/Ambiental	10,0%
<b>Aprendizado e Crescimento (20%)</b>	Pesquisa de Opinião sobre a Satisfação dos Funcionários	10,0%
	Classificação de Habilidades Estratégicas	7,0%
	Disponibilidade de Informações Estratégicas	3,0%

**Quadro 8: Remuneração Variável Baseada no *Balanced Scorecard***

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 227).

Os autores explicam que integrar o sistema de remuneração as medidas do *scorecard* é interessante, contudo alguns obstáculos podem acarretar a inviabilização desse sistema. Nesse sentido, Kaplan e Norton (1997, p. 227) relatam,

Os indicadores certos estão incluídos no *scorecard*? Os dados para os indicadores selecionados são confiáveis? Poderia haver consequências involuntárias ou inesperadas quanto ao modo como as metas são alcançadas? As desvantagens ocorrem quando as medidas do *scorecard* inicial não refletem com perfeição os objetivos estratégicos, e quando as ações que melhoraram os resultados de curto prazo são incompatíveis com a realização dos objetivos de longo prazo.

Os autores sugerem ainda que o sistema de remuneração vinculado a estratégia seja adotado após ter consolidado o BSC. Além disso, a remuneração precisa estar relacionada à motivação extrínseca<sup>5</sup>, que faz com que os colaboradores realizem suas atividades porque lhes foi dito o que fazer ou porque serão remunerados por atingir as metas definidas. Essa motivação é importante para a compensação e reconhecimento, porém não estimula o colaborador a resolver os problemas e não desenvolve o processo decisório.

O fato de os colaboradores estarem motivados de forma intrínseca<sup>6</sup>, agindo de acordo com suas preferências e crenças, favorece e melhora a resolução

<sup>5</sup> Extrínseca – significado: exterior, que não faz parte à essência de uma coisa (dicionário Aurélio).

<sup>6</sup> Intrínseca – significado: essencial, inerente, própria. (dicionário Aurélio).

dos problemas e a inovação. Tratando-se do BSC, a motivação intrínseca ocorre quando as metas e objetivos pessoais dos colaboradores estão condizentes com os objetivos da organização (KAPLAN e NORTON, 1997).

#### **2.5.4 Feedback e Aprendizado Estratégico**

Segundo Leal Filho (2007) esta etapa permite a organização monitorar e ajustar a execução da estratégia e caso necessário efetuar mudanças. É o momento de analisar o atingimento das metas e monitorar os resultados.

Tavares (2005, p. 359) explica que a “declaração da visão, comunicação e conexão e planejamento de negócios são vitais para a implantação da estratégia, mas não suficientes num mundo de turbulências. Seu alimento e integração são igualmente importantes.” Observa-se que é necessário avaliar o resultado alcançado com a realização das estratégias, verificando se essas estão contribuindo para o alcance dos objetivos da empresa. Kaplan e Norton (1997, p. 262) explicam que,

as organizações precisam ter capacidade para o aprendizado em dois níveis – o aprendizado que ocorre quando os executivos questionam suas premissas e refletem sobre se a teoria segundo a qual vinham operando permanece coerente com as evidências, as observações e a experiência atuais. Ocasionalmente, precisam ser capazes de criar novas estratégias para aproveitar novas oportunidades, ou para neutralizar novas ameaças não previstas quando da elaboração do plano estratégico inicial.

Os autores relatam que a organização precisa rever as estratégias utilizadas, verificando se estas estão condizentes com os propósitos da organização e se possibilitam atingir o resultado esperado, contribuindo para o cumprimento da visão da empresa. Esta, também carece ter capacidade para criar novas estratégias, visando novas oportunidades e precaver novas ameaças impostas pelo ambiente.

Araujo (2006, p. 76) corrobora que esta etapa permite “verificar se a estratégia está funcionando, a fim de saber se as metas estão sendo atingidas, conforme o planejado.” Dessa forma, devem-se verificar periodicamente as estratégias e quando necessário, reorganizá-las de acordo com necessidades e objetivos da organização. Niven (2005, p. 213) explica que o “*Balanced Scorecard* foi criado para ser uma ferramenta dinâmica, flexível e capaz de mudar de acordo

com as condições”. Logo, ele deve ser monitorado e atualizado periodicamente, acompanhando a volatilidade do mercado e permitindo comunicar a estratégia de forma eficiente.

Kaplan e Norton (1997) defendem que o BSC possibilita a todos os envolvidos na organização entender como suas atividades influenciam no papel de outros indivíduos e de tal modo facilitar e melhorar o trabalho em equipe, proporcionando o aprendizado e *feedback* necessário para o desempenho da organização.

### 2.5.5 As Vantagens e Críticas na Implementação do *Balanced Scorecard*

A implementação do *Balanced Scorecard* oferece inúmeros benefícios as organizações, contribuindo para um melhor desempenho e controle de sua gestão. Algumas vantagens em relação à adoção do BSC podem ser observadas no quadro seguinte.

<u>VANTAGENS</u>
➤ Clareza em relação à visão da empresa.
➤ Esclarecimento e comunicação da estratégia.
➤ Ajuda a apontar o diferencial competitivo.
➤ Fornece meios e modos para aproveitar as oportunidades do ambiente.
➤ Baseia-se nos indicadores não financeiros para direcionar o futuro.
➤ Auxilia a formular a estratégia de uma forma mais ativa e dinâmica.
➤ Utiliza o <i>feedback</i> para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.
➤ Possibilita o alinhamento dos objetivos pessoais, departamentais e da organização como um todo.
➤ Vinculação da estratégia com o planejamento e orçamento.

#### **Quadro 9: Vantagens ao adotar a metodologia do BSC**

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997) e Araujo (2006).

Não necessariamente todas as vantagens do BSC estão descritas no quadro acima, essas foram determinadas pelos autores como fatores principais para auxiliar a organização a alcançar seus objetivos e melhorar seu desempenho.

Contudo, existem também fatores críticos quanto a sua implementação, que devem de antemão ser conhecidos e gerenciados para prevenir o insucesso no momento de implantar o *Balanced Scorecard* na organização. O Quadro 10 evidencia os fatores críticos encontrados no seu processo de implantação.

<b>FATORES CRÍTICOS</b>
➤ Ausência de uma equipe definida para conduzir o processo.
➤ Mobilização organizacional gera insegurança aos colaboradores.
➤ Processo e prazo para implantação são longos.
➤ Incerteza quanto a escolha e definição dos indicadores.
➤ Não comprometimento e apoio da alta administração.

**Quadro 10: Fatores críticos a implementação do BSC**

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Portanto, percebe-se que as críticas à utilização do BSC decorrem dos problemas na sua aplicação. O processo de implantação deve ser desenvolvido por uma equipe comprometida, capacitada e conhecedora de suas particularidades, um trabalho de motivação, interesse e consentimento da alta administração, dessa forma os riscos de insucesso/falhas com a implantação do *Balanced Scorecard* serão mínimos.

### 2.5.6 Prazo para Implementação

Kaplan e Norton (1997) explicam que é necessário adotar um cronograma para a implementação do BSC, estabelecer as atividades que deverão ser desenvolvidas e determinar os prazos para cada atividade. Os autores comentam que o projeto de implementação do *scorecard* é realizado, normalmente, em 16 semanas. Nesse sentido mencionam que,

o cronograma é, em grande parte, determinado pela disponibilidade dos executivos para entrevistas, *workshops* e reuniões de subgrupos. Se as pessoas estiverem totalmente disponíveis para o projeto – uma situação improvável – o cronograma poderá ser reduzido. Uma das vantagens de estender o projeto por um período de 16 semanas é que a alta

administração terá tempo entre os eventos programados – entrevistas, *workshops* executivos e reuniões de subgrupos – para considerar e refletir sobre a estrutura evolutiva do *Balanced Scorecard* e a estratégia, o sistema de informações e, mais importante, os processos gerenciais que ele representará.

Os autores estabelecem o prazo de três semanas para realizar o planejamento de implementação do BSC, quatro semanas para trabalhar em função da definição dos objetivos estratégicos da organização, o prazo mais longo, 6 semanas, é dedicado para a escolha e elaboração dos indicadores para cada perspectiva do *scorecard* e as três semanas remanescentes serão utilizadas para a elaboração e finalização do plano de implementação e para colocá-lo em prática, como pode ser observado no cronograma abaixo:

<b>Cronograma para Implementação do <i>Balanced Scorecard</i></b>																
<b>Atividades</b>	<b>Prazo estabelecido (em semanas)</b>															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Planejamento do Projeto	■	■	■													
Definição dos Objetivos Estratégicos				■	■	■	■									
Escolha dos Indicadores Estratégicos								■	■	■	■	■	■			
Desenvolvimento do Plano de Implementação														■	■	■

**Quadro 11: Cronograma para o *Balanced Scorecard***

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Kaplan e Norton (1997, p. 324) defendem que “quanto mais responsabilidade as equipes executivas tiverem pelas reuniões dos subgrupos e pelos *workshops* executivos subsequentes, maior a probabilidade de o projeto do *Balanced Scorecard* culminar com a nova abordagem gerencial para a empresa.”

Portanto, ao concluir o cronograma do projeto do BSC a organização terá estratégias descritas em objetivos e indicadores para cada perspectiva em um plano de implantação destinado a colocar em “ação” o *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1997).

Conceituado a tema em questão, é o momento de demonstrá-lo na prática, para melhor visualização do processo.

### 3. ESTUDO DE CASO

Neste capítulo aborda-se de forma prática o tema em questão por meio de um estudo de caso desenvolvido em uma empresa do segmento metal mecânico da região de Criciúma-SC. O estudo consiste em apresentar uma proposta de mapa estratégico e posteriormente uma modelagem de *Balanced Scorecard* que contribua com a gestão estratégica da empresa, tendo em vista que as mesmas serão elaborados de acordo as informações contidas no Planejamento Estratégico da organização.

#### 3.1 Caracterização da empresa

A organização em estudo iniciou suas atividades no ano de 1989, caracteriza-se como uma empresa do segmento metal mecânico. Quando iniciou suas atividades trabalhava com um torno e apenas dois colaboradores. Logo, foi crescendo e expandido sua área de atuação. Em 1995 firmou parcerias com as empresas da região, com contratos em regime de “Fornecimento com qualidade Assegurada”. Atualmente abrange mais de 1000 itens, que vão direto da empresa para as linhas de produção e manutenção das empresas parceiras.

Em 1998 ampliou seu pavilhão para 800 m<sup>2</sup>, e cada vez mais, buscou investir em equipamentos de tecnologia para fundição, visando o aumento da capacidade e da qualidade dos produtos fundidos.

O ano de 2002 marca o início da construção da nova sede da empresa, em Içara – SC, abrangendo uma área de 20.000m<sup>2</sup>, caracterizando um marco de crescimento para a empresa. Em 2004 a organização realiza seu primeiro processo de exportação, realiza ampliações dos pavilhões da usinagem, e construção de área exclusiva para o setor de caldeiraria, com o objetivo de expandir negócios neste segmento.

A instituição atua no mercado há 22 anos, atualmente destaca-se pelo compromisso com a parceria e a qualidade, visando a satisfação do cliente, garantindo um futuro promissor para a organização. Com uma liderança forte e com



a dedicação dos seus colaboradores tornou-se uma empresa consolidada no mercado, atuando em todo país e no exterior.

### 3.2 Planejamento Estratégico

A empresa possui um Planejamento Estratégico elaborado pelos seus gestores juntamente com uma empresa de assessoria, no qual estão descritos todos os objetivos e metas que a organização deseja alcançar para garantir sua permanência no mercado e gerar vantagem competitiva, bem como as estratégias que serão realizadas, visando ao cumprimento de sua visão.

Portanto, o presente estudo utiliza-se das informações contidas no Planejamento Estratégico como base de sustentação para elaborar um modelo de *Balanced Scorecard* para a organização, pois nele estão definidos os itens que representam a empresa como um todo.

#### 3.2.1 Missão

De acordo com os fundamentos teóricos desse estudo, a missão é definida como “a razão de existir” da organização, ela define o negócio e orienta o comportamento futuro da organização. Desse modo, a missão da empresa em estudo consiste em:

“Proporcionar soluções em produtos metal mecânicos, com excelência em qualidade e tecnologia buscando fidelização dos seus clientes.”

Logo, pode-se dizer que sua missão compromete-se em oferecer produtos priorizando a excelência em qualidade e tecnologia, visando melhor atender seus clientes. O próximo passo consiste em determinar o objetivo global da organização, ou seja, sua visão.

### 3.2.2 Visão

A visão estabelece aonde a empresa quer chegar, como ela quer ser reconhecida perante seus acionistas e clientes, qual posição deseja alcançar no mercado e em quanto tempo pretende obter essa posição. Assim, a organização espera:

“Ser uma empresa rentável, referência no seu mercado de atuação, com crescimento expressivo até 2015.”

Portanto, até 2015 a empresa pretende ser reconhecida pela sua alta rentabilidade, pelo crescimento significativo tornando-se uma organização de maior representatividade no seu mercado de atuação.

### 3.2.3 Valores

São valores balizadores da conduta e do processo decisório da organização os itens abaixo descritos.

- ✓ Atender as leis e normas aplicáveis ao negócio;
- ✓ Desenvolver produtos e processos buscando inovações e tecnologias;
- ✓ Satisfazer os clientes;
- ✓ Agir com profissionalismo e ética;
- ✓ Produzir com segurança, responsabilidade social e respeito ao meio ambiente;
- ✓ Gestão participativa e comprometida com o Planejamento Estratégico;
- ✓ Buscar comunicação eficaz;
- ✓ Crer na capacidade do ser humano, desenvolvendo, retendo e atraindo talentos;
- ✓ Primar por um ambiente de trabalho favorável ao bem estar dos colaboradores.

Desse modo, os valores da instituição são utilizados como guias para a realização de suas atividades diante de seus acionistas, clientes, colaboradores e sociedade.

#### **3.2.4. Análise Interna da empresa**

As forças e fraquezas compõem o ambiente interno da empresa. 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.

Destaca-se que devido à confidencialidade das informações esta análise não reflete a realidade da organização, sendo dessa forma elaborada pela autora.

### 3.2.4.1 Pontos Fortes

- a) Imagem institucional forte e consolidada;
- b) Certificação do sistema de gestão da qualidade na norma ISO 9001;
- c) Flexibilidade na capacidade de atendimento;
- d) Carteira de clientes pulverizada;
- e) Preço competitivo;
- f) Frota de atendimento da logística;
- g) Solidez financeira;
- h) Gestão participativa e aberta a mudanças.

### 3.2.4.2 Pontos Fracos

- a) Custo elevado de matéria-prima;
- b) Prazo de entrega longo;
- c) Distância do parque fabril do grande centro de clientes;
- d) Falta qualificação de mão-de-obra interna devido à baixa escolaridade dos colaboradores;
- e) Inexistência de uma política de pessoas bem definida;
- f) Parque industrial não comporta crescimento previsto para os próximos anos;
- g) Alta rotatividade;
- h) ERP<sup>7</sup> não atende as necessidades da empresa.

---

<sup>7</sup> ERP - *Enterprise Resource Planning*; tradução - Sistemas Integrados de Gestão Empresarial. Software que proporciona maior confiabilidade dos dados e a diminuição do retrabalho. (Padoveze, 2003).

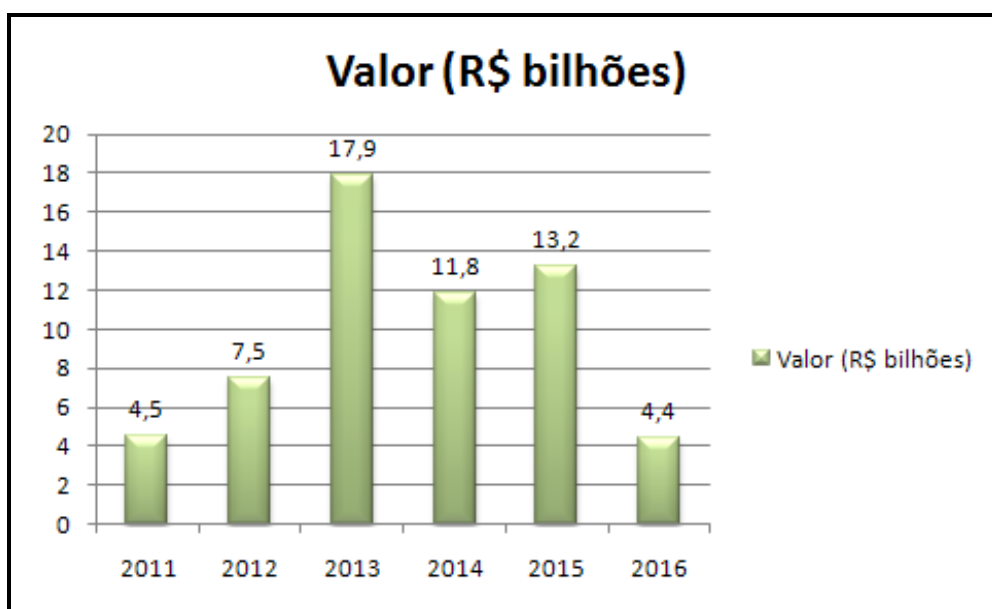
### 3.2.5 Análise Externa da empresa

As oportunidades e ameaças compõem o ambiente externo à empresa. As oportunidades são situações do ambiente que a empresa pode aproveitar para aumentar sua competitividade, enquanto que as ameaças são situações do ambiente que colocam a empresa em risco.

Os itens dispostos nessa análise não refletem a realidade da organização, uma vez que são informações confidenciais, desse modo elabora-se a análise externa de acordo com os critérios estabelecidos pela autora.

#### 3.2.5.1 Oportunidades

a) Investimento de R\$ 59,5 bilhões nos próximos anos, em virtude da Copa 2014 e Olimpíadas de 2016, conforme verifica-se no gráfico abaixo.



**Gráfico 1: Investimentos dos eventos esportivos.**

Fonte: FGV – Fundação Getúlio Vargas (2011).

b) Pré-sal: aumento da demanda dos produtos;

- c) Investimento em maquinário industrial;
- d) Melhor situação econômica atual frente às economias da Europa e EUA, como mostra o Quadro 12.

Projeção de Crescimento Mundial		
Região	País	PIB(% ao ano até 2016)
América do Sul	<b>Brasil</b>	<b>5,00%</b>
	Argentina	2,70%
	Chile	3,90%
	Venezuela	3,10%
Ásia e Oceania	Japão	0,60%
	<b>China</b>	<b>7,80%</b>
	Índia	4,70%
Europa	Grã-Bretanha	1,60%
	França	1,40%
	Portugal	1,30%
	Espanha	1,80%
	Alemanha	1,10%
NAFTA	EUA	2,40%
	México	4,20%

**Quadro 12: Projeção de Crescimento Mundial.**

Fonte: FGV - Fundação Getúlio Vargas (2011).

### 3.2.5.2 Ameaças

- a) Indisponibilidade de mão-de-obra qualificada no mercado;
- b) Concorrência;
- c) Incertezas em relação às economias da Europa e dos Estados Unidos devido volatilidade elevada no mercado de ações;
- d) Desindustrialização:
- Dependência da China: crescimento acentuado quando comparado ao PIB do Brasil.

- Queda no crescimento industrial no âmbito nacional.

### 3.2.6 Definição dos Objetivos da empresa

Assim definidos sua visão, missão e princípios bem como a realização das análises interna e externa da empresa é o momento de determinar os objetivos que ela pretende alcançar. Os objetivos descrevem o que a empresa irá fazer para concretizar sua visão, para obter a posição desejada no mercado. De acordo com o Planejamento Estratégico da organização expõem-se quatro objetivos estratégicos, que posteriormente estarão integrados nas perspectivas do BSC. Desse modo tem-se:

**Objetivo estratégico para a perspectiva financeira:** Ser reconhecida como uma empresa rentável, considerando sua atuação no mercado interno e externo, visando ao crescimento e desenvolvimento econômico-financeiro da organização.

**Objetivo estratégico para a perspectiva dos clientes:** Aumentar a proximidade com os clientes, garantindo que suas necessidades sejam atendidas em todas as etapas do processo.

**Objetivo estratégico para a perspectiva dos processos internos:** Obter excelência na linha operacional da organização, priorizando o cumprimento de prazos.

**Objetivo estratégico para a perspectiva de aprendizado e crescimento:** Estruturar desenvolvimento humano e organizacional para ação, visando ao crescimento da organização como um todo.

Dessa forma, para cada objetivo descrito acima serão traçadas estratégias, ou seja, os caminhos que deverão ser percorridos para alcançar os objetivos pré-determinados

### 3.2.7 Definição de Estratégias

As estratégias, conforme fundamentado anteriormente, correspondem ao que a empresa “decide fazer”, considerando o ambiente, para atingir os seus objetivos. Para cada objetivo da organização foram determinadas as seguintes estratégias:

#### **Estratégias para a perspectiva financeira:**

1. Reduzir os custos de fabricação;
2. Elevar o faturamento em 22% até 2012.
3. Aumentar participação no mercado externo.

#### **Estratégias para a perspectiva dos clientes:**

1. Fortalecer a marca;
2. Melhorar o atendimento aos clientes;
3. Aumentar a satisfação dos clientes;
3. Expandir *market share*.

#### **Estratégias para a perspectiva dos processos internos:**

1. Eficientizar a gestão de processos
2. Reduzir *lead time*<sup>8</sup> de fabricação;
3. Otimizar a gestão de estoques;
4. Cumprir prazos do processo produtivo;
5. Reduzir prazo de entrega aos clientes.

#### **Estratégias para a perspectiva de aprendizado e crescimento:**

1. Qualificar e desenvolver os colaboradores;
2. Aumentar a capacidade produtiva;
3. Estruturar parque industrial;
4. Atrair e reter talentos;
5. Garantir segurança das informações;

---

<sup>8</sup> *lead time* – tradução: tempo de processamento.



## 6. Implantar setor de Controladoria.

Portanto, percebem-se que cada objetivo possui suas iniciativas estratégicas, essas devem ser coerentes, mensuráveis e estar alinhadas para o alcance dos objetivos. As estratégias precisam estar dispostas em planos que possibilitem descrever como realizá-las, estabelecendo dessa forma os planos de ação.

### 3.2.8 Planos de Ação

Como fora dito no decorrer deste trabalho, os planos de ação são instrumentos facilitadores para a execução do planejamento estratégico, detalhando as estratégias sob a forma de ações.

Os planos de ação da empresa serão elaborados de acordo com o modelo apresentado no Quadro 13.

<b>ÁREA</b>	INDUSTRIAL		
<b>OBJETIVO</b>	Obter excelência na linha operacional		
<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>Cumprir os prazos do processo produtivo</b>		
<b>RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA</b>	Tiago Souza		
<b>INÍCIO PREVISTO</b>		<b>TÉRMINO PREVISTO</b>	
Janeiro/2011		Permanente	
<b>INDICADORES:</b>	<b>SITUAÇÃO ATUAL:</b>	<b>METAS:</b>	<b>PRAZO:</b>
Pontualidade Industrial e Comercial	50%	Aumentar 30%	Dezembro/2015

#### **Quadro 13: Exemplo de Plano de Ação.**

Fonte: Elaborado pela autora.

Os planos de ação são informações confidenciais à organização e dessa forma não serão detalhados nesse estudo.

### **3.3 Construção do *Balanced Scorecard***

A partir da apresentação das informações contidas no Planejamento Estratégico e com base nos itens abordados durante a fundamentação teórica inicia-se a construção do *Balanced Scorecard*. É o momento de traduzir as estratégias e apresentar os objetivos da organização de forma visual.

#### **3.3.1 Proposta de Mapa Estratégico para a empresa**

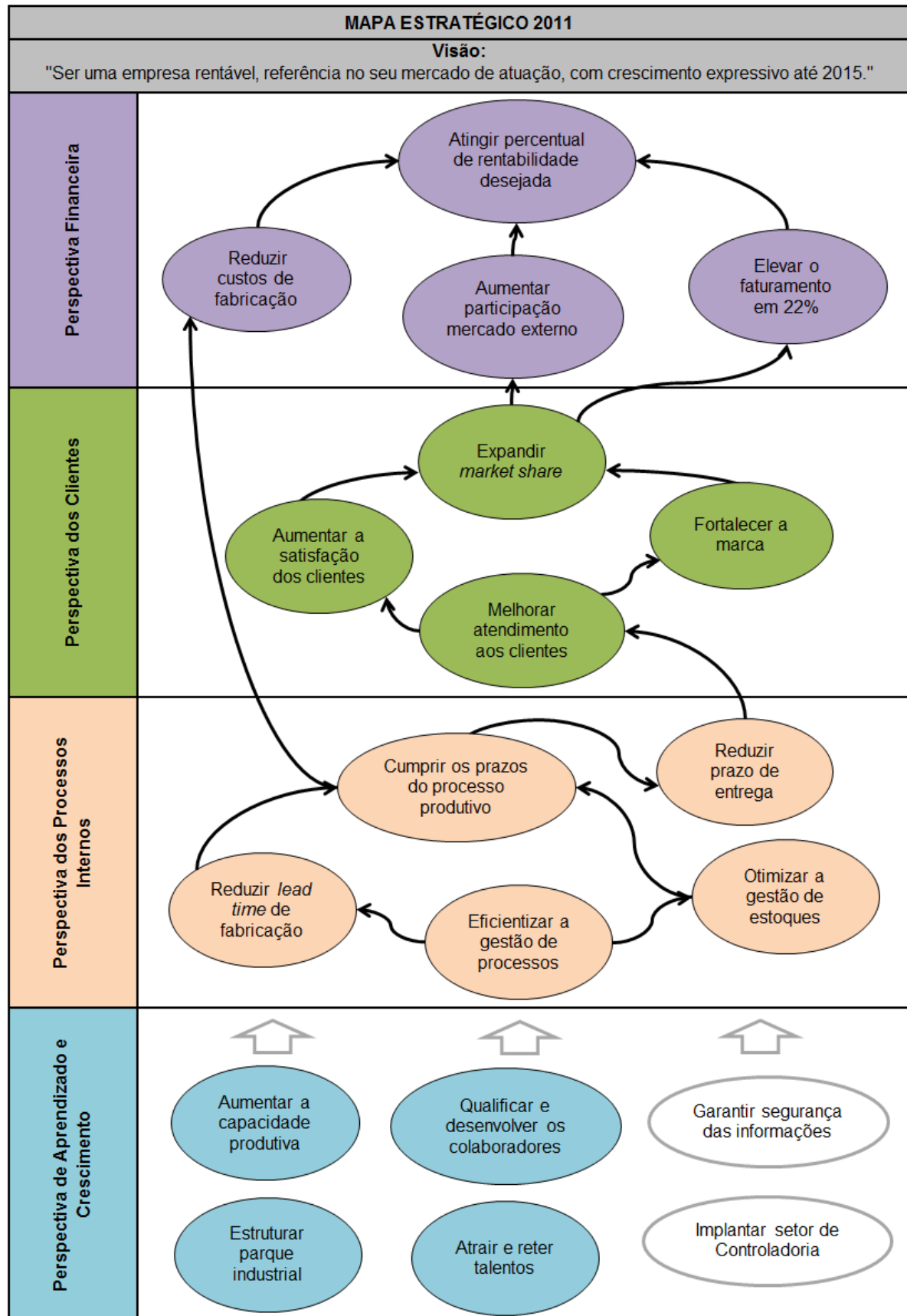
O mapa estratégico é a visualização gráfica do *Balanced Scorecard*, descrevendo as estratégias de forma visual nas quatro perspectivas. Esta etapa compreende a tradução e alinhamento das estratégias da organização para a consecução dos objetivos.

Para a construção do mapa estratégico busca-se as informações contidas no P.E., a partir dos objetivos e iniciativas estratégicas da organização estrutura-se o mapa estratégico, disposto nas quatro perspectivas do BSC: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Os objetivos e estratégias apresentados abaixo são considerados fatores determinantes para direcionar a empresa no alcance de sua visão: “Ser uma empresa rentável, referência no seu mercado de atuação, com crescimento expressivo até 2015”.

Salienta-se que as estratégias estão vinculadas diretamente aos objetivos numa relação de causa e efeito entre as quatro perspectivas. As ações estabelecidas permitem o alcance de um objetivo que conseqüentemente leva a consecução de outros.

A proposta de mapa estratégico para a empresa em estudo pode ser observada na figura abaixo.



**Figura 9: Mapa Estratégico**

Fonte: Elaborado pela autora.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento vislumbra-se a necessidade de investir na qualificação e desenvolvimento dos colaboradores, pode-se capacitar os funcionários por meio de treinamentos e cursos, aumentando dessa forma a satisfação e a capacidade produtiva dos colaboradores, além de proporcionar crescimento profissional, visando atrair e reter talentos. Investir em sistemas de informação eficazes garantindo melhor segurança das informações da empresa e possuir uma estrutura organizacional adequada para a realização das atividades da organização.

Destaca-se nessa perspectiva a implantação de um setor de controladoria para o apoio a gestão, contribuindo como fonte segura de informações que darão suporte a tomada de decisões, atuando como órgão de *staff*<sup>9</sup>.

A perspectiva de processos internos relaciona-se diretamente com a proposta de estruturar o parque industrial, entende-se que com uma estrutura organizacional adequada a empresa consegue identificar de forma clara onde encontram-se as falhas e processos críticos da organização e dessa forma contribuir para uma gestão de processos eficiente e eficaz. Para melhorar a gestão de processos as estratégias adotadas foram reduzir o tempo gasto com a fabricação dos produtos (*lead time*), otimizar a gestão dos estoques, cumprir os prazos do processo produtivo e conseqüentemente reduzir o prazo de entrega do produto ao cliente visando obter excelência na linha operacional.

A empresa visa reduzir o prazo de entrega para atender a proposta apresentada na perspectiva dos clientes, ou seja, para melhorar o atendimento aos clientes, logo proporcionar o fortalecimento e desenvolvimento da marca e aumentar a satisfação.

A perspectiva financeira está interligada com a ação de aumentar o *market share*, que compreende a “fatia” que a empresa detém no mercado em relação às vendas por produtos. Dessa forma, ao expandir o *market share* a empresa consegue elevar o faturamento (crescer 22% em 2012), que juntamente com a estratégia de aumentar a participação no mercado externo e reduzir os custos de fabricação permitem alcançar o objetivo macro estabelecido pela organização: atingir o percentual de rentabilidade desejada.

---

<sup>9</sup> *Staff*: um órgão de *staff* é ligado diretamente à alta administração, selecionando e filtrando as informações oriundas dos diversos departamentos, que serão utilizadas para a tomada de decisões. (PEREZ JR; PESTANA; FRANCO, 1997, p. 36).

Portanto, percebe-se que as ações estabelecidas em cada perspectiva interligam-se com o propósito de operacionalizar e traduzir a visão da empresa. O mapa estratégico facilita a visualização dos objetivos e estratégias da organização e dessa forma contribui para a determinação dos indicadores para cada perspectiva, bem como para a atribuição das metas para cada indicador estabelecido.

### **3.3.2 Definição de Indicadores e Metas**

Para cada estratégia definida anteriormente serão determinados indicadores e atribuídas às metas. Por meio dos indicadores a empresa avalia o desempenho das iniciativas estratégicas, com o intuito de verificar se as estratégias estabelecidas estão proporcionando o resultado almejado para o alcance dos objetivos da organização. As metas para cada indicador devem ser mensuráveis, quantificáveis, para medir o desempenho e a melhoria necessária para atingir os objetivos.

#### **3.3.2.1 Indicadores para a Perspectiva Financeira**

Na perspectiva financeira encontra-se o objetivo macro da organização, que é atingir o percentual de rentabilidade desejada até 2015. Para isso deseja-se elevar o faturamento, que será medido por meio do aumento da receita bruta, sendo que a meta proposta é 22%.

A redução dos custos com fabricação será acompanhada pela variação dos custos totais da produção, no qual a meta estabelecida é 17%. A estratégia de aumentar a participação no mercado externo terá como indicador a variação do índice de participação no mercado, sendo que a meta fixada é 40%. O Quadro 14 representa o planejamento estabelecido para a perspectiva financeira:

	Objetivo	Estratégia	Indicador	Meta
Perspectiva Financeira	Atingir percentual de rentabilidade desejada	Aumentar o faturamento	Aumento da Receita Bruta (%)	Elevar em 22%
		Reduzir os custos de fabricação	Redução dos Custos totais produção(\$)	Reduzir em 17%
		Elevar participação no mercado externo	Índice participação no mercado (%)	Aumentar 40%

#### Quadro 14: Perspectiva Financeira

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.3.2.2 Indicadores para a Perspectiva de Clientes

A perspectiva de clientes tem como indicadores e metas:

	Objetivo	Estratégia	Indicador	Meta
Perspectiva dos Clientes	Aumentar proximidade com o cliente	Fortalecer a marca	Índice da imagem da marca (%)	Aumentar 25%
			Número de acessos ao site (nº)	Aumentar 15%
		Melhorar o atendimento aos clientes	Número de reclamações (nº)	Reduzir 50%
		Aumentar a satisfação dos clientes	Número de clientes satisfeitos (nº)	Atingir 93%
		Expandir <i>market share</i>	Participação no mercado (%)	Aumentar 35%

#### Quadro 15: Perspectiva de Clientes

Fonte: Elaborado pela autora.

Para atingir o objetivo dessa perspectiva será trabalhado o fortalecimento e desenvolvimento da marca junto aos clientes, que será medido por meio da variação do índice da imagem da marca e pelo número de acessos ao site, as metas estabelecidas são respectivamente 25% e 15%.

A iniciativa de melhorar o atendimento ao cliente será controlada pelo número de reclamações, no qual a meta é reduzir esse número em 50%. O aumento da satisfação dos clientes terá como indicador a pesquisa do número de clientes satisfeitos, pretende-se atingir 93% de satisfação.

Em relação a expansão do *market share* terá de se avaliar a variação do índice de participação no mercado, ocasionada pelo aumento ou diminuição das vendas, a meta estabelecida é expandir 35% do *share*.

### 3.3.2.3 Indicadores para a Perspectiva de Processos Internos

O plano para a perspectiva dos processos internos, a qual busca obter a excelência na linha organizacional, estrutura-se da seguinte forma:

	Objetivo	Estratégia	Indicador	Meta
Perspectiva dos Processos Internos	Obter excelência na linha operacional	Reduzir <i>lead time</i> de fabricação	Tempo de espera produção (nº)	Reduzir 15%
		Otimizar a gestão de estoques	Controle do produtos em estoque (%)	Entre 5% a 12%
		Eficientizar a gestão de processos	Tempo de processamento (%)	Reduzir 10%
		Cumprir prazos do processo produtivo	Pontualidade Industrial e Comercial (%)	Aumentar 60%
		Reduzir prazo de entrega aos clientes	Prazo médio de entrega (nº)	Reduzir 25%

#### Quadro 16: Perspectiva de Processos Internos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para tanto, observa-se que as iniciativas estratégicas relacionadas são reduzir o tempo gasto com a fabricação dos produtos, fator avaliado por meio do tempo de espera com a produção, a meta é reduzir 15%.

A otimização da gestão dos estoques é fator importante para a empresa controlar a produção e saber o quanto poderá vender, esse será medido por meio dos itens estocados, a meta é manter o nível dos estoques entre 5 a 12%.

No cumprimento dos prazos do processo produtivo será avaliada a pontualidade industrial e comercial, sendo que a meta fixada foi aumentar 60% a pontualidade nesse processo. Ao cumprir os prazos de produção consequentemente a empresa conseguirá reduzir o prazo de entrega dos produtos, essa iniciativa será controlada pelo prazo médio de entrega, a meta estabelecida é 25%.

### 3.3.2.4 Indicadores para a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento é a base de sustentação do mapa estratégico. As estratégias e metas aqui propostas devem ser cumpridas e

acompanhadas, pois os objetivos elencados nas demais perspectivas estão diretamente ligados às iniciativas do aprendizado e crescimento, que consequentemente possibilitarão a alcance do objetivo macro da organização compreendido na perspectiva financeira.

O Quadro 17 evidencia o plano a ser realizado nessa perspectiva:

	Objetivo	Estratégia	Indicador	Meta
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	Estruturar desenvolvimento humano e organizacional para ação	Qualificar e desenvolver os colaboradores	Índice de colaboradores satisfeitos (nº)	Atingir 85%
			Horas/treinamento (nº)	Atingir 85%
		Melhorar segurança das informações da empresa	Estruturação de rede de automatização ( <i>Backup</i> ) (%)	Atingir 100% até 2015
		Implantar setor de Controladoria	Recursos de pesquisa e projeto/recursos totais (%)	Implantar até jul/2012
		Atrair e reter talentos	Índice de pesquisa de clima (%)	Aumentar 30%
			Índice de rotatividade (%)	Reduzir 45%
Estruturar parque industrial	Cronograma de Construção	Estruturar até jan/2013		

**Quadro 17: Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.3.3 Análise ambiental: Matriz SWOT

A análise ambiental estabelece a relação dos objetivos estratégicos dispostos nas perspectivas do *Balanced Scorecard* com os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da organização. Essa análise possibilita verificar em quais pontos da *SWOT* as iniciativas estratégicas das perspectivas financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento contribuirão, conforme verifica-se no Quadro 18.



Objetivos Estratégicos	S						W						O			T										
	Imagem institucional forte e consolidada	Certificado ISO 9001	Flexibilidade capacidade atendimento	Carteira clientes pulverizada	Preço competitivo	Frota atendimento logística	Solidez financeira	Gestão participativa, aberta a mudanças	Custo elevado de matéria prima	Prazo de entrega longo	Distância parque Industrial do centro de clientes	Falta qualificação mão de obra interna	Inexistência política de pessoas bem definida	Parque industrial não comporta crescimento	Alta rotatividade	ERP não atende as necessidades da empresa	Investimento em maquinário industrial	Investimento de R\$ 59,5 bilhões próximos anos, Copa 2014 e Olimpíadas de 2016	Pré-sal	Melhor situação econômica frente Europa e EUA	Indisponibilidade mão de obra qualificada mercado	Concorrência	Incertezas em relação economias Europa e EUA	Dependência da China	Queda crescimento industrial âmbito nacional	
<b>Perspectiva Financeira</b>																										
Atingir rentabilidade desejada																										
Reduzir os custos de fabricação																										
Elevar Participação no mercado externo																										
Aumentar faturamento em 22%																										
<b>Perspectiva de Clientes</b>																										
Expandir market share																										
Fortalecer a marca																										
Aumentar a satisfação dos Clientes																										
Melhorar atendimento aos clientes																										
<b>Perspectiva de Processos Internos</b>																										
Reduzir lead time de fabricação																										
Eficientizar a gestão de processos																										
Reduzir prazo de entrega																										
Cumprir os prazos do processo produtivo																										
Otimizar a gestão de estoques																										
<b>Perspectiva de Aprendizado e Crescimento</b>																										
Estruturar parque industrial																										
Qualificar e desenvolver os colaboradores																										
Atrair e reter talentos																										
Melhorar segurança das informações																										
Implantar setor de controladoria estratégica																										

### Quadro 18: Análise SWOT

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 3.3.4 Comunicação e Avaliação de Desempenho do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* deve ser comunicado a toda organização de modo que todos compreendam como suas funções contribuem para a consecução dos objetivos da empresa.

O BSC da organização objeto de estudo será comunicado para toda instituição em assembleia geral, a qual terá como pauta:

- 1) Justificar o objetivo para adotar a ferramenta;
- 2) Expor as iniciativas estratégicas e metas estabelecidas para a organização;
- 3) Salientar a importância da participação e comprometimento de cada indivíduo no processo do *scorecard*.

A modelagem adotada pode ser observada no Quadro 19. Esta permite a avaliação do desempenho em cada perspectiva, perfazendo uma visão geral do

BSC, identificando-se quais os pontos que devem ser melhorados, mantendo-se o monitoramento e atualização periódica.

<b>Balanced Scorecard</b>			
<b>Perspectiva</b>		<b>Desempenho</b>	
Perspectiva Financeira	↑	100,00%	
Perspectiva de Clientes	↔	95,00%	
Perspectiva de Processos Internos	↔	80,00%	
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	↓	60,00%	
<b>Progresso Total</b>			
<b>Árvore estratégica e detalhes de scorecard para 31/12/2011</b>			
Perspectiva	Estratégias	Indicador	Meta Mensal
<b><u>Perspectiva Financeira</u></b>			
Atingir percentual de rentabilidade desejada	Aumentar o faturamento	Aumento da Receita Bruta (%)	Elevar em 22%
	Reduzir os custos de fabricação	Redução dos Custos totais produção(\$)	Reduzir em 17%
	Elevar participação no mercado externo	Índice participação no mercado (%)	Aumentar 40%
<b><u>Perspectiva de Clientes</u></b>			
Aumentar proximidade com o cliente	Fortalecer a marca	Índice da imagem da marca (%)	Aumentar 25%
		Número de acessos ao site (nº)	Aumentar 15%
	Melhorar o atendimento aos clientes	Número de reclamações (nº)	Reduzir 50%
	Aumentar a satisfação dos clientes	Número de clientes satisfeitos (nº)	Atingir 93%
	Expandir market share	Participação no mercado (%)	Aumentar 35%
<b><u>Perspectiva de Processos Internos</u></b>			
Obter excelência na linha operacional	Reduzir <i>lead time</i> de fabricação	Tempo de espera produção (nº)	Reduzir 15%
	Otimizar a gestão de estoques	Controle do produtos em estoque (%)	Entre 5% a 12%
	Eficientizar a gestão de processos	Tempo de processamento (%)	Reduzir 10%
	Cumprir prazos do processo produtivo	Pontualidade Industrial e Comercial (%)	Aumentar 60%
	Reduzir prazo de entrega aos clientes	Prazo médio de entrega (nº)	Reduzir 25%
<b><u>Perspectiva de Aprendizado e Crescimento</u></b>			
Estruturar desenvolvimento humano e organizacional para ação	Qualificar e desenvolver os colaboradores	Índice de colaboradores satisfeitos (nº)	Atingir 85%
		Horas/treinamento (nº)	Atingir 85%
	Melhorar segurança das informações da empresa	Estruturação de rede de automatização ( <i>Backup</i> ) (%)	Atingir 100% até 2015
	Implantar setor de Controladoria	Recursos de pesquisa e projeto/recursos totais (%)	Implantar até jul/2012
	Atrair e reter talentos	Índice de pesquisa de clima (%)	Aumentar 30%
		Índice de rotatividade (%)	Reduzir 45%
Estruturar parque industrial	Cronograma de Construção	Estruturar até jan/2013	
<b>Visão Geral Balanced Scorecard</b>			

### Quadro 19: Comunicação do *Balanced Scorecard*.

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.3.5 Prazo para Implementação

O *Balanced Scorecard* da empresa objeto de estudo será implementado conforme o cronograma estabelecido abaixo:

Cronograma para Implementação do <i>Balanced Scorecard</i>												
Atividades	Prazo estabelecido (em meses)											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Planejamento do Processo	■											
Definição dos Objetivos e elaboração do mapa estratégico		■	■									
Definição dos Indicadores Estratégicos				■								
Desenvolvimento do Plano de Implementação					■	■						
Implantação e Comunicação do BSC							■	■	■	■	■	■
Avaliação do Desempenho												■

**Quadro 20: Cronograma para implantação do BSC**

Fonte: Elaborado pela autora.

Portanto, no mês de janeiro foi realizado o planejamento do processo, no qual avaliou-se o Planejamento Estratégico da organização e a viabilidade de implantação do projeto BSC.

Nos meses de fevereiro e março a equipe trabalhou em função da definição dos objetivos e estratégias e posteriormente elaborou-se o mapa estratégico da organização contemplando as quatro perspectivas – financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

O mês de Abril foi dedicado a escolha e definição dos indicadores a serem utilizados no processo de implantação do BSC.

Nos meses de maio e junho foi desenvolvido o plano de implementação, para que no mês seguinte seja realizada sua comunicação e, posteriormente implantar o BSC. No mês de dezembro realiza-se a avaliação de desempenho, visto que o *scorecard* deve ser monitorado e atualizado periodicamente de acordo com os objetivos e metas estabelecidas.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A permanência e solidez no mercado são fatores cada vez mais disputados entre as organizações. O cenário econômico atual vem passando por constantes mutações e turbulências, no qual sobrevivem as organizações que apresentam potencialidade para gerar vantagem competitiva e destacar-se perante as demais empresas.

Logo, as organizações devem direcionar sua gestão para a utilização de ferramentas que permitam obter um diferencial competitivo. O Planejamento Estratégico mostrou-se um importante instrumento para orientar os gestores quanto ao caminho a ser seguido para o alcance dos objetivos e facilitar a tomada de decisões, contudo o planejamento tão somente não garante o desempenho e sucesso organizacional, é necessário o acompanhamento e monitoramento dos resultados.

Nesse contexto, surge o *Balanced o Scorecard*, conforme os estudos realizados no decorrer do trabalho, para orientar o desempenho atual, por meio dos indicadores financeiros e focalizar o desempenho futuro, utilizando-se de indicadores não financeiros, estes considerados o grande diferencial encontrado no BSC. As perspectivas estabelecidas – financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento – permitem o alinhamento das iniciativas organizacionais em prol de um objetivo comum.

A partir das informações contidas no Planejamento Estratégico, pode-se elaborar e implantar o *scorecard*, pois o planejamento constitui-se dos itens que representam a empresa como um todo - visão, objetivos, estratégias – e são dessa forma a base de sustentação para a construção do *Balanced Scorecard*.

Dessa forma, o BSC atua fortemente na realização dos planos de ação contidos no P.E., ou seja, para colocar a estratégia em ação, logo a descreve e a traduz por meio da representação gráfica do mapa estratégico, possibilitando um melhor entendimento das metas, indicadores, objetivos e iniciativas estratégicas estabelecidas, para posteriormente comunicar o *scorecard* para todos os envolvidos na organização.

O referencial teórico deste trabalho foi a base para a elaboração do estudo de caso, que permitiu uma melhor compreensão de como elaborar o

*Balanced Scorecard*, expondo de forma prática e objetiva as etapas necessárias e importantes para sua construção e atuação no contexto empresarial. Salienta-se que não se deve conduzir o processo de construção do BSC sem o apoio e o comprometimento da alta administração e de uma equipe consolidada que conheça as particularidades da ferramenta e os objetivos e pretensões da organização, pois certamente acarretará na inviabilização do processo.

Portanto, destaca-se que o contador, como profissional conhecedor das informações e pretensões da organização, está capacitado para atuar a frente do processo de implantação do BSC sugerindo as adequações necessárias, avaliando resultados, monitorando e atualizando o *scorecard*, assim direcionando o processo decisório de forma eficiente e eficaz.

Enfim, conclui-se que o *Balanced Scorecard* mais do que um sistema de medidas financeiras e não financeiras, contribuirá amplamente para o alcance da visão organizacional, atuando como um forte sistema de gestão estratégica, capaz de mobilizar e motivar toda a organização no rumo dos seus objetivos e sucesso empresarial.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, *benchmarking*, *empowerment*, gestão pela qualidade total e reengenharia. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: aprendizagem organizacional, *balanced scorecard* (BSC), *coaching/mentoring*, gestão com livro aberto, gestão e organização horizontal, gestão e organização reversa, terceirização (*outsourcing*). 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BITENCOURT, Marlucci 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.

BSCOL. **How to training seminar**. São Paulo: 2000.

CARVALHO, Marly Monteiro de ; LAURINDO, Fernando José Barbin. **Estratégia competitiva**: dos conceitos à implementação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

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

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FALCONI, Vicenti. **O verdadeiro poder**. Minas Gerais: INDG Tecnologia e Serviços, 2009.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha ; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

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

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle gerencial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Fundação Getúlio Vargas – FGV. **Empresas e Finanças**. 2011. Disponível em: <http://www.fgv.br>. Acesso em: 31 out 2011, às 00:45h.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotaram o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. 5.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE, John A. **Estratégia**: uma visão executiva. Tradução de Mônica Rosemberg. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

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

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Trad. James Sunderland Cook. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORO, Adair Mario. **Balanced Scorecard como ferramenta para o alcance de objetivos estratégicos**. Monografia de pós-graduação. Criciúma: Unesc, 2010.

NAZÁRIO, Daniel. **Gerenciando com o Balanced Scorecard**: com estudo de caso. 2003. 75 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Ciências Contábeis, Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, Criciúma. 2003.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard – Passo a passo**: elevando o desempenho e mantendo resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

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

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da performance**: um guia prático para o uso do “Balanced Scorecard”. Tradução: Maria Cristina da Costa Muller. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; PESTANA, Arnaldo Oliveira; FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. **Controladoria e gestão**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

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

ROCHA, Joelma. **Balanced Scorecard – BSC**: a estratégia em ação para o alcance do sucesso nas empresas. 2009. 109 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Ciências Contábeis, Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, Criciúma. 2009.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2000.

SANTOS, Clóvis Roberto dos; NORONHA, Rogeria Toler da Silva de. **Monografias científicas**: tcc, dissertação, tese. São Paulo: Avercamp, 2005.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático, casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SILVA, José Alberto Teixeira da; SANTOS, Roberto Fernandes dos; SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Criando valor com serviços compartilhados**: aplicação do balanced scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006.

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.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas.** São Paulo: Saraiva, 2006.