

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
COORDENADORIA DE MONOGRAFIA

UMA PROPOSTA DE INDICADORES FINANCEIROS PARA EMPRESA  
PRESTADORA DE SERVIÇO.

FABIO DA SILVA KIST

FLORIANÓPOLIS  
2004



**FABIO DA SILVA KIST**

**UMA PROPOSTA DE INDICADORES FINANCEIROS PARA EMPRESA  
PRESTADORA DE SERVIÇO.**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Departamento de Ciências Contábeis, do Centro Sócio-Econômico da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Orientador:** Nivaldo João dos Santos  
**M.SC.**

FLORIANÓPOLIS  
2004

**FABIO DA SILVA KIST**

**UMA PROPOSTA DE INDICADORES FINANCEIROS PARA EMPRESA  
PRESTADORA DE SERVIÇO.**

Esta monografia foi apresentada como Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota média \_\_\_\_\_, atribuída pela banca examinadora integrada pelos professores abaixo mencionados.

Florianópolis, Julho de 2004.

Prof. Luiz Felipe Ferreira, M. SC.  
Coordenador de Monografia do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca examinadora:

Prof. Nivaldo João dos Santos, M. Sc.  
Presidente

Prof. Luiz Felipe Ferreira, M. Sc.  
Membro

Prof. Joaquim José Santana, M. Sc.  
Membro

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela presença constante em todos os momentos de minha vida.

Ao apoio de meu pai, Valdemar, minha mãe, Glacy, que me ensinaram o caminho a seguir, além de incentivarem e proporcionarem condições financeiras e emocionais para ingressar e concluir esta caminhada.

Em especial a minha namorada, Danusa, pelo apoio, dedicação, amor e amizade, que me dispensou neste período de convivência, pois sem sua ajuda não seria possível chegar até o fim.

Ao professor Nivaldo João dos Santos, pela orientação, incentivo e atenção, dedicados durante o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos meus amigos de turma Jean e Fernando, pelo apoio e convivência nestes anos que, com certeza, ficarão guardados na minha memória.

Aos colegas de trabalho, professores e a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para que eu chegasse até aqui.

## RESUMO

KIST, Fabio da Silva. Uma proposta de indicadores financeiros para empresa prestadora de serviço. 53 páginas, 2004. Centro Sócio Econômico – Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

Orientador: Nivaldo João Dos Santos, M. Sc.

Uma das principais fontes de preocupação dos gestores nas organizações diz respeito à medição de seus resultados. Desta forma, conhecer as ferramentas que favorecem a tomada de decisão mais precisa, com base em indicadores atrelados aos objetivos e à visão estratégica da empresa, é fundamental. O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de auxílio à gestão, cujo propósito é traduzir a missão e a estratégia das empresas e oferecer indicadores de resultado. Os objetivos e medidas do *Balanced Scorecard* se originam na visão estratégica da empresa e põe em foco o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O resultado esperado desta pesquisa científica é o levantamento dos indicadores financeiros, considerando o ciclo de vida da organização, que contribuem para a estratégia da empresa e demais perspectivas do *Balanced Scorecard*. Procurou-se também verificar percentuais de crescimento da receita além de medir o grau de endividamento, indicadores de liquidez, indicadores de rentabilidade sobre as vendas, patrimônio líquido e ativo operacional, que são indicadores financeiros essenciais para a empresa Alfa, que se encontra no estágio de crescimento. O trabalho, além de propor indicadores financeiros e de rentabilidade para a empresa Alfa, descreve conceitos de *Balanced Scorecard*, planejamento estratégico e tipos de estratégia empresarial.

**Palavras Chave:** Estratégia Empresarial, Planejamento Estratégico, *Balanced Scorecard*, Indicadores Financeiros, Indicadores de Rentabilidade.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma Funcional.....	36
Figura 2: Fluxograma de Relacionamento.....	37

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Objetivos e indicadores de ocorrência – Perspectivas Financeiras do BSC.....	42
Quadro 2: Balanço Patrimonial da empresa Alfa de 2002 e 2003 .....	48
Quadro 3: Demonstração do Resultado do Exercício da Empresa Alfa de 2002 e 2003 .....	48



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	10
1.2 TEMA.....	11
1.3 PROBLEMA .....	11
1.4 OBJETIVOS.....	12
1.4.1. Objetivo Geral .....	12
1.4.2. Objetivos Específicos .....	12
1.5 JUSTIFICATIVA.....	12
1.6 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	14
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>17</b>
2.1 CONTROLE E GERENCIAMENTO .....	17
2.2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	17
2.2.1. Tipos de Estratégia Empresarial .....	19
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	21
2.4 <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	23
2.4.1. Origem do <i>Balanced Scorecard</i> .....	23
2.4.2. A utilização do <i>Balanced Scorecard</i> .....	24
2.5 INDICADORES .....	30
2.6 INDICADORES DE RENTABILIDADE.....	31
2.7 VALOR ECONÔMICO AGREGADO (EVA) .....	33
2.8 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	34

<b>3. ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>36</b>
3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA ALFA.....	36
3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA .....	38
3.3 PLANO ESTRATÉGICO DA EMPRESA .....	40
3.4 PLANO FINANCEIRO.....	40
3.5 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA .....	41
3.6 PROPOSTA DE INDICADORES FINANCEIROS.....	43
<b>4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>50</b>
4.1 CONCLUSÕES .....	50
4.2 RECOMENDAÇÕES .....	51
<b>5. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>52</b>

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O mundo atravessa uma fase de grandes transformações, com enormes mudanças sociais, políticas e econômicas. Empresas e pessoas sofrem o impacto da globalização dos mercados e da desenfreada busca para a continuidade e sobrevivência das organizações.

A rapidez dos avanços e da inovação tecnológica só tem paralelo na incessante procura de vantagens competitivas nos negócios, na política e no dia-a-dia das pessoas. É nesta fase de incerteza e desafio que os dirigentes, empresários, gerentes e administradores precisam tomar decisões importantes e rápidas.

Sendo a contabilidade a ciência responsável pelo registro dos atos e fatos que afetam o patrimônio da empresa, vem sofrendo grandes mudanças frente as empresas. Ela pode gerar uma infinidade de informações que auxiliam o administrador na tomada de decisões.

Diante do atual momento competitivo e globalizado, em que os concorrentes estão cada vez mais preparados e prontos para adquirir novos mercados, as empresas sentem a necessidade de reestruturar sua forma de gerenciamento, não sendo mais possível administrar apenas através de informações financeiras. É necessário trabalhar com relatórios e índices que permitam aprimorar a tomada de decisões, otimização dos recursos financeiros e também propiciar um aumento de competitividade nos processos operacionais.

A gestão das informações tem sido uma das principais preocupações das empresas do mundo atual. Para se manter competitivas, é necessário o processamento de informações resultantes de indicadores, que devem ser encontrados dentro do próprio ambiente organizacional.

Neste sentido, surgiu uma ferramenta de apoio à administração, desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton, denominada “*Balanced Scorecard*”.

Para manter-se no mercado faz-se necessário que a administração da empresa considere a construção de um ambiente propício para estimular fatores que promovam ações, por vezes agressivas, que colaborem para seu aumento de competitividade. Na era do conhecimento, denominada "Era Digital", a transformação ocorre por meio da utilização da capacidade de desempenho para atingir os objetivos da organização.

## **1.2 TEMA**

O tema deste estudo é propor indicadores visando medir o desempenho da empresa Alfa no aspecto financeiro utilizando a ferramenta *Balanced Scorecard*.

## **1.3 PROBLEMA**

As empresas procuram diversificar seus produtos e serviços a fim de aumentar o lucro e até mesmo por uma questão estratégica de sobrevivência.

Quais medidas de desempenho e indicadores financeiros são adequados e necessários à empresa de médio porte prestadora de serviço?

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1. OBJETIVO GERAL**

O principal objetivo do presente estudo é propor indicadores financeiros visando medir desempenho da empresa Alfa no aspecto financeiro utilizando a ferramenta *Balanced Scorecard*.

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Para alcançar o objetivo geral, acima descrito, tem-se como específicos:

- Descrever conceitos de Balanced Scorecard, indicadores, estratégia e planejamento;
- Identificar indicadores financeiros adequados à empresa em estudo;
- Identificar Indicadores de Rentabilidade.

## **1.5 JUSTIFICATIVA**

O foco da pesquisa é uma empresa de médio porte, que nos últimos 3 (três) anos obteve resultados significativos na conquista de novos mercados, no aumento de vendas e em investimentos. Nesse período em que ocorreu um crescimento rápido e desordenado, os processos relacionados à gestão e aos controles operacionais não acompanharam o crescimento da empresa.

É neste cenário que surge a necessidade de uma proposta de um sistema de controle que tenha como objetivo a avaliação de desempenho através de indicadores financeiros.

Segundo Kaplan e Norton (1997), medir é importante: “o que não é medido não é gerenciado”. O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas

devem utilizar sistemas de gestão de medição de desempenho derivado de suas estratégias e capacidades.

Portanto, um importante atrativo para empresários, gerentes e administradores é a utilização do *Balanced Scorecard*, uma importante ferramenta de gestão com a formulação de estratégias e as medidas de avaliação do desempenho.

Empresas buscam aumentar sua participação em novos mercados, visando aumentar sua receita e dessa forma poder investir na sua estrutura e no desenvolvimento de seus Softwares. Portanto, é nesta condição que surge a necessidade de um sistema que tenha como objetivo medir a lucratividade.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* deve ser um incentivo para que as unidades de negócios vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa. Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas financeiras do *scorecard*.

Com relação a esse enfoque do *Balanced Scorecard*, verifica-se que indicadores de desempenho financeiro e não financeiro devem fazer parte do sistema de informação para todos os funcionários da empresa. Os funcionários precisam compreender as conseqüências de suas decisões e ações, isto é, toda ação pode ocasionar impacto positivo ou negativo em relação aos clientes, proporcionando a aquisição de novos ou até mesmo a perda de clientes.

O estabelecimento de medidas financeiras de desempenho serve de sustentação às outras perspectivas do *Balanced Scorecard*: clientes, processos internos e de aprendizado e crescimento. Buscando alcançar o objetivo desejado, todos os setores da organização devem manter constante comunicação e conhecer claramente qual a estratégia desenvolvida pela empresa.

Faz-se necessário, assim, que a administração da empresa considere a construção de um ambiente propício para estimular fatores que promovam ações, por muitas vezes agressivas, que colaborem para o aumento da competitividade.

## **1.6 METODOLOGIA DA PESQUISA**

O termo metodologia significa um estudo dos métodos ou dos instrumentos necessários para construção de uma pesquisa científica. Segundo Demo (1995, p.12), ela “adquire o nível de típica discussão teórica, inquirindo criticamente sobre as maneiras de se fazer ciência. Sendo algo instrumental, dos meios, não tem propriedade direta, mas é fundamental para utilidade da produção científica”.

Dentro desse contexto, os métodos são um conjunto de regras e procedimentos adotados para realizar uma pesquisa. Durante a sua realização, é importante que se tenha domínio do assunto a ser pesquisado.

O conhecimento é o caminho pelo qual se consegue compreender determinados fatos e situações. Segundo Barros e Lehfeld (1986, p.48), conhecimento é “o resultado de um processo histórico que supõe necessariamente formas progressivas de educação, evolução e desenvolvimento, abrangendo sempre em todas as circunstâncias bio-psico-sociais do homem”.

A seguir estão apresentados os métodos a serem utilizados na elaboração desta pesquisa científica, bem como sua classificação e descrição.

No campo do conhecimento, ele se classifica como um trabalho científico, pois, conforme descreve Lakatos (1986) “[...] ele é real, porque lida com ocorrências e fatos, pois suas proposições ou hipóteses podem ser comprovadas ou desmentidas através da experimentação e não apenas pela razão”.

É fundamental na execução do método científico a utilização da imparcialidade, pois mesmo que o pesquisador aspire alcançar êxito no que se propôs a realizar, não poderá envolver-se pessoalmente com o objetivo da pesquisa.

Ela pode ser assim classificada uma vez que busca relacionar objetivos financeiros com indicadores utilizando a ferramenta do *Balanced Scorecard*.

A metodologia é a ordem seguida ao modo de agir nos estudos e tem como objetivo fundamental definir como será elaborada a pesquisa, sua extensão e complexidade, descrevendo inclusive o seu tipo, que aqui se caracteriza como de estudo de caso.

Segundo Gil, (1996, p.45), pesquisas exploratórias “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

Segundo Gil (apud Young 1988, p.59), estudo de caso é definido como “[...] um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação”.

Quanto aos procedimentos técnicos a serem utilizados no desenvolvimento da pesquisa, a mesma pode ser classificada como bibliográfica associada a uma pesquisa realizada por meio de levantamento de dados.

Apesar de o assunto ser previamente delimitado, no decorrer da pesquisa poderão surgir, em seus variados pontos, novos fatos que venham a alterá-lo. Entretanto, estas alterações podem ser vistas como positivas, visto que no período em que permeia o projeto e a monografia, podem ocorrer as descobertas de novos dados que venham enriquecer o trabalho.



Este trabalho também se caracteriza pelo fato de ser monográfico, segundo assinala Martins (1995), tendo em vista que no mesmo são apresentadas diversas informações, as quais são analisadas e defende-se um ponto de vista através de argumentação.

A monografia é um trabalho científico escrito. Para maior compreensão conceitua-se monografia, segundo Salomon (1997, p.219), como sendo um “tratamento escrito de um tema específico que resulte de investigação científica com o escopo de apresentar uma contribuição relevante ou original e pessoal à ciência”. Ainda, segundo Salvador (1980, p.32), “a monografia é um estudo científico de uma questão bem determinada e limitada, realizado com profundidade e de forma exaustiva”.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 CONTROLE E GERENCIAMENTO**

De acordo com Kaplan e Norton (1997), medir é importante: “o que não é medido não é gerenciado”. Não é possível gerenciar uma empresa sem que exista um sistema de medição de suas ações.

Segundo Anthony e Govindarajan (2001, p.27), “uma organização também necessita ser controlada, isto é, os dispositivos que asseguram que ela siga na direção pretendida por seus executivos devem estar operantes”.

A partir dos controles internos realizados pela empresa e com a obtenção de informações financeiras os executivos conseguem traçar suas estratégias que visam atingir os objetivos da organização.

Segundo Anthony e Govindarajan (2001, p.28), “o executivo-chefe (ou, em algumas organizações, um grupo de gerentes seniores) decide quais as estratégias que espera que atinjam os objetivos da organização”.

Segundo Iudícibus (1987, p.15), a contabilidade gerencial “num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se encaixem de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador”.

### **2.2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

Segundo Tavares (1991), até a época napoleônica, a estratégia referia-se à arte e à ciência de dirigir forças militares durante um conflito ou abrandar os resultados da derrota. Logo depois, seu sentido foi ampliado incorporando as medidas econômicas e políticas destinadas a aumentar as chances de vitória na guerra.

Ansoff (1993) conceitua a estratégia como um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização.

Tavares (1991, P. 166) diz que estratégia é:

Orientação dos principais objetivos, propósitos ou metas e as políticas ou planos essenciais para conseguir as ditas metas estabelecidas de tal maneira que definam em que classe de negócios a empresa está ou quer estar e que classe de empresa é ou quer ser.

Oliveira (1991) descreve estratégia como um ajustamento que a empresa deve fazer em relação ao seu ambiente que está em constante mutação, quase sempre tendo que modificar as suas características devido a este ajustamento.

Oliveira (1993) diz que estratégia “deverá ser sempre uma opção inteligente, econômica e viável”. É utilizada pelas empresas como uma arma “para otimizar o uso dos seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades”.

Para Oliveira (1993, p. 371), “a estratégia é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar os objetivos e desafios da empresa”. A definição de objetivos, metas e maneiras de atingí-los é o que caracteriza a estratégia.

Verifica-se, a partir dos conceitos, que a estratégia está diretamente relacionada às mudanças do ambiente, influenciando de forma decisiva na flexibilidade ou não das definições traçadas pela empresa. De acordo com o que vários autores descrevem, a ligação da empresa com o ambiente é o que define sua estratégia.

No âmbito empresarial, a estratégia foi inserida, segundo Lopes (1978), por volta do ano de 1953, por Van Neumann e Morgenstrin, que descreviam a estratégia como:

**Estratégia Pura**, como medida ou série de medidas tomadas pela empresa, como, por exemplo, “programas de desenvolvimento de produto”, no qual sucessivos produtos e mercados são claramente definidos.

**Estratégia Mista** seria uma regra de decisão estatística que definiria qual estratégia pura, especificamente, deveria a empresa selecionar, em determinada situação.

A estratégia empresarial, segundo descreve Uribe (1989), é a configuração de objetivos a longo prazo ou a disposição de recursos em busca de determinado objetivo.

Mintzberg e Quinn (2001, p. 58) dizem que a estratégia empresarial:

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

A estratégia empresarial consiste em estabelecer um plano de ações, ou seja, seleciona caminhos alternativos a serem seguidos na busca de atender aos objetivos estabelecidos. Os gestores devem estar seguros do destino que querem dar à empresa e como este destino será alcançado, para instituir as estratégias a serem seguidas.

A estratégia está diretamente relacionada com as mudanças que ocorrem no ambiente, que influenciam de forma crucial as decisões traçadas pela empresa. A ligação da empresa com o ambiente é o que define as estratégias.

A empresa deve estar sempre atenta ao ambiente em que está inserida e as mudanças ocorridas no mesmo, pois somente desta maneira poderá direcionar suas forças e utilizar seus recursos da melhor forma possível para alcançar seus objetivos e metas.

### **2.2.1. TIPOS DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

Oliveira e Tavares (1991) destacam alguns tipos de estratégia que podem ser estabelecidos de acordo com a situação da empresa.

a) Estratégia de sobrevivência:

Esse tipo de estratégia é apropriado para empresas que sofrem ameaças de extinção.

Deve ser adotado, quando existe alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas.

b) Estratégia de manutenção

A estratégia de manutenção visa manter a posição conquistada pela empresa. Para isto, a empresa deve usufruir ao máximo os seus pontos fortes e minimizar os seus pontos fracos.

c) Estratégia de crescimento

Nessa situação, a empresa se encontra em um ambiente que oferece situações favoráveis, que podem se transformar em oportunidades, apesar da predominância de pontos fracos. É recomendada para empresas que se tornam menos competitivas devido ao porte, o tipo de produção ou determinado segmento. Nesse caso, a empresa pode lançar novos produtos, aumentar o volume de vendas, etc.

d) Estratégia de desenvolvimento

Nesse caso, prevalecem os pontos fortes e existem grandes oportunidades que favorecem o desenvolvimento da empresa. A análise do ambiente externo e interno revela a estratégia mais adequada para a empresa naquele momento. Por exemplo, ela pode optar por procurar novos mercados e clientes ou desenvolver novas tecnologias.

A formulação de estratégia é um fator muito importante na elaboração do Planejamento estratégico. Requer da empresa uma análise minuciosa dos ambientes externos e internos, levando-se em conta vários aspectos.

Oliveira (1993) diz que para a formulação de estratégia deve-se considerar inicialmente três aspectos:

- A empresa com seus recursos, seus pontos fortes, fracos e neutros, bem como a sua missão, objetivos e desafios;
- O ambiente com suas ameaças e oportunidades;
- A integração entre a empresa e seu ambiente.

Mintzberg e Quinn (2001, p. 145) dizem que, para a formulação de estratégias, é necessário identificar as oportunidades e ameaças que afetam a empresa e adicionar estimativas e riscos às alternativas encontradas, devido à constante mutação do ambiente.

### **2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O planejamento vem auxiliar as empresas na tomada de decisão segundo um contexto que terá impactos futuros, os quais foram previamente analisados.

O planejamento pode ser visto como um processo utilizado para estabelecer objetivos, determinar as formas e identificar os recursos necessários, para que os objetivos sejam alcançados.

Segundo Frezatti (1999), “planejar significa decidir antecipadamente”. A ênfase é dada no sentido de que sem controle e planejamento é praticamente impossível a uma organização atingir seus objetivos e se projetar para o futuro.

Para Tiffany e Peterson (1997) planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso em um mundo que muda constantemente. O planejamento estratégico é um processo que prepara para o que está por vir.

Frezatti (1999) ainda expõe que o planejamento se constitui da mesma forma que a alimentação para o ser humano: não se alimentar significa o enfraquecimento e isso ocorre com a organização “caso o planejamento não afete o seu dia-a-dia dentro de seu horizonte mais de longo prazo”.

Em suma, o planejamento estratégico é estabelecer o que se pretende fazer com a organização no sentido de chegar ao que já foi preestabelecido na estratégia geral da empresa, tudo isso adequado às mudanças constantes do ambiente, visando, com base num histórico anterior, definir passos e planos.

Stoner (1985, p. 03) diz que o “planejamento é o processo básico a que recorremos para escolher nossos objetivos e determinar como atingiremos”.

Segundo Oliveira (1993, p. 280), “planejamento estratégico é a metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com o ambiente”.

Lopes (1978, p. 03) expõe que:

O planejamento do ponto de vista empresarial consiste, no seu sentido alto, em um processo que estabelece objetivos, define linhas de ação e planos detalhados para atingi-los e determina os recursos necessários à consecução dos mencionados objetivos.

Uribe (1989) diz que o planejamento estratégico é o nome que se tem dado a um conjunto de contribuição para a orientação geral de uma empresa. O propósito essencial é adquirir vantagem competitiva no longo prazo.

Mosiman e Fisch (1999, p. 45) descrevem o planejamento como sendo “a determinação dos objetivos a serem atingidos e dos meios pelos quais esses objetivos devem ser alcançados. É a parte que serve de elo entre o estágio onde estamos e o estágio para onde vamos”.

Portanto, verifica-se que planejar é pensar em termos definidos sobre o futuro da empresa, como ela deverá alcançar a posição desejada pelos gestores, como combater os riscos e como tirar proveito das vantagens previsíveis. Com isso, visa definir antecipadamente quais resultados devem ser alcançados e de que forma eles serão obtidos.

O Planejamento Estratégico, segundo Tavares (1991), surgiu na década de 70 e pode ser considerado um fator chave para melhorar a administração das empresas, alavancar a competitividade e auxiliar a tomada de decisão.

Oliveira (1993, p. 26) explica que o planejamento:

Pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

O planejamento identifica e analisa vários fatores como: as oportunidades existentes, os pontos fortes, os pontos fracos e as ameaças encontradas no ambiente interno e externo à empresa.

O Planejamento Estratégico consiste na análise sistemática dos pontos fortes e fracos da empresa, das oportunidades e ameaças do ambiente, com o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações, que possibilitem um aumento da competitividade da empresa.

## **2.4 BALANCED SCORECARD**

Segundo Kaplan e Norton (1997) o *Balanced Scorecard* “é uma ferramenta completa para administradores, que traduz a visão e a estratégia da empresa e deve ser utilizado para comunicar essa estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, tendo como objetivo alcançar uma meta comum, ou seja, deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, e não é apenas um sistema de controle”.

O *Balanced Scorecard* permite aos executivos avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valores para os clientes atuais e futuros e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando melhorar o desempenho empresarial.

### **2.4.1. ORIGEM DO BALANCED SCORECARD**

Em 1990, o executivo David Norton e seu consultor acadêmico Robert Kaplan, junto com dezenas de representantes, elaboraram um estudo em diversas empresas. Kaplan e Norton acreditavam que “depender de medidas de desempenho consolidadas, baseadas em dados financeiros, estava prejudicando a capacidade das empresas de criar valor econômico



para o futuro”. Então, após muitos estudos, elaboraram uma ferramenta de gestão estratégica que denominaram *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1997).

#### **2.4.2. A UTILIZAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD***

Nestes tempos cada vez mais globalizados, a estruturação de um *Balanced Scorecard*, com enfoque na perspectiva dos clientes, serve de subsídio para a tomada de decisão, identificando oportunidades e problemas, estabelecendo pontos de controle e fornecendo dados que facilitem a decisão.

Kaplan e Norton (1997, p.02) afirmam que ele “permite acompanhar o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro”.

Kaplan e Norton (1997, p.40), ainda, alertam que “na prática, a ênfase excessiva na obtenção e mensuração de resultados financeiros de curto prazo pode levar as empresas a investirem demais em soluções rápidas e superficiais em detrimento da criação de valor a longo prazo, particularmente nos ativos intangíveis e intelectuais em que se apóia o crescimento futuro”.

O *Balanced Scorecard*, segundo Kaplan e Norton (1997, p.02):

traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. O *Balanced Scorecard* continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos.

Um dos fundamentos do *Balanced Scorecard* é enfatizar o objetivo financeiro e não financeiro, construindo uma gestão diferenciada, com o objetivo de monitorar, controlar, avaliar e gerir a empresa, galgando a maximização dos resultados.

Portanto, o *Balanced Scorecard* tem como uma das funções medir o desempenho empresarial dentro das seguintes perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento (Kaplan e Norton 1997).

#### **2.4.2.1. A PERSPECTIVA FINANCEIRA**

Cada empresa possui um objetivo determinado, variando de acordo com a estrutura, porte, mercado, funcionários, produção, custos, produtos.

Para Kaplan e Norton (1997, p.44), “é importante que as medidas de desempenho derivem da estratégia, pois um dos objetivos do *Balanced Scorecard* é fornecer integração através de um sistema de gerenciamento estratégico”.

Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p.526), “os planejamentos financeiros são necessários como subsídio ao planejamento das decisões futuras de investimento e financiamento da empresa. Sem alguma espécie de plano financeiro de longo alcance, a empresa pode acabar ficando à deriva num oceano de mudança sem um leme a guiá-la”.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 49), “qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro”.

Os desempenhos financeiros devem orientar quanto ao desempenho financeiro de longo prazo e também servir de meta para os objetivos estratégicos em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos, dos funcionários e dos sistemas.

Segundo Kraemer (2003, p. 01), “Na perspectiva financeira, as medidas financeiras indicam se a empresa está obtendo êxito com as estratégias definidas, implementadas e executadas. Em geral, esse êxito é medido pela sua lucratividade, pelo seu crescimento e pelo incremento do valor para o acionista”.

Kaplan e Norton (1997, p. 50) dizem que os objetivos financeiros devem desempenhar um papel duplo: “definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas”.

Aliando-se as medidas financeiras a um conjunto de medidas funcionais, poderá ser avaliada a estrutura, o desempenho interno e externo da empresa, perante seus funcionários e clientes.

A escolha de indicadores financeiros depende da fase do ciclo de vida em que a empresa ou unidade de negócios se encontra. Kaplan e Norton (1997) apontam três fases no ciclo de vida:

a) Crescimento

Segundo Hernandez, Cruz e Falcão (2000, p. 3) “o ciclo de vida se inicia com a fase do crescimento, na qual são necessários elevados níveis de investimentos para criar infraestrutura, implantar os processos internos necessários ao funcionamento da empresa e ampliar rapidamente a fatia de mercado”.

Kaplan e Norton (1997, p. 50) dizem que, nesta fase:

As empresas possuem produtos e serviços com significativo potencial de crescimento que precisam ser aproveitados. Para isso, elas terão de dispor de recursos para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de novos produtos e serviços, ampliar e construir instalações, entre outros investimentos.

Para Rocha (2000, p. 36), essa fase tem como objetivo financeiro global os percentuais de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões através da geração de novos produtos e serviços.

Kaplan e Norton (1997, p. 51) ressaltam que “as empresas que se encontram nessa fase podem até operar com fluxos de caixa negativos e baixas taxas de retorno sobre o capital investido”.

## b) Sustentação

Rocha (2000) diz que “quando a empresa se encontra nessa fase, busca-se obter excelentes retornos sobre o capital investido, além da sua manutenção no mercado, com o aumento da sua participação nele a cada ano”.

Hernandes, Cruz e Falcão (2000) descrevem que essa fase “caracteriza-se pela busca da lucratividade e retorno do capital investido, melhoria nos processos internos, e é a fase na qual a maior parte das empresas e unidades de negócios se encontram”.

Para Kaplan e Norton (1997), na fase de sustentação as empresas estabelecem objetivos financeiros relacionados à lucratividade. Esses objetivos podem ser expressos através de medidas relacionadas às receitas contábeis, como receita operacional, retorno sobre o capital investido e margem bruta.

## c) Colheita

Conforme Hernandez, Cruz e Falcão (2000) quando a empresa atinge a maturidade, passa para a última fase do ciclo, na qual a meta é a maximização do fluxo de caixa operacional em benefício da empresa e diminuição da necessidade do capital de giro.

Rocha (2000) ressalta que uma empresa pode mudar de fase por motivo de mudança da tecnologia, de mercado ou legislação. Por isso, é necessário que os objetivos financeiros sejam analisados periodicamente, a fim de que a estratégia financeira seja reformulada.

Segundo Kaplan e Norton (1997), a gestão financeira eficaz deve abordar tanto o lucro quanto o risco. As empresas devem equilibrar os retornos esperados com o gerenciamento e o controle do risco. O gerenciamento do risco é um objetivo complementar ao retorno esperado, definido pela estratégia da unidade de negócio.

#### 2.4.2.2. A PERSPECTIVA DOS CLIENTES

As empresas que implementam o *Balanced Scorecard* devem identificar nessa perspectiva os segmentos de clientes e de mercado nos quais irão competir.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.67), “essa perspectiva permite que as empresas relacionem algumas medidas genéricas, que poderão servir de meio para se avaliar os clientes”:

- Satisfação;
- Fidelidade;
- Retenção;
- Captação;
- Lucratividade.

Assim é importante para a empresa determinar a segmentação do mercado que pretende atuar, formulando estratégias a fim de alcançar os objetivos esperados.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.92), “a qualidade é outro aspecto importante a ser analisado. A partir de meados da década de 90, a qualidade não era mais uma vantagem estratégica, tornou-se uma necessidade competitiva”.

A empresa realiza uma busca incessante em relação à satisfação do cliente, geração, captação e retenção de clientes, objetivando a lucratividade e uma maior participação no mercado.

#### **2.4.2.3. PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS DA EMPRESA**

A perspectiva dos processos internos da empresa busca identificar os aspectos, os processos que poderão afetar os resultados estabelecidos por ela através do *Balanced Scorecard*, ou seja, a empresa e os executivos procuram identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.121), “as medidas de desempenho convencionais focalizam apenas o controle e a melhoria dos indicadores de custo, qualidade e tempo dos processos de negócios existentes. O *Balanced Scorecard*, ao contrário, faz com que os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes externos específicos”.

Compreende-se, então, que a perspectiva dos processos internos da empresa é importante para a continuidade, pois permite que seja estudado o desenvolvimento de novos projetos, produtos, serviços e mercados.

#### **2.4.2.4. PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO**

A perspectiva do aprendizado e crescimento tem como objetivo fornecer uma infraestrutura para as outras perspectivas alcançarem os seus objetivos. Para Kaplan e Norton (1997, p.132), “os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são a maximização dos resultados das outras três perspectivas”.

É importante para a empresa evoluir os seus processos internos, através de funcionários capacitados, satisfeitos e com boa produtividade, para maximizar seus resultados, evitando-se assim a descontinuidade.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.132), “o *Balanced Scorecard* enfatiza a importância de investir no futuro, e não apenas em áreas tradicionais de investimentos, como novos equipamentos e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos”.

Diante do exposto pode-se dizer que para alcançar metas financeiras significativas, dentro de uma organização, é importante que se privilegie também as três perspectivas não financeiras: a dos clientes, a dos processos internos e a do aprendizado e crescimento.

## 2.5 INDICADORES

A informação contábil é um instrumento para a tomada de decisão. As informações transmitidas pela contabilidade podem ser relatadas através de indicadores que, geralmente, são apresentados em relatórios e demonstrações.

Sanvicente (1997, p. 177) diz que índices “são grandezas comparáveis obtidas a partir de valores monetários absolutos destinados a medir a posição financeira e os níveis de desempenho da empresa em diversos aspectos”.

Para Mafra *apud* Horngren (2000), os indicadores são elementos que medem níveis de eficiência e eficácia de uma organização dentro de um processo ou de seu output atingem a meta específica.

Teixeira *apud* Takashima e Flores (1999, p. 18) define indicadores como: formas de apresentação quantificáveis das características de produtos e processos. São utilizados pela organização para controlar e melhorar a qualidade e o desempenho dos seus produtos e processos ao longo do tempo.

Cochlar (2000, p. 34) expõe que os indicadores deverão informar dados claros e concisos, uma vez que isso trará benefícios aos usuários responsáveis pela tomada de decisão.

Marion (1998) descreve que “os índices são relações que se estabelecem entre duas grandezas, que facilitam sensivelmente o trabalho do analista, uma vez que a apreciação de certas relações ou percentuais é mais significativa (relevante) que a observação de montantes, por si só”.

O autor relaciona alguns indicadores financeiros e econômicos, tais como:

- Índice de liquidez: são utilizados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa. Constitui uma apreciação sobre se a empresa tem capacidade para saldar seus compromissos.
- Índice de endividamento: indica o nível de endividamento da empresa. São os indicadores de endividamento que informam se a empresa se utiliza mais de recursos de terceiros ou recursos de proprietários.
- Índice de atividade: indica quantos dias a empresa demora, em média, para receber suas vendas, para pagar suas compras e para renovar o seu estoque.
- Índices de rentabilidade (indicadores econômicos): o objetivo é calcular a taxa de lucro em valores absolutos com valores que guardam alguma relação entre si.

## **2.6 INDICADORES DE RENTABILIDADE**

Os indicadores de rentabilidade e o Valor Econômico Agregado são os que mais se enquadram na perspectiva financeira do *Balanced Scorecard*.

Riba (2000, p. 15) expõe que rentabilidade entende-se “como sendo o retorno obtido em um determinado período de tempo em qualquer atividade, seja ela financeira ou empresarial”.



Sanvicente (1997, p. 179) diz que os indicadores de rentabilidade “são medidas variadas do lucro da empresa em relação a diversos itens, conforme o ponto de vista adotado, já que o próprio lucro possui significados diferentes”.

Segundo Schrickel (1997, p. 280) “o que importa é que a empresa tenha uma margem de lucro adequada a seu negócio. Se não para remunerar o capital do acionista, para, pelo menos, financiar seu próprio crescimento de forma auto-sustentada”.

Para Marion (1998, p. 455), os índices de rentabilidade são evidenciados por:

- Taxa de Retorno sobre o Investimento;
- Taxa de retorno sobre o Patrimônio Líquido;
- Margem de lucro sobre as Vendas.

Segundo Marion (1998, p. 471), taxa de retorno sobre o investimento, “indica quanto a empresa ganhou por real investido”.

Martins (1986, p. 252) descreve que a taxa de retorno sobre o ativo “revela o retorno produzido pelo total das aplicações realizadas por uma empresa em seus ativos”.

Sanvicente (1997, p. 180) diz que taxa de retorno sobre o patrimônio líquido mede “o rendimento obtido pela empresa como remuneração do investimento dos acionistas (os fornecedores de capital de risco)”.

Segundo Martins (1986, p. 253), retorno sobre o patrimônio líquido significa que para cada real “de recursos próprios investido na empresa, mede-se quanto os proprietários auferem de lucro”. Este índice mede o retorno dos recursos aplicados na empresa pelos proprietários e quanto maior melhor.

A Margem de Lucro sobre Vendas pode ser dividido em Margem Líquida e Margem Operacional. A Margem Líquida, segundo Sanvicente (1997, p. 179), “compara o lucro pertencente aos acionistas com o volume de rendas gerado pela empresa em suas operações”.

A Margem Líquida revela quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$ 100 vendidos.

Schrickel (1997, p. 302) diz que margem de lucro sobre as vendas “indica qual é a margem líquida da empresa sobre as suas vendas e quanto maior melhor”.

A Margem Operacional, segundo Iudícibus (1980, p. 82), “trata de relacionar o lucro líquido com as vendas”.

Para Sanvicente (1997, p. 179), Margem Operacional:

Mede o êxito alcançado pela empresa na obtenção de preços de vendas superiores aos custos (de produção, venda e administração) necessários para efetuar a colocação dos produtos ou serviços junto aos consumidores ou usuários. Corresponde ainda à diferença relativa entre preços e custos médios dos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

Demonstra a quantidade de reais de lucro operacional, que a empresa usufrui, em cada real de vendas.

## **2.7 VALOR ECONÔMICO AGREGADO (EVA)**

O Valor Econômico Agregado (EVA) surgiu, segundo Ribas (2000), com a necessidade dos investidores buscarem novas técnicas de avaliação do investimento, para identificar adequadamente o quanto de valor estava sendo agregado ao seu investimento.

Ribas (2000, p. 19) afirma que o EVA “equivale à diferença entre o retorno sobre o capital investido na empresa e o retorno líquido de um investimento”.

Atlinson, Banker, Kaplan e Yong (2000) dizem que as empresa, estão começando a usar EVA para identificar produtos, ou linhas de produtos, que não estão contribuindo para retorno da empresa. Para os autores, o EVA pode ser usado para tomar decisões estratégicas sobre linhas de produtos.

## 2.8 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

É importante o estabelecimento de padrões, para controle de desempenho. Através da implementação de indicadores de desempenho, poderá ser feito um controle para que se possa verificar se a empresa alcançou os objetivos e quais são os reflexos das tomadas de decisões na sua estrutura funcional.

Iudícibus (1980, p. 249) descreve que “uma das funções mais importantes da Contabilidade Gerencial consiste em fornecer informações hábeis para a avaliação do desempenho”.

Para Anthony e Dearden (1980, p. 36), “Tomar decisões acertadas significa conhecer com precisão os fatores que envolvem a questão, dominar fatos e dados. Para isso, a empresa deve dispor de um rotineiro sistema de acompanhamento dos fatos e medição de resultados que mais interessam ao seu negócio. Serão estes, em sua maior parte indicadores de desempenho”.

Segundo Anthony e Govindarajan (2001, p.556), “a finalidade dos sistemas de avaliação de desempenho é auxiliar a obediência de estratégia”.

Segundo McGee e Prusak (1994, p.185), avaliação de desempenho é:

O caminho para o desenvolvimento de uma profunda compreensão dos processos de negócio sob exame, permitindo sugerir um aperfeiçoamento duradouro e significativo [...] a avaliação do desempenho estratégico deve abranger indicadores, processo de gestão e a infra-estrutura de suporte.

Para avaliar o desempenho empresarial é necessária a criação de indicadores. Para Kaplan e Norton (1997, p.30), “os objetivos e indicadores de desempenho utilizados na realização de um *Balanced Scorecard* não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não financeiro, pois fazem parte de um processo hierárquico norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócio”.

Segundo Anthony e Govindarajan (2001, p.562), “na década de 1980, as indústrias estavam sendo afetadas por alterações dos aspectos não financeiros, como a qualidade e a

satisfação dos clientes, alterações essas que, muitas vezes, refletiam-se no desempenho financeiro”.

A formulação de indicadores de desempenho, para se proceder à avaliação de resultado empresarial, é uma tarefa complexa, considerando as diferenças ambientais, estruturais, funcionais de cada empresa.

Para Oliveira (1991, p. 371):

Controle e avaliação são uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possa corrigir ou reforçar esse desempenho ou intervir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam aos objetivos estabelecidos.

Para uma empresa que deseja verificar o desempenho de sua estratégia, Kaplan & Norton sugerem que inicialmente sejam estabelecidos quais objetivos financeiros pretende alcançar. A partir disso devem ser definidos quais indicadores serão verificados para alcançar estes objetivos.

### 3. ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será apresentada a empresa em estudo (Alfa), situando-a no mercado em que atua, descrevendo a sua estrutura organizacional, o seu plano estratégico e financeiro, as suas características e em qual estágio do ciclo de vida encontra-se atualmente. Em seguida será apresentada uma proposta de indicadores financeiros baseados nas demonstrações financeiras (Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício) de 2002 e 2003.

#### 3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA ALFA

A empresa Alfa foi constituída no início de 2002, como sociedade por ações, por meio da incorporação dos ativos de empresa X, de marca já consolidada no mercado nacional de construção civil, atuando desde 1990. Foi criada para possibilitar um crescimento futuro e internacionalização do negócio através da captação de novos recursos e investimentos, o que seria mais complicado por meio de uma sociedade limitada. Todavia, a marca X continuará sendo utilizada em seus produtos, uma vez que esta já está consolidada e é reconhecida pela sua excelência.

A empresa tem como negócio o desenvolvimento e comercialização de *softwares* para engenharia e aplicativos CAD (ferramentas computacionais para auxílio na elaboração de projetos) destinados a projetos estruturais em concreto armados, instalações elétricas e hidráulicas, visando atender profissionais liberais e empresas de engenharia.

A concepção do empreendimento iniciou-se através do acompanhamento de profissionais da área de informática junto ao trabalho de um engenheiro civil no cálculo e detalhamento de vigas de um edifício em concreto armado. Assim, estes profissionais idealizaram um software para agilizar esta etapa do projeto estrutural, que mais tarde veio a se chamar Proviga, um programa que se destacou pela produtividade e qualidade gráfica do

resultado final, além de preço competitivo, por ser um produto nacional e específico para a função.

A partir dos primeiros programas, a empresa evoluiu dentro do segmento de construção civil e passou a desenvolver sistemas de qualidade que otimizassem a criação de projetos de edificações, instrumentalizando melhor seus usuários frente as demandas da clientela e da concorrência. A busca por novas tecnologias e o constante aperfeiçoamento culminou no lançamento da versão integrada dos sistemas para o cálculo estrutural (já em ambiente *Windows*) em 1996, tornando-se líder nacional absoluto na tecnologia de cálculo estrutural em concreto armado.

Esse programa abriu novos caminhos para que a empresa seguisse inovando na criação de programas e expandisse sua atuação na área de edificação, assim surgindo novos softwares, que foram desenvolvidos com vistas a outras etapas do projeto: sistemas para projetos hidro-sanitários, projetos elétricos e desenhos (CAD), tornando-se a única empresa no mercado a oferecer soluções para todos os projetos de edificação.

Hoje existem mais de 9 mil usuários dos softwares da empresa. Fazem parte de seu portfólio de clientes grandes empresas, como: Petrobrás, Eletrosul (Tractebel), Celesc, Instituto Militar de Engenharia (IME), principais instituições de ensino superior do país, Tribunais de Justiça, prefeituras municipais, entre outros.

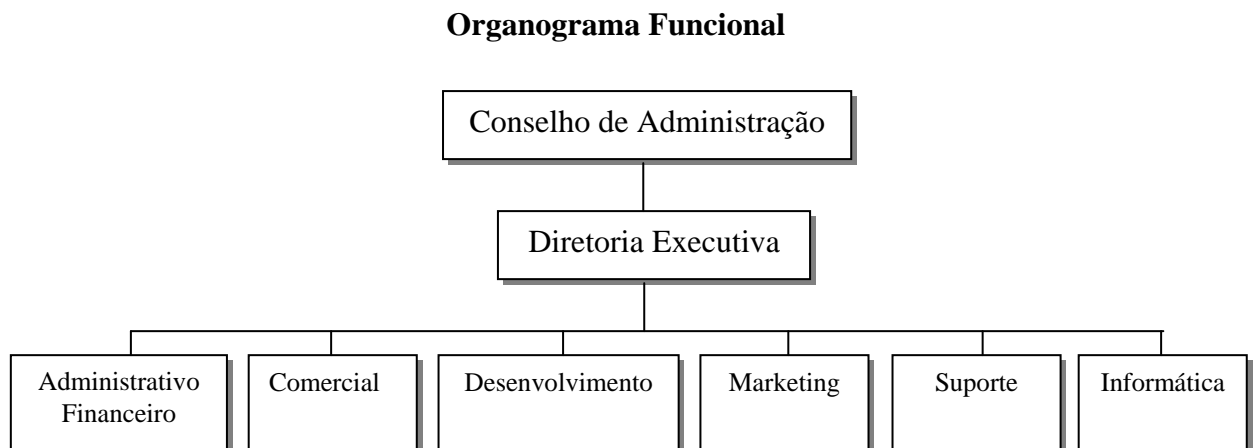
Nestes 13 anos de experiência, a empresa especializou-se no desenvolvimento de softwares para projetos de edificações, adquirindo qualidade e confiabilidade nos seus produtos. Vem conquistando a solidificação de sua marca e contribuindo para a otimização do cotidiano profissional de engenheiros e arquitetos de todo território nacional, bem como de alguns países do Mercosul.

Atualmente, a empresa está localizada no prédio da Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia – ACATE, sendo associada desta. A ACATE também administra o

MIDI Tecnológico, uma incubadora de empresas na qual, até junho de 2003, existiam 13 empresas incubadas residentes, uma incubada virtual e 14 graduadas. Assim, a empresa está situada entre várias empresas de tecnologia com competências diferentes, o que permite a realização de parcerias e a troca de informações que beneficiam, não só à empresa, mas todo o grupo.

### 3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O organograma funcional da empresa é bastante horizontalizado, apresentando apenas 02 (dois) níveis hierárquicos administrativos. A direção executiva é de responsabilidade de um dos sócios, que incorpora em sua equipe 06 (seis) gerentes responsáveis pelas áreas: Comercial, Administrativo-Financeiro, Marketing, Desenvolvimento, Informática e Suporte. A figura a seguir apresenta o organograma funcional da empresa.



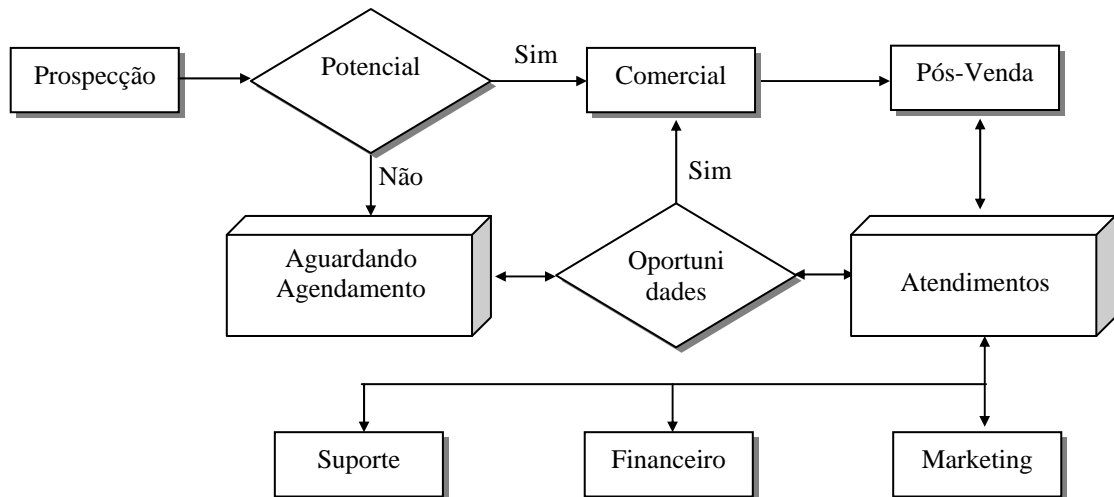
**Figura 1: Organograma funcional**

Fonte: Plano de negócio desenvolvido pela empresa em estudo.

O trabalho comercial desenvolvido na empresa começa a partir do setor de Marketing. Este departamento é subdividido em duas áreas: Comunicação, que se esforça no relacionamento com o mercado através de parcerias, comunicação e eventos e Prospecção, onde começam as identificações de potenciais clientes e ocorre o primeiro contato. Após esta etapa, o potencial cliente é encaminhado para a área comercial, na qual são realizadas as

negociações, de acordo com o perfil e as necessidades de cada um. Todo este círculo de relacionamento é feito sobre uma ferramenta de CRM desenvolvida pela própria empresa. A figura abaixo ilustra o relacionamento entre os departamentos da empresa e o mercado.

### Fluxograma de Relacionamento com o Mercado



**Figura 2: Fluxograma de Relacionamento**

Fonte: Plano de negócio desenvolvido pela empresa em estudo.

É importante ressaltar que a Prospecção, área voltada ao levantamento de clientes potenciais, funcionava junto ao departamento comercial até julho de 2002. A partir desta data, a empresa iniciou um processo de reestruturação interna que visa alavancar seu potencial de inovação e alcance de novos mercados.

O departamento de Suporte da empresa concentra as atividades de suporte técnico e pós-vendas, contatando clientes que adquiriram seus produtos, para orientá-los sobre procedimentos para a obtenção do suporte, resolver eventuais problemas operacionais com relação ao uso dos mesmos e receber o *feedback* propriamente dito.

O setor de informática realiza o contínuo desenvolvimento de ferramentas gerenciais e de CRM, bem como a manutenção da rede interna da empresa e da Intranet corporativa. Esta equipe é a principal responsável pelo fluxo de informações entre os setores da empresa.



### **3.3 PLANO ESTRATÉGICO DA EMPRESA**

Em função da evolução de seus produtos pela facilidade de uso e abrangência, a dependência dos clientes da empresa torna-se cada vez maior. Desta forma, cabe à empresa criar ferramentas que atendam aos novos anseios do mercado e aperfeiçoar continuamente as existentes, para assim, gerar receitas e manter os clientes fiéis.

A estratégia da empresa, do ponto de vista comercial, é a de penetração de mercado. A empresa continuará prospectando novos clientes e fidelizando ainda mais os existentes em sua carteira, esperando com isso, aumentar sua participação no mercado nacional e consolidar sua liderança no segmento em que atua.

A liderança de mercado e a grande base de dados que a empresa possui permite a exploração de novas oportunidades, como o Ensino à Distância, que permite uma educação contínua aos profissionais de engenharia.

### **3.4 PLANO FINANCEIRO DA EMPRESA ALFA**

A composição da receita da empresa contempla como fontes a venda dos seguintes softwares: Sistema Eberick (Projeto Estrutural); Sistema Hydros (Projeto Hidro-sanitário); Sistema Lumine (Projeto Elétrico); QiCad (Acabamento e Projeto Genérico) e módulos complementares a estes sistemas (EX.: Escadas, Ferros, etc).

O aumento significativo da receita bruta projetada para 2004 em relação a 2003, a qual crescerá de R\$ 2,6 milhões para R\$ 8,2 milhões, decorre do seguinte:

- A passagem gradativa dos clientes da empresa (X) limitada para a empresa Alfa S.A;
- O aumento do preço do produto para os clientes antigos, devido a um considerável aumento do valor agregado aos mesmos;

- Crescimento natural do volume de venda, que historicamente cresce cerca de 20% a.a devido ao constante trabalho de marketing realizado.

A partir de 2005, a empresa passará a contar com receitas de exportação e pretende mantê-las, a fim de consolidar a participação de sua marca no mercado externo.

Para que a estratégia de crescimento e expansão da empresa possa ser viabilizada, se faz necessária a realização de investimentos em infra-estrutura, treinamento, desenvolvimento e logística de seus processos. A empresa pretende realizar esse crescimento com recursos próprios e com captação de recursos junto ao BNDES.

Crescimentos elevados já fazem parte da história da empresa: de 1994 a 1999 o faturamento cresceu 400%, passando de R\$ 200 mil para R\$ 1 milhão. Nesta época (1994), a empresa contraiu um financiamento de R\$ 120 mil junto à FINEP e utilizou 03 bolsas RHAE para um programa SOFTEX desenvolvido em 2000, que possibilitaram realizar investimentos que alavancaram seu crescimento.

### 3.5 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

A Empresa em estudo está situada em Florianópolis e tem as seguintes características:

Produto ou Serviço:	Softwares para engenharia.
Como atinge o mercado:	Através de telemarketing.
Nicho de mercado:	Engenheiros e técnicos das áreas de engenharia civil, elétrica e hidráulica e arquitetos.

A empresa tem 13 anos de atuação no mercado e atualmente possui cerca de 75 funcionários. Há sistemas e programas já desenvolvidos e em desenvolvimento para a realização do trabalho. Segundo plano de negócios desenvolvido pela empresa Alfa para captação de recursos junto ao BNDES, à empresa possui boa versatilidade, utilização e ênfase na capacidade criativa e inovadora, até mesmo por se tratar de uma organização que trabalha com o desenvolvimento de novas tecnologias e produtos, procura manter-se sempre em franco investimento no desenvolvimento de novos softwares.

Em entrevista realizada com o gerente financeiro João Carlos Silveira Nunes foi observado que a empresa Alfa, encontra-se no estágio de crescimento no qual são necessários elevados níveis de investimentos para criar infra-estrutura, implantar os processos internos necessários ao seu funcionamento e desenvolvimentos dos softwares e ampliar rapidamente a fatia de mercado. A gestão adotada pela organização é descentralizada. Cada área, como Desenvolvimento, Marketing, Vendas, Produção, Finanças, tem gerências distintas e autônomas. O empreendedor atua no auxílio a decisões de maior porte e naquelas que as gerências julguem necessária sua avaliação. O fundador ainda tem controle, mas atua mais fortemente num nível mais gerencial e estratégico e menos no nível operacional.

As mudanças estruturais que ocorrem no âmbito das empresas, desde a sua criação e durante todo seu desenvolvimento, constituem importantes temáticas para estudos acerca do ciclo de vida das organizações. Neste sentido, alguns autores realizaram estudos e fizeram propostas de modelos para descrever os diferentes estágios pelos quais passam as empresas ao longo da sua existência.

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

O quadro demonstra os principais objetivos financeiros e as medidas de resultado.

CICLO	Objetivos Estratégicos Financeiros	Indicadores de Ocorrência
Crescimento	- Aumento da taxa percentual de crescimento das receitas. - Aumento da taxa de crescimento de vendas em mercados alvo.	Aumento de Receita
Sustentação	- Melhorar lucros - Ampliar mix de receita - Reduzir estrutura de custos - Obter excelentes retornos sobre capital investido - Aumentar lucratividade	Retorno sobre o investido Valor econômico agregado
Manutenção	- Maximizar o fluxo de caixa operacional - Diminuir a necessidade de capital de giro em benefício da empresa.	Fluxo de caixa

**Quadro 1: Objetivos e Indicadores de Ocorrência – Perspectiva Financeira do *Balanced Scorecard***

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 320), são indicadores financeiros essenciais:

- Retorno sobre o investido/valor econômico agregado;
- Lucratividade;
- Aumento/*mix* de receita;
- Produtividade da redução de custos.

### **3.6 PROPOSTA DE INDICADORES FINANCEIROS**

Conforme já citado e segundo Kaplan e Norton (1997, p.21), medir é importante: “o que não é medido não é gerenciado”. O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão de medição de desempenho derivados e suas estratégias e capacidades.

O objetivo da pesquisa é propor indicadores financeiros para empresa de médio porte, que nos últimos 2 (dois) anos obteve resultados significativos na conquista de novos mercados, no aumento de vendas e em investimentos. Nesse período em que ocorreu um crescimento rápido e desordenado, os processos relacionados à gestão e controles não acompanharam o crescimento da empresa.

O resultado esperado desta pesquisa científica é o levantamento dos indicadores financeiros considerando, o ciclo de vida da organização, que contribuem para a estratégia da empresa e demais perspectivas do Balanced Scorecard. Busca-se também identificar aumento de vendas em determinados mercados e verificar percentuais de crescimento da receita, além de medir o grau de endividamento da empresa.

A estratégia utilizada pela empresa Alfa desde a sua fundação foi basicamente relacionada em aumentar sua participação e conquistar novos mercados, visando

conseqüentemente aumentar sua receita, para que pudesse investir na sua estrutura e no desenvolvimento de seus Softwares.

É neste cenário que surge a necessidade de uma proposta de um sistema que tenha como objetivo a avaliação de desempenho através de indicadores financeiros.

Este trabalho propõe alguns indicadores financeiros e econômicos essenciais para avaliação de desempenho da empresa Alfa. A seguir, são apresentadas as definições e fórmulas de cálculo dos mesmos.

**Acréscimo de Vendas:** indica qual o crescimento das vendas em termos reais, tendo como base uma Demonstração de Resultado e deve expressar, pelo menos, o crescimento médio do setor de atuação da empresa.

$$\Delta Vendas = \frac{VL(20x0)}{VL(20X0) - 1} * 100 \quad \Delta Vendas = \frac{2.770.073,94}{632.042,07} * 100 = 438,27\%$$

Onde:

$\Delta$  = Variação;

VL (20x0) = Vendas Líquidas do último exercício;

VL (20x0) - 1 = Vendas Líquidas do exercício anterior.

**Índices de liquidez:** são utilizados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa.

- Índice de liquidez corrente: uma das medidas mais usadas para avaliar a capacidade de uma empresa para saldar os seus compromissos em dia.

$$ILC = \frac{\textit{Ativo circulante}}{\textit{Passivo circulante}} \quad ILC \ 2002 = \frac{347.874,69}{255.567,54} = 1,36$$

$$ILC = \frac{\textit{Ativo circulante}}{\textit{Passivo circulante}} \quad ILC \ 2003 = \frac{1.205.919,75}{1.116.717,14} = 1,08$$

- Índice de liquidez seca: este índice é uma tentativa de sanar as deficiências do índice de liquidez corrente, excluindo do ativo circulante o item “estoque”.

$$ILS = \frac{\text{Ativo circulante} - \text{estoque}}{\text{Passivo circulante}} \quad ILS \ 2003 = \frac{1.131.091,58}{1.116.717,14} = 1,01$$

- Índice de liquidez imediata: este terceiro índice representa mais um passo na direção de uma medida mais satisfatória de liquidez de uma empresa.

$$ILI = \frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo circulante}} \quad ILI \ 2002 = \frac{17.855,05}{255.567,54} = 0,07$$

$$ILI = \frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo circulante}} \quad ILI \ 2003 = \frac{27.342,11}{1.116.717,14} = 0,02$$

**Índice de endividamento:** pretende observar medidas do uso relativo de capital de terceiros pela empresa, sendo que os índices mais usados relacionam os saldos de exigibilidades a volumes totais de ativo, ilustrando com isso, a forma pela qual os recursos de terceiros são usados pela empresa e a sua participação relativa em relação ao capital próprio.

$$\text{Endividamento} = \frac{\text{Passivo circulante} + \text{Passivo Exigível a LP}}{\text{Ativo Total}} * 100$$

$$\text{Endividamento } 2002 = \frac{(255.567,54 + 1.545.554,42)}{2.059.578,03} * 100 = 87,45\%$$

$$\text{Endividamento } 2003 = \frac{(1.116.717,14 + 693.500,23)}{3.255.418,28} * 100 = 55,60\%$$

**Índices de atividade:** indica quantos dias a empresa demora, em média, para receber suas vendas, para pagar suas compras e para renovar o seu estoque.

- Prazo Médio de Cobrança: revela o tempo médio (meses ou dias) que a empresa despense para receber suas vendas realizadas a prazo.

$$\text{Prazo Médio de Cobrança} = \frac{\text{Vendas a Prazo (Média)}}{\text{Vendas Anuais a Prazo}} * 360$$

- **Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores:** revela o tempo médio (meses ou dias) que a empresa leva para pagar suas dívidas (compras a prazo) de fornecedores.

$$\text{Prazo Médio de Pagamento} = \frac{\text{Contas a Pagar a Fornecedores (Média)}}{\text{Compras Anuais a Prazo}} * 360$$

**Índices de rentabilidade (indicadores econômicos):** o objetivo é calcular a taxa de lucro em valores absolutos com valores que guardam alguma relação entre si.

- **Taxa de Retorno sobre o Investimento:** Este índice mede a rentabilidade das operações básicas da empresa em face dos recursos (ativos) aplicados nessas operações. Quanto maior melhor.

$$RAO = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Total do Ativo Operacional}} * 100 \quad RAO \text{ 2002} = \frac{232.434,40}{2.059.578,03} * 100 = 11,29\%$$

$$RAO = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Total do Ativo Operacional}} * 100 \quad RAO \text{ 2003} = \frac{1.336.972,25}{3.255.418,28} * 100 = 41,07\%$$

- **Taxa de retorno sobre o Patrimônio Líquido:** este índice indica, para cada real de recursos próprios investidos na empresa, quanto os proprietários auferem de lucro. Quanto maior melhor.

$$TRPL = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Patrimônio líquido}} * 100 \quad TRPL \text{ 2002} = \frac{232.434,40}{258.456,07} * 100 = 89,93\%$$

$$TRPL = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Patrimônio líquido}} * 100 \quad TRPL \text{ 2003} = \frac{1.336.972,25}{1.445.200,91} * 100 = 92,51\%$$

- **Margem de lucro sobre as Vendas:** mede a eficiência de uma empresa em produzir lucro através de suas vendas.

**Margem bruta:** indica qual é a rentabilidade primária (bruta) das operações sociais, isto é, apenas considerando os custos industriais, as depreciações e os impostos faturados como dedução das vendas líquidas. Quanto maior melhor.

$$M \text{ arg em Bruta} = \frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Vendas Líquidas}} * 100 \qquad MB \text{ 2002} = \frac{551.760,47}{632.042,07} * 100 = 87,30\%$$

$$M \text{ arg em Bruta} = \frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Vendas Líquidas}} * 100 \qquad MB \text{ 2003} = \frac{2.509.497,52}{2.770.073,94} * 100 = 90,59\%$$

**Margem operacional líquida:** este índice mede o êxito alcançado pela empresa na obtenção de preços de venda superiores aos custos (de produção, venda e administração) necessários para efetuar a colocação dos produtos e/ou serviços junto aos consumidores. Demonstra a quantidade de reais de lucro operacional, que a empresa usufrui, em cada real de vendas. Quanto maior melhor.

$$MOL = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Vendas Líquidas}} * 100 \qquad MOL \text{ 2002} = \frac{272.072,39}{632.042,07} * 100 = 43,05\%$$

$$MOL = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Vendas Líquidas}} * 100 \qquad MOL \text{ 2003} = \frac{1.438.276,55}{2.770.073,94} * 100 = 51,92\%$$

**Margem líquida:** A margem líquida revela quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$ 100 vendidos. Compara o lucro pertencente aos acionistas com o volume de rendas gerado pela empresa em suas operações. Quanto maior melhor.

$$M \text{ arg em Líquida} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}} * 100 \qquad ML \text{ 2002} = \frac{232.434,40}{632.042,07} * 100 = 36,78\%$$

$$M \text{ arg em Líquida} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}} * 100 \qquad ML \text{ 2003} = \frac{1.336.972,25}{2.770.073,94} * 100 = 48,26\%$$



➤ **Valor Econômico Agregado (EVA):** identifica produtos, ou linhas de produtos, que não estão contribuindo para retorno da empresa. Pode ser usado para tomar decisões estratégicas sobre linhas de produtos. Equivale à diferença entre o retorno sobre o capital investido na empresa e o retorno líquido de um investimento.

O valor econômico agregado, ou EVA, é, pois, o valor que a empresa agrega após remunerar todos os recursos investidos, quer sejam financiados pelo custo de capital de terceiros ou pelo custo do capital próprio.

$$\begin{array}{r} \text{Vendas} \\ - \text{ Custos operacionais} \\ - \text{ Custos de capital} \\ \hline = \text{EVA} \end{array}$$

Estes foram os indicadores propostos por este trabalho de pesquisa para a avaliação de desempenho da empresa Alfa em estudo.

A seguir, são apresentadas as Demonstrações Contábeis (Balanço Patrimonial e DRE) da empresa Alfa, para a qual foram propostos os indicadores financeiros acima descritos.

<b>BALANÇO PATRIMONIAL EMPRESA ALFA EXERCÍCIOS FINDO EM 31 DE DEZEMBO</b>		
	<b>2003</b>	<b>2002</b>
<b>A T I V O</b>	<b>3.255.418,28</b>	<b>2.059.578,03</b>
Ativo Circulante	1.205.919,75	347.874,69
Disponível	27.342,11	17.855,05
Créditos	1.103.749,47	328.657,54
Estoques	74.828,17	0
Despesas do exercício seguinte	0	1.362,10
Ativo Permanente	2.049.498,53	1.711.703,34
Imobilizado	1.651.794,81	1.711.703,34
Diferido	397.703,72	0
<b>P A S S I V O</b>	<b>3.255.418,28</b>	<b>2.059.578,03</b>
Passivo Circulante	1.116.717,14	255.567,54
Passivo Exigível a Longo Prazo	693.500,23	1.545.554,42
Patrimônio Líquido	1.445.200,91	258.456,07

**Quadro 2: Balanço Patrimonial da empresa Alfa de 2002 e 2003.**

<b>DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO EMPRESA ALFA EXERCÍCIOS FINDO EM 31 DE DEZEMBO</b>		
	<b>2003</b>	<b>2002</b>
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	<b>2.954.522,52</b>	<b>692.651,99</b>
Impostos s/ Vendas	(98.062,58)	(41.154,27)
Cancelamento de vendas	(86.386,00)	(19.455,65)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	<b>2.770.073,94</b>	<b>632.042,07</b>
Custo das Vendas e Serviços	(260.576,42)	(80.281,60)
LUCRO BRUTO	<b>2.509.497,52</b>	<b>551.760,47</b>
DESPESAS OPERACIONAIS	<b>(1.071.220,97)</b>	<b>(279.688,08)</b>
Despesas Administrativas	(260.688,81)	(256.097,20)
Despesas Comerciais	(365.321,92)	0,00
Despesas de Marketing	(157.239,85)	0,00
Despesas Financeiras Líquidas	(287.970,39)	(23.590,88)
RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO	<b>1.438.276,55</b>	<b>272.072,39</b>
RESULTADO NÃO OPERACIONAL	(382,67)	0,00
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	<b>1.437.893,88</b>	<b>272.072,39</b>
Imposto de Renda do Exercício	(68.765,10)	(32.067,29)
Contribuição Social do Exercício	(32.156,53)	(7.570,70)
RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	<b>1.336.972,25</b>	<b>232.434,40</b>

**Quadro 3: Demonstração do Resultado do Exercício da Empresa Alfa de 2002 e 2003.**

Fonte: Sistema – Contabilidade e Assessoria Ltda.

## 4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 4.1 CONCLUSÕES

O objetivo principal deste trabalho é propor e identificar indicadores financeiros e medir desempenho da empresa em estudo no aspecto financeiro, utilizando a ferramenta denominada *Balanced Scorecard*.

Acredita-se que foi alcançado, pois o resultado esperado através desta pesquisa científica foi o levantamento e proposição dos indicadores financeiros, considerando o estágio do ciclo de vida da organização.

A empresa encontra-se numa fase em que busca aumentar sua participação e desenvolvimento de novos mercados, visando aumentar sua receita e dessa forma poder investir na sua estrutura e no desenvolvimento de seus Softwares. Portanto, é nesta condição que surge a necessidade de um sistema que tenha como objetivo medir a lucratividade.

A pesquisa é válida, pois se buscou uma avaliação de desempenho, obtida através dos indicadores que visam enfatizar os resultados, principalmente os financeiros, como retorno sobre o capital ou valor econômico agregado.

Com essa ferramenta de gestão pode-se realizar uma análise da empresa, com o objetivo de verificar se a mesma possui a lucratividade desejada e se os proprietários estão obtendo o retorno desejado.

Apesar de serem bastante criticadas, as medidas financeiras se tornam imprescindíveis, pois evidenciam o cumprimento da estratégia empresarial, no que tange ao retorno financeiro-econômico.

## 4.2 RECOMENDAÇÕES

Como sugestão para seqüência desta pesquisa, recomenda-se a formulação de indicadores para as demais perspectivas do *Balanced Scorecard* Perspectiva dos Clientes, Perspectiva dos Processos Internos, Perspectiva do Aprendizado e Crescimento e posteriormente uma proposta de implantação do *Balanced Scorecard* na empresa Alfa.

## 5. REFERÊNCIAS

ANTHONY, Robert n., GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistema de Controle Gerencial**. Editora Atlas, 2001.

ANTHONY & DEARDENN R.N & DEARDEN, J. **Mangement control systems** – 4ª ed. Homewood, Irwin, 1980, p.p. 29-51. Tradução de Hélio da Silva (ISEC, FGV, RJ).

ANSOFF, H. I. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ATKINSON, Anthony; BANKER, Rajiv. KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BARROS, Aidil Jesus, LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica: um guia para iniciação científica**. São Paulo, Mcgraw-Hill, 1986.

COCHLAR, Maria Lúcia Soares. **Metodologia para o diagnóstico do desempenho de empresas de pequeno porte prestadoras de serviços**. Florianópolis: UFSC, Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

DEMO, Pedro. **Educar pela Pesquisa**. Campinas: Autores Associados, 1995.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HERANDES, Carlos Alberto, CRUZ, Cláudio Silva da, FALCÃO, Sérgio Dagnino. **Combinando o Balanced Scorecard com a gestão do conhecimento**. Caderno de pesquisa em administração. São Paulo: v. 01, n. 12 2º trim. 2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Introdutória**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1986.

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

KRAMER, Maria Elisabeth Pereira. **O impacto do Balanced Scorecard na contabilidade**. 2003.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Ciência e Conhecimento Científico**. In : *Metodologia Científica*. São Paulo, 1986, Ed. Atlas. p. 17-38

LOPES, Carlos Thomas Guimarães. **Planejamento e Estratégia Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 1978.

MAFRA, Antero Tadeu. **Proposta de desempenho para a indústria de cerâmica vermelha**. Florianópolis: 1999. Dissertação Engenharia de Produção UFSC.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. São Paulo, 1998.

MARTINS, Maria Helena Pires & ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. **Os instrumentos do filosofar**. In: *Temas de Filosofia*. São Paulo, 1992, Ed. Moderna. p. 11-25

MINTZBERG, Henry. QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOSIMAN, Clara P., ALVES, Osmar de C., FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. Florianópolis: Editora da UFSC, Fundação ESAG, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: conceito, metodologia e prática**. São Paulo: Atlas, 1993.

**PLANO DE NEGÓCIO** – Desenvolvido pela empresa Alfa, Florianópolis, 2004.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. São Paulo: Atlas, 1977.

REY, Luis. **Planejar e Redigir Trabalhos Científicos**. 2ª ed. São Paulo: Editora Blucher, 1993.

RIBAS, Othon Mader. **Análise do desempenho econômico-financeiro das empresas estatais do setor elétrico de capital aberto após o lançamento do programa de privatização**. Curitiba: Ufsc, 2000.

ROCHA, Douglas José Alexandria. **Desenvolvimento do Balanced Scorecard para instituições de ensino superior privada** – Estudo de caso da unidade de negócios 4 da Universidade de Gama. Florianópolis: UFSC, 2000.

ROSS, Stephen, WESTERFIELD. Randolph W., JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

SALOMON, Décio Vieira. **Como fazer uma monografia**. 5ª ed. Belo Horizonte: Interlivros, 1997.

SAVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1987.

SCHRICKEL, Wolfgang K. **Demonstrações Financeiras: abrindo a caixa preta.** São Paulo: Atlas, 1997.

STONER, J. A. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

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

TEIXEIRA, Roberto Ney Ciarleni. **A melhoria em processos baseado no uso de indicadores de desempenho.** Dissertação de mestrado. Florianópolis, 1999.

TIFFANY, Paul, e PETERSON, Steven D. **Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

URIBE, Enrique Ogliastri. **Planeacion estratégica, estructura organizacional y motivacion personal.** Bogotá: Cerlac, 1989.