

Perspectivas do Balanced Scorecard em uma Empresa de Pequeno Porte do Sudoeste do Paraná

Jaqueline Marcis (UTFPR) jaqueline.marcis@hotmail.com

Resumo:

A presente pesquisa apresenta os resultados de um estudo do *Balanced Scorecard* em uma distribuidora de vidros do Sudoeste do Paraná. A metodologia se caracterizou como um estudo de caso com abordagem qualitativa associada a quantitativa, descritiva e exploratória e a coleta de dados foi feita através de questionários com os empregados da empresa entrevista semi-estruturada com os gestores da empresa. Demonstrem-se, no decorrer do estudo, com base na literatura pertinente e complementada pelos questionários e entrevista a análise das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* as causas e efeitos de cada ação de uma organização através da utilização deste sistema adaptado ao caso particular da empresa de pequeno porte. Tendo como resultado, de modo geral uma empresa controlada financeiramente, que vem retendo e conquistando clientes, constantemente está se inovando e modernizando seus processos, e seus colaboradores avaliam de uma forma positiva a organização. Todas as perspectivas do *Balanced Scorecard* devem ser observadas para que seu desempenho possa ser perfeito e as estratégias propostas pela organização sejam entendidas pelos funcionários da mesma. A organização deve tentar buscar um meio para o equilíbrio entre os fatores financeiros, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Palavras chave: *Balanced Scorecard*, Planejamento estratégico, Perspectivas.

Balanced Scorecard perspectives in a Small Company Paraná Southwest

Abstract

This study presents the results of a study of the *Balanced Scorecard* in a distributor of Paraná southwest glasses. The methodology was characterized as a case study with a qualitative approach associated with quantitative, descriptive and exploratory and data collection was done through questionnaires to the company's employees semistructured interview with the company's managers. To demonstrate, in the course of the study, based on literature and supplemented by questionnaires and interviews to analyze the four perspectives of the balanced scorecard the causes and effects of each action of an organization by using this system adapted to the particular case of the company small. Resulting in generally a subsidiary financially, that is withholding and winning customers, we are constantly innovating and modernizing its processes, and colleagues assessed in a positive way the organization. All perspectives of the *Balanced Scorecard* must be observed so that their performance can be perfect and the organization proposed strategies is understood by employees of the same. The organization should try to find a way to balance between financial factors, customers, internal processes and learning and growth.

Key-words: *Balanced Scorecard*, Strategic planning, perspective.

1. Introdução

Com a globalização e através dessa a crescente competitividade existente entre as organizações tornou-se comum a implantação de estratégias para obtenção da vantagem competitiva, visando alcançar as metas e objetivos da organização. Para que isso aconteça numa organização todos devem estar empenhados em descobrir e aplicar uma estratégia que se difunda por toda a organização. Mintzberg e Quinn (2001, p. 58) argumentam que as estratégias empresariais são um padrão de decisões que determina e revela seus objetivos, seus propósitos e suas metas.

Uma organização se torna mais eficaz e eficiente quando existe a compreensão de sua estratégias e chance de sucesso na execução das estratégias cresce com a capacidade da organização em eliminar as barreiras existentes, Porter (1999, p. 53) coloca que “a essência da estratégia está nas atividades. A opção em desempenhar atividades de forma diferente ou desempenhar atividades diferentes em comparação com os rivais”.

Outros, ainda, colocam a importância de alinhar os processos internos à estratégia Kaplan e Norton (2001) uma vez que percebe-se que poucos gestores empresariais têm uma clara consciência do que seja estratégia, competência e processos internos e, muito menos, como alinhá-los coerentemente.

Visando um excelente desenvolvimento das organizações e uma completa implementação das estratégias elaboradas, assim, Kaplan e Norton propuseram o *Balanced Scorecard* (BSC), destinado auxiliar no objetivo principal da organização a qual está sendo inserida, medir e melhorar o desempenho das unidades de negócios, incorporado aos processos de planejamentos e orçamento das organizações.

O *Balanced Scorecard* consiste num conjunto de indicadores, que possibilitam o desenvolvimento satisfatório da estratégia elaborada. Carregaro (2003) afirma que os indicadores são ferramentas de gestão que permitem desenvolver um processo de avaliação, por isso devem estar vinculados com o sistema de gestão da organização, levando em consideração suas metas e seus objetivos. Para ele, os indicadores são sinais vitais da organização, pois comunicam o que é importante para toda a organização, a estratégia do primeiro escalão para os demais níveis, resultados dos processos, o controle e a melhoria dentro dos processos no sentido inverso.

Com o intuito de beneficiar a pequena empresa Distribuidora e Processadora de Vidros, na análise estratégica organizacional das perspectivas do *Balanced Scorecard* o estudo foi realizado, uma vez que a organização sempre esta inserida em um cenário de flexibilidade constante, qualidade total, custos reduzidos e exigem atitudes inovadoras cada vez mais freqüentes, uma empresa sem planejamento estratégico e um sistema de gerenciamento que a norteie, não consegue se manter competitiva.

2. *Balanced Scorecard*

As organizações buscam constantemente a melhoria de seus processos, a inovação e ferramentas que possibilitem a verificação de seu desempenho organizacional, neste sentido Gonçalves (2002) aponta que a característica essencial para uma organização é a capacidade de aplicar com sucesso seus indicadores para a medição de seu desempenho, possibilitando um maior conhecimento de seus processos, relacionados com os pontos críticos de sucesso, permitindo uma avaliação contínua da eficiência de seus processos e pessoas onde a gestão organizacional deve estar embasada na indicação apontada por suas medidas de desempenho.

Para Edvinson e Malone (1998), constatando o crescimento da importância dos ativos intangíveis, muitas vezes capazes de oferecer uma vantagem competitiva a seus proprietários,

apontam para a dificuldade de sua avaliação mais precisa, decorrente da excessiva fundamentação na contabilidade formal.

Diante disso a ferramenta *Balanced Scorecard* surgiu em 1990 através de um estudo intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future*, patrocinado pelo instituto Nolan Norton. O trabalho foi realizado por David Norton, executivo principal da Nolan e por Robert Kaplan, como consultor acadêmico. Em 1992 foi apresentado como um conceito revolucionário, o qual mudou a forma de gestão nas empresas, com um conjunto de indicadores coerentes, os quais podem ser financeiros ou não financeiros, os quais possibilitam a compreensão da visão estratégica dos negócios. O método do *Balanced Scorecard* se trata de um método estruturado para selecionar os indicadores que implicam no gerenciamento da empresa.(PRADO, 2002).

O modelo de Kaplan e Norton – o *Balanced Scorecard* ou, simplificado, o BSC – é uma ferramenta que traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica e é organizado em torno de quatro perspectivas distintas – financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O nome adotado procurava refletir o equilíbrio (*balance*) entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre as perspectivas interna externa de desempenho (KAPLAN e NORTON, 1997).

Ainda é possível definir a relação de causa e efeito dos quatro aspectos Prado (2002) menciona que as Finanças têm a finalidade de permitir um crescimento de receita sustentável e uma gestão estratégica de custos. Os Processos internos buscam a excelência de desempenho dos processos chaves. Os Cliente tem o intuito de incrementar a participação de mercado e relacionamento da organização com os clientes. E por fim o Aprendizado e Crescimento proporcionam a aquisição de novos recursos, e melhorar o clima e motivação.

Complementado as diretrizes acima, o *Balanced Scorecard* proporciona a tradução da visão e estratégia da empresa em medidas de desempenho, ao responder as questões feitas para cada perspectiva, relacionadas abaixo (Kaplan & Norton,1997, p. 10):

“1. Para sermos bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas? 2. Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes? 3. Para satisfazermos nossos clientes e acionistas, em que processos do negócio deveram alcançar a excelência? 4. Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?”

A construção do BSC deve ligar a missão e a estratégia de uma unidade de negócios a adjetivos e medidas explícitos. Porém isto representa apenas uma parte do que é um BSC. Pois deve fazer parte de um plano corporativo com divulgação ampla de pessoas envolvidas com as decisões da empresa, principalmente funcionários de nível corporativos e conselheiros.

Estratégicamente para Kaplan e Norton (1997, p.25)

“O *Balanced Scorecard* como um sistema de gestão estratégica que permite a tradução da visão, missão e aspiração da empresa em objetivos tangíveis e mensuráveis. Seu princípio é mensurar indicadores ligados à satisfação dos clientes, aos processos internos e ao aprendizado e desenvolvimento dos funcionários, além é claro das finanças, e ligar tudo isso a estratégia”.

De acordo com Prado (2002), o BSC deve ser assumido como um instrumento para mensuração de desempenho que indique a realidade da empresa, mostrando onde se deve competir, que clientes se devem conquistar o que se precisa fazer para gerar valor aos clientes

e acionistas e acima de tudo como se pode identificar e interagir para o crescimento e o aprendizado das pessoas que compõem a organização.

Em síntese, o *Balanced Scorecard* traduz visão e estratégia em objetivos e medidas através de um conjunto equilibrado de perspectivas incluindo medidas dos resultados desejados e dos processos capazes de assegurar a obtenção desses resultados desejados no futuro.

3. Mapa estratégico

O *Balanced Scorecard* pode ser um forte aliado ao planejamento estratégico da organização e nessa perspectiva Kaplan e Norton (2001) definem a estratégia como um conjunto de hipóteses sobre os relacionamentos de causa e efeito entre os objetivos e as ações necessárias para que eles sejam alcançados e, entre os objetivos as medidas de desempenho obtidas no esforço de alcançá-los.

Ainda segundo os autores os mapas estratégicos, são desenvolvidos a partir da implementação efetiva do BSC, constituem o instrumento essencial para aplicar a estratégia de trabalho.

Para Costa (2006, p.12) é através do mapa estratégico que a administração da empresa monitora o cumprimento de suas estratégias. O desenho do mapa estratégico é o primeiro passo a ser desenvolvido no *Balanced Scorecard*, segundo o autor “o mapa estratégico tem como finalidade decodificar os complexos processos de escolha frente aos quais os gestores de todos os níveis são expostos diariamente”.

Uma etapa crucial no desenvolvimento de uma estratégia de expansão internacional apontado por Kotabe e Helsen (2000, p. 244) é a seleção de mercados-alvo potenciais. Visto que, os obstáculos enfrentados no cenário internacional são incertos, mesmo para os mais experientes, às vezes, não dominam as complexidades do mercado internacional. Entretanto, enfrentar tais obstáculos exige rigorosíssimo planejamento.

Segundo Silva (2006) os indicadores do BSC são direcionadores da estratégia, essa estratégia definida é comunicada a toda a organização, os mapas estratégicos exercem a função de auxiliar o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, conseqüentemente, em resultados financeiros para a empresa, servindo de ferramenta referencial para a descrição e o gerenciamento da estratégia na economia do conhecimento.

4. Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Conforme Chiavenato (2005) *Balanced Scorecard* de uma empresa é criado com base em quatro perspectivas básicas. Assim, os responsáveis pelo negócio levantam as metas de cada área e os principais indicadores que devem ser acompanhados para impulsionar o desempenho da empresa.

Na perspectiva financeira Fernandes (2003), aborda que são medidas que dizem respeito ao retorno do capital, podemos visualizar facilmente pelas demonstrações contábeis. Entre os indicadores financeiros normalmente considerados estão o retorno sobre o investimento, o valor econômico agregado, a lucratividade, o aumento de receitas, redução de custos e outros objetivos de cunho financeiro que estejam alinhados com a estratégia.

Complementando Kaplan e Norton (2001) abordam que os principais indicadores financeiros são: reduzir saídas do caixa, eliminar defeitos, melhorar os rendimentos, gerenciar a capacidade dos ativos existentes, eliminar gargalos operacionais, melhorar a rentabilidade, e criar novas fontes de receitas.

Na perspectiva do cliente ainda segundo os autores o *Balanced Scorecard*, permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a organização

competirá e quais são as medidas de desempenho necessárias. Para tanto, são incluídas várias medidas básicas ou genéricas do sucesso de uma estratégia bem formulada, permitindo assim, aos gerentes das unidades de negócios articularem as estratégias de clientes e mercados que proporcionarão maiores lucros financeiros futuros. Nessa perspectiva está inclusa a satisfação, retenção, conquista, rentabilidade de clientes e ainda, participação do mercado.

Para os autores na perspectiva dos processos internos, são identificados quais os processos internos causam maior impacto na satisfação do cliente e que são fundamentais para alcançar os objetivos financeiros. Dentre eles podemos citar os processos operacionais, de relacionamento com os clientes, de inovação, e por fim de processos que visem a melhoria ambiental e da comunidade.

A última medida é de perspectiva de aprendizado e crescimento onde a empresa deve estar sempre em melhoria contínua nos processos, equipamentos, desenvolvimento de novos produtos, e principalmente na infra- estrutura de pessoal visto que atualmente as pessoas são vistas como o diferencial competitivo da organizações. São destacadas nessa perspectiva, a capacidade dos funcionários, capacidade dos sistemas de informação, a motivação, *empowerment* e alinhamento.

Segundo Kaplan e Norton *apud* Almeida, Marçal e Kovaleski (2004) O aprendizado e o crescimento são aspectos chave, porque formam a base da melhoria da qualidade e da inovação. Uma empresa pode funcionar muito bem do ponto de vista financeiro, ter boas relações com os clientes e contar com excelentes processos, mas se outra empresa obtiver vantagens semelhantes, isso nada adiantará. Isso significa que não se deve ficar acomodado com o desempenho atual, ainda que seja satisfatório. É importante que os executivos entendam que não serão superados pelos concorrentes, se mudarem ou aperfeiçoarem sua atuação no mercado de forma contínua e mais rapidamente que eles. Mas convém dar-se conta de que a fonte de crescimento e aprendizado são os funcionários da empresa. Com isso a empresa passa a contar com um potencial intelectual grande, conseqüentemente o processo de *feedback* estratégico, que faz parte do BSC, representa um avanço com relação as propostas tradicionais que focavam o conhecimento no ponto mais alto da pirâmide. As pessoas eram contratadas simplesmente para executar as instruções estabelecidas pelos dirigentes da empresa.

Dessa forma o BSC precisa ser mais do que uma combinação de medidas financeiras e não financeiras agrupadas em quatro perspectivas. Tem que compor e demonstrar a história da estratégia da unidade de negócio. É a integração das medidas de resultados com vetores de desempenho através de várias relações de causa e efeito. Assim a organização poderá identificar em quais segmentos de mercado ela deve competir e quais os clientes deve conquistar. Além disso, deve deixar de lado apenas a avaliação do desempenho organizacional através de indicadores financeiros.

5. Metodologia

A presente pesquisa foi desenvolvida dentro da área de gestão estratégica organizacional, buscando analisar as perspectivas e os indicadores do *Balanced Scorecard*, de uma Distribuidora e Processadora de Vidros na cidade de Francisco Beltrão-PR.

A pesquisa se caracterizou predominantemente como um estudo de caso, aliado aos métodos quantitativos e qualitativos, com predominância qualitativa, descritiva e exploratória. Para Trivinos (1987), o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objetivo é o estudo de uma unidade que se analisa profundamente. A razão da utilização deste método é porque ele permite evidenciar os elementos que envolvem a entidade de uma forma geral, no que se refere ao objetivo de estudo que é o relacionamento interpessoal.

O estudo de caso, segundo Becker (1997), apresenta duplo objetivo: compreender o universo de pessoas participantes do estudo, através de identificação dos membros do grupo, suas atividades correlacionais e forma de relacionamento com a totalidade restante da população; e estabelecer relações entre o procedimento social e sua estrutura para possível e posterior construção teórica a respeito.

A abordagem qualitativa associada à quantitativa delinea o presente estudo, baseando-se na afirmação de Minayo (1994) de que os dados quantitativos e qualitativos interagem de forma dinâmica, sendo complementares à medida que são partes da realidade, não confirmando existência de dicotomia.

Para tanto foi utilizado um questionário estruturado aplicado aos empregados da empresa, e também foi utilizada uma entrevista semiestruturada com os gestores da empresa. De acordo com Cervo (2007, pg.51), “a entrevista não é uma simples conversa. É uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa”.

Para tanto foi utilizado um questionário estruturado aplicado aos empregados da empresa onde as respostas correspondiam a notas de 1 a 10, com as seguintes questões referidas: O grau de satisfação que devo trabalhar na organização; O grau de qualidade de vida; A empresa busca fornecer cursos e treinamentos; A empresa busca criar normas e/ou regras; O grau de inovação da empresa; O grau de liberdade que tenho para inovar / mudar; Me sinto satisfeito financeiramente perante o meu cargo; A organização busca desenvolvimento financeiro para seus funcionários; como é o Desempenho da organização; e com relação aos Rendimento da organização.

A entrevista com os gestores da empresa foi abordada com os seguintes temas, qual a missão, visão e valores da empresa; como é avaliada a situação financeira da empresa; o que a empresa visualiza como sendo uma das principais ações no sentido financeiro; como a empresa avalia a satisfação e retenção dos clientes; a empresa vem se inovando; possui algum processo de melhoria ambiental; como a empresa avalia sua infraestrutura e seus processos produtivos.

A análise dos dados obtidos ocorreu através da tabulação das respostas dos questionários e transcrição da entrevista sendo interpretados de forma comparativa com a realidade analisada e o estudo bibliográfico.

6. Resultados

Através da entrevista com o gestor da empresa, e os questionários aplicados aos 26 empregados da Distribuidora e Processadora de Vidros foram identificadas as perspectivas do *Balanced Scorecard* na pequena empresa visando ajudar no equilíbrio entre objetivos, medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores e perspectivas de desempenho.

Para uma melhor abordagem e entendimento dos resultados primeiramente descreveremos os questionamentos da entrevista com os gestores da empresa e em um segundo momento, apresentaremos os resultados dos questionários aplicados aos funcionários.

Como primeiro questionamento na entrevista aos gestores foi qual é a missão, visão e valores da empresa, e através disto podemos identificar e vislumbrar quais as metas e estratégias que a empresa adota para dar sustentação as suas atividades.

Para um melhor entendimento e visualização dos mesmos distribuímos na Tabela 1 sua missão, visão e valores, segundo os gestores da empresa:

Missão	Visão	Valores
Atender com excelência as expectativas de clientes, oferecendo produtos de qualidade e colaborando para o aumento da qualidade de vida, de forma inovadora e sustentável.	Ser referência na região sul no setor de Vidros Temperados e Espelhos com o compromisso na fabricação de produtos de qualidade e praticidade insuperáveis, atendendo as necessidades do mercado.	-Trabalho em equipe -Compromisso com o cliente -Respeito ao colaborador -Qualidade -Ética -Inovação

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor

Tabela 1 – Missão, Visão e Valores

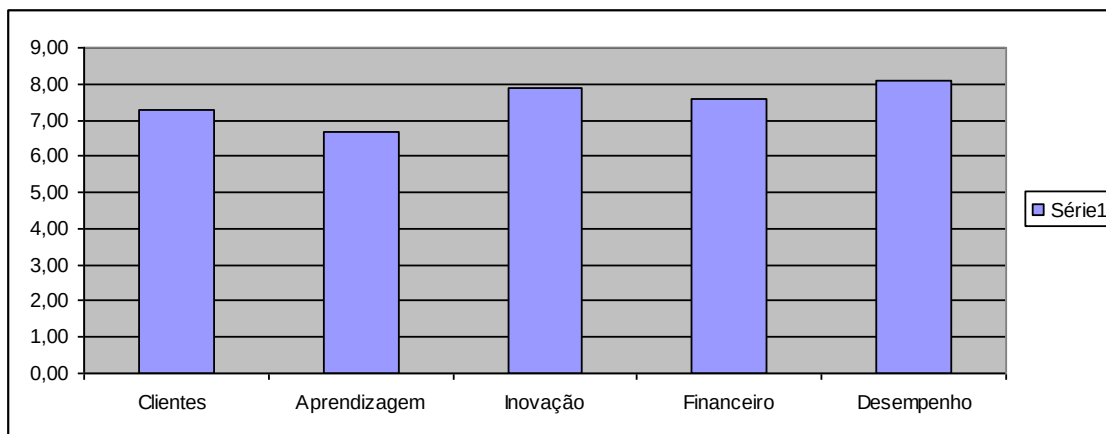
Fazendo uma análise das perspectivas financeiras, com base nas respostas obtidas segundo os gestores nos informaram que estão satisfeitos e demonstraram que as medidas financeiras estão obtendo êxito com as estratégias definidas, implementadas e executadas, onde uma das principais ações citadas pelos mesmos, é a rapidez na entrega dos produtos dessa forma pretendem manter um equilíbrio nos produtos estocados, trabalhando com estoque reduzido a empresa diminui seu custo de manutenção do armazenamento, o que gera um impacto significativo no capital de giro.

Na perspectiva dos clientes os gestores da empresa visam à fidelização e a garantia da qualidade dos produtos para satisfazer os clientes, pretendendo ser referência na região Sul e se expandir, para isso está se modernizando, um exemplo citado, é a compra do maior forno horizontal da região, com o intuito de aumentar sua capacidade de produção melhorar seus processos internos de produção e atendimento do mercado, de maneira mais rápida e eficiente.

Os gestores também demonstraram estar preocupados no sentido ambiental e visando essa responsabilidade ambiental a empresa destina seus resíduos a uma empresa especializada, para que dessa forma os vidros sejam reutilizados. Uma vez que o vidro é um produto que causa grande perigo se não destinado de forma correta.

Questionários foram aplicados aos colaboradores da empresa para identificar principalmente as perspectivas dos processos internos e de aprendizado e crescimento, visto que estes estão interligados com a infraestrutura organizacional e processos inovadores que ela apresenta, além de como os seus funcionários visualizam a organização nos processos de trabalho, seus principais fatores motivacionais, através dos dados obtidos dos 26 colaboradores da Distribuidora e Processadora de Vidros, foi criada a Tabela 2, dessa forma conseguimos verificar de maneira mais expressiva os resultados obtidos.

O fator que mais tem importância para os empregados é o desempenho que a empresa apresenta junto ao mercado e seus clientes com uma média avaliada de 8,11. Na sequência de importância com 7,87 de média, verificamos a que a Inovação é vista como um dos principais impulsionadores visto que a empresa busca incessantemente pela diferenciação e inovação de suas máquinas e processos. O terceiro impulsionador é financeiro com 7,57 de média, uma vez a empresa obtendo bons resultados consegue oferecer mais benefícios para os colaboradores. Em quarto o fator cliente com 7,30 podemos perceber que a empresa visa a garantia da qualidade dos produtos e a sua fidelização. E por fim o fator aprendizagem com apenas 6,70 de média, identificando que os treinamentos não possuem muita importância que o aprendizado do dia-a-dia é predominante.



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor

Tabela 2 – Perspectivas dos processos internos, de aprendizado e crescimento

Os resultados distribuídos na tabela foram divididos nas perspectivas de cliente, aprendizagem, inovação, financeiro e de desempenho. Identificamos como os colaboradores visualizam os fatores que mais impulsionam a organização.

5. Considerações Finais

Para o desenvolvimento do trabalho, foram identificadas as perspectivas do *Balanced Scorecard* na empresa, sua missão, visão e princípios. Neste enfoque fazendo análise entende-se que a missão a empresa tem mantido o foco de seus objetivos atendendo com excelência, qualidade, de forma inovadora e sustentável.

A empresa é vista como uma das referências no setor de fabricação de Vidros Temperados e Espelhos da região Sudoeste do Paraná, Analisando a missão, visão e princípios da empresa entende-se que a missão precisa ser mais divulgada em todas as áreas da empresa, a visão por sua vez tem se mantido mais no foco, principalmente no item que se refere em manter a liderança de mercado.

Com relação às perspectivas financeiras a empresa está tendo o retorno sobre os seus investimentos, sempre visando a redução dos custos mas garantido a qualidade necessária dessa forma também mantém sua lucratividade.

A empresa vem inovando e se modernizando tanto em equipamentos modernos quanto na mudança do seu sistema produtivo, isso garante que ela seja vista com referência no Sudoeste do estado, e faz com que seus serviços sejam mais rápidos tanto na entrega de produtos ao consumidor quanto na qualidade dos mesmos assim consegue agregar mais clientes, satisfazê-los e retê-los. Os processos internos também são bem avaliados pelos empregados isso demonstra que a empresa vem buscando melhorias, dentre elas podemos citar a busca da destinação correta de resíduos de seus materiais visando a preservação do meio ambiente, uma vez que a empresa deve sempre estar preocupada responsável e socialmente, preocupando-se com o ambiente a empresa garante que sua existência se perpetue.

Antigamente a empresa obtinha sucesso quando conseguia usar de maneira adequada os indicadores contábeis, porém atualmente a empresa é vista de uma maneira global, onde deve integrar os aspectos de indicadores financeiros, retenção de clientes, ambiente inovador e que tenha uma infra- estrutura adequada que motive seus funcionários para esses sejam agentes transformadores e impulsionadores da empresa, nesse aspecto podemos perceber que de uma maneira geral os empregado avaliam a empresa de forma positiva, isso faz com que os

empregados desempenhem seu papel de construtores e auxiliares no sucesso organizacional.

O que podemos perceber é de que a organização deve tentar buscar um meio para o equilíbrio entre os fatores financeiros, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Para isso além das informações das atividades deve-se buscar informações de seu desempenho, assim poderá ser identificando onde deve ser alocado os recursos para que a organização se desenvolva.

Assim a organização estudada deve buscar a alocação dos recursos para as áreas que apresentaram menor importância no desempenho dessa forma conseguirá equilibrar o *Balanced Scorecard* devemos destacar que os setores estão interligados entre si, aprendem conjuntamente e influenciam a organização nela criam o significado da sua existência e ampliam a sua visão, destacando que o fator humano é nos dias de hoje seu maior patrimônio e ainda fonte de inovações.

Esse estudo pode beneficiar a empresa a utilizar esses indicadores, para nortear seu planejamento estratégico, nesse ambiente turbulento e de incertezas. E ainda a ferramenta *Balanced Scorecard* pode ajudar aos Administradores da empresa a gerir de maneira mais eficiente e eficaz, ajudando a empresa a ter grande sucesso.

Referências

ALMEIDA S; MARÇAL M.F.R; KOVALESKI, L.J. *Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional*. Disponível em: www.pg.cefet.br. Acesso em: 12 de maio de 2009.

BECKER, Howard S. *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. 3.ª ed. Hucitec: São Paulo, 1997.

CERVO, Amado Luiz. *Metodologia científica*. 6ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I., *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro Elsevier, 2005

COSTA, A. P. P. *Balanced scorecard – conceitos e guia de implementação*. São Paulo: Atlas, 2006.

CARREGARO, José Carlos, *Proposta de indicadores de desempenho às distribuidoras de energia federalizadas do setor elétrico brasileiro*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – UFSC-Florianópolis, 2003.

EDVINSON, L.; MALONE, M. S. *Conhecimento Empresarial*. São Paulo, Makron Books, 1998, p. 21

FERNANDES, A., *Scorecard Dinâmico – Em Direção à Integração da Dinâmica de Sistemas com o Balanced Scorecard*, Dissertação (Doutorado em Engenharia de Produção) – COPPE – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, 2003.

GONÇALVES, J. P. *Desempenho Organizacional*. In *Semanário Econômico*, nº 815. Disponível em: http://www.decisionmaster.net/Files/Editorial/DM_Mensagem_0010.htm. Acesso em: 12 de maio de 2015.

KAPLAN, Robert, NORTON, D. A. *Estratégia em Ação - Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro, ed. Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. *Organização Orientada para Estratégia* – 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. *Administração de marketing global*, tradução Ailton Bomfim Brandão, revisão técnica Maria Cecília Coutinho de Arruda. – São Paulo: Atlas, 2000.

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

MYNAYO, Maria Cecília de Souza. *Pesquisa; teoria, método e criatividade*. 17ed.. Petrópolis, RJ; Vozes, 1994.

PRADO, L. J. *Guia Balanced Scorecard*. Disponível em: http://www.secth.com.br/books/GUIA_Balance_Scorecard.pdf. Acesso em: 12 de maio de 2015.

PORTER, Michael. *Competição*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SILVA, José A. Teixeira, DOS SANTOS, Roberto F. & SANTOS, Neusa Maria B. F...*Criando Valor com Serviços Compartilhados – aplicação do Balanced Scorecard*. São Paulo: Saraiva, 2006.

TRININÕS, Augusto Nivaldo silva. *Introdução á pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.