

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

SCHEILA GRACIELE CESCONETO

**CONSTRUÇÃO DO BSC CORPORATIVO:
UM ESTUDO DE CASO NO SEGMENTO DO
COMÉRCIO VAREJISTA**

Florianópolis, 2004.

SCHEILA GRACIELE CESCONETO

**CONSTRUÇÃO DO BSC CORPORATIVO:
UM ESTUDO DE CASO NO SEGMENTO DO
COMÉRCIO VAREJISTA**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Sandra Rolim Ensslin, Dra.

Florianópolis, 2004

SCHEILA GRACIELE CESCONETO

**CONSTRUÇÃO DO BSC CORPORATIVO:
UM ESTUDO DE CASO NO SEGMENTO DO
COMÉRCIO VAREJISTA**

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

Junho de 2004.

Professor Luis Felipe Ferreira

Coordenador de Monografia do Departamento de Ciências Contábeis

Compuseram a banca:

Profª. Sandra Rolim Ensslin, Dra.
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC
Nota atribuída _____

Prof.: Altair Borgert, Dr.
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC
Nota atribuída _____

Prof.: Ricardo Rodrigo Stark Bernard, Msc.
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC
Nota atribuída _____

*Aos meus pais, José Dante (in memorium) e
Albertina (in memorium), por me ensinarem a não
desistir dos sonhos. Sempre lutar para alcançar os
objetivos.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço:

- ❖ A Deus pela força que me impulsionou nesta jornada.
- ❖ Aos meus pais (*in memorium*), que mesmo ausentes, são meus guias.
- ❖ Aos meus irmãos, Marcos, Kirla e Feyp que ao longo desse caminho se tornam mais amigos e companheiros.
- ❖ Aos meus cunhados Silvano e Karen, que me deram forças e que agora também são meus irmãos.
- ❖ Aos tios, tias, primos e primas que me apoiaram e incentivaram.
- ❖ Aos amigos Luana, Vantuir e Viviane que foram presença constante nestes últimos cinco anos.
- ❖ Aos amigos e amigas que neste caminho fui encontrando e que agora são parte importante da minha vida.
- ❖ A prof^a Sandra que me orientou neste trabalho, corrigindo e incentivando.
- ❖ A todos os professores que contribuíram para a minha formação.
- ❖ A UFSC pela oportunidade de cursar uma faculdade gratuita.
- ❖ As pessoas que me ajudaram direta e indiretamente na conclusão deste trabalho, em especial a Milene, o Prof. Oriun e os meus colegas de trabalho.
- ❖ Ao Sr. Lúcio, administrador do Supermercado Rosa Ltda, pela oportunidade de realizar o estudo em sua empresa.
- ❖ A sr^a. Luiza pela correção ortográfica executada neste trabalho.
- ❖ Agradeço a todos, que de alguma forma contribuíram para a minha formação, seja com uma palavra de incentivo, seja ou com um gesto de amizade.

Muito obrigada a todos!

Nada melhor que um sonho para criar um futuro.

Victor Hugo

RESUMO

CESCONETO, Scheila Graciele. Construção do BSC Corporativo: Um estudo de caso no segmento do comércio varejista, 2004, 69. 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 que surge, competitivo e veloz. Há um crescimento da necessidade de ferramentas gerenciais que auxiliam no processo de gestão e na execução do planejamento estratégico, a fim de orientar a organização rumo ao alcance de seus objetivos. A contabilidade gerencial identifica, mensura, reproduz e analisa as informações sobre as transações econômico-financeiras. Sendo a principal fornecedora de informações para a tomada de decisão, está buscando novas ferramentas e equipamentos que contribuam para a realização desse processo. Uma das ferramentas gerenciais utilizadas é o *Balanced Scorecard*. O BSC utiliza indicadores financeiros e não-financeiros, traduzindo e alinhando as estratégias da empresa ao alcance de sua missão. Esta monografia apresenta uma revisão teórica sobre a contabilidade gerencial, o planejamento estratégico e o *Balanced Scorecard*. Procura levar para a prática o que foi visto na revisão teórica, através da elaboração do planejamento estratégico e da construção do BSC, num estudo de caso da empresa Supermercado Rosa Ltda. Com base no que foi estudado, verifica-se a relevância das informações geradas pela construção do BSC, para a contabilidade gerencial. Verificou-se que as informações gerenciais geradas contribuem para que a contabilidade gerencial auxiliar os seus gestores no processo de decisão, orientando a empresa para atingir o objetivo principal.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial, *Balanced Scorecard* e Planejamento estratégico

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Metodologia do planejamento estratégico. | 24 |
| Figura 2: Classificação das oportunidades e ameaças ambientais..... | 27 |
| Figura 3: Elementos dos Ambientes de Ação direta e Indireta | 28 |
| Figura 4: Tipos Básicos de Estratégias..... | 34 |
| Figura 5: Definições do <i>Balanced Scorecard</i> | 36 |
| Figura 6: Etapas de construção e implantação do BSC..... | 37 |
| Figura 7: Estrutura do mapa estratégico para organizações do setor privado | 39 |
| Figura 8: Estrutura de Mapa Estratégico proposto para organizações do setor público e entidades sem fins lucrativos | 40 |
| Figura 9: Temas Financeiros e Indicadores..... | 42 |
| Figura 10: A perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais | 43 |
| Figura 11: O modelo da Cadeia de Valores Genérica | 45 |
| Figura 12: Construção do BSC..... | 47 |
| Figura 13: : Modelo de Estrutura etapa: tradução da estratégia em termos operacionais – ME e BSC..... | 48 |
| Figura 14: : Organograma do Supermercado Rosa Ltda. | 50 |
| Figura 15: Faturamento anual do Supermercado Rosa do período de 1996 a 2003..... | 51 |
| Figura 16: Supermercado Rosa Ltda – Diagnóstico Estratégico e Missão..... | 52 |
| Figura 17: Construção do Mapa Estratégico e Balanced Scorecard do Supermercado Rosa Ltda | 56 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 10 |
| 1.1 | APRESENTAÇÃO DO ASSUNTO | 10 |
| 1.2 | TEMA..... | 11 |
| 1.3 | PROBLEMA | 12 |
| 1.4 | JUSTIFICATIVA..... | 12 |
| 1.5 | OBJETIVOS..... | 15 |
| 1.5.1 | <i>Objetivo Geral</i> | 15 |
| 1.5.2 | <i>Objetivo Específico</i> | 15 |
| 1.6 | METODOLOGIA DA PESQUISA | 15 |
| 2 | REVISÃO TEÓRICA SOBRE A CONTABILIDADE..... | 18 |
| 2.1 | CONTABILIDADE GERENCIAL | 19 |
| 2.1.1 | <i>Sistema de Informação Gerencial</i> | 20 |
| 3 | PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | 22 |
| 3.1 | FASE I – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO | 24 |
| 3.1.1 | <i>Etapa A – Negócio</i> | 25 |
| 3.1.2 | <i>Etapa B - Visão</i> | 25 |
| 3.1.3 | <i>Etapa C – Análise Externa</i> | 26 |
| 3.1.4 | <i>Etapa D – Análise Interna</i> | 29 |
| 3.2 | FASE II – MISSÃO | 30 |
| 3.3 | FASE III – INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS..... | 31 |
| 3.3.1 | <i>Etapa A – Objetivos E Metas</i> | 31 |
| 3.3.2 | <i>Etapa B – Estratégias e Políticas Funcionais</i> | 32 |
| 3.3.3 | <i>Etapa C – Projetos e Planos de Ação</i> | 35 |
| 4 | BALANCED SCORECARD (BSC)..... | 36 |
| 4.1 | CONSTRUÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO (ME)..... | 38 |
| 4.2 | PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD..... | 41 |
| 4.3 | CONSTRUÇÃO DO BSC – PAINEL DE DESEMPENHO | 46 |
| 5 | ESTUDO DE CASO | 50 |
| 5.1 | APRESENTAÇÃO E HISTÓRICO DA EMPRESA | 50 |
| 5.2 | ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA..... | 52 |
| 5.3 | CONSTRUÇÃO DO BSC DO SUPERMERCADO ROSA LTDA..... | 55 |
| 5.4 | CONTRIBUIÇÕES DA CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DO BSC PARA A CONTABILIDADE GERENCIAL | 60 |
| 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 62 |
| 6.1 | GENERALIDADES | 62 |
| 6.2 | OBJETIVOS PROPOSTOS | 62 |
| 6.3 | RECOMENDAÇÕES | 63 |
| | REFERÊNCIAS..... | 65 |

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, são abordados os aspectos iniciais referentes ao presente trabalho, onde será apresentado o assunto, o tema, o problema e a delimitação do assunto estudado, os objetivos gerais e específicos, a justificativa e a metodologia científica aplicada no trabalho.

1.1 APRESENTAÇÃO DO ASSUNTO

As mudanças na economia mundial estão forçando as organizações a se adaptarem a um novo mercado que surge. A contabilidade gerencial, preocupada com o desenvolvimento dos sistemas contábeis e gerenciais, está evoluindo junto com o mercado, buscando ferramentas e equipamentos que auxiliem cada vez mais as organizações a se tornarem competitivas e preparadas para o novo mercado.

A contabilidade gerencial constitui-se num processo de identificação, mensuração e análise das informações sobre as transações econômico-financeiras das empresas, fornecendo informações contábeis gerenciais, podendo ser estas financeiras e não-financeiras, dando suporte na tomada de decisão. As organizações estão investindo mais nos sistemas de contabilidade gerencial, buscando novos processos que fornecem dados e informações que aumentam a eficiência e a eficácia da empresa.

As informações geradas pela contabilidade gerencial têm como principais funções o controle operacional, custos, administrativo e estratégico da empresa e controle gerencial, para isso as empresas devem ter um planejamento estratégico adequado.

Há necessidade de um planejamento adequado para a realidade do mercado atual, onde as estratégias empresariais atinjam seus objetivos propostos com sucesso. Com isso surge a preocupação com medidas não financeiras como satisfação, conquista e retenção de clientes, qualidade e inovações de produtos. O aperfeiçoamento dos processos internos e o melhor desempenho, aproveitamento da capacidade dos funcionários vem incentivando uma série de mudanças e o desenvolvimento de novas técnicas que auxiliem no direcionamento da organização.

Buscando ferramentas que auxiliem nesse direcionamento, a contabilidade gerencial é auxiliada pela ferramenta *Balanced Scorecard*, criado por Kaplan e Norton que traduz as estratégias, com o uso de indicadores financeiros e não-financeiros. Considerada pelos autores como um sistema gerencial, estes afirmam que “O *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de medidas táticas e operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o *scorecard* como um *sistema de gestão estratégica* para administrar a estratégia a longo prazo”. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 9).

1.2 TEMA

O tema a ser abordado neste trabalho é : o estudo teórico da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC), a fim de verificar se as informações oferecidas por esta ferramenta contribuem para a contabilidade gerencial.

1.3 PROBLEMA

As mudanças ocorridas no mundo geram uma preocupação com o desenvolvimento de sistemas de informações contábeis e gerenciais. A contabilidade gerencial, inserida neste ambiente altamente competitivo, precisa acompanhar a evolução da economia mundial e adaptar-se às mudanças, auxiliando os gestores no processo de planejamento, execução e controle. O grande desafio dos sistemas de informação gerencial está em fornecer informações oportunas para que os gestores possam tomar decisões acertadas.

Dentro desse contexto, surge a ferramenta gerencial o *Balanced Scorecard* que auxilia na gestão das organizações. Na aplicação dessa abordagem, baseada em atividades e processos inter-relacionados funcionalmente na empresa, os contadores serão capazes de transmitir à administração informações qualificadas sobre o desempenho dos processos comerciais da organização, que possibilitarão identificar os pontos-chave nesses processos, que influenciam direta ou indiretamente os objetivos e metas da empresa, dirigir esforços para melhorá-los e, conseqüentemente, melhorar seus resultados.

A problemática deste trabalho está em: **Como o BSC pode ser construído a partir da elaboração de um planejamento estratégico para que possa ser usado como ferramenta da Contabilidade Gerencial?**

1.4 JUSTIFICATIVA

Com a ampliação dos focos da contabilidade, a utilização de ferramentas gerenciais que promovam informações contábeis que dêem a sustentação às decisões tomadas pelos gerentes,

surtem os desafios dos sistemas de informações gerenciais, que são fornecer informações corretas e oportunas. As estratégias devem estar direcionadas para aumentar a competitividade da empresa, desenvolvida através das atividades num processo de planejamento visando o crescimento da empresa e atuando em todos os setores da empresa.

“A **Contabilidade** é, objetivamente, um sistema de informação e avaliação, destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização.” (IUDÍCIBUS, MARTINS e GELBCKE, 1995, p. 58).

Conforme Figueiredo (1995) a contabilidade pode ser definida como um sistema de informação e mensuração de eventos que afetam a tomada de decisão.

Dentro do novo contexto mundial, onde há uma crescente evolução, a contabilidade e os contadores devem buscar o aperfeiçoamento, usando a tecnologia que está sendo disponibilizada para originar informações úteis. O que diferencia dado ou um conjunto de dados de informação é que esta auxilia a tomada de decisão.

Dado pode ser qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não leva a uma compreensão de determinado fato ou situação. Informação é o dado trabalhado que permite ao administrador tomar decisões. Portanto, o executivo deve obter o conhecimento a partir do dado transformado, o que lhe confere um processo dinâmico.

Com a finalidade de conseguir a máxima utilidade da informação, esta deve ser administrada de maneira correta como ocorreria com qualquer recurso da empresa. A importância de aplicação das ferramentas, que auxiliem na gestão das informações é fundamental para a definição de estratégia que focaliza o desenvolvimento da harmonia entre os recursos que a organização pode dispor e o ambiente onde atua a organização.

A disseminação da informação promove a integração entre pessoas e os sistemas, além de auxiliar na convergência de objetivos.

Neste ponto, a ferramenta gerencial *Balanced Scorecard* é fundamental, seu principal objeto é o alinhamento das metas e comunicação a todos os funcionários e as estratégias da empresa, um novo instrumento que integra medidas de estratégia, sem menosprezar outras medidas já adotadas atualmente ou no passado. Auxilia na relação das ações de hoje com as metas de longo prazo e promove a sinergia da empresa para atingir os objetivos em observância à missão estabelecida, dando suporte necessário para que empresas que se encontram em crescimento possam orientar a tomada de decisão.

Essa pesquisa se justifica pela importância das informações geradas pela contabilidade, transformando dados em informações necessárias para a gerência. Com o desenvolvimento da tecnologia, de ferramentas gerenciais, de técnicas e a criação de sistemas contábeis e gerenciais que estão contribuindo para a tomada de decisão, a contabilidade gerencial torna-se necessária, pois representa, nesse momento, uma fonte relevante para auxiliar os usuários.

Após o estudo no curso de ciências contábeis, onde foram repassadas de forma teórica as ferramentas usualmente utilizadas, motivou-se a empregar na prática. A autora identificou uma carência no suporte da contabilidade gerencial, onde as informações são mais baseadas nos indicadores financeiros e voltadas mais para o curto prazo.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 *Objetivo Geral*

Com o desenvolvimento das novas ferramentas e na busca de atender às necessidades das empresas no que se refere ao planejamento estratégico adequado e implantação efetiva das estratégias estabelecidas, busca-se neste trabalho, como objetivo geral, **conhecer as ferramentas do Planejamento Estratégico e do Balanced Scorecard, a fim de verificar se as informações oferecidas por essas ferramentas contribuem para a contabilidade gerencial.**

1.5.2 *Objetivo Específico*

- a) Fazer uma revisão conceitual da Contabilidade Gerencial, planejamento estratégico e do *Balanced Scorecard*.
- b) Elaborar um planejamento estratégico do Supermercado Rosa Ltda.
- c) Construir o *Balanced Scorecard* no Supermercado Rosa Ltda.
- d) Verificar se as informações geradas pela construção do *Balanced Scorecard* auxiliam na contabilidade gerencial.

1.6 METODOLOGIA DA PESQUISA

A monografia é considerada um estudo baseado nos conhecimentos científicos. A diferença para Lakatos (1986) entre o conhecimento científico e o conhecimento popular está na

forma em que é transmitido. O primeiro é por intermédio de treinamento apropriado, sendo um conhecimento obtido de modo racional, conduzido por meio de procedimentos científicos. O segundo é transmitido de geração para geração por meio da educação informal e baseado na imitação da experiência pessoal.

Através dos procedimentos científicos, pode-se buscar soluções e explicações sobre determinados problemas. Como Silva e Menezes (2000, p. 20) definem: “Pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que tem por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se têm informações para solucioná-los.”

Conforme Silva e Menezes (2000, p. 22):

Pesquisa científica seria, portanto, a realização concreta de uma investigação planejada e desenvolvida de acordo com as normas consagradas pela metodologia científica. Metodologia científica entendida como um conjunto de etapas ordenadas dispostas que devem ser vencidas na investigação de um fenômeno.

O trabalho será elaborado na forma de pesquisa qualitativa, não será usado métodos e técnicas estatísticas. Conforme Silva e Menezes (2000, p. 20) afirma: “O ambiente natural é a natural fonte de dados e o pesquisador é o instrumento chave.”

A pesquisa se dará de modo exploratório, de acordo com Gil (1988, p. 45) “[...] objetivo é proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Este trabalho terá o embasamento teórico coletado através de pesquisa bibliográfica e o estudo de caso através da aplicação prática dos conceitos teóricos.

O estudo de caso se dará através do embasamento teórico, um estudo da empresa selecionada para a verificação da relação existente com a prática e teoria. De acordo com Gil (1988, p. 58) o estudo de caso se caracteriza “ pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento [...].”

Para Bastes (1992, p. 55) “Pesquisa bibliográfica é o exame ou consulta de livros ou documentos escritos que se faz sobre determinado assunto”. A fonte de pesquisa que será utilizada se dá através dos livros de referência e também serão usados revistas, jornais, artigos publicados, textos literários disponíveis na internet, com o fim de encontrar a solução para o problema proposto neste trabalho. Sendo um tema recente e com a necessidade de desenvolvimento uma pesquisa se faz necessária sobre o assunto.

2 REVISÃO TEÓRICA SOBRE A CONTABILIDADE

A Contabilidade, como um conjunto de informações e avaliações, está destinada a usuários que tenham interesse no desempenho das empresas.

Atualmente, com a diversificação dos usuários, além dos empresários e governo há os investidores, os credores, os acionistas, os fornecedores, os órgãos fiscalizadores, os clientes, os funcionários, podendo adaptar as informações a cada usuário, com características diferenciadas de acordo com as atividades e com as necessidades.

Duas abordagens distintas são destacadas para a Contabilidade:

[...] o objetivo da Contabilidade é fornecer aos usuários, independente de sua natureza, um conjunto básico de informações que, presumivelmente, deveria atender igualmente bem a todos os tipos de usuários, ou a Contabilidade deveria ser capaz e responsável pela apresentação de cadastro de informações totalmente diferenciados, para cada tipo de usuário. (IUDÍCIBUS, 1997, p. 23).

As informações geradas pela Contabilidade possibilitam ao usuário, sua participação no mundo econômico e, tirar destas informações benefícios para a empresa, como, por exemplo, poder:

Observar e avaliar o desempenho da empresa;
Comparar seus resultados entre períodos ou entre entidades;
Avaliar resultados frente aos objetivos determinados e fazer projeções futuras em geral, entre outras inúmeras funções de análise. (IUDÍCIBUS, MARTINS e GELBCKE, 1995, p. 101).

De acordo com Crepaldi (1998), a contabilidade, de um modo amplo, trata da coleta, da apresentação, interpretação dos fatos econômicos. A contabilidade gerencial descreve as atividades dentro da organização e a contabilidade financeira presta informações para os usuários externos.

A contabilidade financeira fornece informações destinadas a usuários externos e sobre transações ocorridas no passado através das Demonstrações Contábeis. São os resultados das

decisões tomadas. É a contabilidade tradicional, a valores históricos, compreende a escrituração contábil e fiscal, destinada a atender principalmente os aspectos tributários, societários e legais. São gerados elementos essenciais para a integração com a contabilidade gerencial.

Para Atkison e outros (2000) a Contabilidade Financeira é a elaboração e comunicação de informações econômicas de uma empresa a uma clientela externa de acionistas, credores, bancos, autoridades governamentais. Comunica as conseqüências das decisões e das melhorias executadas pelo administrador. É direcionada por regras visto que atende ao governo e demais órgãos fiscalizadores.

“A contabilidade financeira registra a história financeira da empresa e lida com a criação de relatórios para usuários externos tais como acionistas e credores”.(CREPALDI, 1998, p. 22).

Através das informações financeiras a empresa verifica e analisa os resultados traçados auxiliando no planejamento das estratégias futuras.

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

A Contabilidade Gerencial está voltada para a gestão de uma empresa, fornecendo os elementos necessários para o gerenciamento através das diversas ferramentas, proporcionando à gerência ou ao tomador de decisões o direcionamento adequadamente dos negócios.

[...] o sistema de Contabilidade Gerencial é o canal pelo qual informações sobre rendimentos da produção e desempenho dos produtos da firma são comunicados para os níveis superiores de gerência", e, por outro lado, "ele é o meio pelo qual os executivos superiores comunicam as metas e objetivos da organização para os gerentes subordinados. (JOHNSON e KAPLAN, 1993, p. 03).

Atkison e outros (2000), definem a Contabilidade Gerencial como o processo de produzir informações operacionais e financeiras para funcionários e administradores. O processo

deve ser direcionado pelas necessidades informacionais dos indivíduos internos da empresa e deve orientar suas decisões operacionais e de investimentos.

A contabilidade gerencial relaciona as informações geradas na empresa, transformando dados em informação, apresentados de forma mais analítica e específica auxiliando os gerentes na tomada de decisão.

[...] a contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório. (IUDÍCIBUS, 1993, p.15).

Para Crepaldi (1998), os sistemas de contabilidade gerencial das empresas são inadequados para a realidade atual. Nessa era de rápidas mudanças tecnológicas, de vigorosa competição global e doméstica e uma enorme expansão da capacidade de processamento das informações, os sistemas de contabilidade gerencial estão deixando de fornecer informações úteis, oportunas para as atividades de controle de processos, avaliação do custo dos produtos e avaliação de desempenho dos gerentes.

2.1.1 Sistema de Informação Gerencial

Os profissionais responsáveis pelo desenvolvimento e manutenção de Sistemas de Informação vêm tentando contribuir para a melhoria do entendimento desse ambiente empresarial. O desafio de aperfeiçoar essa compreensão passa pelo conhecimento de conceitos como dados, informação, valor da informação, características da informação, sistemas, sistemas de informação e valor estratégico da informação além de importância de sistemas de informação para as empresas, necessidades de informações e sistemas de informações contábeis.

A Contabilidade tem sido o principal sistema de informações das organizações do mundo todo, atendendo a usuários com as mais diferentes necessidades, servindo de suporte na tomada de decisão. A eficácia empresarial está relacionada à importância que a empresa dá à informação contábil e ao modo como ela é tratada, usada e entendida pela empresa. O conhecimento que os gestores têm da organização e o ambiente competitivo no qual ela está inserida, determinará a importância e a utilidade da informação contábil identificando a decisão mais oportuna que o ambiente oferece à empresa.

A informação sobre os processos organizacionais, com procedimentos analíticos rigorosos, para fomentar decisões, não menos ágeis, resulta num importante potencial para o gestor tomar decisões muito mais acertadas do que aquele que se baseia apenas na sua experiência e conhecimento. (BEUREN, 1998, p. 77).

Para Padoveze (1997), o uso da informação contábil é ponto fundamental como ferramenta na administração. Para que a informação contábil tenha uso no processo de administração, é necessário que essa informação contábil seja desejada e útil para as pessoas responsáveis pela administração. Os responsáveis pela contabilidade devem fazer um estudo básico das necessidades de informação a partir das decisões que precisam ser tomadas.

Completando as idéias de Padoveze, Beuren (1998, p. 95) afirma que “[...] a fim de que o sistema de informação possa contribuir para uma melhor execução das estratégias de uma empresa, ele deve ser amplo e flexível, em termos de concepção, implantação e manutenção.”

Baseadas em informações úteis, para a empresa podem significar grandes oportunidades de crescimento. A definição de estratégia focaliza o desenvolvimento da harmonia entre os recursos que a organização pode dispor e o ambiente onde atua a organização. Nesse contexto, é possível estruturar um Sistema de Informações que leve em conta os objetivos empresariais e sua capacidade de crescimento.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As estratégias podem ser consideradas como um conjunto de objetivos, metas e as ações necessárias determinadas pela empresa para que esses planos sejam alcançados. Oliveira (1999, p. 28) define:

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.

Wright (2000, p. 24) expõe que “**Estratégia** refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.”

O planejamento da empresa deve ter objetivos e metas estabelecidos para alcançar o sucesso, usando informações passadas para projetar o futuro. Visando ao atendimento das necessidades da organização em termos dos investimentos em recursos tecnológicos e em sistemas de informação necessários por um prazo considerado adequado, determina uma estrutura para o estabelecimento de prioridades, concentrando os recursos em áreas-chave, e alocando responsabilidades para o alcance dos objetivos estabelecidos.

O conceito de planejamento, segundo Stoner (1985, p. 136), é o “processo de estabelecer objetivos e as linhas de ação adequadas para alcançá-los.” Planejar é ordenar as idéias, estabelecendo o objetivo da empresa e fixando o tempo que levará para atingi-lo. É quantificar e qualificar os recursos que serão utilizados, fixando metas.

Para Stoner (1985, p. 137), há dois tipos de planos para as empresas:

Os **planos estratégicos** são projetados pelos administradores do topo de nível médio para cumprir os objetivos amplos da organização, ao passo que os *planos operacionais* [...] mostram como os planos estratégicos serão implementados nas atividades do dia-a-dia.

A estratégia de negócio deve estar expressa nos planos estratégicos, apresentando meios para alcançar os objetivos e metas traçadas. O planejamento estratégico deve estar ligado à missão e ao principal objetivo da empresa.

Oliveira (1999, pp. 42-43) apresenta Planejamento estratégico, tático e operacional como segue:

Planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando o maior grau de interação com o ambiente.

Planejamento tático é a metodologia gerencial que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado da empresa, visando a uma situação futura desejada.

Planejamento operacional é a formalização das metodologias de desenvolvimento e para implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais das empresas. (Grifo da autora).

O planejamento estratégico se refere à empresa como um todo, é mais amplo e por um tempo extenso, como cita Lunkes (2003 p. 15) “[...] é definido um período longo de tempo, freqüentemente de cinco ou mais anos”. No tático, o período é mais curto e trata de áreas mais específicas dentro da organização e o operacional trata da formalização dos procedimentos operacionais diários da empresa.

O planejamento estratégico, formalmente estabelecido, deve refletir as políticas, padrões e procedimentos da empresa como um todo oferecendo orientação para todos os setores da organização e interpretando a estratégia de negócio. A formalização e o planejamento da estratégia empresarial devem estar claros para todos os envolvidos para que todos possam também estar efetivamente engajados no projeto.

Para isso, é necessária a adoção de uma metodologia para a elaboração o plano estratégico, como mostra a figura 1:

| | | |
|---|---------|------------------------------------|
| Fase I DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO | ETAPA A | Negócio |
| | ETAPA B | Visão |
| | ETAPA C | Análise Externa |
| | ETAPA D | Análise Interna |
| Fase II MISSÃO | | Missão |
| Fase III INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS | ETAPA A | Objetivos e Metas |
| | ETAPA B | Estratégias e Políticas Funcionais |
| | ETAPA C | Projetos e Planos de Ação |

Figura 1: Metodologia do planejamento estratégico.

Fonte: adaptado de OLIVEIRA, 2001

Identifica-se através da figura 1 que o planejamento estratégico está composto de três fases que estão subdivididas em etapas, nos quais será detalhada cada uma delas nas subseções seguintes.

3.1 FASE I – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Nesta fase, é necessário identificar o que as pessoas interessadas na empresa esperam. São definidos os objetivos principais. Analisam-se e verificam-se todos os aspectos importantes que afetam a empresa, como fatores externos e internos.

O diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta básica “qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externo?” verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim no seu processo administrativo. Oliveira (2001, p. 80).

Partindo desse pressuposto começa-se com a identificação do negócio, que é a etapa A do diagnóstico estratégico, as outras etapas serão detalhadas a seguir.

3.1.1 Etapa A – Negócio

O negócio da empresa deve ser definido a partir da idéia que o consumidor tem da empresa e que benefício ela espera ter Vasconcellos Filho (2001, p. 53) conceitua negócio como sendo: “O entendimento do principal **benefício** esperado pelo cliente.”

É necessário fazer uma análise da empresa definindo quem é o cliente e qual o benefício está sendo procurado através da compra dos produtos ou serviços.

Vasconcellos Filho (2001, pp. 42-50) identifica os benefícios que a correta definição do negócio pode gerar:

- 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 mercado.
- Ajuda a criar mercado futuro.
- Evita a miopia estratégica.

Evita o mau direcionamento dos objetivos e metas, concentrando em ações específicas, atendendo às necessidades da empresa.

3.1.2 Etapa B - Visão

Nesta etapa, verificam-se quais são as expectativas das pessoas (acionistas, executivos, funcionários e outros) interessadas da empresa. Definem-se os objetivos globais que a organização pretende alcançar a longo prazo e estabelecem-se a ordem de importância e prioridade em uma hierarquia de objetivos.

A visão da empresa é conceituada por Oliveira (2001, p. 81) “...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.”

Atkinson (2000) divide os objetivos em primários e secundários, de acordo com o grupo de *stakeholders*.

Os cinco grupos principais de *stakeholders* de uma empresa – clientes, funcionários, fornecedores, proprietários e a comunidade – definem seus objetivos. Os *stakeholders* são os indivíduos, grupos de indivíduos e instituições que definem o sucesso da empresa ou afetam sua habilidade para alcançar seus objetivos. ATKINSON (2000, p. 566).

Os objetivos primários correspondem às expectativas dos proprietários da empresa refletindo o que se espera atingir. A definição da estratégia será em como alcançar essas expectativas e o planejamento estratégico será o desenvolvimento e a formalização destes .

Os objetivos secundários têm relação ao que a empresa tem a oferecer aos outros grupos de *stakeholders* e servem para garantir que os objetivos primários sejam alcançados. Como Atkinson coloca (2000 p. 567) “[...] são os determinantes ou direcionadores de desempenho do objetivo primário.”

Há uma ligação entre os objetivos primários e secundários. A empresa depende dos seus clientes, funcionários, fornecedores e da comunidade para ter sucesso e para que seus proprietários tenham, por exemplo, o lucro.

3.1.3 Etapa C – Análise Externa

No mundo organizacional a interferência de fatores externos na empresa está cada vez maior. Por isso, tornou-se necessário fazer uma análise do ambiente externo, verificando quais fatores e o que interfere na empresa, aumentando ou diminuindo seu desempenho.

Para melhor compreender esses fatores, define-se ambiente externo “como todos os elementos fora de uma organização que são relevantes para sua operação.” (Stone, 1985, p. 46).

Na análise externa, é necessário identificar as oportunidades e as ameaças que a empresa sofre no mercado em que está inserida. Para isso, Oliveira apresenta o que são oportunidade e ameaças a serem consideradas:

- **Oportunidades:** são variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.
- **Ameaças:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma. (2001, p. 83).

A empresa deve tirar o melhor proveito das oportunidades e evitar que as ameaças prejudiquem os resultados. Segundo Oliveira (2001, p. 89), a classificação das oportunidades e das ameaças ambientais ocorre conforme a figura 2:

| OPORTUNIDADES | | AMEAÇAS | |
|---------------|--|--------------|---|
| Naturais | Incorporadas à natureza da empresa. | Naturais | Incorporadas à natureza da empresa |
| Evolução | Proporcionam à empresa através da formação e consolidação gradativa de condições e circunstâncias que tenderão a concretizar uma vantagem definida | Aceitáveis | A empresa permite aceitar, sendo importante analisar até que ponto a situação é aceitável |
| Sinérgicas | Incentivam mudanças na estrutura organizacional | Inaceitáveis | A empresa não se permite aceitar devido a sua incapacidade para explorar uma situação de êxito quando esta ameaça existir |
| Inovação | Provocam transformações nas características econômicas fundamentais e na capacidade da empresa. | | |

Figura 2: Classificação das oportunidades e ameaças ambientais.

Fonte: Adaptados de Oliveira (2001, p. 89)

É importante, na análise externa, fazer uma relação dos fatores que podem interferir na empresa, para saber qual a situação atual da empresa perante o mercado e para projetar sua posição para o futuro. São vários os elementos que têm relação com a empresa e agem de formas diferentes. A análise do ambiente em que a empresa está inserida indicará os principais fatores

em que a empresa se beneficiará ou será prejudicada, podendo tomar decisões para aumentar os efeitos dos benefícios e reduzir os efeitos prejudiciais.

De acordo com Stone (1985), o ambiente externo tem elementos que têm ação direta e indireta na empresa, os quais estão destacados na Figura 3 que segue:

| Elementos do Ambiente de Ação Direta | Elementos do Ambiente de Ação Indireta |
|--------------------------------------|--|
| Consumidores | Demografia |
| Fornecedores | Estilo de vida |
| Governo | Valores sociais |
| Grupos de interesses especiais | Variáveis econômicas |
| Mídia | Variáveis políticas |
| Sindicatos de trabalhadores | Variáveis tecnológicas |
| Instituições financeiras | |
| Competidores | |

Figura 3: Elementos dos Ambientes de Ação direta e Indireta

Fonte: Adaptado, Stone, (1985, p. 47-59).

A empresa deve saber com quem está disputando o mercado e, principalmente, saber quem são seus concorrentes, quanto cada um atua e quanto cada um interfere no seu desempenho, a figura 3 mostra quais são os principais elementos que tem ação direta na organização e o que tem ação indireta. O conhecimento dos concorrentes pode gerar uma vantagem competitiva, melhorando sua atuação no mercado. “Para adequada análise dos concorrentes, o executivo deve, ser por meio do processo de empatia, efetuar a análise externa e interna de seus principais concorrentes.” Oliveira (1999, p. 48).

A análise dos concorrentes deve ser da forma mais imparcial possível e representar a realidade atual, deve mostrar as áreas em que a empresa terá que investir mais esforços frente aos concorrentes.

3.1.4 Etapa D – Análise Interna

É necessário que a empresa faça uma análise interna para verificar as carências e os atributos em todas as áreas para determinar sua colocação diante do mercado. Segundo Oliveira (2001, p. 94), “A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado.”

Deve-se considerar os pontos fortes, fracos e os neutros que segundo Oliveira (2001, p. 83), “representam as variáveis controláveis” que podem ter uma relação favorável ou não com a empresa.

As estruturas organizacionais são analisadas para a identificação dos objetivos de maneira apropriada, otimizando os resultados. Oliveira (2001) considera as principais funções da empresa como sendo: Função Marketing; Função Finanças; Função Produção; e Função Recursos Humanos.

São avaliados também aspectos organizacionais, processos, controles de sistemas, critérios de avaliação dos pontos fortes e fracos e obtenção das informações.

Depois de analisados e diagnosticados, deve-se fazer uma integração entre os ambientes externos e internos, integrando as informações, e relacionar as diversas funções e áreas de atuação com o mercado.

3.2 FASE II – MISSÃO

O estabelecimento da missão deve ser amplo e genérico, compreendem o motivo da sua existência, deve abranger os setores e as atividades da empresa em relação ao mercado. Oliveira (1999, p. 48) define missão como sendo, “[...] a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “onde a empresa quer ir” e de sua “razão de ser”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar.”

A definição deve ser feita de modo formal e, principalmente, divulgada e entendida por todos na organização. Servirá como guia e delimitadora das ações, refletindo as crenças, valores, conceitos. Segundo (Oliveira, Perez e Santos, p. 41), deve se posicionar em relação ao mercado, facilitando a adaptação ao meio: “A missão deve refletir uma preocupação fundamental com as necessidades do mercado, permitir à empresa adaptar-se rapidamente a suas exigências e oferecer produtos a preços competitivos e com rentabilidade adequada.”

Para a definição da missão é necessário que a empresa atenda a alguns pressupostos.

Deve responder, entre outros, os seguintes questionamentos:

- 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? (TAVARES, 2000, p. 181)

Na elaboração da missão, esses pressupostos podem servir como base, orientando a sua definição. Após responder a essas questões, deverá ser feita uma análise levantando algumas situações possíveis:

- A definição das áreas de atuação prioritárias em que devem ser aplicados os recursos disponíveis; e
- O consenso de uma opinião de que os esforços e os recursos dirigidos aos alvos estabelecidos no horizonte da missão serão bem-sucedidos. (OLIVEIRA, 2001, p. 118)

Com o surgimento dessas situações, é necessário que o executivo estabeleça os propósitos da empresa, dentro da empresa. Deve armazenar os dados e informações referentes ao mesmo. Os propósitos são compromissos a que a empresa se impõe para o cumprimento da missão, representando as grandes áreas de atuação da mesma. Os proprietários e executivos devem aceitar como verdade.

3.3 FASE III – INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS

3.3.1 Etapa A – Objetivos E Metas

Depois de estabelecido a missão, que a razão de existir da empresa, é necessário definir os objetivos que orientarão e darão o caminho a ser seguido, para que se consigam os resultados esperados. Oliveira (1999, p. 50) define “Objetivo é o alvo ou situação que se pretende atingir. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços.”

Conforme Wright (2000, p. 98), os objetivos são definidos em gerais e específicos, onde os gerais representam fins genéricos, enquanto os específicos são versões mais restritas e freqüentemente quantificadas dos objetivos gerais.

Oliveira (1999, p. 50) ainda define: “Objetivo funcional é o objetivo intermediário, relacionado às áreas funcionais, que deve ser atingido com a finalidade de alcançar os objetivos da empresa.”

Tanto os objetivos específicos quanto os funcionais têm a mesma finalidade, realizar os objetivos principais, que é o resultado da totalização dos objetivos dos proprietários e dirigentes. Pode servir para incentivar o esforço para obter o resultado esperado e correções futuras.

É importante verificar se os objetivos estão:

Estão claros e perfeitamente divulgados, entendidos e aceitos;
São específicos, mensuráveis, realísticos e desafiadores (no caso de trabalho com objetivos quantificados e com prazos para realização);
Apresentam a suas inter-relações de forma esquematizada;
Estão adequadamente relacionados a fatores internos e externos da empresa;
O sistema de controle e avaliação estabelecidos está adequado; e as prioridades estão estabelecidas. (OLIVEIRA, 2001, p. 147)

A verificação evitará problemas nas decisões tomadas, que o tempo dos executivos seja desperdiçado, maior agilidade das ações da empresa e evitará conflitos internos.

Os objetivos deverão ser analisados e verificados a validade periodicamente, caso contrário é necessário reformular e melhorá-los adequando-os à nova realidade da empresa.

As metas da empresa expressam os passos a serem seguidos para a realização dos objetivos. Conforme Oliveira (1999, p. 51) define “Meta é o passo ou etapa perfeitamente quantificada e com prazo e responsável definidos para alcançar os desafios e objetivos da empresa.”

Dessa forma Oliveira, L. vem concordar com esse conceito: “Os objetivos devem expressar em termos concretos as metas que a empresa quer atingir e o prazo, já que essas metas irão atuar como parâmetro para avaliar o grau de atingimento dos objetivos relacionados. (2002, p. 46)”.

3.3.2 Etapa B – Estratégias e Políticas Funcionais

As estratégias e planos oferecem os meios para se atingir metas e objetivos. Oliveira (1999, p. 28) define:

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.

Wright (2000, p. 24) expõe que “**Estratégia** refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.”

São os caminhos, ou maneiras, ou ações formuladas traçados pela empresa para chegar ao resultado final, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, conforme coloca Oliveira (2001, p. 177) .

As estratégias têm influências nos fatores internos, além de otimizar e facilitar os fatores ambientais. Determinam as necessidades da estrutura organizacional. Devem estar ligadas à situação atual da empresa e estabelecidas de acordo com a necessidade e aproveitando as oportunidades.

A empresa poderá escolher o tipo de estratégia que mais se adapta a sua situação. De acordo com Oliveira (2001, pp. 181-188), os tipos de estratégia são: estratégia de sobrevivência, estratégia de manutenção, estratégia de crescimento, estratégia de desenvolvimento. Esses tipos básicos podem ver visualizados na figura 4, que segue:

| DIAGNÓTICO | | INTERNO | |
|---------------------------------|--------------------------------|--|--|
| | | Predominância de Pontos Fracos | Predominância de Pontos Fortes |
| E X T E R N O | Predominância de Ameaças | Postura Estratégica de Sobrevivência | Postura Estratégica de Manutenção |
| | | Redução de custos Desinvestimentos Liquidação de negócios | Estabilidade Nicho Especialização |
| | Predominância de Oportunidades | Postura estratégica de crescimento | Postura estratégica de desenvolvimento |
| | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ inovação ▪ internacionalização ▪ joint venture ▪ expansão | <ul style="list-style-type: none"> ▪ de mercado ▪ de produtos ▪ financeiro ▪ de capacidades ▪ de estabilidades ▪ diversificação ▪ horizontal ▪ vertical ▪ concêntrica ▪ conglomerativa ▪ interna ▪ mista |

Figura 4: Tipos Básicos de Estratégias

Fonte: Oliveira (2001, p. 188)

As políticas funcionais são, normalmente, determinadas nas áreas ou nos setores da empresa. Abordam as ações e as estratégias para que sejam alcançados os objetivos propostos. Para Oliveira (2001, p. 74) política é “A definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades limites e de abrangência das estratégias e ações para a consecução dos objetivos. A política fornece parâmetros ou orientações para a tomada de decisões.”

De acordo com Oliveira (2001), as políticas devem estar interligadas com as estratégias. A eficácia das políticas está ligada à abrangência, nas interligações com as estratégias. Devem ser flexíveis para que possam acompanhar as mudanças de mercados e fornecer os parâmetros necessários para a tomada da decisão.

3.3.3 Etapa C – Projetos e Planos de Ação

Nesta etapa, será necessário elaborar projetos e planos de ação para que seja desenvolvido o planejamento estratégico. Oliveira (2001, p. 224) coloca que “o projeto é um instrumento de interligação do plano prescritivo com o plano quantitativo na Fase III do Planejamento estratégico.” É através dos projetos que se determina como serão utilizados os recursos ao longo do tempo, proporcionando condições para a identificação e operacionalização dos planos de ação que a empresa irá desenvolver, atingindo os resultados esperados.

Oliveira (2001) determina algumas recomendações para que o projeto seja desenvolvido e implantado de maneira adequada. Para isso, é necessário que os esforços sejam concentrados nos resultados finais. O projeto deve ser flexível, envolver a diretoria, gastar o que realmente é necessário para a realização do projeto, ser realista, incentivar críticas e debates e manter coerência nas atitudes e decisões. A empresa deve lembrar-se que o projeto considera, além de problemas presentes, também problemas futuros.

Os projetos devem ser avaliados e controlados constantemente para que sejam atingidos os objetivos propostos, para isso deve-se aplicar algumas técnicas para analisar o retorno de cada um.

4 BALANCED SCORECARD (BSC)

As empresas estão utilizando cada vez mais indicadores financeiros e não financeiros para gerenciar seus negócios, buscando ferramentas para melhorar o desempenho das organizações, uma vez que os indicadores tradicionais parecem não abarcar a totalidade dos aspectos organizacionais.

Neste contexto, a ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) consegue suprir esta necessidade ao incorporar em seu processo gerencial tanto informações financeiras e não financeiras. O *Balanced Scorecard*, criado por Kaplan e Norton (estudos embrionários iniciados em 1990 e consolidados a partir de publicações em 1996), traduz a missão da empresa e suas estratégias num conjunto abrangente de medidas de desempenho.

Buscando-se na literatura pertinente à contabilidade gerencial, constrói-se a figura 5 que compila e transcreve as definições sobre o BSC formuladas pelos autores pesquisados.

| DEFINIÇÕES | AUTORES |
|--|------------------------------------|
| “O <i>Balanced Scorecard</i> traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.” | Kaplan e Norton (1997, p. 02) |
| “Um sistema de gestão que complementa as medidas financeiras de desempenho passado com as medidas dos fatores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do <i>scorecard</i> derivam da visão e estratégia da empresa.” | Oliveira, et al. (2002, p. 152) |
| “Um sistema balanceado de monitoramento de resultados da empresa.” | Oliveira (1999, p. 232) |
| “O <i>Balanced Scorecard</i> reflete a primeira tentativa sistemática de desenvolver um projeto para o sistema de avaliação de desempenho que enfoca os objetivos da empresa, coordenação de tomada de decisão individual e provisão de uma base para o aprendizado organizacional.” | Atkison et al. (2000, p. 592) |

Figura 5: Definições do *Balanced Scorecard*

Fonte: A autora.

Analisando-se as definições acima formuladas, constata-se que todas sugerem a mesma preocupação, qual seja, traduzir os objetivos em que a organização deve focar seus esforços, num sistema equilibrado.

Para Kaplan e Norton (2000, pp. 20-28), existem cinco etapas, ou conforme nomenclatura dos proponentes - princípios - que devem ser usados por organizações que pretendem construir e implantar a filosofia do BSC, ou seja, orientadas para a estratégia. Conforme mostra a figura 6, os princípios são: traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhar a organização à estratégia, transformar a estratégia em tarefa de todos, converter a estratégia em processo contínuo e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.



Figura 6: Etapas de construção e implantação do BSC

Fonte: extraída de Kaplan e Norton, 2000, p. 19

Cumprido esclarecer que esta monografia limita-se à construção do Balanced Scorecard para uma instituição do comércio varejista do ramo de gêneros alimentícios da grande

Florianópolis. Sendo assim, o referencial teórico se restringirá a apresentar a fundamentação da primeira etapa qual seja: traduzir a estratégia em termos operacionais, conforme visualizado na figura 6. Esta etapa é composta por duas sub-etapas: a construção do mapa estratégico e construção do Balanced Scorecard, que serão detalhadas a seguir.

Segundo Kaplan e Norton (1997 p. 12), o método de construção do BSC parte da missão e da visão traçadas pela organização, definidas, através do planejamento estratégico. De posse do planejamento estratégico a missão e a visão da organização, segundo Kaplan e Norton (1997), passa-se à construção do mapa estratégico que, em linhas gerais, tem por função traduzir a missão e visão por meio da identificação dos objetivos.

4.1 CONSTRUÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO (ME)

A construção do Mapa Estratégico (ME) parte da missão e da visão da organização. De forma genérica, segundo os resultados obtidos das aplicações práticas, por Kaplan e Norton na década de 90 (1997, p. 35), constatou-se a ocorrência repetitiva de certas perspectivas que acabaram por informar o procedimento por eles divulgados como ponto de partida. Este procedimento pode ser assim traduzido: Identificam-se os objetivos financeiros que devem ser atingidos para que o acionista fique satisfeito. Num segundo passo, definem-se as necessidades dos clientes, que deverão estar relacionados com os objetivos financeiros, criando meios para alcançá-los. No processo seguinte, verificam-se quais processos internos devem melhorar para que tenha um cliente satisfeito e um resultado financeiro esperado. Para findar o processo, deve-se analisar o que a organização deve aprender e inovar para garantir o sucesso dos processos anteriores. A figura 7 apresenta esse processo/estrutura.



Figura 7: Estrutura do mapa estratégico para organizações do setor privado

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

Neste sentido, Kaplan e Norton (1997) apresentam o método de construção do mapa estratégico em quatro dimensões integradas. A figura 7 mostra essas dimensões como perspectivas financeiras, do cliente, de processos internos e de aprendizado e crescimento, que serão detalhas na subseção 4.2 Percebe-se que este procedimento proposto por Kaplan e Norton enquadra-se de forma mais eficiente para organizações com fins lucrativos.

Em virtude das constantes aplicações reais e estudos continuados da equipe de Kaplan e Norton, evoluções são explicitadas em seu último livro – *Mapas Estratégicos - Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*, dentro elas o oferecimento de uma nova estrutura para a construção do ME para organizações públicas e sem fins lucrativos, apresentado na figura 8.

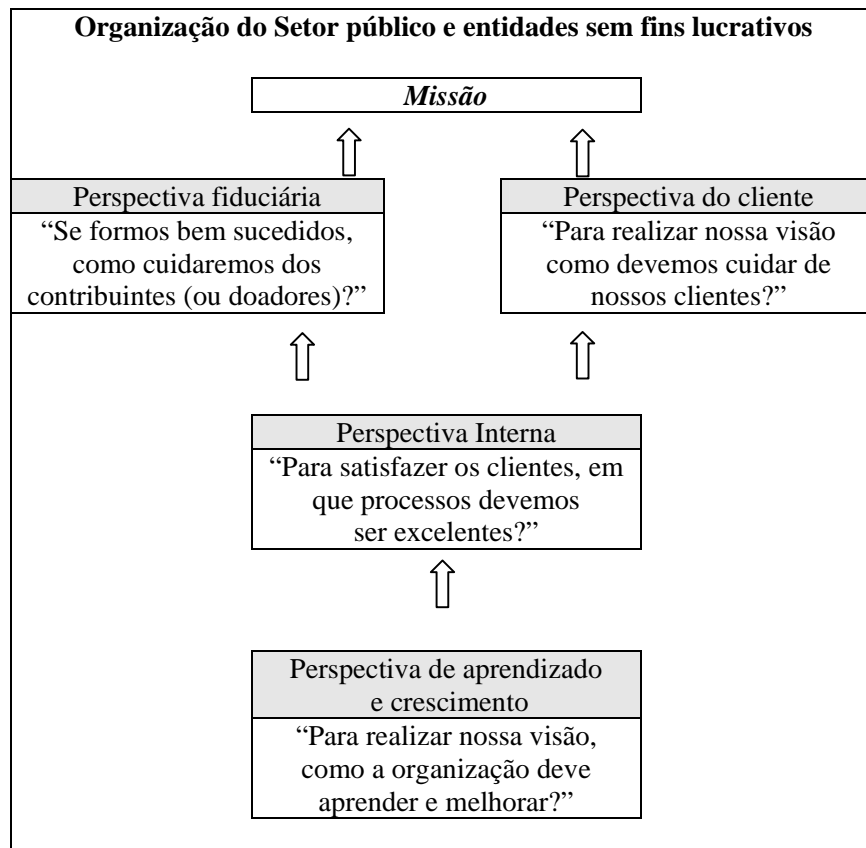


Figura 8: Estrutura de Mapa Estratégico proposto para organizações do setor público e entidades sem fins lucrativos

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

Na figura 8, pode-se observar que a perspectiva financeira é omissa, uma vez que este exemplo mostra as necessidades de uma organização sem fins lucrativos. Pode-se pensar em sua substituição pela perspectiva fiduciária. Um aspecto interessante de ser salientado é o paralelismo sugerido para a perspectiva fiduciária e a de clientes.

Conforme Kaplan e Norton (1997 p. 35), as perspectivas mostradas pela figura 7 “têm-se revelado adequadas em diversas empresas e setores de mercado”, mas que a organização deve se adequar as suas necessidades, podendo acrescentar outras ou não.

4.2 PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD

Conforme já discutido, o BSC é constituído por quatro perspectivas propostas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento que devem estar em equilíbrio e serão apresentadas a seguir.

Na **Perspectiva Financeira** é definido o que se deseja em termos de retorno para o investimento, taxas de crescimento, relacionamento com investidores e outros objetivos de cunho financeiro que estejam alinhados com a estratégia.

“Os objetivos e as medidas financeiros precisam 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 do *scorecard*.” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 50).

O principal ponto de convergência do BSC, geralmente, parecem ser os objetivos financeiros, os quais devem estar relacionados aos clientes, processos internos e de desempenho econômico desejado, seguindo a seqüência de ações necessárias para atingir o resultado desejado, numa cadeia de relações de causa e efeito.

Segundo Kaplan e Norton (1997), há três temas financeiros que norteiam a estratégia das organizações com fins lucrativos: crescimento e *mix* de receita, redução de custos/melhoria de produtividade, utilização dos ativos/estratégia de investimentos. A figura 9 mostra estes temas com suas respectivas indicadores:

| Temas | Indicadores |
|--|--|
| Crescimento e <i>Mix</i> de Receita | Aumento de Novos Clientes |
| | Aumento de Novos Mercados |
| | Aumento do <i>Mix</i> de Produtos e Serviços |
| | Desenvolvimento de uma Nova Estratégia de Preços |
| Redução de Custos – Melhoria de Produtividade | Redução dos custos Unitários |
| | Melhoria do <i>Mix</i> de Canais |
| | Redução das Despesas Operacionais |
| Utilização dos Ativos - Estratégia de Investimento | Redução do Ciclo de Caixa |
| | Melhoria da Utilização dos Ativos |

Figura 9: Temas Financeiros e Indicadores

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

A maioria das empresas com fins lucrativos, procuram o crescimento da organização como um todo, melhorando áreas críticas. A figura 9 mostra alguns exemplos comuns a estas organizações, que se preocupam no aumento da receita e na redução dos custos, identificando indicadores que estejam relacionados com os temas propostos.

Na **Perspectiva de Clientes**, a organização deve verificar o segmento de mercado que deseja participar, identificando clientes e concorrentes, aplicando a estratégia necessária para o mercado onde está ou que estar inserida.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 67) “A perspectiva de clientes permite que as empresa alinham suas medidas essenciais de resultado relacionadas aos clientes – satisfação, cliente, fidelidade, retenção, captação, lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercado.”

Essas medidas representam metas para as operações, logística, marketing e desenvolvimento de novos produtos que estão ligadas às informações passadas.

O grupo de medidas essenciais de resultado dos clientes, sugeridos por Kaplan e Norton (1997) é comum à maioria das organizações, mas nada impede a criar outras medidas de acordo com a necessidade. A figura 10 mostra os principais indicadores:

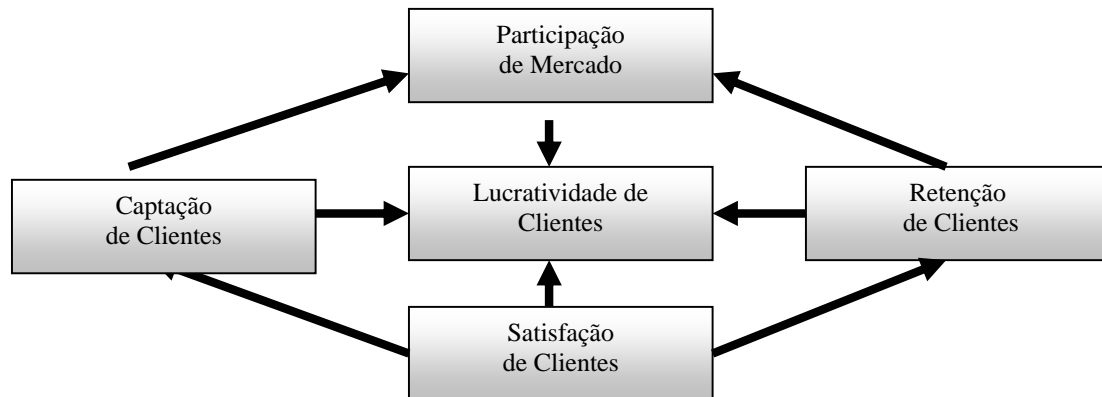


Figura 10: A perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais

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

Através da figura 10, identifica-se a ligação existente entre as medidas desta perspectiva. A participação de mercado, que representa proporção de negócios no meio onde está inserida, interfere na lucratividade de clientes. Assim como a retenção de clientes, que controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes, a captação de clientes mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios. A satisfação de clientes mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor. A lucratividade de clientes mede o lucro líquido de cliente ou segmento, depois de deduzir as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes, sendo que este último depende diretamente dos resultados das outras medidas.

Essas medidas derivam dos objetivos, que nesta perspectiva, são definidos pelas características dos clientes e preferências quanto: a preço, qualidade e funcionalidade dos produtos, imagem e reputação da empresa e de seus produtos e relacionamento e serviço da

empresa para com os clientes. Kaplan e Norton (1997, p. 77) colocam que “As propostas de valor apresentadas aos clientes são os atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmento-alvo.” Os atributos fazem parte de um conjunto comum aos diferentes segmentos de mercados e estão divididos em três categorias:

- ✓ **Atributos dos produtos/serviços** – abrangem a funcionalidade, qualidade e preço.
- ✓ **Relacionamento com os clientes** – refere-se à entrega do produto/serviço ao cliente, inclusive à dimensão do tempo de resposta e entrega e o conforto do cliente na relação de compra.
- ✓ **Imagem e reputação** – reflete os fatores intangíveis que atraem um cliente para a empresa. Através da publicidade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos, algumas empresas conseguem gerar a fidelidade dos clientes.

A determinação dos clientes-alvo e suas necessidades serão importantes na perspectiva seguinte. Será analisado como se deve atender esses clientes através dos seus processos internos, atingindo os objetivos dessa perspectiva e da perspectiva financeira.

Na **Perspectiva de Processos Internos** identificam-se as medidas dos processos críticos para atingir os objetivos de clientes, acionistas e os objetivos financeiros organizacionais.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 99) “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.” Dessa forma, procuram-se revelar os processos novos que a empresa deve buscar para atender aos objetivos propostos. Portanto, é recomendável a definição de uma cadeia de valores, que se torna mais elucidativo por meio da figura 11.

O início da cadeia será com os processos com base em inovação, operações e serviços de pós-vendas. Somente depois de ter definido e estabelecido às medidas financeiras e de clientes as

empresas usam um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros. Na figura 11, podemos observar um exemplo de cadeia de valores.

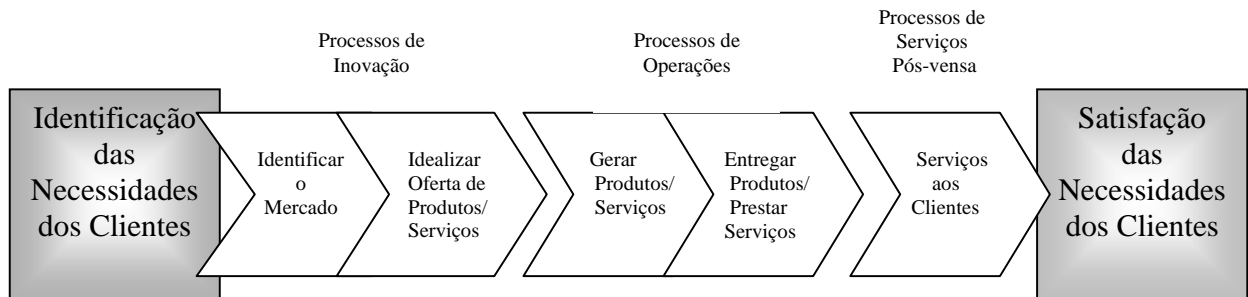


Figura 11: O modelo da Cadeia de Valores Genérica

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

Analisando a figura 11, observou que nos processos de inovação a identificação do mercado e a idealização das ofertas de produtos e serviços são importantes para que sejam atendidas as necessidades dos clientes. Nos processos de operação é importante observar que a geração e entrega dos produtos, satisfaça as necessidades identificadas do cliente. Nos processos de pós-vendas é verificado junto ao próprio cliente se nas etapas anteriores as suas necessidades foram atendidas, criando assim, valor para os produtos e serviços ofertados pela organização.

A **Perspectiva de Crescimento e Aprendizado** ajuda a identificar a necessidade de capacitar os funcionários nas várias atividades executadas no dia-a-dia e também em outras que tendem a ser exigidas no longo prazo, sendo que estas devem estar alinhadas com a estratégia. É necessário que os funcionários disponham de sistemas de informação que embase suas decisões e forneça um *feedback* de seu desempenho.

O *Balanced Scorecard* enfatiza a importância de investir no futuro, e não apenas em áreas tradicionais de investimento, como novos equipamentos e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. [...] devem investir também em infra-estrutura – pessoal, sistemas e procedimentos – se quiser alcançar objetivos ambiciosos de crescimento financeiro a longo prazo (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 132).

A importância do fator humano é visto com clareza ao destacá-lo como uma perspectiva à parte das outras, visto que, a implantação de uma nova gestão estratégica e também a execução da atual depende de pessoas. A motivação dos funcionários conduz aos objetivos que devem estar alinhados com sistemas de recompensa e reconhecimento.

Kaplan e Norton (2004, p. 40) reforçam essa idéia quando diz que:

Os objetivos dessa perspectiva identificam os cargos (o capital humano), os sistemas (o capital informacional) e o clima (capital organizacional) necessários para respaldar os processos internos de geração de valor. Esses ativos intangíveis devem ser integrados e alinhados aos processos internos críticos.

Neste momento, há um amadurecimento a respeito da perspectiva aprendizado e crescimento, onde em estudos mais recentes Kaplan e Norton (2004) discutem esta perspectiva em termos de objetivos de natureza intangível, por acreditarem que estes, ampliam a oportunidade de gerar valor para a organização.

De posse desse entendimento e da construção do mapa estratégico, passe-se a seguir, ao detalhamento da construção do Painel de Desempenho – BSC.

4.3 CONSTRUÇÃO DO BSC – PAINEL DE DESEMPENHO

A construção do *Balanced Scorecard* encerra a etapa da tradução da estratégia em termos operacionais, que é o principal foco dessa monografia. De posse do mapa estratégico, onde está identificada a estratégia das organizações e seus objetivos, encerra-se essa primeira etapa.

A principal função do BSC é de operacionalizar o planejamento estratégico na organização, traduzindo a missão e a estratégia em objetivos e iniciativas/ações explícitas. O ME fornece os objetivos para iniciar elaborar o BSC identificando onde a organização deve concentrar seus esforços determinando quais são os objetivos, indicadores, metas e iniciativas

para que se alcance as estratégias traçadas. Kaplan e Norton apresentam a estrutura do BSC que serve como base para a sua construção, como mostra a figura 12.

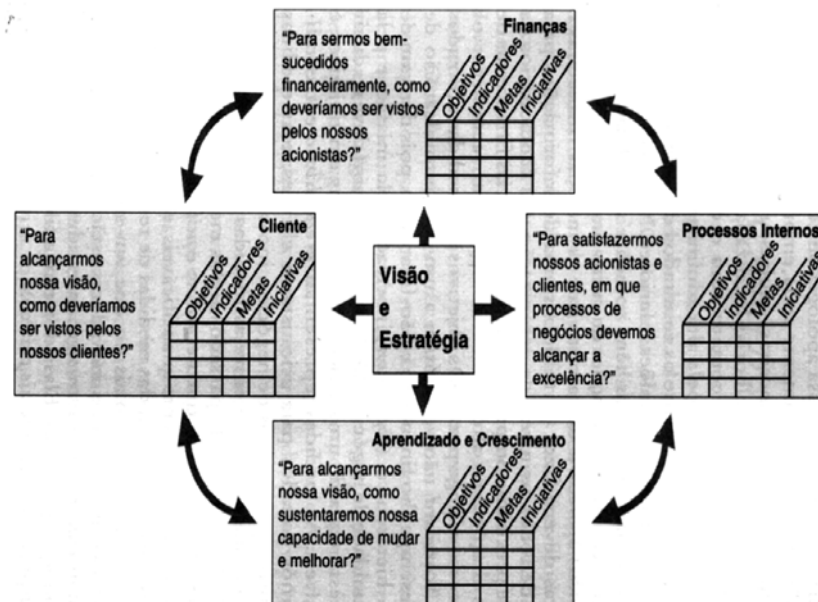


Figura 12: Construção do BSC

Fonte: extraída de Kaplan e Norton, (1997, p. 10).

Partindo dos objetivos identificados de cada perspectiva, que são fornecidos pelo mapa estratégico, cria-se um conjunto de indicadores e metas como mostra a figura 12. Os indicadores representam como os objetivos da organização serão medidos e as metas deverão mostrar onde a organização quer chegar. Como foi visto na figura 8, as empresas podem adequar as perspectivas às suas necessidades, criando novas ou acrescentando outras. Da mesma forma a identificação dos indicadores e metas devem ser realizadas de acordo com a necessidade da organização, verificando-se o que melhor represente o objetivo a ser alcançado. As iniciativas são as ações que a empresa deve tomar para que sejam atendidas as metas e os objetivos estabelecidos. A figura 13 exemplifica a primeira etapa do BSC e mostra as principais características de um mapa estratégico: (i) a interligação entre os objetivos estratégicos, (ii) a relação de causa e efeito, (iii) fluxo estratégico da empresa. Os objetivos devem estar vinculados entre si, criando um sistema

de relações de causa e efeito. Nesta relação um objetivo alcançado serve de base para que o outro também seja alcançado. Deve haver um equilíbrio entre os objetivos mostrando: (i) medidas de curto e longo prazo; e (ii) financeiras e não financeiras.

| Mapa estratégico | | Balanced Scorecard | | Plano de ação | | |
|---|--|---|---|--|---|--|
| Processo: Gestão operacional Tema: Reabastecimento do solo | | Objetivos | Indicador | Meta | Iniciativas | Investimentos |
| Perspectiva | | <ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidade • Aumento da receita • Menos aviões | <ul style="list-style-type: none"> • Valor de mercado • Receita por assento • Custo do leasing do avião | <ul style="list-style-type: none"> • 30% crescimento anual • 20% crescimento anual • 5% redução anual | | |
| Perspectiva do Cliente | | <ul style="list-style-type: none"> • Atrair e reter mais clientes • Pontualidade dos vôos • Preços mais baixos | <ul style="list-style-type: none"> • Número de clientes habituais • Números de clientes • Posição no ranking de pontualidade da Agência Federal de Aviação – EUA • Avaliação dos clientes | <ul style="list-style-type: none"> • 70% • Aumentar 12% ao ano • Nº 1 • Nº 1 | <ul style="list-style-type: none"> • Implementar sistemas de CRM • Gestão da qualidade • Programa de fidelização dos clientes | <ul style="list-style-type: none"> • \$ XXX • \$ XXX • \$ XXX |
| Perspectiva Interna | | <ul style="list-style-type: none"> • Reabastecimento rápido no solo | <ul style="list-style-type: none"> • Tempo de permanência no solo • Partidas pontuais | <ul style="list-style-type: none"> • 30 minutos • 90% | <ul style="list-style-type: none"> • Otimização do ciclo em solo | <ul style="list-style-type: none"> • \$ XXX |
| Perspectiva de Aprendizado crescimento | | <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver as habilidades necessárias • Desenvolver sistemas de apoio • Tripulação de solo alinhada com a estratégia | <ul style="list-style-type: none"> • Prontidão dos cargos estratégicos • Disponibilidade de sistemas de informação • Conscientização estratégica • % de tripulantes de solo que são acionista | <ul style="list-style-type: none"> • Ano 1-70% • Ano 3-90% • Ano 5-100% • 100% • 100% • 100% | <ul style="list-style-type: none"> • Treinamento da tripulação de solo • Lançamento do sistema de programação da tripulação • Programa de comunicação • Plano de aquisição de ações pelos empregados • Plano | <ul style="list-style-type: none"> • \$ XXX • \$ XXX • \$ XXX • \$ XXX • \$ XXX |
| | | | | | Investimento total | \$ XXX |

Figura 13: : Modelo de Estrutura etapa: tradução da estratégia em termos operacionais – ME e BSC.

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2004, p. 56)

Analisando a figura 13, na perspectiva do cliente o objetivo é “atrair e reter mais clientes”. A organização definiu como indicador o “número de clientes”, que será o parâmetro utilizado para verificar se o objetivo foi alcançado. A meta de “aumentar em 12% ao ano” será a identificação do crescimento da organização, comparando o presente com o futuro. Para que essa

meta seja atingida a iniciativa/ação será um “programa de fidelização de clientes”, buscando com isso atingir o objetivo proposto para essa perspectiva.

Verifica-se também que ocorre uma dependência dos outros objetivos da perspectiva do cliente e as demais. Se a organização tiver como objetivos ter “serviços pontuais” e “preços mais baixos” é possível conquistar mais clientes. Esses objetivos por sua vez dependem do “reabastecimento rápido no solo”, que necessita o “alinhamento da tripulação de solo”. Através desse processo – da perspectiva aprendizado e crescimento até a perspectiva cliente - servirá de base para a realização dos objetivos na perspectiva financeira que é ter “lucro e retorno sobre o ativo” e como consequência um “aumento da receita”, mostrando as relações de causa e efeito existentes entre os objetivos nas várias perspectivas e identificando a seqüência de hipóteses entre os objetivos.

Kaplan e Norton (1997, p. 155) sugerem:

Um scorecard adequadamente elaborado deve contar a história da estratégia da unidade de negócio através dessa seqüência de relações de causa e efeito. O sistema de mensuração deve explicitar as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas diversas perspectivas, de modo que possam ser gerenciadas e validadas, nestas diversas perspectivas, possibilitando o gerenciamento da estratégia.

Assim, a estratégia da organização se sintetiza num conjunto de hipóteses sobre relações de causa e efeito que devem ser testados e avaliados os resultados. O benefício do *Balanced Scorecard* está em manter as medidas financeiras para resultados cruciais e acrescentar as não financeiras que aumentem o foco da empresa, projetando para o futuro e não exclusivamente com melhorias de curto prazo. Para Kaplan e Norton (2001) o aspecto mais inovador do BSC é a sua capacidade de gerar aprendizado estratégico, à medida que a monitoração dos indicadores de desempenho possa assumir a forma de um teste de hipótese das relações de causa e efeito modelado no mapa estratégico.

5 ESTUDO DE CASO

5.1 APRESENTAÇÃO E HISTÓRICO DA EMPRESA

O Supermercado Rosa Ltda. é uma empresa de capital nacional, que atua no comércio varejista com predominância em produtos do gênero alimentício. Localizada na região da grande Florianópolis – Palhoça. O quadro societário é composto de quatro sócios. É administrada por dois dos sócios e está organizada conforme o organograma demonstrado na figura 14:

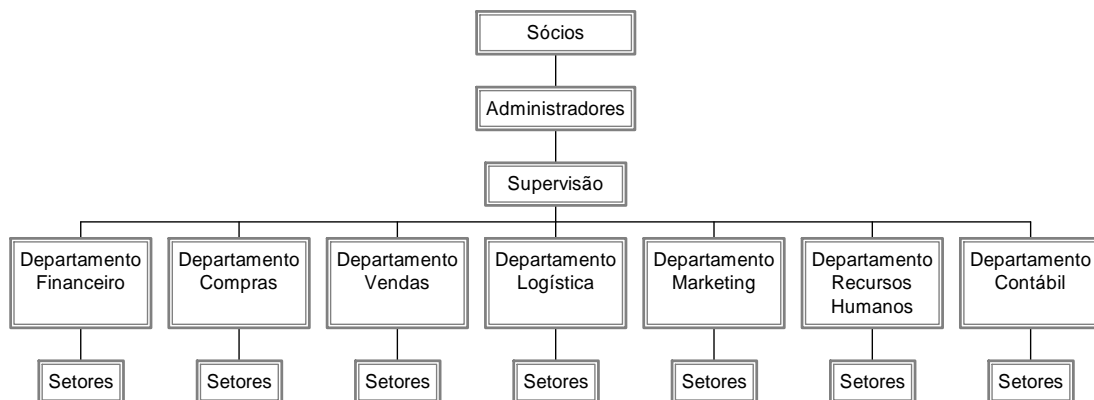


Figura 14: : Organograma do Supermercado Rosa Ltda.

Fonte: administrador do Supermercado Rosa Ltda.

O organograma da empresa foi identificado através dos principais cargos exercidos por funcionários de confiança juntamente com o administrador, visto que a empresa não possui um definido, mas existe uma hierarquia.

Sendo administrada pelos sócios fundadores, tipicamente familiar, a empresa não possui um planejamento estratégico elaborado e nem utiliza outras ferramentas gerenciais, que auxiliassem sua gestão. Devido ao crescimento contínuo, a autora identificou a necessidade do

aperfeiçoamento nos sistemas internos de gerenciamento, propondo uma a elaboração do planejamento estratégico, em termos genéricos, e a construção do BSC corporativo que abrangesse os departamentos identificados no organograma ilustrado na figura 14.

O Supermercado Rosa Ltda, doravante denominado Rosa, foi fundado em março de 1989. Desde o início trabalhou na mesma atividade econômica, ou seja na linha de supermercados, permanecendo sem muito destaque na região. Nos últimos quatro anos, houve um crescimento que projetou a organização para o mercado na região, conforme mostra a figura 15.

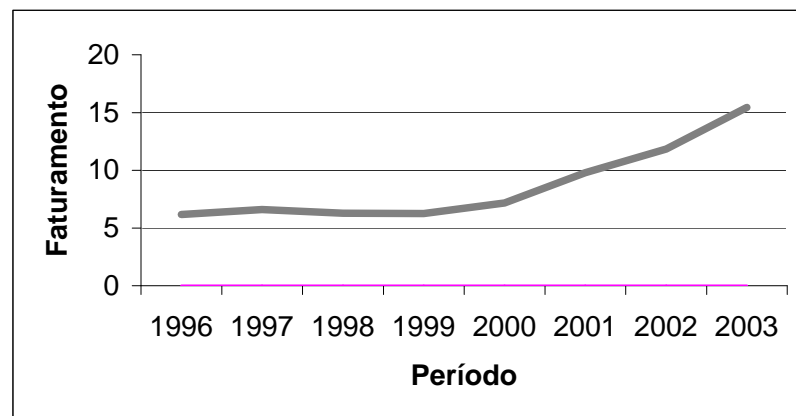


Figura 15: Faturamento anual do Supermercado Rosa do período de 1996 a 2003.

Fonte: extraídos do Supermercado Rosa Ltda

A figura 15 representa a realidade da empresa. Como pode ser visto a partir de 2000 houve um aumento no faturamento da empresa. Se o faturamento atual for comparado com os anos anteriores pode-se verificar que houve um crescimento maior nos últimos cinco anos.

Atualmente, encontra-se em reestruturação organizacional e em fase de adaptação ao mercado, necessitando para isso de ferramentas que auxiliem e orientem seu crescimento. Segundo seus líderes, a empresa está investindo no crescimento, procurando projetar-se para o futuro.

5.2 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA

Observando a empresa, verificou-se a necessidade da elaboração do planejamento estratégico, visto que as estratégias atuais permanecem na ‘cabeça’ dos sócios e diretores. O prazo previsto para a execução desse planejamento será de cinco anos. O figura 16 mostra a fase do diagnóstico estratégico e da missão, como foi visto no capítulo 3 da revisão teórica do planejamento estratégico.

| DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO | |
|---|--|
| Negócio | |
| Venda de produtos e serviços com qualidade. | |
| Visão | |
| Ser considerada como a empresa da família que atende com simpatia e fornece produtos com qualidade, enfocando as necessidades básicas. | |
| Análise Externa | |
| Oportunidades: <ul style="list-style-type: none"> • Concorrência estável; • Desejos em qualidade de atendimento e produtos; • Necessidade de consumo; • Pesquisas de preços pela população; • Aumento da população da região. | Ameaças: <ul style="list-style-type: none"> • Alta competitividade; • Inadimplência; • Queda atividade econômica; • Aumento do desemprego; • Segmentos de clientes diferenciados. |
| Análise Interna | |
| Pontos Fortes: <ul style="list-style-type: none"> • História e marca consolidada no mercado regional; • Profissionais motivados e dispostos ao crescimento; • Visão do futuro; • Esforço de integração com a comunidade; • Treinamento; • Maiores investimentos em propaganda e marketing; • Atualização dos sistemas de processamentos de dados – controle | Pontos Fracos: <ul style="list-style-type: none"> • Administração centralizada; • Organização fragmentada; • Integração funcional insatisfatória; • Centralização de poder e conhecimento; • Falta de delegação de funções entre os gerentes setoriais; • Comunicação interna; • Ausência de análise das informações de clientes nas vendas a prazo; • Espaço físico insuficiente para a demanda atual. |
| MISSÃO DA EMPRESA | |
| Oferecer produtos e prestar serviços com qualidade, conquistando a lealdade e satisfação dos clientes. | |

Figura 16: Supermercado Rosa Ltda – Diagnóstico Estratégico e Missão

Fonte: a autora

Partindo dessas idéias pré-concebidas, constatou-se que a empresa visa atender a comunidade suprimindo suas necessidades básicas, em alimentação, higiene pessoal, limpeza e parte de utilidades domésticas, buscando com isso satisfazer as necessidades das famílias atendendo com serviços de qualidade e cortesia. Partindo desse pressuposto definiu-se o negócio da empresa: “Venda de produtos e serviços com qualidade”.

Desse modo, após a definição do negócio elaborou-se a visão da empresa, buscando atender às expectativas dos diversos grupos de pessoas interessadas na empresa, dentro do mesmo pressuposto: “Ser considerada como a empresa da família que atende com simpatia e fornece produtos com qualidade, enfocando as necessidades básicas.”

Após a definição do negócio e da visão verificou-se o que mais afetava e favorecia a empresa na parte externa. Considerando os concorrentes, os clientes, a região onde está localizada, foi feita uma análise externa identificando algumas oportunidades e ameaças conforme está colocada na figura 17. Na região onde está inserida, tem como concorrente direto os Supermercados Santos, Sul do Rio e o Imperatriz, situados num raio de 10 km, sendo que o Supermercado Santos é o mais próximo. Sendo assim, foi identificado que a empresa está inserida num ambiente com concorrência estável, mas que mesmo assim há uma competição entre as empresas para conquistar os clientes. Nesta região, houve um aumento da população, podendo ser considerado como uma oportunidade.

A população está procurando por produtos com baixo custo de aquisição e com boa qualidade. Desejam ser atendidas com qualidade e eficiência. Para o Rosa isso foi considerado uma oportunidade, porque pode investir seus esforços para que sejam atendidas essas expectativas. Como a empresa atua no segmento do varejo que tem predominância em gêneros alimentícios, atendendo as necessidades básicas das pessoas, levando em conta essas necessidades básicas verificou-se um ponto positivo frente a outros comércios varejistas.

Um dos maiores problemas da sociedade atual é o desemprego, o que gera uma queda na atividade econômica, aumentando o índice de inadimplência. Na empresa estudada isso foi considerada uma das ameaças mais importantes, pois interfere no seu resultado final. Desse modo está tomando iniciativas para melhorar o índice interno, como será visto melhor na subseção seguinte.

A empresa trabalha com produtos para atender a necessidades básicas dos clientes, podendo suprir ou não todas as expectativas dos diversos segmentos de mercado, com isso identificou-se a variedade dos segmentos da sociedade como um ameaça.

Na fase da análise interna, foram identificados vários pontos fortes e fracos, que estão enumerados na figura 16. O Rosa, sendo uma empresa que está a quase 15 anos no ramo, conseguiu consolidar sua marca na região. Para isso a empresa vem investindo em propaganda, treinando melhor seus funcionários e dando possibilidade para crescerem. Tem feito investimentos no que se refere à atualização dos sistemas de informática e informações.

Os principais pontos fracos identificados na empresa estão na área de procedimentos internos. Sendo uma empresa com administração familiar, na maioria, as decisões são tomadas pelos sócios administradores, ficando centralizadas. A estrutura organizacional é fragmentada, onde as informações estão desencontradas e demoradas. As informações chaves não são divulgadas adequadamente às pessoas interessadas na empresa, prejudicando a integração entre funções.

No processamento da análise de crédito dos clientes, verificou-se uma falha na operacionalização do sistema. Não está sendo executado da forma devida, pela falta de informações disponíveis.

A empresa dispõe de uma área que para a demanda atual não é suficiente, há um grande número de produtos expostos inadequadamente, ocupando espaços desnecessários. Verificou-se que há dificuldades no fluxo dos clientes na loja.

A definição dos pontos fracos da empresa, induz a um questionamento: Quais ações estão sendo tomadas ou propostas para que esses pontos fracos sejam sanados? Na subseção seguinte, serão identificadas as estratégias procurando solucionar os pontos críticos.

Considerando o que foi proposto anteriormente e qual é a razão da existência da empresa definiu-se a missão da empresa: “Oferecer produtos e prestar serviços com qualidade, conquistando a lealdade e satisfação dos clientes .” Para os sócios administradores a empresa busca oferecer produtos a seus clientes que tenham qualidade. Desejam que esses clientes sejam atendidos com simpatia, agilidade, gentileza e que satisfaçam suas necessidades, que dessa forma voltem a comprar na empresa.

5.3 CONSTRUÇÃO DO BSC DO SUPERMERCADO ROSA LTDA.

Elaborada a 1ª parte do planejamento estratégico – o diagnóstico estratégico e a determinação da missão, conforme teoria apresentada na revisão teórico sobre planejamento estratégico, passe-se à construção do Mapa Estratégico e BSC, conforme figura 17.

| Mapa estratégico | | Balanced Scorecard | | Plano de ação | |
|---|---|--|---|---|--|
| | Objetivos | Indicadores | Metas | Iniciativas/Ações | Investimentos |
| <p>Perspectiva Financeira</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Aumento do lucro • Aumento do faturamento • Redução das despesas operacionais • Redução da inadimplência | <ul style="list-style-type: none"> • % aumento da lucratividade • % aumento da receita • % redução despesas/receitas • % de vendas não recebidas | <ul style="list-style-type: none"> • 30% crescimento anual • 20% crescimento anual • 5% da relação entre a despesa/receita total • redução em 20% do índice atual | <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de televendas • Melhor aplicação das despesas operacionais • Recadastramento de clientes para vendas a prazo | <ul style="list-style-type: none"> • R\$ XX • R\$ XX • R\$ XX |
| <p>Perspectiva do Cliente</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Atrair e reter clientes • Aumentar a satisfação do cliente • Melhores promoções • Melhor atendimento | <ul style="list-style-type: none"> • Número de clientes habituais • Números de novos clientes • % clientes satisfeitos • N° de produtos ofertados em promoção • N° de reclamações | <ul style="list-style-type: none"> • 75% • Aumentar em 10% ao ano • 75% o n° de clientes satisfeitos • Aumentar em 20% em relação à concorrência • Redução em 80% | <ul style="list-style-type: none"> • Programa de fidelização dos clientes • Avaliação dos clientes • Incentivo a Sugestões e Críticas • Pesquisas de preços com os concorrentes • Programa da qualidade | <ul style="list-style-type: none"> • R\$ XX • R\$ XX • R\$ XX • R\$ XX |
| <p>Perspectiva Interna</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Melhorar o sistema de logística • Aumentar o número de compras com a indústria • Melhorar a aplicação dos recursos em Marketing • Operacionalização do sistema de análise de crédito | <ul style="list-style-type: none"> • Tempo de entrega das mercadorias. • N° carrinhos em fluxo • N° de contratos firmados com a indústria e • N° de clientes que tiveram acesso à propaganda • N° de Vendas a prazo dentro do limite de crédito | <ul style="list-style-type: none"> • 15 minutos/ clientes • Aumentar 30% a capacidade atual • Aumentar 40% o n° de contratos atual • 80% dos clientes • 95% das vendas a prazo | <ul style="list-style-type: none"> • Implantação de sistema de qualidade • Reorganização da loja • Pesquisa com os indústrias • Pesquisa com fornecedores • Pesquisas constantes para avaliação dos efeitos das propagandas • Cadastramento de clientes • Melhoria no processo de análise de crédito | <ul style="list-style-type: none"> • R\$ XX • R\$ XX • R\$ XX • R\$ XX • R\$ XX • R\$ XX |
| <p>Perspectiva de Aprendizado e crescimento</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver a estrutura organizacional • Desenvolver sistemas de apoio • Desenvolver as habilidades pessoais | <ul style="list-style-type: none"> • Programa D-OLHO • Disponibilidade de sistemas de informação • N° de colaboradores em treinamento • Capacitação das gerências | <ul style="list-style-type: none"> • Melhor em 50% a estrutura atual • 80% da capacidade dos sistemas de informação • Aumentar em 20% o n° de cursos setoriais • 50% da gerência | <ul style="list-style-type: none"> • Programa de reimplantação do sistema de qualidade • Implantação de sistemas interligados • Programa de treinamentos para diversas áreas • Programa de capacitação da gerência | <ul style="list-style-type: none"> • R\$ XX • R\$ XX • R\$ XX • R\$ XX |

Figura 17: Construção do Mapa Estratégico e Balanced Scorecard do Supermercado Rosa Ltda

Fonte: a autora

A elaboração do mapa estratégico, inicia-se com a definição do principal objetivo da empresa, que no Rosa é de aumentar os lucros, para isso foi identificado os objetivos necessários para que se alcance o objetivo principal. Para que se obtenha um aumento dos lucros, é necessário que haja um aumento do faturamento. O aumento do faturamento será alcançado através de novos clientes e de como mantê-los sempre comprando na empresa. Para isso deve-se manter os clientes satisfeitos, oferecendo produtos com qualidade e as promoções mais atraentes que os outros concorrentes da região.

Na perspectiva interna, foi definido que para atender aos objetivos da perspectiva de clientes é necessário que haja uma melhora no sistema de logística, onde o cliente terá acesso aos produtos com maior facilidade, dispostos de forma que não atrapalhe o fluxo dos clientes, aumentando assim a agilidade dentro da loja, tanto para os clientes como para os funcionários.

O objetivo “Aumentar o números de contratos com a indústria” trará benefícios não só para a empresa, mas para o cliente. Poderá ofertar produtos com preços baixos e gerar mais promoções, que com uma campanha realizada pelo marketing poderá alcançar o maior número de clientes.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento os objetivos, identificados como o desenvolvimento da estrutura organizacional dos sistemas de apoio e das habilidades das pessoas, visam atender a todos os outros objetivos citados anteriormente como demonstra a figura 18. Para se atingir o objetivo principal deve-se ter uma estrutura organizacional adequada, que tenha como suporte um sistema de informática que auxiliem de forma correta e ágil, com funcionários capazes para realizar as tarefas necessárias com precisão e clareza.

Para a construção do BSC, parte-se dos pontos fracos da empresa procurando corrigir os pontos fracos definidos anteriormente. Cada iniciativa deve visar melhorar a situação atual da organização. No caso do Rosa, na perspectiva de aprendizado e crescimento algumas ações já

estão sendo executadas ou em fase de implantação, para que os objetivos estabelecidos nesta perspectiva sejam alcançados.

Para o objetivo “Desenvolver as habilidades pessoais” a empresa está investindo num programa de capacitação para a gerência. Incentivando os funcionários a cursarem nível superior, está investindo num curso específico para a área de supermercados, possibilitando o crescimento e o maior desenvolvimento das aptidões de cada um dos gerentes. A meta que se deseja atingir é de 50% das gerências tenham o acesso a esse conhecimento profissional. A empresa promove treinamentos setoriais a cada 3 meses, procurando aperfeiçoar as habilidades dos diversos funcionários nas diversas áreas.

No objetivo “Desenvolver os sistemas de apoio” será necessário fazer uma integração do sistema financeiro, compras, vendas e contabilidade. Isso possibilitará que a empresa tenha maior agilidade nas informações geradas para a tomada de decisão, proporcionando uma interligação entre os setores.

No desenvolvimento da estrutura organizacional, a reativação do sistema de qualidade “D-OLHO”, é um incentivo do Sebrae que tem por base o sistema japonês “5S”. Trata-se de um programa que tem como princípios básicos o Descarte, Organização, Limpeza, Higiene e Ordem. Através desse programa a empresa está passando por uma reorganização, onde organização começa pela parte física da loja, procurando melhor organizar os produtos, agilizando o atendimento e facilitando o acesso aos setores dentro da loja. Visto isso a empresa começou a implantar projetos de reorganização da loja e outros programas de treinamento para a melhor distribuição dos produtos, aumentou o espaço para fluxo dentro da loja.

As iniciativas e ações propostas na perspectiva de aprendizado e crescimento irão ajudar para que os objetivos das outras perspectivas sejam alcançados.

Na perspectiva interna o objetivo “Operacionalização do sistema de análise de crédito” foi identificado como indicador o número de vendas efetuadas a prazo que estejam dentro do limite proposto no sistema de crédito. O limite deverá ser definido através de uma ampla análise do cliente, sendo necessário para isso que todos os clientes sejam cadastrados com o máximo possível de informações e que sejam atualizados periodicamente. Para que isso ocorra, é necessário também que o funcionário esteja devidamente treinado para a execução dos cadastramentos. Com isso, espera-se reduzir o número de clientes inadimplentes, alcançando esse objetivo na perspectiva financeira.

O objetivo “Melhorar a aplicação dos recursos de marketing” poderá ser alcançado através de pesquisas constantes para saber qual a reação do público com relação à propaganda lançada. Caso se identifiquem pontos negativos na aceitação, deve-se procurar corrigir e atender à população, buscando saber o que se espera ver em uma propaganda. Através da propaganda atraem-se mais clientes, ajudando a alcançar um outro objetivo da perspectiva do cliente “atrair e reter cliente”.

Através de contratos firmados com a indústria, procurando redução nos preços de custo dos produtos, pode-se alcançar outro objetivo da perspectiva de clientes. Essa redução pode ser repassada ao preço final do produto, lançando promoções mais atraentes que os concorrentes. A ação que deve ser tomada deverá ser a de pesquisa dos fornecedores e indústria, verificando qual o melhor preço e qual a melhor qualidade do produto, atendendo às necessidades dos clientes.

Com a reimplantação do programa de sistema de qualidade, melhorará o sistema de logística, reorganizando a loja, reduzindo o número de produtos expostos de maneira inadequada. No que se refere à entrega de mercadorias, a melhora do tempo de entrega, a melhor definição da rota de entrega e a forma como são organizadas as mercadorias no veículo.

Assim, melhorando os processos internos, os objetivos da perspectiva de clientes serão atingidos. Para verificar se os objetivos “melhores promoções”, “melhor atendimento”, “aumentar a satisfação do cliente” e “atrair e reter clientes” estão sendo alcançados foram criados os indicadores, metas e as iniciativas para cada um deles.

Como foi visto anteriormente, a realização dos objetivos das perspectivas anteriores irá ajudar com que a empresa atinja o objetivo principal, se há uma redução na inadimplência e nas despesas operacionais, um aumento do faturamento, possivelmente haverá um aumento do lucro da empresa, no qual será evidenciado nos indicadores e com as metas alcançadas.

As relações do BSC apresentadas na figura 17, evidenciam uma relação de causa e efeito, onde uma perspectiva depende da outra, um objetivo depende do outro. Mostra aos administradores quais objetivos devem ser prioridade para o sucesso da estratégia e quais ações devem ser tomadas para que cada objetivo seja alcançado.

5.4 CONTRIBUIÇÕES DA CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DO BSC PARA A CONTABILIDADE GERENCIAL

Após a revisão teórica a respeito da contabilidade gerencial, planejamento estratégico e BSC, o estudo de caso vem confirmar que a contabilidade gerencial pode beneficiar-se das ferramentas gerenciais, que estão sendo desenvolvidas para auxiliar no processo de gestão. Através dessas ferramentas, a empresa poderá estruturar um sistema de informação que considere os objetivos empresariais e sua capacidade de crescimento.

Conforme foi demonstrado na figura 17, a perspectiva financeira tem como meta “30% de crescimento anual” do lucro. Para que isso ocorra o Rosa deve alcançar os outros objetivos da

perspectiva. Esse conjunto de objetivos, indicadores, metas e ações constituem uma parte do sistema de informação gerencial.

Com relação ainda à figura 17, a coluna investimentos não foi aqui explorada. No entanto, cabe ressaltar que a análise de custo X benefício para identificação de quais ações implementar, constitui-se como um complemento entre esta ferramenta e a contabilidade gerencial.

Nas relações de causa e efeito do Mapa Estratégico, pode-se verificar que todas as iniciativas/ações estão direcionadas para o resultado final, que no exemplo do BSC do Supermercado Rosa Ltda, é o aumento do lucro. Segundo os conceitos de contabilidade gerencial estudado no capítulo 2, a contabilidade gerencial deve fornecer informações aos seus usuários. Conforme Johnson e Kaplan (1993, p. 03) funciona como um canal repassando informações para a gerência e que por outro lado é por onde os administradores comunicam as metas e objetivos da organização para os funcionários subordinados.

Pode-se verificar que na ferramenta utilizada, o *Balanced Scorecard*, a sua contribuição na evidenciação de ativos intangíveis, podem ser analisados em cada uma das perspectivas representadas na figura 17. Por exemplo, o desenvolvimento das habilidades pessoas, a melhoras nos sistemas de logística e a satisfação dos clientes, são ativos intangíveis da empresa, que fazem com que apresente um diferencial em relação aos concorrentes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 GENERALIDADES

Neste trabalho de conclusão de curso, por meio do estudo de caso apresentado, elaborou-se um planejamento estratégico para servir como base para a construção do *Balanced Scorecard* na empresa. Buscou-se esclarecer os conceitos estudados e as definições das estratégias, objetivos, metas, indicadores e ações que poderão ajudar no desenvolvimento e crescimento da empresa.

Para isso foi realizada uma pesquisa em relação ao material bibliográfico disponível sobre os seguintes temas: contabilidade gerencial, planejamento estratégico e *Balanced Scorecard*, que serviu como base para o estudo de caso. As revisões teóricas sobre os temas são apresentadas nos capítulos 2, 3 e 4 desse trabalho. A partir da pesquisa bibliográfica, foram aplicados os conceitos na empresa estudada.

Este trabalho mostra a importância de maiores estudos sobre as aplicações das ferramentas gerenciais, em especial o BSC. Considerando a necessidade que as empresas têm de informações úteis, os contadores devem procurar atendê-la. A contabilidade gerencial, com o auxílio do planejamento estratégico e do *Balanced Scorecard*, pode suprir essa necessidade.

6.2 OBJETIVOS PROPOSTOS

O objetivo geral desse trabalho – conhecer as ferramentas do Planejamento Estratégico e do *Balanced Scorecard*, a fim de verificar se as informações oferecidas por essas ferramentas

contribuem para a contabilidade gerencial – pode-se concluir que foi atingido nos capítulos 2, 3, 4 e 5.

Com relação aos objetivos específicos, considera-se que foram atendidos:

- a) Fazer uma revisão conceitual da Contabilidade Gerencial, planejamento estratégico e do *Balanced Scorecard*, foram desenvolvidos nos capítulos 2, 3 e 4.
- b) Elaborar um planejamento estratégico do Supermercado Rosa Ltda, foi desenvolvido no capítulo 5, na subseção 5.2.
- c) Construir o *Balanced Scorecard* no Supermercado Rosa Ltda, também foi desenvolvido no capítulo 5, na subseção 5.3.
- d) Verificar se as informações obtidas pelo *Balanced Scorecard* efetivamente auxiliam na contabilidade gerencial, foi desenvolvido no capítulo 5, na subseção 5.4.

6.3 RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se, no que se refere a esse trabalho, um aprimoramento no estudo prático e aplicação do BSC, onde podem ser analisadas as outras quatro etapas, que neste trabalho não foram estudadas, uma vez que, este não teve por propósito sua implementação. Elaborando uma análise dos custos X benefícios da cada ação para selecionar quais devem ser adotadas pela empresa, ampliando os nichos de atuação da contabilidade gerencial neste estudo de caso

REFERÊNCIAS

ANTHONY, Robert N. **Contabilidade Gerencial: introdução à contabilidade.** São Paulo: Atlas, 1976.

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S. e YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial.** Tradução de André Olímpio Mosselman e Du Chenoy Castro. São Paulo: Atlas, 2000.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial.** São Paulo: Atlas, 1998

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COSTA, Benny e ALMEIRDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Estratégia: Perspectivas e Aplicações.** São Paulo: Atlas, 2002.

CREPALDI, Silvio A. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1988.

HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDÁ, Michael F. **Teoria da Contabilidade.** Tradução de Antonio Zorato San Vicente. São Paulo: Atlas, 1999.

IUDÍCIBUS, Sérgio de, MARTINS, Eliseu, GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações.** 4º ed, São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Contabilidade Gerencial.** 4. ed, São Paulo: Atlas, 1993.

JOHNSON, H. Thomas e KAPLAN, Robert S. **Contabilidade Gerencial: A Restauração da relevância da Contabilidade Gerencial nas Empresas.** Tradução de Ivo Korytowski. Rio Janeiro: Campus. 1993.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 1986.

KAPLAN, Robert S. **Contabilidade Gerencial**. 2^a ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

_____; e NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard***. Tradução de Filho, Luiz Euclides Trindade Frazão. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. **Mapas Estratégicos – *Balanced Scorecard***: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução a Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Excelência na Administração Estratégica: A Competitividade para Administrar o Futuro das Empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Empresa Familiar: Como Fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo Sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandes e SANTOS, Carlos Alberto. **Controladoria Estratégica**, São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, Clóvis L. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 1994.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

SILVA, Edna Lúcia da, MENEZES, Eстера Muszakat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2000.

STONER, James A. F. e FREEMAN, **Administração**. Tradução de Alves Calado. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

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

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

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark J. e PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos.** Tradução de Celso A Rimoli. e Lenita R Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.