

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS CONTÁBEIS**

**LAURETE SARTOR**

**PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DO MAPA ESTRATÉGICO DE UMA  
EMPRESA DE TRANSPORTES**

**Florianópolis**

**2006**

**LAURETE SARTOR**

**PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DO MAPA ESTRATÉGICO DE UMA  
EMPRESA DE TRANSPORTES**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Rogério João Lunkes, M.Sc.

**Florianópolis**

**2006**

**LAURETE SARTOR**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo nota média de \_\_\_\_\_, atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo.

---

Prof. Dra. Elisete Dahmer Pfitscher  
Coordenadora de Monografias

Banca Examinadora:

---

Prof. Rogério João Lunkes M.Sc. (orientador)

---

Prof. Erves Ducati, M.Sc.

---

Prof. Michele Patrícia Roncálio

Florianópolis, 22 de fevereiro de 2007.

Dedico este trabalho aos meus pais,  
Décio e Edna, e ao Luigi.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela vida, por ter me guiado, e concedido forças nos momentos mais difíceis.

Aos meus pais, Décio e Edna, que mesmo sem estar presentes em todas as horas, sempre estiveram nos momentos mais importantes. Obrigada pelo amor, pela educação, valores, preocupação e apoio incondicional.

A minha irmã, Rosane e ao meu cunhado, Luiz Fernando, pela amizade, por estarem sempre ao meu lado, pela valiosa ajuda com as ilustrações deste trabalho, e principalmente pelo maior presente: o Luigi.

Ao querido Júlio, pelo carinho e incentivo que sempre recebi.

A todos os meus familiares, e em especial a tia Deniz e ao Thiago, as minhas primas Fran e a Maria Helena.

A todos os colegas da UFSC, em especial ao José Carlos e ao Marco Aurélio, pela ajuda e companheirismo.

A todos os colegas de trabalho pela paciência e incentivo.

Ao prof. Rogério João Lunkes, pela orientação neste trabalho.

Aos professores do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, em especial a Coordenadora de Monografias, Prof.<sup>a</sup> Elisete, pelo auxílio e incentivo nestes últimos dias.

Um agradecimento especial ao querido Mauro, Secretário do Curso de Ciências Contábeis, sempre disposto a ajudar, incentivar e dizer as palavras certas, nas horas certas.

Enfim, a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para minha formação.

Obrigada a todos!

Descobri como é bom chegar quando se tem paciência. E para chegar onde quer que seja, aprendi que não é preciso dominar a força, mas a razão. É preciso antes de mais nada, querer.

Amyr Klink

## RESUMO

SARTOR, Laurete. Proposta de desenvolvimento do mapa estratégico de uma empresa de transportes terrestres, 2006, 80 f. Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

As mudanças na economia mundial estão forçando as organizações a se adaptarem a um novo mercado competitivo e veloz. Há um crescimento da necessidade de informações voltadas à gestão organizacional e para tal, a informação contábil tem sido considerada um elemento estratégico no suporte a tomada de decisões. No intuito de fornecer informações relevantes e úteis para as organizações, a contabilidade busca ferramentas que contribuam neste processo. Uma das ferramentas gerenciais utilizadas, dentre tantas, é o Balanced Scorecard (BSC). O Balanced Scorecard (BSC) utiliza indicadores financeiros e não-financeiros, traduzindo e alinhando as estratégias da organização de acordo com sua missão, possibilitando a geração de valor futuro à mesma. O objetivo principal deste trabalho foi desenvolver uma proposta de Mapa Estratégico e indicadores de desempenho para uma organização prestadora de serviços na área de transportes. Para tal foi realizada a revisão teórica sobre o Planejamento Estratégico, já que o mesmo é o ponto de partida para a construção do Mapa Estratégico da organização, e sobre o próprio Balanced Scorecard (BSC), pois suas diretrizes são o alicerce para o desenvolvimento do Mapa Estratégico. O presente estudo levou para a prática o que foi visto na revisão teórica através do estudo de caso da Cia. Transportadora. Como conclusão, percebe-se que o Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta bastante útil para as organizações, pois possibilita o alinhamento de sua estratégia e facilita a percepção dos pontos críticos e pontos fortes determinantes para seu sucesso.

Palavras chave: Planejamento Estratégico, Mapa Estratégico e Balanced Scorecard.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Evolução Histórica da Estratégia.....	22
Quadro 2: Glossário do planejamento estratégico.....	26
Quadro 3: Medição dos temas financeiros estratégicos.....	41
Quadro 4: Medidas essenciais de clientes.....	45
Quadro 5: Planejamento Estratégico da Cia. Transportadora.....	66
Quadro 6: Lista preliminar de objetivos estratégicos.....	69
Quadro 7: Lista de objetivos estratégicos e indicadores da Cia. Transportadora.....	71
Quadro 8: Lista de objetivos e metas estratégicas da Cia. Transportadora.....	72
Quadro 9: Painel de desempenho da Cia. Transportadora.....	73



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura do planejamento estratégico.....	26
Figura 2: O balanced scorecard como estrutura para a ação estratégica.....	34
Figura 3: Alinhando e focalizando os recursos na estratégia.....	35
Figura 4: Princípios da organização focalizada na estratégia.....	35
Figura 5: Estrutura do balanced scorecard .....	40
Figura 6: A proposta de valor .....	44
Figura 7: A perspectiva do cliente – medidas essenciais.....	45
Figura 8: A perspectiva dos processos internos: modelo da cadeia de valores genérica.....	47
Figura 9: A estrutura de medição do aprendizado e crescimento.....	49
Figura 10: Mapa Estratégico: o modelo simples de criação de valor.....	51
Figura 11: Mapa estratégico hipotético.....	52
Figura 12: Organograma da Cia. Transportadora.....	62
Figura 13: Mapa estratégico da Cia. Transportadora.....	70

## SUMÁRIO

RESUMO.....	7
LISTA DE QUADROS .....	8
LISTA DE FIGURAS.....	9
SUMÁRIO.....	10
1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Assunto-tema.....	12
1.2 Problema.....	14
1.3 Objetivos.....	15
1.3.1 Objetivo Geral.....	15
1.3.2 Objetivos Específicos.....	15
1.4 Justificativa.....	15
1.5 Metodologia.....	17
1.6 Limitação da Pesquisa.....	19
1.7 Organização do Trabalho.....	19
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1 Planejamento Estratégico.....	21
2.1.1 Histórico do Planejamento Estratégico.....	21
2.1.2 Tipos de Planejamento Estratégico.....	22
2.1.3 Conceituação do Planejamento Estratégico.....	23
2.2 Balanced Scorecard (BSC).....	28
2.2.1 Origem e Evolução do Balanced Scorecard (BSC).....	29
2.2.2 Definição de Balanced Scorecard (BSC).....	31
2.2.3 Propósito do Balanced Scorecard (BSC).....	32
2.2.4 Perspectivas do Balanced Scorecard (BSC).....	37
2.2.4.1 Perspectiva Financeira.....	40
2.2.4.2 Perspectiva do Cliente.....	43
2.2.4.3 Perspectiva dos Processos Internos.....	46

2.2.4.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.....	47
2.2.5 Mapa Estratégico.....	49
2.2.6 Etapas de Elaboração do Balanced Scorecard (BSC).....	53
2.3 Comentários.....	59
3. ESTUDO DE CASO.....	61
3.1 Introdução.....	61
3.2 Descrição da Organização.....	61
3.2.1 Histórico e operações.....	61
3.2.2 O Mercado.....	64
3.2.3 A Estratégia.....	65
3.2.3.1 Planejamento Estratégico.....	65
3.2.4 O Mapa Estratégico.....	66
3.3 Resultados Observados.....	74
4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	75
4.1 Conclusões.....	75
4.2 Recomendações.....	76
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	78

# **1. INTRODUÇÃO**

Nesta seção, aborda-se as considerações iniciais de forma a contextualizar o presente estudo. Na seqüência, apresenta-se o tema e o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa do estudo. Por fim, trata-se da metodologia da pesquisa e suas limitações, bem como da organização do estudo.

## **1.1 Assunto-tema**

Há aproximadamente 20 anos, as organizações ao serem criadas, voltavam a sua atenção a compor uma estrutura física, mesmo que a mínima necessária às suas operações, aos processos produtivos e as características dos seus produtos e serviços, e em atrair e manter clientes, competindo com a concorrência por preço, qualidade e velocidade.

Atualmente, cada vez mais, as organizações estão conscientes de que é preciso voltar a sua atenção para outras necessidades que não as de 20 anos atrás. Os fatores que influenciam na obtenção do sucesso nas organizações não são mais apenas a qualidade de produtos e o atendimento aos clientes. A qualidade da gestão da organização, o conhecimento do mercado onde atua e adequação às mudanças constantes, o conhecimento das necessidades de seus clientes e, sobretudo, a forma pela qual são gerenciados seus ativos intangíveis, como capital humano, capital de informação e processos internos, são primordiais na obtenção do sucesso organizacional.

Desta forma, ao perceber que a competitividade exige a excelência organizacional contínua, o desafio encontrado pelas organizações, está em obter informações corretas, oportunas e relevantes para que os gestores possam tomar decisões acertadas. O ato de gerir ou administrar exige conhecimento, pois envolve planejamento, organização, direção e controle, possíveis de serem postos em prática, apenas com informações pertinentes. Segundo Lesca (1995, apud Machado, 2000), a informação engloba todo tipo de informação necessária para iniciar, realizar e controlar as operações relacionadas ao funcionamento da empresa.

Kaplan e Norton (1997) descrevem que hoje as organizações vivem em um novo ambiente operacional, cujo alicerce são as informações e por isso necessitam de uma ferramenta de gestão adequada para gerenciar e medir todo o desempenho da organização, principalmente os ativos intangíveis.

Segundo Sá (2000, p. 39), o ativo intangível das organizações "é um resultado do aumento das funções do próprio capital material e dos agentes que sobre o mesmo atuam para dinamizá-lo e aumentar-lhe a capacidade de utilidade ou eficácia."

Segundo Hendriksen e Breda (1999),

ativos intangíveis são considerados os ativos mais complexos para serem avaliados, pois não apresentam muitas características associadas a ativos (...) O goodwill resulta de boas relações que a empresa mantém com funcionários, clientes, e acrescentam-se também os fornecedores e sociedade em geral que são afetados, de forma positiva ou negativa, pela atuação da empresa.

A Contabilidade é essencial aos gestores no processo decisório, pois conforme Gonçalves e Batista (1996),

é a ciência que tem por objeto o estudo do Patrimônio a partir da utilização de métodos especialmente desenvolvidos para coletar, registrar, acumular, resumir, e analisar todos os fatos que afetam a situação patrimonial de uma pessoa.

Nas últimas décadas, com a necessidade de informações mais precisas, tem crescido as críticas ao controle do gerenciamento tradicional, focado apenas na Contabilidade Financeira e medidas financeiras. O mesmo tornou-se insuficiente, pois não possibilita uma visão abrangente e coerente da organização, além de concentrar-se em resultados originados de ações passadas.

Conforme Kaplan e Norton (1997, p.3), "as empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos e com a excelência da gestão dos ativos e passivos financeiros."

É neste contexto que surge a Contabilidade Gerencial. O que a diferencia da Contabilidade Financeira, é o propósito aos quais é destinada e o atendimento a usuários diferentes daqueles atendidos pela Contabilidade Financeira. Enquanto esta é voltada ao desempenho passado da organização e atende aos usuários externos – acionistas, credores e fisco – aquela é voltada às decisões internas e futuras da organização como ferramenta de apoio à gestão e atendimento aos clientes internos – funcionários, administradores e executivos.

Segundo Padoveze (1996), na busca por informações mais acuradas, a contabilidade gerencial assume o papel de oferecer elementos que traduzam a performance da organização, buscando informações na Contabilidade Financeira.

A Contabilidade Gerencial, para cumprir seu papel, cria e aperfeiçoa instrumentos para auxiliar a interpretação dos resultados levantados através de Contabilidade Financeira, como Benchmarking, Planejamento Estratégico, Balanced Scorecard (BSC), entre outros, cada qual com sua importância e finalidade específicas.

Entre todas as ferramentas das quais a Contabilidade Gerencial se utiliza para atingir seus objetivos, o presente estudo optou pelo Balanced Scorecard (BSC), cujos objetivos e indicadores, financeiros e não financeiros, tem como ponto de partida a visão e estratégia da organização a curto, médio e longo prazo e possibilita o gerenciamento de ativos intangíveis e avaliação dos processos internos, tão importantes na atualidade.

Sendo assim, o tema deste estudo é: O Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de implementação da estratégia da Cia. Transportadora.

## **1.2 Problema**

Com mercados competitivos, as organizações têm a necessidade de buscar a contínua melhoria de seus processos de negócios, promover a eficiência operacional como forma de alcançar sucesso e ampliar seus sistemas de informações.

Para que o propósito de melhoria contínua nos processos de negócios seja alcançado, é preciso que os gestores tenham uma visão acerca da organização como um todo, principalmente dos pontos considerados críticos. Segundo Kaplan e Norton (1997, p.75), “a criação de valores futuros exige a exploração de valores intangíveis. Na Era da Informação, saber explorar ativos intangíveis é mais importante que saber investir e administrar ativos físicos.”

Os sistemas operacionais e de controle gerencial são estabelecidos para garantir que toda a organização aja de acordo com o plano estratégico estabelecido pelos executivos. A organização precisa buscar a excelência em todos os níveis, sendo assim, a estratégia da organização precisa ser implantada, comunicada e alinhada a todos os níveis operacionais. O Balanced Scorecard (BSC) torna possível que a organização como um todo esteja alinhada a estratégia.

O Balanced Scorecard (BSC) utiliza uma abordagem baseada em atividades e processos inter-relacionados funcionalmente na organização, e permite aos gestores obter informações qualificadas sobre o desempenho da mesma, de forma clara e rápida. Traduz a visão e a estratégia da organização em objetivos e medidas tangíveis, que representam o equilíbrio entre os indicadores externos voltados aos acionistas e clientes, e medidas dos seus processos internos considerados críticos, de inovação, aprendizado e crescimento.

Diante do exposto, formulou-se o seguinte questionamento: *Como desenvolver o Mapa Estratégico da Cia. Transportadora utilizando o Balanced Scorecard (BSC)?*

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral desta pesquisa é o desenvolvimento de um mapa estratégico para a Cia. Transportadora, utilizando as diretrizes lançadas pela ferramenta gerencial Balanced Scorecard. (BSC).

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Visando atingir o objetivo geral, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- Revisar elementos teóricos acerca de Planejamento Estratégico;
- Revisar elementos teóricos acerca do Balanced Scorecard (BSC) e Mapas Estratégicos;
- Propor indicadores de desempenho que avaliem as operações da Cia. Transportadora.

### **1.4 Justificativa**

As atuais tendências de globalização da economia, a existência de concorrentes e a exigência crescente de novos produtos com melhor nível de qualidade direcionam as organizações para a gestão estratégica, que exige o constante monitoramento do ambiente em

que atuam e, conseqüentemente, requer informações adequadas, num nível de sofisticação e presteza bem maior do que aquele necessário há alguns anos.

Conforme entendimento de Sá (2006),

O mundo de hoje exige decisões rápidas porque rápidas são as formas de comunicação e de mudança de costumes. Esta é a razão que exige modificações nos sistemas de controles e de governo das coisas. Tende ao retrocesso ou a criar obstáculos a terceiros, um sistema que não se agiliza, no mesmo compasso do mundo dos nossos dias.

Sendo assim, é necessário muito mais que recursos financeiros para que os objetivos de continuidade e principalmente os objetivos financeiros, de lucratividade e retorno sobre o capital investido, de uma organização sejam alcançados.

Atualmente, a informação e o conhecimento são armas mais competitivas, do que o controle ou comando, pois sua disseminação promove a integração entre o capital humano e os sistemas da organização, além de facilitar a busca por um objetivo comum.

O gestor precisa desenvolver a capacidade de projetar o futuro desejado para sua organização, liderar, assumir riscos de forma consciente, saber organizar e tomar decisões certas, no momento adequado. Tudo isso requer um profundo conhecimento acerca da organização. Por esse motivo, a organização precisa conhecer seus pontos considerados críticos e possuir uma gestão de qualidade que construa um ambiente propício a estimular os fatores que promovam ações para o aumento de sua competitividade.

Conforme Kaplan e Norton (2004), os pontos críticos responsáveis pelo sucesso ou fracasso de uma organização estão relacionados, principalmente, aos seus ativos intangíveis, a saber: capital humano, sistemas de informações, processos de alta qualidade voltados às necessidades dos clientes, relacionamento com os clientes, gestão de marcas, recursos de inovação e cultura, e, planejamento e gestão de estratégias, pois a qualidade de produtos e serviços e atendimento aos clientes, apenas, não são mais considerados diferenciais, e sim obrigações básicas de qualquer organização.

Para apoiar o processo de gestão em uma organização, além de informações precisas, é fundamental que existam processos de medição de desempenho, planejamento e gestão de estratégias. E para melhorar o desempenho das organizações, é necessário que haja grandes mudanças em seus sistemas de gerenciamento e medição, pois não é viável se manter no mercado atual, competitivo, tecnológico e focado em competências, medindo e controlando somente as medidas financeiras de períodos passados.



O presente estudo trata o Balanced Scorecard (BSC) como uma ferramenta que auxilia os gestores a ter uma visão ampla da organização, pois considera suas quatro perspectivas mais importantes a curto, médio e longo prazo: financeira, de clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento), cria indicadores de desempenho para cada qual das perspectivas, e facilita a visualização dos pontos importantes para cada perspectiva. Além disso, possibilita que a estratégia seja esclarecida e comunicada a toda organização, de forma que todos sejam responsáveis na tarefa de atingir os objetivos traçados.

Por estes motivos, entre tantas ferramentas gerenciais, optou-se por utilizar o Balanced Scorecard (BSC) na realização deste trabalho, pois o mesmo revelou-se um importante instrumento de suporte aos gestores, porque segundo Kaplan e Norton (1997) as organizações situadas em um ambiente em constante mudança precisam de um processo duplo de aprendizado, permitindo que o gestor questione as hipóteses que foram traçadas para a organização e reflita se essas hipóteses sob as quais opera ainda estão consistentes com as evidências, observações e experiências correntes.

## **1.5 Metodologia**

O objetivo da metodologia é descrever como um trabalho foi elaborado, as suas características e a sua relação com o estudo proposto.

Segundo Gil (1999, p. 42), pesquisa é “um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

O método científico, no entendimento de Rey (1993, p.9),

tem por base a observação rigorosa e imparcial dos fatos, observação essa que deve ser capaz de distinguir, dentre os muitos fenômenos que possam ocorrer em determinadas circunstâncias, aqueles que são relevantes para o estudo do problema em causa.

Observa-se que a imparcialidade é fundamental na execução do método científico, pois mesmo que o pesquisador aspire alcançar êxito no que se propôs a realizar, não poderá envolver-se pessoalmente com o objetivo da pesquisa. Dessa forma, o desenvolvimento desse estudo busca demonstrar o problema pesquisado de forma prática e objetiva, procurando tratar com imparcialidade os fatos e informações a serem examinados.

Trata-se de uma pesquisa descritiva, pois se pretende descrever como utilizar a ferramenta gerencial *Balanced Scorecard* (BSC) para alinhar a estratégia da Cia. Transportadora, propondo a criação de seu Mapa Estratégico. Segundo Beuren (2003), pesquisa descritiva é caracterizada como um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e a explicativa. Conforme Gil (1991), a pesquisa exploratória visa proporcionar uma maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, envolvendo levantamento bibliográfico, enquanto que, a pesquisa explicativa visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos que acontecem no dia-a-dia, e aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão das coisas.

Monografia, segundo Marconi e Lakatos (1990, p.204) é “o tratamento escrito de um tema específico que resulte de interpretação científica com o escopo de apresentar uma contribuição relevante ou original e pessoal à ciência”.

Considerando-se o tratamento técnico utilizado, este estudo classifica-se como um estudo de caso. Segundo Gil, (1991), “é o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

Quanto a análise dos dados, a abordagem utilizada classifica-se como qualitativa, pois há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. Para Oliveira (1999, p. 117), pesquisas que utilizam a 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 experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atividades dos indivíduos.

Quanto a coleta de dados para a elaboração do estudo de caso apresentado no presente trabalho, a mesma foi feita através da observação das atividades e processos internos da organização. Conforme Silva e Menezes (2005, p. 33), observação é o processo no qual “se utilizam os sentidos na obtenção de dados de determinados aspectos da realidade.” O tipo de observação utilizada foi a observação na vida real, que é descrita por Silva e Menezes (2005) como o processo pelo qual o registro dos dados é feito a medida que os mesmos ocorrem.

Após apresentação da metodologia a utilizada na realização do presente estudo passa-se a descrição das limitações verificadas na execução do mesmo.

## **1.6 Limitação da Pesquisa**

As limitações básicas desta pesquisa são decorrentes do tipo de trabalho, assim como as definidas por seus objetivos. Pelo fato do presente estudo caracterizar como um estudo de caso limita-se à análise e estudo de publicações já existentes sobre os assuntos abordados, bem como a confrontação com a realidade efetiva encontrada na Cia. Transportadora.

O estudo do Balanced Scorecard (BSC) limita-se a linha criada por Kaplan e Norton.

A pesquisa limita-se a análise de um único caso, da Cia. Transportadora organização prestadora de serviços, localizada em Florianópolis/SC, cujo ramo de atividade é o transporte terrestre de passageiros, devendo-se a isso uma limitação deste estudo.

Outra limitação a ser citada refere-se à necessidade de se manter a identidade da organização sob caráter confidencial, desta forma seu nome não será citado, passando a mesma a ser chamada de Cia. Transportadora.

## **1.7 Organização do Trabalho**

Este trabalho está dividido em quatro capítulos: introdução, fundamentação teórica, estudo de caso e conclusão.

A introdução apresenta o assunto explorado no presente estudo, o tema da pesquisa, o problema a ser resolvido, os objetivos propostos, a justificativa para a realização da pesquisa, a metodologia utilizada, as limitações e organização do trabalho.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica, através da revisão bibliográfica, onde são apresentados o histórico e conceitos acerca do Planejamento Estratégico, origem e evolução, conceitos e propósito e perspectivas da ferramenta gerencial Balanced Scorecard (BSC), bem como conceito e construção do Mapa Estratégico e forma de implementação do Balanced Scorecard (BSC).

No terceiro capítulo é desenvolvido o estudo de caso da Cia. Transportadora, com a proposição de seu Mapa Estratégico e indicadores de desempenho para a mesma.

O quarto capítulo apresenta as considerações finais a respeito do estudo e recomendação para futuros trabalhos.

Por fim, são apresentadas as referencias bibliográficas utilizadas na elaboração do estudo.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Na realização de qualquer trabalho acadêmico, torna-se de fundamental importância à fundamentação teórica, que serve de apoio e auxílio, tanto para o desenvolvimento do estudo, quanto para um melhor entendimento acerca do tema em estudo.

Considera-se que a fundamentação teórica constitui-se, entre outros aspectos, de um conjunto de fatores, os quais envolvem princípios, premissas, conceitos ou definições relativas ao assunto estudado. Portanto, constitui uma forma de auxílio, pois, na medida em que se aprofunda no tema, maiores são as chances de se entender e buscar soluções para um determinado problema, através de comparações, análises e reflexões.

Desta forma, este capítulo apresenta a fundamentação teórica e está subdividido em dois subcapítulos, que abordam: o Planejamento Estratégico e o Balanced Scorecard (BSC).

### **2.1 Planejamento Estratégico**

Considerando as afirmações feitas por Kaplan e Norton, (1997, p. 2) de que “O Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das organizações (...)” ou ainda, Kaplan e Norton (1997, p. 3), “O Balanced Scorecard é um valioso mecanismo para a implementação e tradução da estratégia em objetivos, medidas e metas específicas (...)” torna-se relevante e necessário ao leitor que algumas informações acerca de planejamento estratégico sejam oferecidas.

#### **2.1.1 Histórico do Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico tem sua origem nas estratégias militares. Apenas após a segunda metade do XIX a estratégia passou a ser utilizada pelas organizações de forma a torná-las competitivas no mercado.

Através do Quadro 1, pode-se verificar a evolução histórica da estratégia:

Ano	Evento
Antiguidade	O primeiro texto conhecido, de aplicação militar, tem mais de 2.000 anos e é do general chinês Sun Tzu: um tratado sobre a arte da guerra. No Ocidente, o conceito é também utilizado militarmente pelo exercito romano.
Século XVIII	O general francês Napoleão Bonaparte, que conhece a obra de Tzu, é considerado um dos maiores estrategistas de todos os tempos.
Década de 50	Após a segunda guerra, o planejamento estratégico chega às empresas e universidades, principalmente nos EUA. Surge o modelo de análise de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades.
1965	Edição do primeiro livro sobre estratégia, de Igor Ansoff.
Anos 60 e 70	O planejamento estratégico torna-se uma ferramenta muito popular e se espalha pelas empresas dos EUA.
1973	Primeiro Seminário Internacional de Administração Estratégica na Universidade de Vanderbilt. Neste evento, iniciam-se as primeiras críticas ao planejamento estratégico.
1980	Publicação do primeiro livro de Michael Porter, com uma nova organização dos conceitos de estratégia.
Década de 80	Com a estabilização do crescimento econômico, há certo desencanto das empresas norte-americanas em relação à estratégia. Já nas companhias japonesas, que experimentam grande crescimento econômico, os executivos lêem e seguem os ensinamentos do general chinês Sun Tzu. Surgem, cada vez mais, novos autores e teorias sobre o tema.
1994	Edição do livro <i>The Rise and Fall of Strategic Planning</i> , de Mintzberg, que mostra a precariedade dos conceitos de planejamento estratégico e marcou o início de uma nova fase dos conceitos de estratégia.
Década de 90	As duas metades desta década são bem distintas. Na primeira, há significativa retomada do pensamento estratégico, levando-se em consideração todas as suas limitações. Na segunda metade da década, com a euforia da Internet, algumas empresas abandonam completamente a estratégia, na opinião de Michael Porter, e outras a tornam de sinônimo do negócio. Kaplan e Norton criam o <i>balanced scorecard</i> .
Século XXI	São propostos novos modelos com foco na capacidade de adaptar-se à mudança, na flexibilidade e no aprendizado organizacional. Para alguns, ter agilidade estratégica para “dançar conforme a música” passa a ser mais importante que a estratégia em si. Segundo pesquisa da Bain e Co., o planejamento estratégico ainda é a ferramenta de gestão mais utilizada por empresas no mundo todo.

Quadro 1: Evolução histórica da estratégia

Fonte: Zacarelli (2000, apud Kallás. 2003, p. 32)

### 2.1.2 Tipos de Planejamento Estratégico

Conforme Oliveira (1999), o planejamento pode ser dividido em três tipos, devido aos níveis hierárquicos existentes em uma organização:

- Planejamento estratégico: é o processo gerencial que possibilita estabelecer o rumo a ser seguido pela organização como um todo, com o objetivo de otimizar sua relação com o ambiente.
- Planejamento tático: é o processo que atua em áreas determinadas da organização, de forma a utilizar os recursos disponíveis de forma eficiente. Trabalha com os objetivos e desafios selecionados pelo planejamento estratégico.
- Planejamento operacional: é a formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas pela organização. Relaciona-se aos planos de ação da organização.

### 2.1.3 Conceituação de Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico deve indicar qual a direção que a organização tomará nos próximos anos. Geralmente é feito para longos prazos, períodos de cinco anos ou mais. Deve seguir três etapas básicas, a saber:

- a) elaboração da estratégia (planejamento);
- b) implementação da estratégia (gerenciamento);
- c) acompanhamento da estratégia (controle).

Dados os objetivos do presente estudo e necessidades encontradas, na execução do mesmo será abordada apenas a primeira etapa do Planejamento Estratégico, caracterizada por sua elaboração.

Conforme Oliveira (1999, p. 28),

estratégia é a situação em que existe uma identificada, analisada e efetiva interligação entre os fatores externos e internos da empresa, visando otimizar o processo de usufruir as oportunidades ou de evitar as ameaças ambientais perante os pontos fortes e fracos da empresa.

Conforme Stoner (1985, p. 136), o planejamento é “o processo de estabelecer objetivos e linhas de ação adequadas para alcançá-los.”

O planejamento é uma característica própria do desenvolvimento e da evolução do ser humano. Através dele o ser humano pode traçar metas para o seu bem-estar, se preparar

para eventualidades e ameaças futuras e obter sucesso em função da possibilidade de novas oportunidades. Assim, para se atingir um objetivo é preciso primeiro planejar o caminho a percorrer.

Do mesmo modo, as organizações precisam planejar o futuro como preparação para metas, ameaças e oportunidades. Isto é conseguido por meio da análise e avaliação do relacionamento com o ambiente, através da utilização de um processo capaz de integrar os diversos aspectos da empresa e do seu ambiente.

Como a função fundamental da administração é tomar decisões que determinem para a empresa o curso de ação a curto e a longo prazo, Oliveira (1999, p.48) comenta que o planejamento aparece como ponto inicial no processo administrativo nas empresas, embora essa ordem de desenvolvimento não deva ser considerada como fixa, sendo apenas orientativa quanto a um raciocínio lógico, pois inicialmente é necessário planejar para em seguida realizar.

Conforme descrevem Fishmann e Almeida (1993, p. 25),

planejamento estratégico uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, de seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir riscos.

Oliveira (1991, p. 62) assevera que,

o planejamento estratégico pode ser conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente.

Segundo Kotler (1998, p. 71), planejamento estratégico “é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercados mutantes”.

E para Cunha (2000, p. 10), o planejamento estratégico,

é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes da empresa e das oportunidades e ameaças do meio ambiente. Esta análise tem o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitam um aumento da competitividade empresarial.



Através do planejamento estratégico, a empresa espera segundo Oliveira (1993, p.46):

- Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes;
- Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos;
- Conhecer e usufruir as oportunidades externas;
- Conhecer e evitar as ameaças externas,
- Ter um efetivo plano de trabalho estabelecendo as premissas básicas, as expectativas e os caminhos almejados pela empresa.

Segundo Bethlen (1998), a consistência de um trabalho de elaboração e implantação do Planejamento Estratégico em uma organização está diretamente ligada à sistemática adotada, ao comprometimento das pessoas envolvidas, à exatidão dos dados levantados ou informados, quer sejam internos ou externos, e ao acompanhamento sistemático dos planos de ações propostos.

O Planejamento Estratégico deve definir a vida da entidade, tendo como base às informações originadas em seus diversos setores. Diz respeito à formulação de objetivos que devem ser alcançados pela organização. Para tal deve selecionar os programas de ação mais adequados à organização e atentar-se à sua correta execução, levando em conta as condições internas e externas à organização, sua evolução esperada e as regras básicas que deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação.

Além do compromisso de conquistar e reter clientes, que para tal devem ter suas necessidades satisfeitas, as organizações bem sucedidas devem estar sempre prontas a se adaptar a mercados em contínua mudança. Desta forma, o planejamento estratégico deve ser orientado ao mercado cumprindo a função de adaptar a organização as mudanças, além de manter um grau de flexibilidade viável entre objetivos, habilidades e recursos que tem a disposição, mantendo o compromisso com o lucro, o crescimento e missão organizacional.

A estrutura do planejamento estratégico pode ser definida de acordo com a Figura 1.

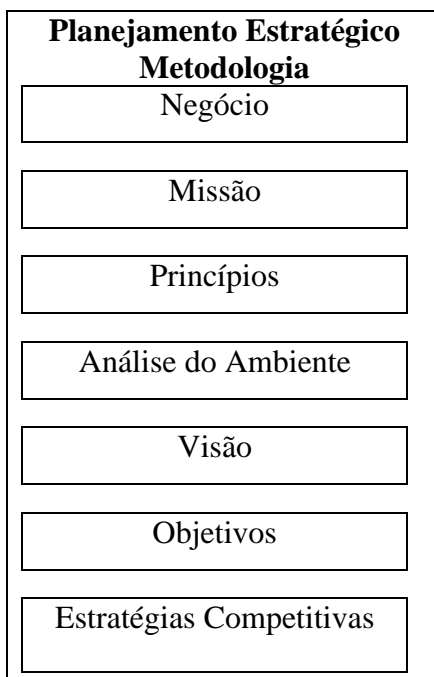


Figura 1: Estrutura do Planejamento Estratégico

Fonte: Vasconcellos Filho e Pagnocelli, (2001, p. 30)

De forma a facilitar o entendimento de cada um dos itens que compõe a estrutura do Planejamento Estratégico, Vasconcellos Filho e Pagnocelli criaram um glossário acerca dos termos, conforme o Quadro 2:

<b>Conceito</b>	
<b>Planejamento estratégico</b>	É o processo que mobiliza a empresa para escolher e construir o seu futuro.
<b>Negócio</b>	É o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente.
<b>Missão</b>	É a razão de existir da empresa no seu negócio.
<b>Princípios</b>	São os balizamentos para o processo decisório e o comportamento da empresa no cumprimento da sua Missão.
<b>Visão</b>	É a explicitação do que se visualiza para a empresa.
<b>Objetivos</b>	São os resultados que a empresa precisa alcançar em prazo determinado para concretizar sua Visão sendo competitiva no ambiente atual e futuro.
<b>Estratégia Competitiva</b>	É o que a empresa decide fazer e não fazer, considerando o Ambiente, para concretizar a Visão e atingir os Objetivos, respeitando os Princípios, visando cumprir a Missão no seu Negócio.

Quadro 2: Glossário do Planejamento Estratégico

Fonte: Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001, p. 31)

O negócio da organização deve ser definido a partir da idéia que o consumidor tem da empresa e do benefício que espera da mesma.

Vasconcellos (2001, p. 42-50) identifica os benefícios que a definição do negócio pode trazer para a organização. São eles:

- Ajuda a focar no diferencial competitivo;
- Orienta os investimentos;
- Orienta o marketing;
- Orienta o treinamento;
- Orienta o posicionamento estratégico;
- Orienta a terceirização;
- Ajuda a identificar quem é o concorrente;
- Ajuda a conquistar o mercado;
- Ajuda a criar mercado futuro;
- Evita miopia estratégica.

É necessário fazer uma análise da organização de forma definir quem é seu cliente e qual o benefício que o mesmo espera receber da organização.

Muito importante na construção do Planejamento Estratégico, é a missão da organização, pois é ela que define a razão da existência da organização.

O estabelecimento da missão deve ser amplo e genérico, inserindo o motivo da existência da organização, além de abranger setores e atividades que exerce. Deve ser feita de formal e comunicada a todos na organização.

Para Kotler, (1998, p. 76), “a missão da empresa atua como uma “mão invisível” que orienta funcionários geograficamente dispersos a trabalhar independentemente e, todavia, coletivamente para realizar as metas da organização”.

Missão, segundo Oliveira (1999, p.71), é “a determinação de onde a empresa quer ir”.

A missão de uma organização é moldada a partir de cinco elementos básicos: sua cultura; preferências atuais dos proprietários ou administradores; ambiente de mercado; recursos disponíveis; e, as competências que a diferencia no mercado.

Para a definição da missão organizacional, Tavares (2000, p. 181) descreve que alguns questionamentos devem ser respondidos:

- Quem é e onde está nosso cliente?
- Quem poderá vir a ser nosso cliente?

- O que podemos fazer para manter os primeiros clientes e conquistar os demais?
- O que compra nosso cliente?
- Como nossas competências distintivas poderão ser utilizadas para significar vantagem competitiva sustentável?

Oliveira (1999, p. 81) descreve a visão como “os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla.”

Através da determinação da visão, os objetivos globais que a organização pretende alcançar devem ser estabelecidos, bem como sua hierarquia e importância.

O Planejamento Estratégico deve ser preparado para trabalhar com indicadores estratégicos que contemplem os fatores críticos responsáveis pelo sucesso de longo e de curto prazo da organização.

Para tentar evitar as causas que conduzem ao insucesso das tomadas de decisões, a organização pode utilizar o Planejamento Estratégico, a fim de possibilitar a análise e acompanhamento de seu desempenho, permitir que ações e intervenções sejam realizadas com o objetivo de adequar às estratégias ao nível de sucesso que a organização almeja.

Como comentário final a respeito do Planejamento Estratégico, resta salientar que a estratégia formulada deve ser executada em todos os níveis da organização, então deve ser inserida no centro do processo gerencial e compreendida por todos os colaboradores.

Para que tal fato ocorra efetivamente, é necessário que ferramentas sejam utilizadas, sendo assim, neste momento passa-se a apresentação do Balanced Scorecard (BSC).

## **2.2 BALANCED SCORECARD (BSC)**

O objetivo deste sub-capítulo é apresentar a ferramenta gerencial Balanced Scorecard (BSC), concebida e desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton, iniciando com seu surgimento e evolução, conceitos e objetivos, etapas que o compõe e forma de implementação.

### 2.2.1 Origem e Evolução do Balanced Scorecard (BSC)

Conforme descrito por Kaplan e Norton (1997), em 1990, o Instituto de Pesquisa Nolan Norton, uma unidade de pesquisa da KPMG, através de seu executivo David Norton, e sob consultoria acadêmica de Robert Kaplan, realizou um estudo intitulado: “Measuring Performance in the Organization of the Future”.

O estudo pretendia provar que as medidas de desempenho tradicionais não eram mais capazes de auxiliar as empresas na criação de valores futuros, pois não avaliavam a eficiência dos processos e lucratividade dos produtos, considerando apenas os indicadores financeiros e contábeis. Sendo assim, pretendia-se provar que medidas de desempenho mais amplas, deveriam ser utilizadas ao longo de todo o processo de gestão, para traduzir efetivamente o desempenho da organização.

O ponto de partida utilizado para o estudo foi o modelo utilizado pela Analog Devices para medir o índice de progresso em atividades de melhoria contínua e o seu scorecard, que continha as medidas tradicionais financeiras, além de outras operacionais, “como prazos de entrega ao cliente, qualidade e ciclo de processos de produção, e também a eficácia no desenvolvimento de novos produtos.” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 7-8)

O direcionamento dado ao estudo levou ao desenvolvimento de um scorecard mais amplo do que aquele até então utilizado pela Analog Devices. Sua estrutura foi organizada em torno de quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 8), a ferramenta passou a ser chamada de Balanced Scorecard (BSC), com o objetivo de

refletir o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendência (leading) e de ocorrência (lagging) e entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

As conclusões do estudo, em especial, de que o Balanced Scorecard (BSC) poderia ser utilizado como sistema de medição de desempenho das organizações, foi publicada na Harvard Business Review, edição de janeiro-fevereiro de 1992, através do artigo “The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance”, de Kaplan e Norton. O Balanced Scorecard (BSC).

Ainda em 1992, Kaplan e Norton foram procurados por Norman Chambers e Larry Brady, executivos da Rockwater e FMC Corporation, respectivamente, com o intuito de

ampliarem o alcance da aplicação do Balanced Scorecard (BSC): de um sistema de indicadores de desempenho, à ferramenta para comunicar e alinhar estratégias à organização. A experiência comprovou que os indicadores de desempenho do Balanced Scorecard (BSC) deveriam ser vinculados a estratégia da organização.

A importância de se escolher medidas baseadas no sucesso estratégico foi descrita por Kaplan e Norton (1997) e publicada na Harvard Business Review, edição de setembro-outubro de 1993, no artigo intitulado “Putting the Balanced Scorecard to Work.”.

Em 1993, a Renaissance Solutions, empresa que prestava consultoria estratégica com o Balanced Scorecard (BSC), da qual David Norton era o principal executivo, fez uma parceria com a Gemini Consulting, com o objetivo de aperfeiçoar operacionalmente o uso do Balanced Scorecard (BSC). Com a experiência, pontos importantes foram observados: a) os objetivos estratégicos se interligam por relações de causa e efeito, descrevendo, assim a trajetória estratégica da organização; e b) o BSC além de esclarecer e comunicar a estratégia implementada pela organização, demonstrou poder ser utilizado como uma ferramenta de gerenciamento da estratégia.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.9), “o Balanced Scorecard deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema gerencial essencial”.

Essa terceira evolução do Balanced Scorecard (BSC), também foi publicada na Harvard Business Review, na edição de janeiro-fevereiro de 1996, em artigo escrito por Kaplan e Norton, sob o título “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”.

A percepção do conhecimento adquirido através do estudo, das aplicações em casos reais e da rápida evolução do Balanced Scorecard (BSC), que não poderiam ser transmitidas através de artigos, levou Kaplan e Norton a publicar em 1996, seu primeiro livro a respeito do Balanced Scorecard (BSC). The Balanced Scorecard, traduzido em 1997 para o português sob o título “A estratégia em ação: Balanced Scorecard.”

Como resposta as dúvidas de executivos na implementação do Balanced Scorecard (BSC) em suas organizações, e forma de compartilhar sugestões e informações recebidas, em 2000, Kaplan e Norton escreveram seu segundo livro, The Strategy – Focused Organization, traduzido para o português sob o título, Organização voltada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard (BSC) prosperam no novo ambiente de negócios. O objetivo principal do livro era demonstrar a importância de alinhar a organização, de forma a alcançar as metas estratégicas estabelecidas.

Pela constatação da importância da utilização de mapas estratégicos e a necessidade de fornecer um elo entre a formulação e implementação do Balanced Scorecard (BSC), em 2004 Kaplan e Norton, escrevem *Strategy Maps*. O livro foi traduzido para o português ainda em 2004, com o título *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*.

Kaplan e Norton (2004, p. XII) descrevem que o livro apresenta novas contribuições importantes ao Balanced Scorecard (BSC), a saber:

- a) descrição dos componentes básicos responsáveis pela criação de valor nas perspectivas dos processos internos e de aprendizado e crescimento;
- b) temas baseados nos processos de criação de valor capazes de esclarecer a dinâmica da estratégia; e
- c) um novo modelo para descrever, medir e alinhar os três ativos intangíveis de aprendizado e crescimento – capital humano, de informação e organizacional – com os processos e objetivos da perspectiva dos processos internos.

Neste último trabalho, percebe-se claramente a ênfase dada aos ativos intangíveis na busca do sucesso organizacional e a forma pela qual os mesmos devem ser alinhados a estratégia.

Após este breve relato histórico acerca do Balanced Scorecard (BSC) apresenta-se a seguir sua definição e propósito.

### 2.2.2 Definição de Balanced Scorecard (BSC)

Durante a realização da pesquisa bibliográfica a respeito do Balanced Scorecard (BSC), muitos foram os conceitos encontrados para o tema. Dentre todos os localizados, foram reunidos na seqüência, os considerados mais relevantes e completos.

Kaplan e Norton (1997) descrevem o Balanced Scorecard (BSC)

como um sistema de gestão que abrange os níveis estratégico, tático e operacional, fornecendo um modelo para traduzir a visão e a estratégia de uma empresa em um conjunto coerente de indicadores de desempenho.

Segundo Padoveze (2003, p.121),

o Balanced Scorecard é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente

de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”.

Conforme definição de Atkinson et al. (2001, p.60) “o Balanced Scorecard é um sistema de gerenciamento e de avaliação que vê o desempenho de uma unidade de negócio sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, do processo empresarial interno e de aprendizagem e crescimento.”

Campos (1998) ressalta que o BSC deve preocupar-se em espelhar a estratégia de forma a solucionar uma das principais deficiências dos sistemas gerenciais tradicionais, que são incapazes de integrar e sintonizar a estratégia a longo prazo com as ações e os resultados a curto prazo.

Observando os vários conceitos encontrados na literatura, conclui-se que o Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de gestão, que auxilia as organizações na tradução, comunicação, alinhamento e gerenciamento de sua estratégia. O Balanced Scorecard (BSC) traduz a estratégia da organização através de ações operacionais interligadas que envolvem toda a organização, com o objetivo de melhorar seu desempenho, tanto a curto, quanto a longo prazo, de acordo com as quatro perspectivas mais relevantes para a organização: financeira, de clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

### 2.2.3 Propósito do Balanced Scorecard (BSC)

Para Kaplan e Norton (1997), o propósito principal do Balanced Scorecard (BSC) é a busca de uma vantagem competitiva duradoura na era da informação. Sua principal motivação é constatação de que em um ambiente competitivo onde as mudanças são constantes, indicadores de desempenho financeiros não bastam para conduzir a organização a elevados níveis de competitividade, sendo necessária, portanto a criação de indicadores não-financeiros, garantindo assim, às organizações espaço no mercado.

Segundo Kaplan e Norton (1996, p.75), um dos objetivos com a construção do Balanced Scorecard (BSC) era ter um conjunto de medidas de desempenho que monitorasse a capacitação e a conquista de ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

A utilização de sistemas gerenciais tradicionais traz um sério problema para as organizações. Este problema só foi observado a partir da utilização do Balanced Scorecard



(BSC) como sistema de comunicação e alinhamento estratégico. Os sistemas anteriores não permitiam que as estratégias de longo prazo fossem ligadas às suas ações de curto prazo.

Antes do surgimento e utilização do Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta gerencial, muitas organizações já utilizavam medidas de desempenho não financeiras em seus processos, porém de forma a avaliar se objetivos específicos como gestão de qualidade, reengenharia, redução do ciclo produtivo, estavam sendo alcançados.

Conforme Kaplan e Norton, (1996, p.56),

muitas pessoas pensam em mensuração como uma ferramenta para controlar comportamentos e para avaliar desempenhos passados. Controles e sistemas de mensuração tradicionais pretendem manter unidades organizacionais de acordo com um plano pré-estabelecido. As medidas no Balanced Scorecard estão sendo usadas pelos executivos de forma diferente – para articular a estratégia do negócio, comunicá-la e ajudar a alinhar as iniciativas individuais, organizacionais e departamentais, para alcançar um objetivo comum. Esses executivos estão usando o scorecard como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema tradicional de controle. Para que o Balanced Scorecard seja usado dessa maneira, entretanto, as medidas devem expressar claramente a estratégia de longo prazo da organização para o sucesso competitivo.

Conforme Kaplan e Norton (1997), os sistemas operacionais e de controle gerencial são estabelecidos para garantir que os gestores e funcionários ajam de acordo com o plano estratégico estabelecido pelos executivos. Esse processo linear de estabelecer uma visão e uma estratégia comunicá-la e ligá-la a todos na organização, alinhando as ações e iniciativas para alcançar os objetivos de longo prazo pode ser entendido como um processo de realimentação. Nesse processo o objetivo permanece constante. Não ocorrem questionamentos a respeito do objetivo a ser alcançado, ou se os métodos utilizados para tal são adequados. O processo serve para monitorar o ambiente (mercado) em constante mudança, de forma a garantir que os objetivos previamente traçados sejam alcançados.

Kaplan e Norton (1997, p. 09), descrevem que o propósito do Balanced Scorecard (BSC) como sistema de gestão estratégica, é viabilizar os processos gerenciais críticos da organização, ilustrados pela Figura 2:

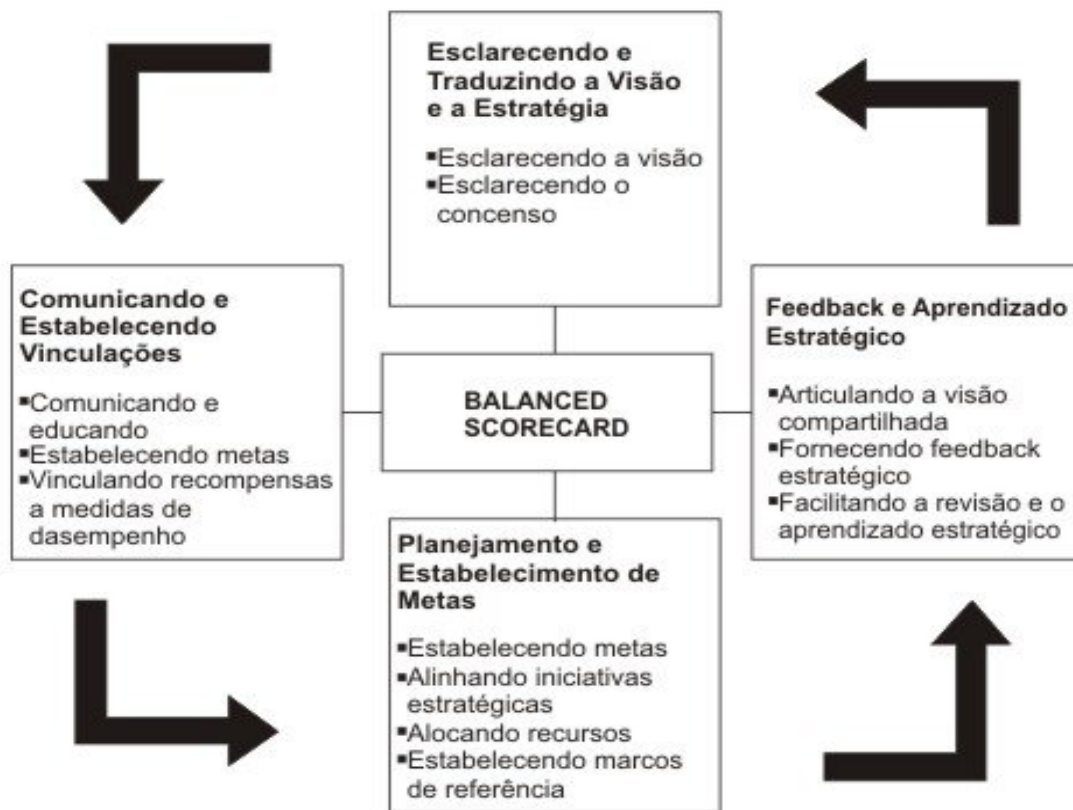


Figura 2: O Balanced Scorecard como estrutura para a ação estratégica

Fonte: Kaplan E Norton (1997, p. 12)

É necessário que exista uma preocupação com o esclarecimento e tradução da visão para que a estratégia adotada seja realizada, por todos os colaboradores da organização, facilitando o processo de comunicação entre todos os níveis. Estes quatro novos processos introduzidos na organização pelo Balanced Scorecard (BSC) ajudam as empresas a conectar os objetos de longo prazo às ações de curto prazo.

Porém, conforme Kaplan e Norton (2000, p. 18) o maior benefício da utilização do Balanced Scorecard por uma organização, está na obtenção de um padrão consistente na busca do foco e do alinhamento estratégico, baseada em cinco princípios, chamados de Princípios da Organização Focalizada na Estratégia.



Figura 3: Alinhando e focalizando os recursos na estratégia

Fonte: Kaplan e Norton (2000, p. 19)

Como é possível visualizar através da Figura 3, o Balanced Scorecard (BSC) desloca a estratégia para o centro da organização, de modo que todos os processos, atividades e colaboradores estão focalizados na mesma.

Os princípios da organização focalizada na estratégia estão ilustrados na Figura 4.



Figura 4: Princípios da organização focalizada na estratégia

Fonte: Kaplan e Norton (2000, p. 19)

a) Traduzir a estratégia em termos operacionais

O primeiro princípio do Balanced Scorecard (BSC) define que a estratégia da organização deve ser descrita e comunicada de forma clara a todos os colaboradores da organização para envolvê-los na busca pelas metas traçadas no planejamento estratégico, pois conforme Kaplan e Norton (2000, p. 20), “o Balanced Scorecard fornece um referencial para descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente e imaginosa.”

A tradução da estratégia em termos operacionais acontece através da criação de Mapas Estratégicos e de Balanced Scorecards. A forma de criação das duas ferramentas será vista adiante.

b) Alinhar a organização a estratégia

O segundo princípio do Balanced Scorecard (BSC) enfatiza que se faz necessário que os colaboradores das mais diversas unidades de negócios, setores, departamentos ou filiais da organização devem estar focalizados e alinhados a estratégia. Segundo Kaplan e Norton (2000, p.22), “para que o desempenho organizacional seja superior a soma das partes, as estratégias individuais devem ser conectadas e integradas.”

c) Transformar a estratégia em tarefa de todos

Mais uma vez, salienta-se a importância da busca pelo foco, pois todos os colaboradores da organização precisam compreender a estratégia para poder aplicá-la corretamente na execução de suas tarefas diárias. Para tal, é necessário que haja uma comunicação eficiente, eficaz e efetiva por parte da organização. Destaca-se o Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta ideal para a comunicação estratégica aos seus colaboradores, pois, segundo Kaplan e Norton (2000, p.22) “as organizações focalizadas na estratégia exigem que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o êxito da estratégia.”

d) Converter a estratégia em processo contínuo

É necessário que as organizações tenham um processo contínuo de discussão, implementação e gerenciamento de sua estratégia, de forma a serem bem sucedidas na adoção do Balanced Scorecard (BSC), ao invés de apenas rever e comparar desempenhos passados.

#### e) Mobilizar a mudança por meio da liderança

É de extrema importância que a equipe executiva esteja envolvida na implantação e gerenciamento do Balanced Scorecard (BSC) para que os resultados sejam bem-sucedidos, pois devem ser feitas mudanças em quase todos os setores da organização, exigindo atenção e foco nas iniciativas e execução das mudanças.

Se considerarmos que mudanças nem sempre são bem vindas entre os colaboradores de qualquer organização, a afirmação feita por Kaplan & Norton (2000, p.26) “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”, deve ser considerada um ponto crucial para o êxito do Balanced Scorecard (BSC).

### 2.2.4 Perspectivas do Balanced Scorecard (BSC)

Conforme entendimento de Kaplan e Norton (1997) perspectivas são campos de tradução da estratégia em objetivos e medidas.

Kaplan e Norton (2000, p. 33-34) descrevem que:

As mensurações do desempenho financeiro se expressam por meio de indicadores de resultado defasados, mas não comunicam os vetores do desempenho futuro, sob a forma de indicadores de como criar novo valor, mediante investimentos em clientes, fornecedores, empregados, tecnologia e inovação. O balanced scorecard fornecia um referencial de análise da estratégia utilizada para a criação de valor, sob quatro diferentes perspectivas:

1. Financeira. A estratégia de crescimento, rentabilidade e risco, sob a perspectiva do acionista.
2. Cliente. A estratégia de criação de valor e diferenciação, sob a perspectiva do cliente.
3. Processos de negócio internos. As prioridades estratégicas de vários processos de negócio, que criam satisfação para os clientes e acionistas.
4. Aprendizado e crescimento. As prioridades para o desenvolvimento de um clima propício à mudança organizacional, à inovação e ao crescimento.

Descrevem ainda que:

Com o balanced scorecard, os executivos corporativos eram capazes de medir como suas unidades de negócio criavam valor para os clientes atuais e futuros. Ao mesmo tempo em que mantinha o interesse no desempenho financeiro, o balanced scorecard revelava com clareza os vetores do desempenho superior e de longo prazo em termos competitivos e de criação de valor. KAPLAN e NORTON (2000, p. 34).

Destaca-se que para cada uma das perspectivas do Balanced Scorecard (BSC), são necessários indicadores de desempenho que possuam abrangência e coerência compatível com a nova era do conhecimento e que permitam considerar a importância crescente dos valores intangíveis diante dos valores físicos, verificando os itens vitais para o crescimento e continuidade da organização, pois conforme entendimento de Peleias (1992, p. 120)

por ser um empreendimento coletivo, uma empresa exige, para o sucesso de suas atividades, a definição de parâmetros que orientem a atuação das partes em benefício do todo, levando-se em conta que o máximo desempenho de uma área não conduz necessariamente à otimização do desempenho da empresa como um todo.

Hronec (1994 apud Teixeira, 1999, p. 18) assevera que:

medidas de desempenho são os “sinais vitais” da organização. Elas informam às pessoas o que estão fazendo, como elas estão se sentindo e se elas estão agindo como parte do todo. Elas comunicam o que é importante para toda a organização: a estratégia da gerência do primeiro escalão para os demais níveis, resultados dos processos, desde os níveis inferiores até o primeiro escalão, e controle e melhoria dentro do processo.

Segundo a Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade (FNPQ, 1995), a medida de desempenho é uma relação matemática que mede, numericamente, atributos de um processo ou de seus resultados, com o objetivo de comparar esta medida, com metas numéricas, pré-estabelecidas.

Um indicador de desempenho deve quantificar se a organização está atingindo as metas específicas dentro de cada área.

Para o desenvolvimento de indicadores de desempenho, o Balanced Scorecard (BSC) aparece como uma opção inovadora no contexto empresarial, pois oferece instrumentos necessários para alcançar o sucesso das tomadas de decisões estratégicas associados a um modelo que possibilita monitorar e corrigir os eventuais desvios que possam desalinhar o desempenho estratégico.

A utilização de uma medida de desempenho única, como as medidas financeiras, pode levar a gestão a ter uma visão distorcida. O desempenho da empresa pode melhorar considerando a medida analisada, sem que isso contribua para o aumento de seu valor a longo prazo. Daí a importância da utilização de indicadores de desempenho que considerem várias perspectivas da organização e que possibilite a criação das metas a serem alcançadas para a criação de valores futuros.

Quando da seleção dos indicadores de desempenho, devem ser tomados alguns cuidados, pois dependendo dos indicadores definidos alguns comportamentos desfavoráveis podem ser gerados, em relação a colaboradores e processos. Kaplan e Norton (1997, p. 171) ressaltam que a escolha de indicadores é bastante complexa, pois até “mesmo os melhores objetivos e medidas podem ser alcançados de forma errada”.

Moreira (1996) apresenta quatro características que devem ser consideradas na seleção de indicadores de desempenho:

- a) **Consistência:** os indicadores não devem conflitar negativamente entre si. Moreira (1996) resalta que um indicador é inconsistente quando acompanha apenas um aspecto do fenômeno que se pretende analisar.
- b) **Confiabilidade:** o resultado das medições deve ser sempre o mesmo, quando se estiver medindo um evento imutável.
- c) **Validade:** a forma de medição deve ser correta, caso contrário, mesmo que o resultado seja correto, não pode ser considerado válido.
- d) **Relevância:** o indicador precisa ser útil ao usuário e trazer informações não contidas em outros indicadores.

A observação dessas características pertinentes aos indicadores de desempenho, evita que durante sua utilização se verifiquem inadequados e que seja necessário substituí-los ou eliminá-los.

Cada perspectiva do Balanced Scorecard (BSC) é formada por um conjunto de equilibrado de indicadores financeiros e não-financeiros que procuram traduzir o desempenho e as ações necessárias para a realização dos objetivos. As perspectivas são:

- a) financeira;

- b) dos clientes;
- c) dos processos internos;
- d) da aprendizagem e crescimento.

Essas perspectivas formam a estrutura do Balanced Scorecard, conforme a Figura 5. Em cada perspectiva, podem ser levantados os objetivos, indicadores, metas e iniciativas da organização.

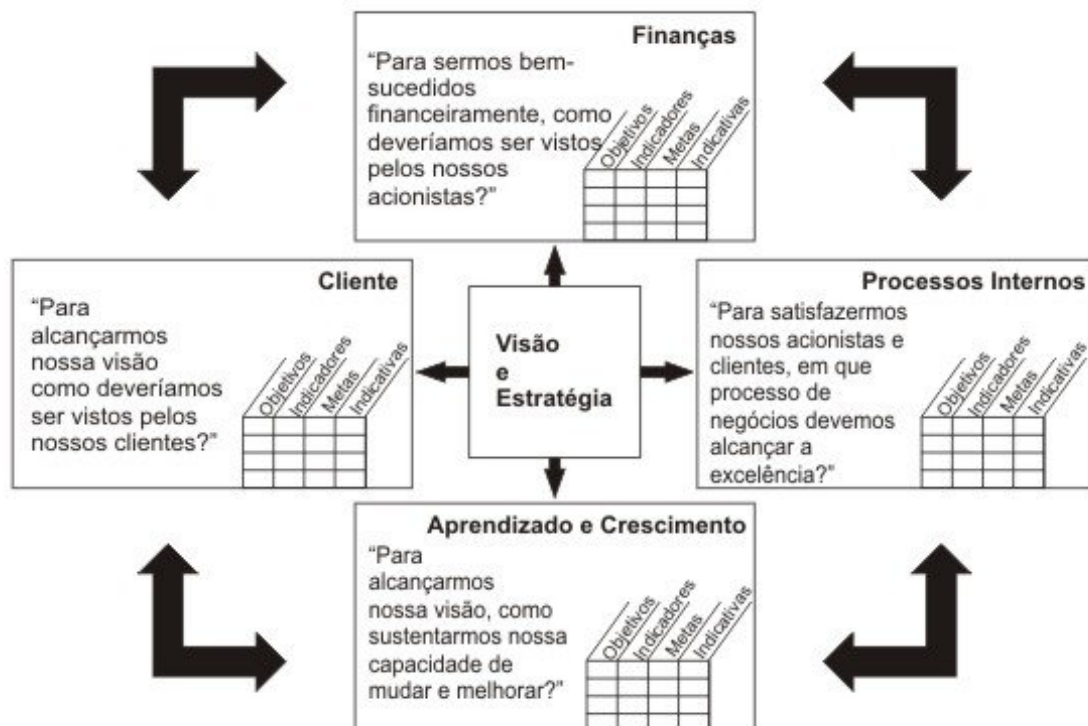


Figura 05: Estrutura do Balanced Scorecard

Fonte Kaplan e Norton, (1997, p. 10)

De acordo com as particularidades de cada organização poderão ser criadas quantas perspectivas forem consideradas necessárias para a gestão da mesma.

Na seqüência, cada perspectiva dos Balanced Scorecard (BSC) é abordada.

#### 2.2.4.1 Perspectiva Financeira

Apesar das medidas financeiras tradicionais mostrarem resultados relativos ao passado da organização, o Balanced Scorecard (BSC) conserva estas medidas, pois demonstram se a empresa está sendo lucrativa ou não. A perspectiva financeira do Balanced



Scorecard, diz respeito aos aspectos financeiros da organização, principalmente no que tange aos impactos causados pelas decisões estratégicas da organização nos indicadores e metas estabelecidas na área financeira.

Desse modo, quando da elaboração do Balanced Scorecard (BSC), a organização deve vincular seus objetivos financeiros à estratégia da empresa, pois os mesmos servirão como foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas, através de uma relação de causa e efeito.

Conforme Kaplan e Norton (1997), o Balanced Scorecard (BSC) deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo relacionando-os às ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos, do aprendizado e conhecimento, para que em longo prazo seja alcançado o desempenho econômico desejado.

Na perspectiva financeira, Kaplan e Norton (1997, p. 26) ressaltam que “as medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.” Em geral, o êxito financeiro de uma organização é medido por sua lucratividade, por seu crescimento e incremento do valor para o acionista. Se os indicadores financeiros não mostram o esperado, pode haver problemas na execução, na implementação ou até mesmo na definição das estratégias.

Kaplan e Norton (1997) identificaram três diferentes estágios na vida da organização, para os quais devem ser definidos conjuntos diferentes de medidas, pois os objetivos são também diferentes:

**a) Crescimento:** As organizações em fase de crescimento estão no início de seu ciclo de vida e devem fazer investimentos consideráveis no desenvolvimento de produtos e serviços, bem como na infra-estrutura operacional. Os objetivos financeiros deverão ser relacionados ao crescimento da receita e aumento de vendas, tanto para novos mercados, quanto para novos clientes, baseados em novos produtos e serviços.

**b) Sustentação:** Na fase de sustentação as organizações devem manter a participação no mercado, ampliar sua capacidade e buscar melhoria contínua em seus processos. Os objetivos financeiros devem ser voltados à receita operacional e margem bruta.

**c) Colheita:** Na fase de colheita as organizações não fazem mais investimentos em grande escala e em longo prazo, e sim, colhem o resultado dos investimentos

feitos nas fases anteriores. Seu objetivo financeiro está voltado ao fluxo de caixa operacional e a diminuição da necessidade de capital de giro.

Os três temas financeiros globais, mais focados pelas organizações para realizar a estratégia, independentemente do estágio estratégico em que se encontra, são:

- a) crescimento e mix de receita;
- b) redução de custo/aumento de produtividade;
- c) utilização de ativos/estratégia de investimento.

As medidas financeiras serão diferentes em cada caso, conforme o Quadro 3.

Aos indicadores e objetivos estabelecidos em relação ao crescimento e mix de receita da organização, ressalta-se a importância de avaliar o crescimento da receita em função de novos produtos e clientes e de mercados conquistados, além de identificar qual o aumento de receita pode ser esperado com a inovação de produtos e a capacidade que a organização possui de manter o faturamento com o mercado já conquistado. Essas questões indicam de que forma a organização deve buscar vantagens competitivas, através da inovação de seus produtos e serviços. Quanto aos indicadores relacionados com a redução de custos e aumento de produtividade, é necessário observar sua importância e relaciona-los tanto às atividades e processos da organização, quanto aos produtos e serviços oferecidos pela mesma.

		<b>Temas Estratégicos</b>		
		<b>Aumento e <i>Mix</i> de Receita</b>	<b>Produção de Custos/Aumento de Produtividade</b>	<b>Utilização dos Ativos</b>
<b>Estratégia da Unidade de Negócios</b>	<b>Crescimento</b>	Aumento da taxa de vendas por segmento Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes	Receita/Funcionário	Investimento (percentual de vendas) P&D (percentual de vendas)
	<b>Sustentação</b>	Fatia de clientes e contas-alvo Vendas cruzadas Percentual de receita gerado por novas aplicações Lucratividade por clientes e linhas de produtos	Custos versus custos dos concorrentes Taxas de redução de custos Despesas indiretas (percentual de vendas)	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) ROCE por categoria-chave de ativo Taxas de utilização dos ativos
	<b>Colheita</b>	Lucratividade por clientes e linha de produtos Percentual de clientes não-lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno Rendimento (throughput)

Quadro 3 – Medição dos Temas Financeiros Estratégicos

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

Kaplan e Norton (1997, p. 59) asseveram que:

como o custo de execução da atividade ou de produção pode consumir recursos e atividades de vários departamentos da empresa, um sistema de custeio baseado em atividades e em processos, provavelmente será necessário para a medição do custo unitário de processamento de transações e de produção.

Quando da escolha de indicadores para a perspectiva financeira, que expressem a utilização dos ativos e estratégias de investimentos, a organização deve identificar as diretrizes a serem utilizadas de forma a proporcionar o aumento de seus ativos, pois suas metas de longo prazo são gerar retorno sobre o capital investido.

Percebe-se que a utilização do Balanced Scorecard (BSC) facilita a visualização dos objetivos financeiros, de modo a ajustá-los a organização e ao ciclo de vida e crescimento da mesma.

#### 2.2.4.2 Perspectiva do cliente

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.67-68), a perspectiva do cliente permite aos executivos identificar segmentos de clientes e de mercados nos quais as unidades de negócio possam competir, bem como definir as medidas de desempenho das unidades nos seus segmentos-alvo. Devem, ainda, traduzir a missão e estratégia em objetivos específicos baseados no mercado e nos clientes, que possam ser comunicados a toda a organização.

A perspectiva de clientes deve permitir que todas as atividades da organização sejam direcionadas a satisfação das necessidades de seus clientes, pois conforme Campos (1998, p. 42) “a satisfação e retenção do cliente e o foco no mercado são as forças que impulsionam as organizações que desejam sobreviver e progredir no século XXI.”

A perspectiva dos clientes começa com a identificação e decisão de quais clientes e mercados a organização deseja atingir e, qual a proposta de valor que será oferecida aos clientes. Propostas de valor são “os atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos-alvo” Kaplan e Norton (1997, p. 77). Os atributos são divididos em três categorias, conforme a Figura 6:

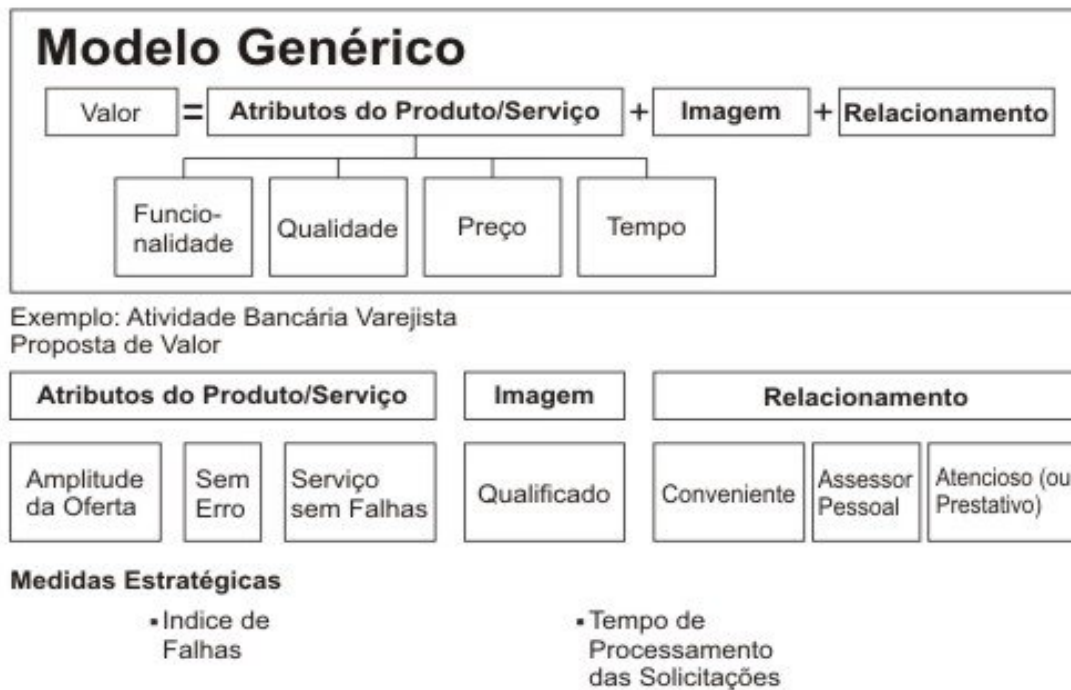


Figura 6: A proposta de valor.

Fonte Kaplan e Norton (1997, p. 79)

A escolha do mercado-alvo é passível de mudança em função de novos fatos onde haja a necessidade de alteração nos produtos e serviços oferecidos ou segmento de mercado de atuação.

A perspectiva de clientes deve ser montada visando os seguintes pontos:

- participação de mercado;
- retenção de clientes;
- captação de clientes;
- satisfação de clientes;
- lucratividade dos clientes.

Este conjunto de critérios é chamado pelos autores de Grupo de Medidas Essenciais dos Clientes e podem ser agrupadas em uma cadeia formal de relações de causas e efeitos, conforme a Figura 7:



Figura 7: A perspectiva do cliente – medidas essenciais

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

Segundo o Quadro 04, as medidas essenciais devem considerar:

Participação de mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido)
Captação de clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
Retenção de clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
Satisfação de clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade de clientes	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Quadro 4 - Medidas Essenciais de Clientes

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

A perspectiva dos clientes contribui de maneira significativa na consecução dos resultados financeiros, e fornece o elo da organização com a entrada dos recursos financeiros.

### 2.2.4.3 Perspectiva dos Processos Internos

Conforme Atkinson et al. (2001) processos internos compreendem as diversas atividades empreendidas dentro da organização que, de uma forma mais ampla, possibilitam realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes.

Geralmente, os sistemas tradicionais de desempenho analisam apenas o controle e a melhoria dos processos que afetam custos, qualidade e tempo no âmbito local ou departamental. É necessário, porém que os processos de negócios sejam avaliados como um todo, sendo assim os processos de inovação e serviço de pós-venda, ou seja, a satisfação do cliente também deve ser considerada pela organização, como parte de seus processos internos.

A perspectiva dos processos internos deve ser elaborada após a perspectiva financeira e dos clientes, pois estas fornecem as diretrizes para seus objetivos.

Na perspectiva dos processos internos do Balanced Scorecard (BSC) devem ser levantados os processos internos críticos onde a organização deve alcançar a excelência, permitindo que sejam oferecidas propostas de valor capazes de atrair e reter clientes, e para o alcance dos objetivos financeiros dos interessados externos, clientes e acionistas.

No Balanced Scorecard, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo”. KAPLAN e NORTON (1997, p.99).

Cada organização possui um conjunto de processos internos diferenciado para criar valor para clientes e produzir resultados financeiros para os acionistas ou proprietários. Porém, segundo Kaplan e Norton (1997, 101-102), há uma cadeia de valor genérica que serve de modelo para todas as empresas, ilustrada na Figura 9. Este modelo inclui três processos principais, a saber:

- a) inovação: devem ser pesquisadas as necessidades reais e futuras dos clientes-alvos. Em seguida são desenvolvidos os produtos e/ou serviços que deverão satisfazer as necessidades identificadas.
- b) operação: as principais medidas operacionais genéricas são: custo, qualidade e tempo de resposta. Deve se preocupar com a produção e disponibilização dos produtos e serviços desenvolvidos durante o processo de inovação. Esta etapa, tem início com o recebimento de um pedido e termina com a entrega do produto ou prestação de serviço.
- c) serviço pós-venda: esta é uma etapa de grande influência no processo de criação de imagem e reputação da organização na cadeia de valor do cliente, incluindo treinamentos, garantias, consertos, devoluções e processamento de pagamentos.

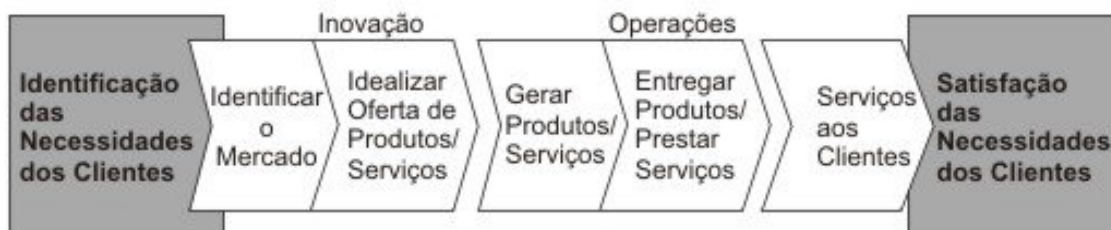


Figura 8: A perspectiva dos processos internos – O modelo da cadeia de valores genérica

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

Os sistemas tradicionais de medição têm como foco os processos e clientes atuais, tentando melhorar e controlar as operações já existentes, que se inicia com o recebimento do pedido de um cliente existente, relativo a um produto ou serviço existente, terminando com a entrega desse produto ou serviço ao cliente. Os vetores de sucesso financeiro a longo prazo podem exigir que a organização crie produtos e serviços inteiramente novos que atendam as necessidades emergentes de clientes atuais e futuros, num processo de inovação que caracteriza a criação de valor.

#### 2.2.4.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

O aprendizado e o crescimento da organização vêm de três principais fontes: as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. É a combinação entre satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários, bem como a exatidão, relevância e disponibilidade das informações existentes nos sistemas de informações da organização.

Através da perspectiva do aprendizado e crescimento do Balanced Scorecard (BSC) a organização pode identificar a infra-estrutura necessária que resulta em crescimento e melhoria, por meio de investimento em colaboradores, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais (KAPLAN e NORTON, 1997).

Os objetivos traçados através do Balanced Scorecard (BSC), em geral, acusam uma grande defasagem entre as capacitações das pessoas, dos sistemas e dos procedimentos existentes e a requerida para alcançar os objetivos, promovendo o desempenho.

Segundo Kaplan e Norton, (1997, p.131),

os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.

Investir apenas em novos equipamentos e produtos, não é válido, pois é necessário que haja contínuo investimento na perspectiva do aprendizado e crescimento, ou seja, pessoal, sistemas e procedimentos, de forma a atingir os objetivos financeiros traçados.

A perspectiva do aprendizado e crescimento pode ser dividida em três categorias, a saber: capacidades dos funcionários; capacidades dos sistemas de informação; e, motivação, empowerment e alinhamento.

Em relação aos funcionários as medidas essenciais são:

**a) Satisfação dos funcionários:** A satisfação e animo dos funcionários em relação ao seu trabalho, são critérios muito importantes a serem analisados pelas organizações, pois, conforme Kaplan e Norton (1997, p. 135) ressaltam, “funcionários satisfeitos são uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço ao cliente.”

**b) Retenção de funcionários:** existem colaboradores nos quais a organização tem interesse a longo prazo, sendo assim, precisam ser mantidos, pois conhecem a cultura, os processos e as necessidades do clientes e sua saída pode representar perda do capital intelectual da organização. Kaplan e Norton (1997)

**c) Produtividade dos funcionários:** conforme Kaplan e Norton (1997, p. 136) “a produtividade dos funcionários mede o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários, pela inovação, pela melhoria dos processos internos e pelos clientes satisfeitos”.

A perspectiva do aprendizado e crescimento oferece a base para que os objetivos das outras perspectivas sejam atingidos. O Balanced Scorecard (BSC) coloca muito claramente a importância do fator humano ao destacá-lo como uma perspectiva a parte das outras. Convém enfatizar a importância do colaborador em todas as perspectivas do Balanced Scorecard (BSC), pois o mesmo está envolvido em todos os processos da organização. De nada adianta que todas as perspectivas estejam alinhadas, que haja constante investimento em tecnologia de ponta e sistemas de informação, caso não seja dada a correta importância ao



fator humano dentro da organização. Portanto, é necessário o estabelecimento de objetivos, desenvolvimento de ações e indicadores que meçam o grau de satisfação dos colaboradores refletindo o desenvolvimento pessoal e as condições ideais de trabalho.

### Indicadores Essenciais



Figura 9: A Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 135)

Quando da elaboração de objetivos estratégicos para cada uma das perspectivas do Balanced Scorecard, é importante salientar que os mesmos devem estar relacionados entre si. Essa relação pode ser facilmente identificada através da criação do Mapa Estratégico da organização, visto no próximo sub-item.

### 2.2.5 Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico, segundo Kaplan e Norton (2004, p. 10) “é a representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização.”

Com a criação do Mapa Estratégico é possível que a organização perceba a trajetória da estratégia através do tempo. O Mapa Estratégico possibilita, ainda, que a estratégia seja percebida com maior clareza e foco, além de criar um elo entre sua formulação e execução.

Conforme Kaplan e Norton (2004), descrevem o mapa estratégico baseia-se em alguns princípios:

a) **A estratégia equilibra forças contraditórias:** deve equilibrar e articular os objetivos financeiros de curto prazo relacionados à redução de custos e melhoria da produtividade com o objetivo de longo prazo de aumento lucrativo da receita.

b) **A estratégia baseia-se em proposições de valor diferenciada para os clientes:** é necessário que os segmentos de clientes alvos e da proposta de valor capaz de satisfazê-los seja clara, pois é através da satisfação dos clientes que a organização cria valor sustentável para si.

c) **Criação de valor a partir dos processos internos:** a organização cria e sustenta valor a longo prazo através da eficácia e alinhamento de seus processos internos críticos para o sucesso, chamados de temas estratégicos. Kaplan e Norton (2004, p. 12) classificam os processos internos em quatro grupamentos, como segue:

- Gestão operacional: produção e entrega de produtos e serviços aos clientes.
- Gestão de clientes: estabelecimento e alavancagem dos relacionamentos com os clientes.
- Inovação: desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos e relacionamentos.
- Regulatório e social: conformidade com as expectativas reguladoras e sociais e desenvolvimento de comunidades mais fortes.

d) **A estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos:** a organização deve identificar pelo menos um tema estratégico de cada grupamento de processos internos, de forma a gerar benefícios ao longo do tempo.

e) **O alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis:** é necessário alinhar os três componentes da perspectiva do aprendizado e crescimento – capital humano, de informação e organizacional –, de forma a tornar a organização capaz de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessário para executar sua estratégia.

A construção do Mapa Estratégico é feita por um processo hierárquico do tipo top-down, ou seja, afirmativas do tipo “se-então” norteadas pela missão e visão da organização. Deve ser obedecida a seguinte ordem:

- a) estabelecer os objetivos financeiros, informados pelo valor para os acionistas;
- b) definir quais os objetivos de clientes devem ser atendidos de forma que os objetivos financeiros da organização sejam alcançados;

- c) identificar os objetivos relacionados aos processos internos nos quais a organização necessita alcançar a excelência para que os objetivos dos clientes e acionistas sejam alcançados;
- d) definir quais os objetivos de aprendizado e crescimento devem ser alcançados para que os três processos anteriores tenham êxito.

A Figura 11 ilustra o processo e alguns pontos merecem ser comentados.

O primeiro ponto a ser destacado é o fato de a estratégia ser descrita através de uma seqüência de objetivos, ligados por uma relação de causa e efeito. Esta observação pode ser corroborada pela definição de estratégia fornecida por Kaplan e Norton (1997, p. 155), na qual descrevem que “estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. As relações de causas e efeitos podem ser expressas por uma seqüência de alternativas do tipo “se-então’.”

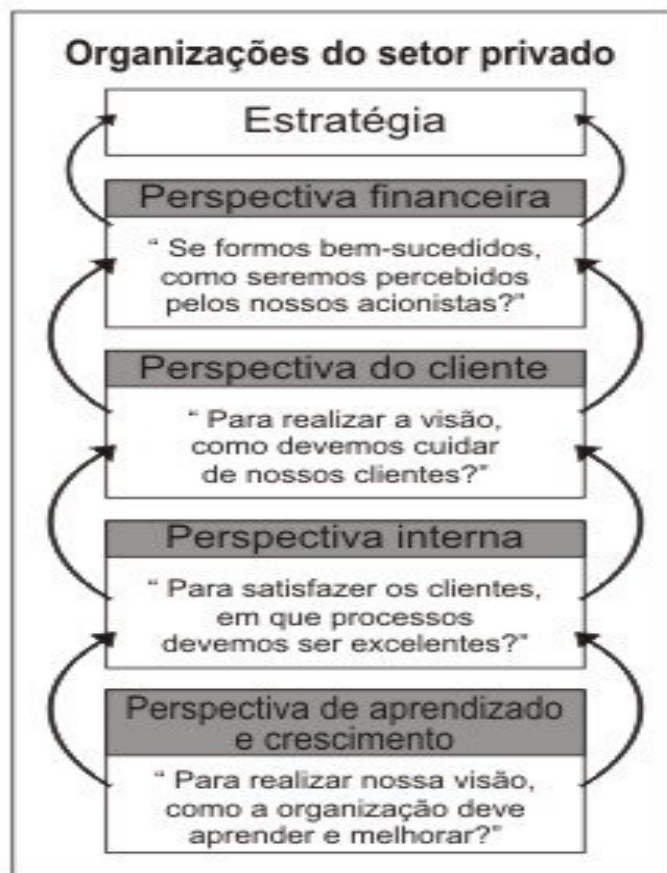


Figura 10: Mapas estratégicos: o modelo simples de criação de valor

Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 8)

Com o objetivo de facilitar o entendimento acerca das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos do Mapa, será dado um exemplo, através da Figura 12.

A relação entre os objetivos pode ser verificada pela leitura da estratégia da seguinte forma:

- a) SE houver treinamento e aperfeiçoamento dos colaboradores, ENTÃO aumentará a satisfação dos colaboradores;
- b) SE aumentar a satisfação dos colaboradores, ENTÃO aumentará a qualidade dos serviços e produtos oferecidos pela organização;
- c) SE aumentar a qualidade dos serviços e produtos oferecidos, ENTÃO aumentará a satisfação dos clientes;
- d) SE aumentar a satisfação dos clientes, ENTÃO aumentará o valor para os acionistas ou sócios.

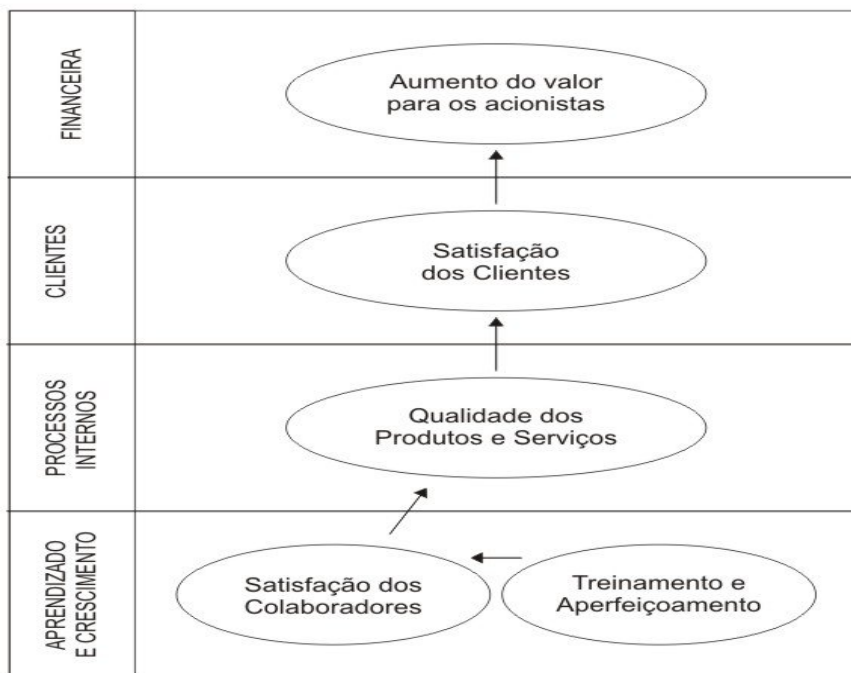


Figura 11: Mapa Estratégico Hipotético

Fonte: A autora

O segundo ponto a ser comentado está relacionado a estruturação do Mapa Estratégico de acordo com os objetivos estratégicos das quatro perspectivas do Balanced Scorecard (BSC). Kaplan e Norton (1997) ressalta a necessidade de que haja um equilíbrio entre os objetivos:

- a) Objetivos de curto e longo prazo;

- b) Objetivos financeiros e não-financeiros;
- c) Objetivos de desempenho internos e externos.

A perspectiva financeira relaciona-se aos objetivos de longo prazo, financeiros e de desempenho internos; a perspectiva dos clientes relaciona-se aos objetivos de curto e longo prazo, não financeiro, de desempenho tanto interno, quanto externo; a perspectiva dos processos internos relaciona-se aos objetivos de curto e longo prazo, não financeiros e de desempenho interno; e, a perspectiva do aprendizado e crescimento relaciona-se aos objetivos de curto e longo prazo, não financeiros e de desempenho internos.

### **2.2.6 Etapas da Elaboração do Balanced Scorecard**

O ponto de partida para a implementação do Balanced Scorecard (BSC) é a definição uma estratégia que esteja em sintonia com o Negócio, Missão e Visão da organização.

A implantação de um Balanced Scorecard (BSC) depende da estrutura da organização, devendo existir uma etapa inicial de preparação onde devem ser definidas sua abrangência e quais unidades de negócios devem participar do processo. Devem ser escolhidas as unidades que possuam clientes próprios, facilidades de produção ou na prestação de serviços e indicadores previamente definidos, de forma a facilitar o processo.

É importante salientar que o Balanced Scorecard não precisa ser desenvolvido para a organização toda. Dependendo da estrutura e características da organização, pode ser necessário desenvolver um Balanced Scorecard (BSC) para cada Unidade de Negócios. Porém, sua projeção deve partir de sua estratégia global e não das necessidades específicas de cada área, pois deve haver um alinhamento da Unidade de Negócios com a estratégia da organização.

Antes do início do processo de criação e implementação do Balanced Scorecard (BSC), a organização deve tomar algumas providências, segundo descrevem Kaplan e Norton (1997). A primeira providência a ser tomada é obter consenso entre a alta administração de quais são os objetivos que estão motivando a organização a adotar o Balanced Scorecard (BSC). Devem ser identificados os principais propósitos do programa, de forma a:

- a) orientar o estabelecimento de objetivos e medidas para o scorecard;

- b) obter consenso entre os participantes;
- c) esclarecer a organização acerca dos processos de gestão e implementação que decorrem da criação do scorecard.

A segunda providência a ser tomada pela organização é a escolha do arquiteto do processo e sua equipe de trabalho, ou seja, a pessoa que o comandará e será responsável pela organização, filosofia, metodologia e desenvolvimento do Balanced Scorecard (BSC). Geralmente é um alto executivo das áreas de apoio da organização. É importante que o arquiteto escolhido seja capaz de perceber a estratégia, o foco no cliente e os processos internos críticos para o sucesso da organização.

Devem, ainda, ser considerados três aspectos de fundamental importância para a implementação do Balanced Scorecard (BSC):

- A integração entre as perspectivas que a organização definir para o Balanced Scorecard (BSC), de forma que não se tornem isoladas dentro do contexto;
- O balanceamento entre os graus de importância das perspectivas do Balanced Scorecard (BSC);
- Que o Balanced Scorecard (BSC) seja visto pela entidade como um sistema de gestão estratégica e não apenas de gestão financeira.

O processo de criação e implementação de um Balanced Scorecard (BSC) constitui-se de 10 tarefas que são distribuídas em quatro etapas distintas. A seguir serão vistas cada uma dessas etapas.

### **Etapa I – Arquitetura do programa de medição**

A Etapa I da criação do Balanced Scorecard (BSC) é composta por duas tarefas distintas: selecionar a unidade organizacional adequada para sua aplicação e identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação.

- a) Tarefa 1: Selecionar a unidade organizacional adequada

O arquiteto, em conjunto com a alta administração da organização, deve selecionar a unidade de negócios adequada a implementação do scorecard. Dependendo do porte da organização e de suas peculiaridades, a criação do Balanced Scorecard pode ser bastante difícil, sendo assim pode ser interessante que os trabalhos sejam iniciados em uma das unidades de negócios, departamentos ou filiais da organização, onde possam ser criadas medidas agregadas de desempenho financeiro, sem problemas com a alocação de custos ou

transferências de preços de produtos ou serviços, entre outras unidades da organização, garantindo, assim, uma estratégia coerente e independente.

b) Tarefa 2: Identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação

Por meio de entrevistas com os gerentes de cada unidade da organização, o arquiteto deve analisar as relações entre a unidade selecionada para a criação e implementação do Balanced Scorecard (BSC), e todas as outras unidades da organização. O intuito é o de levantar quais os objetivos financeiros estabelecidos para a unidade, os temas corporativos primordiais e as relações com as outras unidades da organização. A partir da determinação das relações entre a unidade de negócios e a corporação, é possível identificar as limitações e oportunidades que seriam desconsideradas, caso a unidade fosse tomada como estrutura organizacional totalmente independente.

## **Etapa II – Definição dos objetivos estratégicos da organização**

A Etapa II constitui-se de três tarefas: a realização da primeira série de entrevistas com os executivos; uma seção de síntese; e o primeiro workshop executivo.

a) Tarefa 3: Realizar a primeira série de entrevistas

O arquiteto deve preparar e enviar aos altos executivos da unidade de negócios onde será implementado o Balanced Scorecard (BSC) material informativo a respeito do mesmo e de seus objetivos. Em seguida, deve realizar a primeira série de entrevistas com os executivos, de 90 minutos cada uma. O objetivo desta tarefa é apresentar e esclarecer dúvidas a respeito do Balanced Scorecard (BSC), e obter informações iniciais acerca da estratégia organizacional adotada pela unidade de negócios, de forma a traduzi-la em objetivos e medidas para o futuro scorecard.

b) Tarefa 4: Seção de síntese

Os resultados das primeiras entrevistas devem ser sintetizados pelo arquiteto e sua equipe de trabalho, de forma a preparar uma relação preliminar que contenha os objetivos e medidas que servirão de base para a primeira reunião com a alta administração da organização, onde será possível identificar as possíveis resistências as mudanças a serem provocadas pela implementação do Balanced Scorecard (BSC). Através da síntese são obtidas uma lista e uma classificação de objetivos que contemplam as quatro perspectivas. Essa primeira lista será avaliada pelo arquiteto e sua equipe para se saber se realmente retrata a

estratégia da unidade de negócios e, se os objetivos classificados dentro das quatro perspectivas, estão interligados em relações de causa e efeito.

c) Tarefa 5: Workshop executivo – primeira etapa

Neste primeiro workshop, o arquiteto é encarregado de convocar e realizar uma reunião com a alta administração, atuando como facilitador na busca pelo consenso. São apresentados os objetivos listados na tarefa anterior, suas classificações e citações obtidas nas entrevistas.

A abordagem é feita segundo as quatro perspectivas: a dos acionistas, a dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento, explorando cada medida, com seus pontos fortes e fracos. O número de medidas para cada perspectiva pode ser elevado, sendo assim deve ser feita uma votação para que apenas as opções de maior relevância a organização sejam consideradas, reduzindo seu número para três ou quatro medidas por perspectiva.

Ao final do workshop, a equipe deverá ter detalhado cada objetivo e preparado uma lista de indicadores potenciais para cada um desses objetivos. O arquiteto deverá preparar e distribuir um relatório com a síntese das conclusões e relacionar a composição e liderança de cada subgrupo de trabalho.

### **Etapa III – Escolha e elaboração dos indicadores estratégicos**

Nesta etapa acontecem as reuniões de subgrupos e o segundo workshop executivo.

a) Tarefa 6: Reuniões de subgrupos

Ainda no workshop, os participantes do processo de criação devem ser divididos em quatro subgrupos, representativos das quatro perspectivas do Balanced Scorecard (BSC). O arquiteto trabalhará, então com cada subgrupo de forma a refinar a descrição dos objetivos estratégicos, identificar os indicadores que melhor traduzam a intenção do objetivo, identificar as fontes de informações e ações necessárias para tornar essas informações acessíveis a cada indicador e, a cada perspectiva; e identificar as relações críticas entre seus indicadores, como cada perspectiva se relaciona com as demais e, ainda, como cada medida influencia a outra.

O objetivo desta fase do trabalho, é identificar os indicadores – de resultados e de desempenho – que melhor comuniquem, implementem e monitorem a estratégia da unidade



de negócios. O resultado final deve conter, para cada uma das perspectivas do Balanced Scorecard (BSC), a saber:

- a) uma lista de objetivos minuciosamente descritos;
- b) uma descrição dos indicadores para cada objetivo;
- c) como cada indicador pode ser quantificado e apresentado;
- d) um modelo de como os indicadores se inter-relacionam dentro de cada perspectiva e entre as demais, ou seja, deve ser criado o Mapa Estratégico da organização.

b) Tarefa 7: Workshop executivo – segunda etapa

Realizar um segundo workshop com a alta administração da organização, seus funcionários diretos e um maior número de gerentes de nível médio, que irão debater os objetivos e indicadores experimentais da organização para o scorecard elaborado pelos subgrupos, além da visão da estratégia.

A primeira meta para essa fase dos trabalhos é elaborar, ao seu final, uma brochura onde devem ser comunicadas as intenções e o conteúdo do scorecard a todos os colaboradores da unidade de negócios. A segunda meta é incentivar os participantes a elaborar objetivos de superação para cada um dos indicadores, propondo os índices de melhorias a serem alcançados em curto e em longo prazo.

#### **Etapa IV – Elaboração do plano de implementação**

Nessa última fase da criação e implementação do Balanced Scorecard (BSC) três tarefas devem ser realizadas: desenvolvimento do plano de implementação, terceiro workshop executivo e finalização do plano de implementação.

a) Tarefa 8: Desenvolvimento do plano de implementação

Uma equipe deve ser formada com os líderes dos subgrupos, para formalizar as metas de superação e desenvolver um plano de implementação para o scorecard. Deve demonstrar de que forma os indicadores se ligarão aos bancos de dados e sistemas de informações utilizados pela organização. Pode ser necessária a criação de um sistema de informações totalmente novo, que vincule as métricas de alto nível das unidades de negócios ao chão de fábrica e as medidas operacionais de cada local.

b) Tarefa 9: Workshop executivo – terceira etapa

O arquiteto deve realizar um terceiro workshop com a alta administração da unidade de negócios em questão, de forma a validar as metas de superação propostas pela equipe de implementação, bem como chegar a uma decisão final acerca da visão, dos objetivos e dos indicadores desenvolvidos nos workshops anteriores.

É necessário que se chegue, até o final do workshop, a um plano de comunicação do Balanced Scorecard (BSC), a todos os colaboradores, integrando o scorecard a filosofia gerencial e desenvolvendo um sistema de informações que alimente o scorecard.

c) Tarefa 10: Finalização do plano de implementação

É necessário que o Balanced Scorecard criado seja integrado ao sistema gerencial da organização, preferencialmente num prazo máximo de sessenta dias.

## 2.3 Comentários

Ao longo da pesquisa e estudo para a realização do presente trabalho, pode-se ampliar a visão sobre a importância da medição através do Balanced Scorecard (BSC), pois o mesmo reuni dados, financeiros e não-financeiros, compila informações que complementam o pensamento estratégico mais capacitado ao ato de bem administrar uma organização através das perspectivas mais importantes para a mesma, financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, ou daquelas selecionadas pela organização.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o Balanced Scorecard (BSC) traduz a missão e a estratégia das organizações num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Integra as medidas derivadas da estratégia, porém não menospreza as medidas financeiras do desempenho passado, e mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas.

O Balanced Scorecard (BSC), de acordo com Campos (2001, p.27)

não traz qualquer conceito novo, nunca antes tratado na literatura de contabilidade gerencial, mas repensa temas antigos, chamando a atenção para pontos que estavam esquecidos ou mal compreendidos, mostrando a vinculação entre pontos vitais que não estavam claramente articulados. Ele mostra, assim, como esses conhecimentos estabelecidos podem ser aplicados aos tempos modernos, para atender às exigências impostas pelo ambiente mais competitivo para as empresas e, conseqüentemente, aumenta a compreensão do tema vinculação entre estratégia e operação.

Conforme Kaplan e Norton (1997) o Balanced Scorecard (BSC) reúne pontos simples, mas vitais que não estavam claramente articulados na literatura contábil existente até a criação do mesmo.

O primeiro ponto que merece atenção com a criação do Balanced Scorecard (BSC) é a possibilidade de interpretar com maior facilidade os complexos processos de escolhas aos quais os gestores estão sujeitos, que terminam com a definição das perspectivas que serão utilizadas pela organização.

A partir da estratégia, primeiramente devem ser definidos os objetivos financeiros, que irão orientar a escolha dos direcionadores relacionados aos clientes, que por sua vez, irão orientar a identificação das mudanças necessárias quanto aos processos internos que, por sua vez, irão indicar as mudanças em relação à capacitação de recursos humanos e aos sistemas de informação. As três últimas perspectivas, direcionam o desempenho futuro da perspectiva

financeira, explicitando as ações que devem ser tomadas naquelas dimensões e se há mais alguma dimensão a ser tratada.

O segundo ponto importante observado é a forma simples e clara com que o Balanced Scorecard (BSC) consegue tratar as interligações existentes entre os processos gerenciais finalizando com a elaboração de um relatório corporativo único, onde constam os objetivos e medidas de cada perspectiva que indicam se a estratégia está sendo cumprida.

Campos (2001) reforça que a criação deste relatório único permite aos gestores uma reflexão sobre as relações de causa e efeito entre os objetivos financeiros e os objetivos das outras perspectivas, pois todos estão representadas num único documento. O relatório apresenta os objetivos e medidas das quatro perspectivas – aonde se quer chegar financeiramente e o que é preciso fazer em relação a clientes, processos internos e colaboradores – permitindo a vinculação dos objetivos táticos e operacionais com os estratégicos em toda a organização.

Com o Balanced Scorecard (BSC) no centro do sistema gerencial, a entidade é capaz de monitorar os resultados de curto prazo sob as perspectivas e avaliar a estratégia à luz do desempenho recente e cria condições para que as entidades modifiquem a estratégia em função do aprendizado em tempo real.

Os procedimentos criados pelo Balanced Scorecard (BSC) vão sendo adequados ao perfil de cada organização, desde que consideradas suas particularidades. É preciso reforçar a necessidade de que todos da organização se envolvam de forma efetiva no processo.

## **3. ESTUDO DE CASO**

### **3.1 Introdução**

Este capítulo tem o objetivo de apresentar um estudo de caso de forma a propor a implementação da estratégia em uma organização prestadora de serviços. Para tal desenvolve-se o Mapa Estratégico da organização, utilizando os critérios do Balanced Scorecard (BSC).

No modelo proposto utiliza-se um conjunto equilibrado de objetivos e medidas inter-relacionadas entre si, para traduzir a visão e a estratégia da organização, proporcionando maior eficácia aos gestores e adequando a organização ao novo cenário mundial, dando suporte as suas decisões.

Considerando-se o tipo de atividade que a Cia. Transportadora desenvolve, que é basicamente o de prestação de serviços, a excelência no atendimento aos clientes e satisfação de suas necessidades é fundamental na obtenção de sucesso ou fracasso organizacional. Kaplan e Norton (2004, p. 6) descrevem que “o que se pode medir, se pode gerenciar”, desta forma acredita-se ser necessário que sua estratégia seja gerenciada, através da criação de objetivos e metas e, medida através de indicadores de desempenho, auxiliando a organização a minimizar o impacto de seus problemas, e alcançar um desempenho excelente em suas atividades.

### **3.2 Descrição da Organização**

#### **3.2.1 Histórico e operações**

O estudo de caso foi realizado na Cia. Transportadora, empresa de capital nacional. A organização atua no segmento de transportes terrestres de passageiros estaduais e interestaduais.

Com o intuito de satisfazer as necessidades de seus passageiros, investe fortemente na renovação e modernização de sua frota de veículos. Possui uma frota de 600 veículos com idade média de 5,3 anos. A cada ano são substituídos, em média, 70 veículos.

São efetuadas 850 partidas diárias de rodoviárias distribuídas por diferentes cidades do Sul e Sudeste do Brasil, transportando mais de 600 mil passageiros mensais.

Possui 68 filiais próprias e mais de 250 pontos de vendas terceirizados nos quatro estados.

A Cia. Transportadora atua em três áreas distintas:

- Transporte terrestre de passageiros;
- Transporte de encomendas e encomendas expressas;
- Aluguel e fretamento de veículos.

O corpo funcional da organização é formado por mais de 1100 colaboradores, distribuídos nas áreas administrativas, comercial, operacional, controladoria, recursos humanos e técnica, sendo que nos meses de alta temporada – julho, outubro a março – esse número pode aumentar em até 20%.

O organograma da organização está definido da seguinte forma:

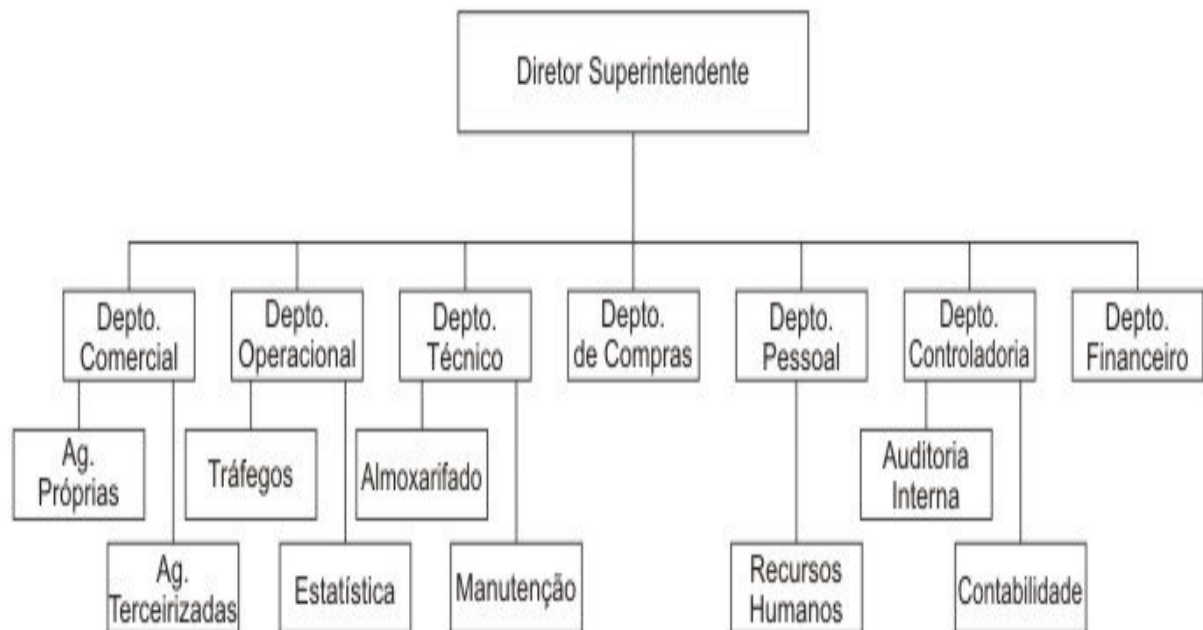


Figura 12: Organograma da Cia. Transportadora.

Fonte: a autora

O Departamento Comercial encarrega-se de todas as atividades relacionadas a vendas de passagens, promoções, marketing e imagem da organização. Ao departamento estão subordinadas as Agências de Venda de Passagens Próprias e as Agências Terceirizadas.

O organograma das agências de venda de bilhetes de passagens da Cia. Transportadora, se assemelham, pois todas possuem as mesmas características. Cabe ressaltar que as agências terceirizadas possuem contratos de prestação de serviços, sendo remuneradas através do pagamento de comissão, sendo que sua estrutura não sofre interferência da Cia. Transportadora.

Cada unidade é responsável pela venda de passagens terrestres e recepção de encomendas de mercadorias para transporte. Os bilheteiros são responsáveis pelo atendimento direto aos clientes no guichê, e ao final de seu expediente fazem o fechamento do seu caixa, encaminhando valores e informações a pessoa responsável pelo fechamento do caixa diário da agência. Este por sua vez, digita todas as informações no sistema de contabilidade, para a integração entre financeiro e contabilidade. Após o fechamento de caixa, encaminha as informações aos encarregados para conferência. Após a verificação e liberação pelo encarregado da Unidade Negócios, os documentos são enviados para a matriz e os valores encaminhados para depósito bancário.

Os documentos encaminhados a matriz, são distribuídos entre dois departamentos: financeiro e estatística. O departamento de estatística é responsável pela conferência de bilhetes de passagens e arquivamento dos mesmos. Os documentos encaminhados ao departamento financeiro, têm seus valores conferidos e confronto com depósitos bancários efetuados pela Unidade de Negócios, e posteriormente são encaminhados ao departamento contábil, onde o processo de informação é finalizado.

O departamento operacional é responsável pelos Tráfegos, onde são feitos todos os mapas de viagens e programações relacionadas as escalas de motoristas e veículos. Os tráfegos podem ser entendidos como garagens de veículos, onde os mesmos são vistoriados após cada viagem e aguardam a próxima. Também possuem oficinas mecânicas para possíveis manutenções necessárias e alojamento para os condutores.

O departamento financeiro relaciona-se com contas a pagar e contas a receber, conferência dos caixas encaminhados pelas agências e encaminhamento para a contabilidade.

À controladoria estão subordinados a auditoria interna e contabilidade. A auditoria interna é responsável pela criação de fiscalizações dos procedimentos relacionados a venda de passagens pelas agências. Além disso, verifica se os procedimentos financeiros estão sendo efetuados corretamente, de forma a evitar desvios.

Ao departamento técnico estão subordinados o almoxarifado e a manutenção.

### 3.2.2 O mercado

O mercado é bastante propício ao transporte terrestre feito através de ônibus, nos dias atuais, principalmente se considerarmos a crise que o transporte aéreo nacional atravessa, com muitos atrasos e até mesmo cancelamento de vôos.

Aliada a essa questão é importante ressaltar a qualidade dos serviços prestados pelas organizações de grande porte do segmento. Há um forte investimento em ativos imobilizados, de forma a oferecer aos passageiros veículos seguros e modernos, além de infraestrutura nos pontos de partida e chegada, com a criação de salas de espera amplas e confortáveis. Em relação aos ativos intangíveis, principalmente relacionados ao capital humano, há uma grande preocupação com a contratação de condutores experientes, que passam pelos mais variados testes antes da integração a organização. Os mesmos contam com programas de treinamento em relação ao atendimento aos passageiros e qualidade de vida, como cuidados com alimentação, exercícios físicos e qualidade do sono. Além dos condutores outro ponto importante, são os colaboradores do departamento técnico, responsáveis pela parte de mecânica e manutenção dos veículos, tão importantes para a segurança dos passageiros. Os mesmos participam constantemente de treinamentos e cursos, sendo que vários possuem a Certificação de Qualidade do Automotive Service Excellence – ASE.

As organizações do setor encontram uma forte concorrência entre si, sendo assim precisam criar valores que as diferenciem, para a captação de clientes. Esse diferencial pode ser a idade da frota, estado dos veículos, a forma como os clientes são atendidos e a segurança oferecida. Neste sentido, a Cia. Transportadora tem um mercado consolidado, graças a sua preocupação constante com a segurança, conforto e bem-estar de seus passageiros, possuindo a frota de veículos mais moderna do país.

Outro ponto que favorece fortemente a Cia. Transportadora são as linhas das quais possui a concessão da ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres –, todas com excelente movimentação de passageiros.

Ao longo dos últimos anos, a Cia. Transportadora vem aumentando sua área de atuação através da aquisição de linhas de operação, absorção de empresas e acordos operacionais visando cobertura de mercados e minimização de custos operacionais com a manutenção de filiais, veículos, combustível e folha de pagamento.



Desta forma, vem alcançando relevantes resultados financeiros ao longo dos últimos exercícios aumentando em média sua receita em torno dos 25% ao ano. Sua receita líquida de vendas ultrapassou a casa dos R\$ 155 milhões no ano de 2006.

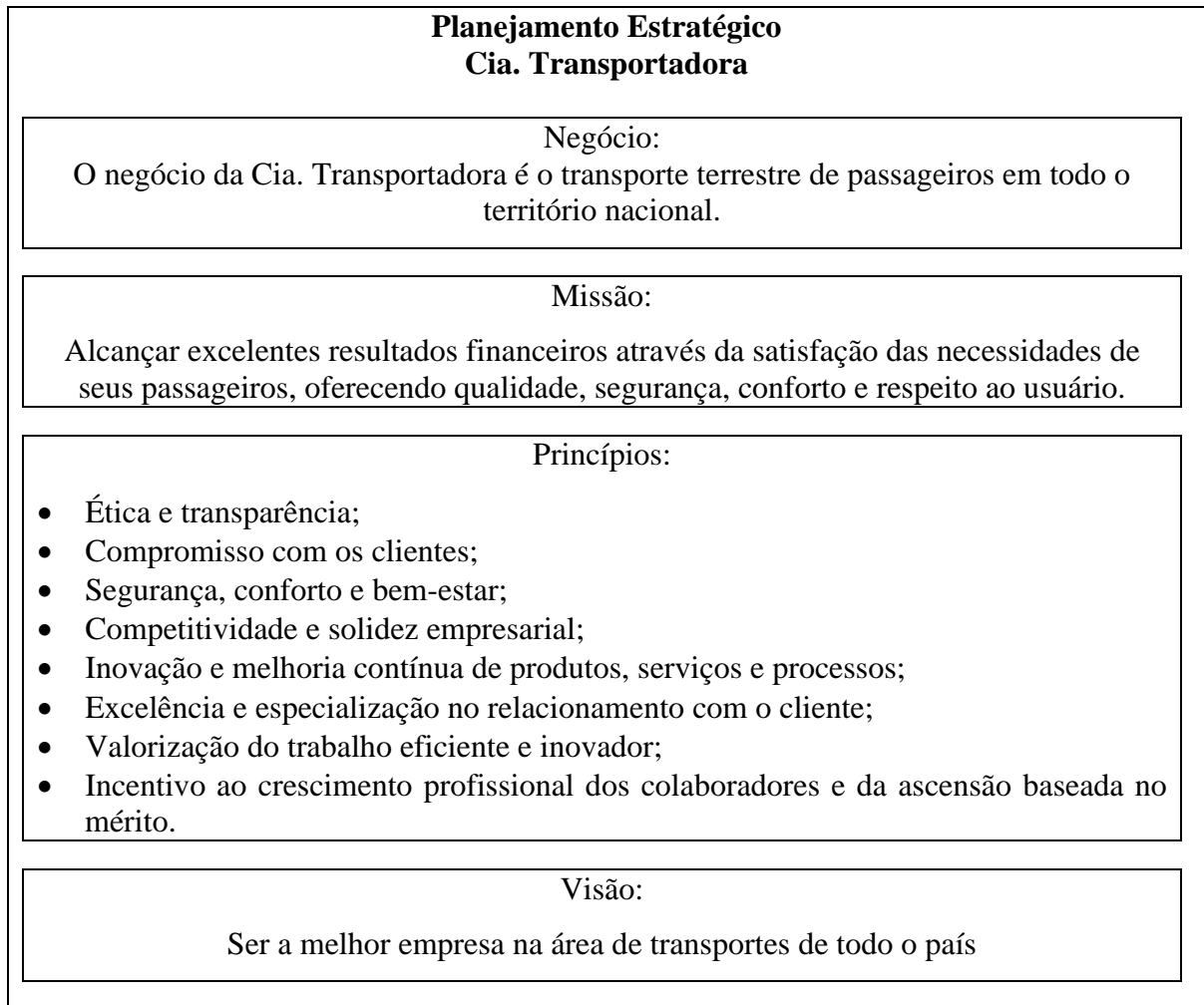
Após a coleta e análise dos dados acerca da organização, percebe-se que possui uma excelente gestão financeira, utilizando-se de várias ferramentas para tal, porém podem-se perceber problemas relacionados aos seus processos internos e recursos humanos.

Apesar de sua estrutura organizacional, de sua receita e quantidade de passageiros transportados anualmente, e principalmente, dos relevantes resultados financeiros alcançados nos últimos exercícios, a organização não conta com o auxílio de ferramentas gerenciais que auxiliem na gestão de seus ativos intangíveis e de sua estratégia.

### 3.2.3 A Estratégia

#### 3.2.3.1 Planejamento Estratégico da Cia. Transportadora

Para a criação do Mapa Estratégico, foram utilizadas as informações referentes ao Planejamento Estratégico da Cia. Transportadora, que está definido da seguinte forma:



Quadro 5: Planejamento Estratégico da Cia. Transportadora

Fonte: a autora

### 3.2.4 O Mapa Estratégico

Pela necessidade de obter dados para a criação do Mapa Estratégico da Cia. Transportadora, foram feitas observações e análise nos setores, para perceber as idéias iniciais e pontos críticos da organização. Essas informações são necessárias para a definição de objetivos, metas estratégicas e medidas de desempenho. As principais idéias levantadas estão descritas na seqüência:

- Necessidade da criação de objetivos mais específicos para que a estratégia da organização seja alcançada;
- Falta de conhecimento a respeito da missão, valores e estratégias da organização por seus colaboradores;

- Conflitos entre as áreas, principalmente entre as agências e o departamento contábil e financeiro, pois os processos internos não são cumpridos de acordo com as normas e procedimentos estipulados pela organização; a documentação referente as vendas diárias de cada unidade de negócios não é encaminhada dentro dos prazos estabelecidos, gerando transtornos e atrasos quanto a conferência dos caixas pelo departamento financeiro e conseqüente liberação para o departamento contábil;
- Falta de estruturação para alguns de seus processos internos;
- Alterações em processos internos, sem a devida consulta a todos os departamentos que sofrerão influências por causa das mudanças;
- Desconhecimento por parte dos colaboradores de informações a respeito dos produtos e serviços oferecidos pela organização;
- Falta de treinamento para aperfeiçoamento dos colaboradores;
- Colaboradores insatisfeitos em relação a remuneração, à função exercida e responsabilidade implícita a mesma;
- Alta rotatividade de colaboradores, especialmente na área de vendas e atendimento;
- Sistemas de vendas que possuem problemas relacionados a tempo de execução de tarefas, que não dispõe de todas as informações necessárias aos departamentos, gerando problemas de controle interno;
- Resistência às mudanças em geral.

Durante o trabalho de observação e coleta de dados, percebe-se claramente que os pontos críticos para o sucesso da Cia. Transportadora, estão relacionados aos processos internos e ao aprendizado e crescimento. Em relação à perspectiva financeira, são utilizadas ferramentas de gerenciamento e controle, porém considera-se necessário a adoção de medidas relacionadas à redução dos custos operacionais, principalmente re-trabalho em função erros e atrasos cometidos pelas Unidades de Negócios – Agências de venda de bilhetes de passagens – e corrigidos nos setores financeiro e contábil.

Desta forma, em relação aos objetivos e metas estratégicas foram definidos objetivos gerais para cada uma das perspectivas do Balanced Scorecard (BSC):

**a) Perspectiva financeira:** ações tomadas para fortalecer a estrutura patrimonial da Cia. Transportadora e elevar seu valor para os sócios, como:

- Aumento do ROI.

**b) Perspectiva dos clientes:** melhorar o relacionamento com clientes a partir de políticas relacionados à satisfação, à retenção de clientes e, conseqüente cobertura do mercado nas regiões onde atua. Destaca-se:

- Pronto atendimento, segurança e conforto nas viagens;
- Formas diferenciadas de pagamento, oferecendo vendas através de cartões de crédito, de várias operadoras;
- Parcelamentos;
- Criação da modalidade de vendas através de Callcenter e vendas pela internet;
- Promoções relacionadas com a quantidade de viagens efetuadas pelo mesmo cliente.

**c) Perspectiva dos processos internos:** iniciativas adotadas para aperfeiçoar os procedimentos internos da Cia. Transportadora, visando torná-los mais ágeis. Foram selecionados os seguintes itens:

- Padronizar o processo de atendimento aos clientes, para agilizá-lo.
- Padronizar o envio de informações entre Unidades de Negócios – agências de venda de bilhetes de passagens – e departamentos da matriz, minimizando o tempo de entrega das mesmas;
- Evitar o re-trabalho.
- Estruturar processos internos relacionados com as vendas;
- Pontualidade nas partidas e chegadas;
- Vistoria de veículos, a fim de oferecer segurança aos passageiros.

**d) Perspectiva do aprendizado e crescimento:** no relacionamento com seus colaboradores, a Cia. Transportadora procura compatibilizar habilidades e expectativas individuais com as necessidades e objetivos da organização, valorizando o trabalho eficiente e inovador e reconhecendo o esforço individual e da equipe na construção do resultado.

- Criar satisfação entre os colaboradores;
- Contratar, desenvolver e reter bons profissionais;
- Desenvolver potencialidades na área de vendas e atendimento;
- Aumentar conhecimento acerca de produtos, serviços e sistemas de informações;
- Expandir os sistemas de vendas de passagens;

- Expandir sistemas de informações internas;
- Modernização constante da frota de veículos;
- Qualificar colaboradores do departamento técnico – mecânica e manutenção.

A partir das observações feitas na organização, foi elaborada uma lista preliminar contendo os objetivos estratégicos selecionados inicialmente, conforme o Quadro 5.

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos</b>
<b>Financeira</b>	1. Aumento do ROI
<b>Clientes</b>	1. Aumento do índice de satisfação dos clientes; 2. Retenção de clientes; 3. Cobertura do mercado;
<b>Processos Internos</b>	1. Agilidade no atendimento aos clientes; 2. Estruturar processos internos relacionados as vendas; 3. Oferecer segurança, bem-estar e conforto nas viagens; 4. Pontualidade nas partidas e chegadas; 5. Agilizar o envio de informações entre as unidades de negócios e os departamentos da matriz; 6. Utilizar de forma correta os sistemas de informações internas de forma a evitar o re-trabalho;
<b>Aprendizado e Crescimento</b>	1. Criar satisfação entre os colaboradores; 2. Contratar, desenvolver e reter bons profissionais; 3. Desenvolver potencialidades na área de vendas e atendimento; 4. Aumentar conhecimento acerca de produtos e serviços e sistemas de informações; 5. Expandir os sistemas de vendas de passagens; 6. Expandir sistemas de informações internas; 7. Modernização constante da frota de veículos; 8. Qualificar colaboradores do departamento técnico – mecânica e manutenção.

Quadro 6: Lista preliminar de objetivos estratégicos

Fonte: a autora

De posse das informações, foi proposto o Mapa Estratégico da Cia. Transportadora, conforme Figura 13.

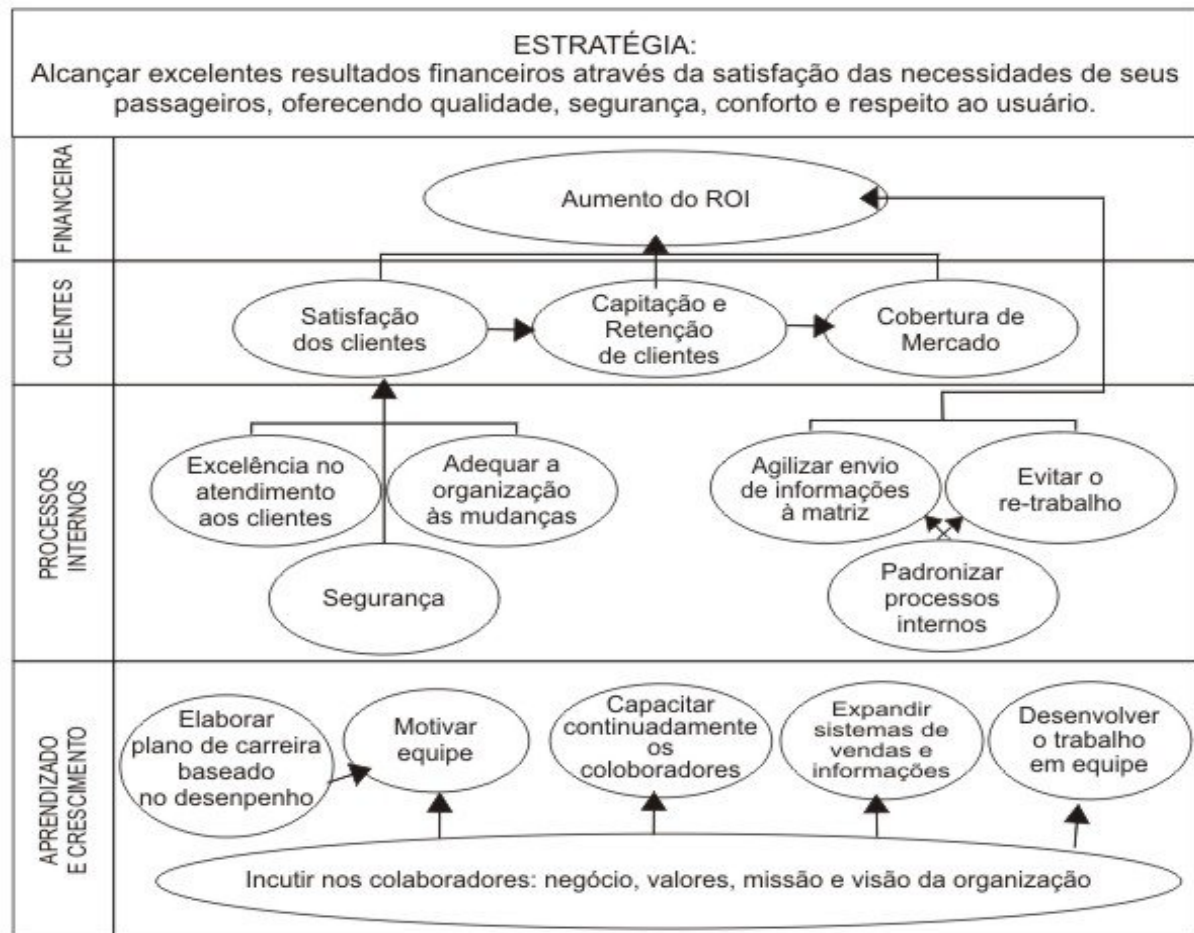


Figura 13: Mapa Estratégico da Cia. Transportadora.

Fonte: a autora

A elaboração do mapa estratégico, deve iniciar com a identificação do principal objetivo da organização, que é aumentar o Retorno sobre o Investimento. Para que a organização alcance este objetivo é necessário que seus clientes tenham suas necessidades satisfeitas, além de alinhar seus processos internos.

Na perspectiva dos processos internos, foi definido que para atender aos objetivos propostos para os clientes é necessário garantir a excelência no atendimento, segurança nas viagens e adequar a organização às mudanças constantes do mercado. Ainda na perspectiva interna é necessário que haja a padronização dos processos internos, de forma a gerar informações ágeis e seguras a todos os usuários, evitar o re-trabalho e agilizar o envio de informações à matriz.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, os objetivos identificados como motivação da equipe de colaboradores através da elaboração de plano de carreira, capacitação contínua e comunicação da estratégia aos colaboradores, expansão dos sistemas de

informação internas e vendas e qualificar para o trabalho em equipe visam atingir todos os outros objetivos traçados pela organização

Ressalta-se a importância em investimento contínuo nos colaboradores, desde as agências de venda de passagens até a mecânica e manutenção de veículos, pois é através dos mesmos que a organização consegue adequar seus processos internos, satisfazer seus clientes e conseqüentemente criar valor para seus acionistas.

Após a elaboração do Mapa Estratégico da organização, foram definidos os objetivos e indicadores de desempenho para avaliar os resultados, conforme o Quadro 6:

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Indicador de Desempenho</b>
<b>Financeira</b>	Aumento do ROI	Retorno sobre o capital investido
<b>Clientes</b>	Satisfação de clientes	Percentual de clientes satisfeitos
	Retenção de clientes	Número de clientes habituais
	Cobertura de mercado	Percentual de assentos ocupados
<b>Processos Internos</b>	Excelência no atendimento	Percentual de reclamações
	Segurança nas viagens	Número de acidentes
	Padronizar processos internos, segurança e agilidade das informações internas	Qualidade das informações geradas
	Evitar o retrabalho	Percentual de erros cometidos
	Agilizar envio informações a matriz	Tempo médio envio de informações
	Adequar a organização às mudanças do mercado	Número de informações recebidas
<b>Aprendizado Crescimento</b>	Motivar equipe	Percentual de satisfação interna
	Plano de carreira baseado no desempenho	Avaliação interna de desempenho
	Capacitar colaboradores	Quantidade treinamentos efetuados
	Desenvolver a qualidade do trabalho em equipe	Avaliação interna de desempenho
	Comunicar a estratégia organizacional a todos os colaboradores	Número de reclamações internas por falta de informações
	Expandir capacidade sistemas de informação e vendas	Número de reclamações por informações não recebidas

Quadro 7: Objetivos estratégicos e indicadores de desempenho

Fonte: a autora

A partir da seleção dos indicadores de desempenho para cada um dos objetivos estratégicos da Cia. Transportadora, foi definida a meta estratégica para cada indicador, conforme se pode ver no Quadro 7:

<b>Objetivos</b>	<b>Metas Estratégicas</b>
1) Aumento do ROI	1) Atingir 20% ao ano
2) Aumento da satisfação de clientes	2) 100% satisfeitos
3) Aumento da retenção de clientes	3) Atingir 100%
4) Cobertura de mercado	4) Atingir em 100% ao ano
5) Excelência no atendimento	5) Atingir 100%
6) Segurança nas viagens	6) Reduzir acidentes em 100%
7) Padronizar processos internos, segurança e agilidade das informações internas	7) Desenvolver em 35%
8) Evitar o retrabalho	8) Atingir em 95%
9) Agilizar envio informações a matriz	9) Agilizar em 50%
10) Adequar a organização as mudanças do mercado	10) Aumentar em 40% a quantidade de informações recebidas
11) Motivar equipe	11) Atingir 90%
12) Plano de carreira baseado no desempenho	12) Amplia-lo em 40%
13) Capacitar colaboradores	13) Atingir em 30%
14) Desenvolver qualidade do trabalho em equipe	14) Desenvolver em 40%
15) Comunicar a estratégia organizacional a todos os colaboradores	15) Atingir 90%
16) Expandir capacidade sistemas de informação e vendas	16) Desenvolver em 80% a capacidade dos sistemas de informação

Quadro 7: Objetivos e metas estratégicas da Cia. Transportadora.

Fonte: a autora

De posse de todas as informações acima, foi criado o painel de desempenho da Cia. Transportadora, conforme o Quadro 8



	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>AÇÕES IDENTIFICADAS</b>
<b>Financeira</b>	Aumento do ROI	Retorno sobre o capital investido	Atingir 20% a.a	
<b>Dos clientes</b>	Satisfação de clientes Retenção de clientes Cobertura de mercado	Percentual de clientes satisfeitos Número de clientes habituais Percentual de assentos ocupados	Atingir 100% satisfação Atingir 100% a.a Atingir em 100% a.a	Programa de qualidade Avaliação dos clientes
<b>Processos Internos</b>	Excelência no atendimento Segurança nas viagens  Padronizar processos internos, segurança e agilidade nas informações internas Evitar o re-trabalho Agilizar o envio de informações para a matriz Adequar a organização as mudanças do mercado	Percentual de reclamações Número de acidentes  Qualidade das informações geradas  Percentual de erros cometidos Tempo médio para que as informações estejam a disposição da matriz Percentual de inovações adotadas	Atingir 100% Reduzir em 100%  Desenvolver em 35% a.a  Atingir 95% de redução Agilizar em 50%  Aumentar em 40% a quantidade de informações recebidas	Programa de qualidade Treinamento condutores Veículos modernos e bem cuidados Reestruturação de processos Capacitação interna  Programa de qualidade  Acompanhamento do mercado
<b>Do aprendizado e crescimento</b>	Motivar equipe de colaboradores Plano de carreira baseado no desempenho Capacitação contínua dos colaboradores Desenvolver qualidade do trabalho em equipe Comunicar estratégia organizacional aos colaboradores Expandir sistemas de informações e vendas	Percentual de satisfação interna Avaliação interna de desempenho  Número de treinamentos e cursos oferecidos em todas as áreas Avaliação interna de desempenho  Número de reclamações internas  Número de reclamações por informações não recebidas	Atingir 90% Ampliar-lo em 40%  Atingir em 30%  Desenvolver em 40%  Atingir 90%  Desenvolver em 80% a capacidade dos sistemas de informação	Programa de capacitação interna

Quadro 8: Painel de desempenho da Cia. Transportadora

Fonte: a autora

### 3.3 Resultados observados

Com base na experiência prática, na criação do Mapa Estratégico utilizando as premissas do Balanced Scorecard (BSC), que procura alinhar a missão, visão e estratégia, através da implantação de objetivos e medidas definidas pela organização, pode-se observar os seguintes pontos:

- A organização deve se envolver efetivamente na busca de atingir os objetivos previamente definidos;
- A necessidade de mudança na forma de gestão: de uma gestão voltada as questões operacionais, para uma gestão voltada ao planejamento estratégico;
- A resistência em aderir ao novo e ao desconhecido por parte dos colaboradores;
- A necessidade de envolver os colaboradores na busca pelo sucesso da organização, tornando-os parte do processo, dada a importância do capital humano;
- O alinhamento de toda a organização para que a estratégia traçada seja alcançada;
- Facilidade na transmissão das estratégias a toda a organização;
- Necessidade de estreitamento nas relações entre os departamentos ou áreas da organização na busca pelo cumprimento das metas estipuladas;
- Descoberta de processos críticos que prejudicam a organização, como a demora no encaminhamento das informações de um departamento ao outro, a falta de procedimentos para estruturar os processos internos.

## **4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

A proposta de trabalho foi utilizar o Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta para a criação do Mapa Estratégico da Cia. Transportadora, e criar indicadores de desempenho que possam avaliar suas atividades.

### **4.1 Conclusões**

Na busca de solução para o problema de pesquisa deste trabalho - utilizar as diretrizes do Balanced Scorecard (BSC) para criar o Mapa Estratégico da organização estudada –, conclui-se que o ponto de partida para se iniciar a construção de um sistema gerencial é estratégia adotada pela organização. É necessário que seja definido o planejamento estratégico da organização, com o esclarecimento de seu negócio, sua visão e sua missão, ou seja, o porquê de sua existência. A visão clara e compartilhada por todos os colaboradores em todos os níveis hierárquicos, do que a organização pretende ser, constitui uma ferramenta importante para que a alta administração possa definir, mais facilmente, seus planos estratégicos.

A complexidade do mercado é um traço marcante neste início de século XXI e tem dificultado em muito a gestão dos negócios, graças às rápidas mudanças que ocorrem no mercado. Conseguem melhores resultados as organizações que têm rapidez na tomada de decisão, flexibilidade no desenvolvimento de processos internos e participação de todos os envolvidos na busca da realização dos objetivos.

Nesse sentido, conclui-se que o Planejamento Estratégico é uma ferramenta bastante adequada para que as organizações possam estar preparadas para os acontecimentos que norteiam o seu bom funcionamento, permitindo a mobilização de recursos para que os objetivos propostos na sua consecução sejam alcançados.

Porém, é importante salientar que o Planejamento Estratégico só tem validade para a organização, se ocorrer avaliação constante dos objetivos e metas selecionados através de indicadores de desempenho. É nesse momento que surge a necessidade de utilizar ferramentas gerenciais voltadas à estratégia.

Destaca-se o Balanced Scorecard (BSC) como sistema para a gestão da estratégia, alinhando recursos como financiamento, pessoal e tecnologia aos novos programas necessários a implementação da estratégia. Os objetivos e indicadores do Balanced Scorecard

(BSC), emanam da visão e da estratégia da organização e levam a organização a olhar além dos indicadores financeiros e a concentrar a atenção nos fatores que efetivamente criem valor econômico em longo prazo.

O BSC está desenhado para atender ao tipo de organização que muitas empresas estão buscando ser, colocando a estratégia e a visão de futuro no centro das atenções, em vez de controle. Ele não representa substituição e muito menos pretende eliminar os indicadores financeiros tradicionais, a intenção é de criar novas perspectivas que auxiliem a identificação dos fatores de crescimento que irão criar valor econômico a longo prazo. Pela integração das perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento, o BSC auxilia os gerentes a abrir o campo de visão e compreender as interligações existentes entre muitas das diversas funções.

A busca por alternativas de gerenciamento e otimização de recursos tornou-se uma questão muito importante para as organizações. Apesar disso, a utilização de um sistema de gestão gerencial, unicamente, não é a garantia do sucesso de uma organização, e sim o início de um processo que pode coordenar suas atividades, na busca pelo aperfeiçoamento de suas operações. O foco da ferramenta a ser utilizada, deve ser o controle gerencial como um todo, através de estratégias predefinidas, que buscam combinar o planejamento e o controle, de forma a trazer melhoria para toda a organização.

O objetivo geral do presente estudo, foi alcançado com a construção do Mapa Estratégico da Cia. Transportadora, através do Estudo de Caso apresentado no capítulo 3.

Quanto aos objetivos específicos propostos, considera-se que os mesmos foram atingidos, pois:

- A revisão teórica acerca do Planejamento Estratégico foi feita no capítulo 2, sub-capítulo 2.1;
- A revisão acerca do Balanced Scorecard (BSC) foi concluída no capítulo 2, sub-capítulo 2.3;
- A proposição de indicadores de desempenho para avaliar os resultados da Cia. Transportadora, foi feita no capítulo 3, do estudo de caso.

## 4.2 Recomendações

Recomenda-se, no que se refere ao presente estudo, um aprimoramento no estudo prático e a criação do Balanced Scorecard (BSC) para a Cia. Transportadora, de forma a

possibilitar que a organização utilize as outras quatro etapas da ferramenta gerencial. Considerando-se o tipo de atividade exercida pela organização analisada e seu segmento de mercado, como recomendação final, ressalta-se a necessidade de selecionar indicadores de desempenho que possam avaliar efetivamente de que forma a organização pode medir retenção de clientes e conseqüente cobertura de mercado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv. D.; KAPLAN, Robert S. e YOUNG, S. Mark. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2001.

BEUREN, Ilse M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

BETHLEN, A. **Estratégia Empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.

CAMPOS, José Antonio. **Cenário balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998.

CUNHA, Cristiano J.C.A., **Planejamento e estratégia empresarial**. EPS/UFSC (apostila), Florianópolis, 2000.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho I. R. de, **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1993.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo. Atlas: 1991

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, E. C.; BATISTA, A. E. **Contabilidade geral**. São Paulo: Atlas, 1996.

HENDRIKSEN, Eldon S.; BREDA Michael Van. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Using the Balanced Scorecard a Stragic Management System**. Harvard Business Review jan./fev. 1996.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**, 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KALLÁS, David. **Balanced Scorecard**: aplicação e impactos, um estudo com jogos de empresa. FEA/USP. São Paulo: 2003.

MACHADO, Danilo N. **Uma proposta de sistema de informações contábeis para uma empresa comercial que dê suporte ao sistema de informações gerenciais**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis , 2000.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 1990.

MOREIRA, Daniel A. **Dimensões do desempenho em manufatura e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de P.R. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de P.R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 14.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de P.R. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo decisório. São Paulo: Atlas, 1999.

PADOVEZE, Clóvis L. **Controladoria estratégica e operacional**. 2.ed. São Paulo, Thomson, 1996.

PADOVEZE, Clóvis L. **Controladoria estratégica e operacional**. São Paulo, Thomson, 2003.

PELEIAS, Ivam R. **Avaliação de desempenho**: um enfoque de gestão econômica. 1992. 169 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 1992.

REY, Luis. **Planejar e redigir trabalhos científicos**. 2. ed. São Paulo, Blucher, 1993.

SÁ, Antonio L. de. **Decisão e Agilidade**. Disponível em: [www.lopesdesa.com.br](http://www.lopesdesa.com.br) Acesso em: 28/11/06.

SÁ, Antonio L. de. Ativos Intangíveis e Potencialidades dos Capitais. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo**, São Paulo, n. 13, p. 39-47, set. /2000.

SILVA, Jader J. P. da. **Um modelo de desenvolvimento estratégico: preparando micro e pequenas empresas para a utilização de indicadores**. 2001. 212 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SILVA, Edna L. da; MENEZES, Estera M. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis. UFSC, 2005.

STONER, James A.F. e FREMAN, Administração. Tradução de Alves Calado. Rio de Janeiro. Prentice Hall do Brasil, 1985.

TEIXEIRA, Roberto N. C. **A melhoria em processos baseado no uso de indicadores de desempenho**. 1999. 136 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.



VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. **Construindo estratégias para competir no século XXI**. Rio de Janeiro. Campus, 2001.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer!** Rio de Janeiro: Campus, 2001.