

BALANCED SCORECARD: UTILIZANDO INDICADORES ESTRATÉGICOS NA
MELHORIA DO DESEMPENHO EMPRESARIAL

BALANCED SCORECARD: USING PERFORMANCE INDICATORS
IMPROVEMENT IN STRATEGIC BUSINESS

BALANCED SCORECARD: UTILIZANDO INDICADORES ESTRATÉGICOS NA
MELHORIA DO DESEMPENHO EMPRESARIAL

BALANCED SCORECARD: USING PERFORMANCE INDICATORS
IMPROVEMENT IN STRATEGIC BUSINESS

LOCHINI¹, Thiago Ferreira

Instituição: Universidade Norte do Paraná - UNOPAR

Centro de Ciências Empresariais e Sociais Aplicadas (CCESA)

Rod. Celso Garcia Cid-Km 377-PR 445 - CEP 86047-500 - Londrina-Pr

E-mail: t_lochini@hotmail.com

KAWANO², Silvio Cesar

Instituição: Universidade Norte do Paraná - UNOPAR

Centro de Ciências Empresariais e Sociais Aplicadas (CCESA)

Rod. Celso Garcia Cid-Km 377-PR 445 - CEP 86047-500 - Londrina-Pr

Email: silvio.kawano@gmail.com

RESUMO

Este estudo teve como objetivo apresentar o Balanced Scorecard, uma metodologia desenvolvida na década de 1990 por Robert Kaplan e David Norton. A abordagem deste estudo mostra a forma de aplicação do método a partir de um estudo de caso, propondo aplicações para implementação e aplicação dos conceitos do Balanced Scorecard em um banco altamente competitivo formado após uma fusão de dois grandes bancos, propondo principalmente a elaboração da estratégia, objetivos e indicadores de desempenho a partir da definição da visão da organização.

PALAVRAS-CHAVE

Balanced Scorecard, Estratégia, Indicadores de desempenho

ABSTRACT

This study has aim to present the Balanced Scorecard, a methodology developed in the 1990's decade by Robert Kaplan and David Norton. The approach of this study presents the applications of the method from a case study, offering applications for the implementation and application of the concepts of Balanced Scorecard in a highly competitive bank formed after a fusion between two large Banks, offering mainly the elaboration of strategy, objectives and performance indicators from the definition of the vision of the organization.

KEYWORDS

Balanced Scorecard, Strategy, Performance Indicators

1. INTRODUÇÃO

A crescente competição entre as empresas força-as a melhorar seu desempenho. Utilizando o princípio de Deming, onde “o que não é medido não é gerenciado”, partimos da mudança do conceito no qual as empresas se preocupavam em medir somente os processos de acordo com sua estratégia financeira para a medição desde o desempenho financeiro até o desempenho operacional. Para isso, as empresas alinham seus indicadores de acordo com toda a gestão estratégica. Sendo assim, vê-se a necessidade de utilizar metodologias e ferramentas para direcionar a estratégia de acordo com as perspectivas da empresa, e a ferramenta utilizada para isso é o Balanced Scorecard, que alinha as perspectivas de acordo com a visão e estratégia da empresa.

O Balanced Scorecard foi introduzido por Robert S. Kaplan e David P. Norton em meados da década de 1990 após um estudo cujo intuito era avaliar que os métodos de medição de desempenho baseados em indicadores contábeis não refletiam a verdadeira realidade das empresas. O Balanced Scorecard então se tornou uma ferramenta base para o sistema de medição e gestão estratégica que integra medidas provenientes da estratégia, além de mostrar o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, sendo orientado pela estratégia e guiado pela missão da organização. (HIKAGE, SPINOLA e LAURINDO, 2003; NIVEN, 2002; KAPLAN, 1997a).

De acordo com NIVEN (2002) embora a intenção original do Balanced Scorecard fosse equilibrar os números históricos financeiros com as diretrizes do valor futuro para a organização, à medida que mais e mais empresas testaram o conceito, descobriram que ele era uma ferramenta essencial para o alinhamento de ações de curto prazo com sua estratégia.

PRIETO (2006) apresenta que os problemas mais comuns que afetam o programa, desenvolvimento e implementação do Balanced Scorecard, envolvem os níveis hierárquicos que estão abaixo dos diretores e gerências por não estarem preparados para absorver toda a cultura de um programa como o Balanced Scorecard.

Para facilitar a aplicação do método do Balanced Scorecard, apesar de ter o custo elevado, é indispensável a utilização de um software de Balanced Scorecard, desde que as necessidades da organização já estejam bem definidas,

principalmente quando há um número muito grande de informação em banco de dados, para ter informações mais robustas em um sistema que monitora todas as informações dos indicadores de desempenho e faz a interface entre os indicadores. A utilização deste tipo de sistema pode até mudar a cultura, comunicação e integração da organização. Sendo assim, para atender as necessidades da organização é de grande importância a aquisição deste sistema (HIKAGE, SPINOLA e LAURINDO, 2006).

A figura 1 mostra o fluxo de compreensão do sistema proposto por HIKAGE, SPINOLA e LAURINDO (2006).

Figura 1

A estratégia por sua vez, é o planejamento de como será a forma para a empresa alcançar e melhorar o desempenho com o foco em atingir seus objetivos baseados em sua visão. É implementada de forma tática pela alta direção e desdobrada no âmbito operacional, formando objetivos estratégicos em ações pontuais a cada operação da empresa que serão traduzidas em metas operacionais (CHIAVETANO e SAPIRO, 2003a; MINTZBERG et al., 2006).

Assim como a visão da empresa, a estratégia deve ser bem definida para que possa ser implementada, podendo ser cascadeada do nível hierárquico mais alto para o mais baixo de forma que seja disseminada, formando o entendimento de todos. Para isso, programas de comunicação e educação devem ser desenvolvidos e implementados para a disseminação da estratégia (KAPLAN, 1997b; KALLAS, 2003).

De acordo com SILVA (2003), a estratégia para o Balanced Scorecard é um conjunto de hipóteses baseadas em causas e efeitos, relacionadas com impactos, ação e reação.

O planejamento estratégico é elaborado pela análise de mercado realizada tanto no âmbito interno como externo das suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, os quais possibilitam que a organização priorize o seu foco, promovendo a otimização de seus processos de forma sinérgica (REZENDE, 2003).

Para acompanhar o desempenho das ações, são desenvolvidos indicadores de desempenho a fim de monitorar e medir estas ações de acordo com a estratégia estabelecida, com medições de desempenho operacional, financeira, de satisfação dos clientes, conforme figura 1. Medições estas, baseadas nas perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos internos e perspectivas de aprendizagem e

crescimento, incluindo a perspectiva de seus Stakeholders, sendo assim, a organização para colocar sua estratégia em ação, terá que se adaptar a um sistema de medição de desempenho que utilize indicadores que possibilitem rápidas tomadas de decisões em situações onde há necessidade de mudanças rápidas e de relacionamentos competitivos. (KAPLAN, 1997c; PORTO et al., 2006a; NAKAMURA e MINETA, 2001).

Figura 2

De acordo com PORTO et al. (2006b), medir o desempenho possibilita analisar as informações de forma crítica permitindo então uma visão comparativa entre o antes e o depois, a partir da criação de um ambiente apto a absorver as melhorias no processo de administração estratégica.

PACE, BASSO e SILVA (2003) enfatizam a combinação de medidas financeiras e não-financeiras, as quais quando somadas apresentam um direcionamento visando o futuro, buscando a medição do desempenho com o objetivo de afirmar que sua aplicação facilita a função do Balanced Scorecard, a tradução da visão e estratégia da organização comunicando os objetivos estratégicos e motivando o desempenho em face das metas estabelecidas.

Para reagir mais rapidamente à concorrência que ameaça as organizações, medidas devem ser tomadas buscando seus objetivos estratégicos, as decisões devem ser tomadas sempre baseadas em fatos, sendo executadas precisamente, para este caso, podem-se elaborar indicadores de desempenho para direcionamento do seu foco e investimentos para reação das exigências do mercado. Dessa forma os indicadores financeiros tornam-se insuficientes para retratar a realidade das organizações (FERREIRA, 2008).

CHIAVENATO e SAPIRO (2003b) define planejamento estratégico como um processo de formulação de estratégias organizacionais, no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando. Geralmente está relacionado com os objetivos estratégicos da empresa de médio e longo prazo, que impacta diretamente em sua direção e viabilidade, maximizando os resultados e minimizando as deficiências utilizando princípios de maior efetividade, eficácia e eficiência.

2. MATERIAIS E MÉTODOS

A metodologia abordada neste trabalho é baseada na metodologia desenvolvida por Kaplan e Norton, expondo estudo de caso e apresentando modelo de indicadores de desempenho utilizado, sendo realizadas avaliações e análises críticas a respeito da aplicação do método e dos resultados apresentados.

2.1 Desenvolvimento da Missão

Definir o propósito da organização, ou seja, razão de sua existência, inspirando mudanças, afirmando longa durabilidade, facilidade de compreensão e comunicação, com objetivo de ser marcante, atraindo e motivando as pessoas.

2.2 Desenvolvimento dos Valores

Definir a cultura da organização, definindo algo que deve ser mantido e defendido a qualquer custo.

2.3 Desenvolvimento da Visão

Deve ser desenvolvida com coerência à Missão e os Valores. Deve também:

- Ser concisa e simples;
- Apelar a todos interessados;
- Apresentar verificabilidade;
- Ser realizável;
- Apresentar a situação futura para a organização

A Visão deve ser de fácil tradução para elaboração do Balanced Scorecard.

2.4 Desenvolvimento dos Objetivos

2.4.1 Objetivos Estratégicos

Definir políticas ou diretrizes de longo prazo.

2.4.2 Objetivos Táticos

Definir objetivos de médio prazo relacionando lucratividade, participação de mercado, desenvolvimento humano, satisfação do cliente, metas de custos, programas de melhoria e da qualidade, responsabilidade social e/ou processos de inovação.

2.4.3 Objetivos Operacionais

Definir objetivos de curto prazo detalhando os objetivos táticos em ações operacionais rotineiras.

2.5 Implementação do Balanced Scorecard

Após estar definido o comprometimento e o empenho da Alta Administração, a primeira etapa é entender a necessidade de se ter um Balanced Scorecard obtendo um consenso de quais objetivos serão criados para o desenvolvimento do projeto. Posteriormente ao consenso da Alta Administração deve-se nomear um Mentor para o projeto, que será quem vai desenvolvê-lo e também será responsável pela cultura do projeto. Disponibilizará recursos necessários para o andamento do projeto, dentre outras funções.

2.6 Definição do modelo do Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard deve ser elaborado de acordo com um modelo básico baseado nas seguintes perspectivas:

Perspectiva financeira: o retorno do capital, lucratividade, valor econômico agregado;

Perspectiva do cliente: a satisfação do cliente, retenção de clientes, ganho de mercado, desenvolvimento de seus clientes;

Perspectiva interna: os processos de maior impacto na satisfação de seus clientes;

Perspectiva de inovação e aprendizagem: desenvolvimento, satisfação, retenção e treinamento dos funcionários.

2.7 Obtendo o resultado máximo do Balanced Scorecard

Para a obtenção de um resultado máximo atingindo os objetivos globais da empresa, o Balanced Scorecard deve ser disseminado a todos os níveis da organização, criando medidas para todos estes níveis. A forma para que isso aconteça é criar unidades de negócios individuais que correspondem aos diferentes departamentos da organização, cada um com seu impacto na estratégia da empresa. Posteriormente, esta metodologia será disseminada aos grupos que corresponderão a cada departamento da empresa. E por fim, o Balanced Scorecard será encaminhado ao nível pessoal, sendo, um individuo com uma responsabilidade específica que irá realizar uma ação definida na estratégia para atingir o objetivo global da organização.

2.8 Elaboração de indicadores de desempenho para medição do Balanced Scorecard

O Mentor do projeto trabalhará com os grupos de cada departamento da empresa definindo em reuniões o objetivo de cada grupo.

A seleção dos indicadores deve ser feita de forma que traduza da melhor forma possível o propósito da organização de acordo com as perspectivas definidas no modelo do Balanced Scorecard.

O resultado alcançado por cada grupo para cada perspectiva deve ser apresentado em listas de objetivos, descrevendo cada objetivo de forma detalhada para o entendimento de todos os níveis do projeto. O indicador deve estar de acordo com cada objetivo, especificando a relação do indicador com o objetivo. No indicador deve estar ilustrado de forma gráfica e quantitativa o monitoramento do atendimento dos objetivos em questão, e finalmente, como todos os indicadores se relacionam entre as perspectivas individuais e entre a soma de todas as perspectivas.

2.9 Elaboração do plano de implementação

Formada pelos líderes de cada grupo, uma nova equipe deverá desenvolver um plano de implementação do Balanced Scorecard formalizando novas metas para superar os resultados já alcançados. Neste plano deverão propor a interface dos indicadores com os sistemas de informação promovendo a comunicação do Balanced Scorecard à organização de forma global, podendo até ser desenvolvido um novo sistema de informação vinculando as medidas do mais alto nível das unidades de negócios às medidas operacionais.

2.10 Reunião para validação do plano de implementação

A alta administração se reunirá para a revisão e finalização da visão, objetivos e indicadores desenvolvidos durante o projeto para validar as metas de superação apresentadas pela equipe que elaborou a implementação do Balanced Scorecard. Nesta reunião serão definidos programas de ações iniciais para atingir as metas. Durante a reunião, a Alta Administração define o alinhamento e as mudanças da unidade de negócio juntamente com os objetivos e indicadores do projeto.

Para finalizar a reunião a equipe executiva que é formada pela Alta Administração entrará em consenso quanto a um programa, que terá por objetivo disseminar o projeto a todo o corpo de funcionários integrando-os a cultura da empresa

desenvolvendo um sistema de informações robusto, que mantenha o objetivo proposto e que sustente o programa.

2.11 Finalização do plano de implementação

Para fazer com que se agregue valor ao Balanced Scorecard, deverá haver a integração de todo o sistema gerencial da empresa. De forma que o programa seja utilizado o mais breve possível com foco nas ações gerenciais priorizando as medidas propostas pelo Balanced Scorecard, ajustando os processos da organização ao novo sistema.

2.12 Estudo de Caso

O ABC Bank construiu seu Balanced Scorecard com a finalidade de obter foco. O ABC Bank foi resultado da fusão entre dois bancos altamente competitivos da mesma região. As visões das duas empresas originais nunca haviam sido totalmente compatibilizadas. Ao mesmo tempo, ainda sem terem chegado a uma síntese ou consenso em relação ao estilo e estratégia operacional para o ABC Bank, os executivos lançaram um grande programa de transformação no intuito de se tornarem mais inovadores e criarem um banco voltado para o século XXI. Infelizmente, o programa de transformação se descontrolou, deixando o banco com mais de 70 programas de ação diferentes, cada qual consumindo tempo e recursos gerenciais.

O executivo principal do banco viu o Balanced Scorecard como uma forma de aglutinar a empresa. Esclarecendo os objetivos estratégicos e identificando os poucos vetores críticos, o ABC Bank conseguiu gerar consenso e trabalho em equipe entre todos os altos executivos independentemente do banco de origem ou da organização funcional que representavam. Além disso, o Balanced Scorecard criou um veículo para estabelecer prioridades, para consolidar e integrar os muitos programas de mudanças então existentes. O resultado foi um conjunto de iniciativas estratégicas muito mais gerenciáveis, todas voltadas para alcançar objetivos específicos de reconhecida importância estratégica.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Analisando a forma como foi iniciado o processo de construção do Balanced Scorecard, pode-se dizer que não houve um foco claro e bem definido. Primeiramente, o ABC Bank foi criado a partir de uma fusão entre dois grandes

bancos concorrentes, mediante este fato, a necessidade de unir as políticas das duas organizações de forma a definirem transparentemente a visão desta nova empresa para que a partir da visão possam ser traçados os objetivos e estratégias, assim como o modelo proposto por Kaplan e Norton.

Bem como os objetivos e estratégias, não foi mencionado nenhum tipo de medição na qual fossem utilizados indicadores para medir o desempenho das ações em execução. Como citado no estudo de caso, havia 70 programas em execução que consumiam recursos. Para este fato poderia ser aplicado à metodologia de implementação do Balanced Scorecard apresentado por Kaplan e Norton, assim como foi citado neste trabalho, na definição das ações, definindo equipes de implementação, as quais seriam responsáveis por propor as metas de acordo com a perspectiva financeira, dos clientes, aprendizado e crescimento e dos processos internos, já que o intuito era transformação para o século XXI. Um modelo de indicador de desempenho para este estudo de caso pode ser elaborado de forma que traduza da melhor forma possível o propósito da organização de acordo com as perspectivas definidas no modelo do Balanced Scorecard.

Após a criação do Balanced Scorecard, houve consenso e uma forma de trabalho entre equipes, assim como proposto por Kaplan e Norton, além disso, foi possível estabelecimento de prioridades integrando todas as ações já em execução além do que serve como base para criação de novas ações posteriores.

Dessa forma, pôde-se obter um programa no qual os resultados fossem melhor gerenciados e que estivessem de acordo com a estratégia definida no início do projeto, onde a estratégia é definida de acordo com o objetivo.

De acordo com toda esta avaliação e análise pode-se dizer que o programa de criação e implementação do Balanced Scorecard não foi bem aplicado desde o início, pois não ficou definida de forma explícita qual era exatamente a visão da nova empresa formada pela fusão, fato este, que resultou em 70 programas com ações descontroladas o que resultou no consumo desnecessário e descontrolado de recursos. Para este estudo de caso o modelo proposto por Kaplan e Norton seria o mais indicado devido esta nova organização necessitar de um novo estabelecimento de novos objetivos e estratégias representando transparentemente a nova visão apresentada.

O executivo principal do banco poderia ter elaborado indicadores de desempenho e desdobrado para os diferentes departamentos da empresa, cada um

com suas metas definidas de acordo com a estratégia apresentada no início do projeto, a fim de medir as ações dos programas criados na iniciação do Balanced Scorecard com o intuito de traduzir o novo propósito da organização de acordo com as medidas implementadas nos programas, medindo os resultados à medida que as ações fossem executadas e também para tomar ações corretivas nos momentos onde por algum motivo houvesse problemas na execução das ações e alcance das metas. No final, todos os indicadores seriam unificados apresentando de forma transparente os resultados obtidos em todo o processo e no programa como um todo.

Para facilitar todo o desenvolvimento do projeto seria indispensável a utilização de um software para que todas as etapas do projeto fosse monitorada pelo sistema, integrando todas as ações fazendo a interface entre elas. Pelo fato de ter havido uma fusão entre os bancos, provavelmente houve um aumento de informações no banco de dados da organização, e o software facilitaria o gerenciamento das informações deste banco de dados, principalmente pelos seguintes principais fatores:

- Interface com o usuário;
- Descrições e definições;
- Direcionamento de informações específicas para os executivos;
- Representação gráfica dos resultados;
- Monitoramento do projeto;
- Desdobramento dos níveis do projeto;
- Relatórios e análise de dados;
- Informações seguras;
- Segurança do sistema de informação.

3.1 Aplicação do Método Balanced Scorecard ao Estudo de Caso

3.1.1 Desenvolvimento da Missão

- Tratar nossos clientes e concorrentes de forma ética;
- Adotar padrões confiáveis, focando no crescimento sustentável;
- Oferecer serviços exclusivos aos nossos clientes;
- Alcançar o nível mais alto de excelência na qualidade do atendimento às necessidades dos nossos clientes;

- Promover a máxima satisfação de nossos funcionários.

3.1.2 Desenvolvimento da Visão

Seremos um banco inovador, visando a liderança no mercado nacional e internacional, com foco em nossos clientes e na melhoria contínua, aprimorando nossos serviços, unindo a inovação tecnológica à forma de satisfazer nossos clientes, promovendo um futuro sustentável aos nossos clientes e à comunidade.

3.1.3 Desenvolvimento dos Valores

- Responsabilidade Social
- Respeito Mútuo
- Foco no Cliente
- Qualidade
- Confiança
- Ética

3.1.4 Definição dos objetivos

3.1.4.1Objetivos Táticos

- Crescimento do market share,
- Satisfação total dos clientes
- Implementação de sistemas de gestão integrada e de segurança da informação
- Promover a inclusão social

3.2.4.2Objetivos Operacionais

- Eficiência no atendimento eletrônico e telefônico de acordo com as legislações de direitos do consumidor;
- Elaboração de procedimentos operacionais padrão;
- Atendimento total das solicitações feitas pelos clientes;
- Implementação de programas de implementação, melhoria e manutenção do sistema de gestão integrada e de segurança da informação;
- Elaboração e implementação de programa de capacitação de menores aprendizes.

A partir destes objetivos, a alta administração elabora as metas a serem alcançadas para que a organização possa atingir a excelência nos resultados e na aplicação da metodologia do Balanced Scorecard.

Após os objetivos estarem definidos, foi proposto indicadores de desempenho para medir a eficiência do programa. Os indicadores propostos seguem na tabela 1.

Tabela 1

Desta forma fica apresentada uma maneira de aplicação da metodologia para se obter o Balanced Scorecard exatamente de acordo com as necessidades da organização, fazendo-se alcançar os propósitos da empresa.

4. CONCLUSÃO

Este trabalho apresentou o método de elaboração e implementação do Balanced Scorecard seguindo a idéia desenvolvida por Kaplan e Norton em meados da década de 1990.

O método apresentado buscou enfatizar a definição da visão e estratégia da empresa a fim de definir a forma em que uma organização se orienta em seus processos e perspectivas, alinhando as perspectivas financeiras e não financeiras.

A abordagem deste trabalho foi realizar uma análise crítica de um estudo de caso referente à fusão entre dois bancos altamente competitivos, propondo para o mesmo uma forma de aplicação da metodologia do Balanced Scorecard, com o intuito de compatibilizar suas visões e estratégias em uma união na qual houvesse a disseminação de uma nova cultura organizacional.

Embora o estudo de caso não informar de forma clara a visão, estratégia, objetivos e indicadores, a abordagem inicial do método não ficou clara, apresentando apenas que o foco na construção do Balanced Scorecard não estava bem definido.

Para a obtenção de resultados satisfatórios na implementação do projeto pelo ABC Bank foi proposto uma forma de aplicação do método Balanced Scorecard elaborando de forma clara a Missão, Visão, Valores, para que a partir destas políticas fossem definidos claramente os objetivos táticos e operacionais e formas de medição da realização e monitoramento por indicadores de desempenho departamentais das ações a serem desenvolvidas pela alta administração para atingir os objetivos propostos neste trabalho.

A partir da proposta apresentada fica definido que o Balanced Scorecard mostra de forma ordenada a aplicação desta ferramenta de gestão empresarial. Podendo ser feita utilizada para moldar conceitos e suas aplicações, vinculando o desempenho operacional ao desempenho financeiro.

A aplicação correta do Balanced Scorecard em benefícios para a organização, integrando de medidas financeiras e não-financeiras. No entanto, não é o Balanced Scorecard que impõe a forma que a empresa deve se portar no segmento em que atua, tampouco será a solução para todas as empresas que o implementarem.

5. REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. *Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações*, 1. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. cap. 9, p. 248-258.

FERREIRA, M. P. et al. Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica. *Produção*, São Paulo, v. 18, n. 2, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132008000200008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 19 Jul. 2009.

HIKAGE, O. K.; SPINOLA, M. de M.; LAURINDO, F. J. B. Balanced Scorecard como ferramenta de medição de desempenho na tecnologia da informação - um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, *Anais...* Associação Nacional de Engenharia de Produção, 23., Ouro Preto, out. 2003. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0904_1650.pdf>. Acesso em: 15 maio. 2009.

HIKAGE, O. K.; SPINOLA, M. de M.; LAURINDO, F. J. B. Software de balanced scorecard: proposta de um roteiro de implantação. *Produção*, São Paulo, v. 16, n. 1, Abr. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000100012&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 19 Jul. 2009.

KALLÁS, David. *Balanced Scorecard: aplicações e impactos. Um estudo com jogos de empresas*, 2003. 217 f. Dissertação (Mestrado em Administração de empresas) - Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23082004-132438>>. Acesso em 02 mar. 2009.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P., *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. 26. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. cap.1, p. 49-156, cap. 2, p. 207-322.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P., *Kaplan e Norton na Prática*, 8. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 7-37.

MINTZBERG, H., LAMPEL, J., QUINN, J. B., GHOSHAL, S. *O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*, 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. cap. 1, p. 34.

NAKAMURA, W. T.; MINETA, R. K. N. Identificação dos Fatores que Induzem ao Uso do Balanced Scorecard como Instrumento de Gestão Estratégica. In: ENCONTRO DA ANPAD, *Anais...* Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 25., Campinas, out. 2001, Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2001/dwn/enanpad2001-eso-789.pdf>>. Acesso em: 26 maio. 2009.

NIVEN, P. R. *Balanced Scorecard passo-a-passo: Elevando o desempenho e mantendo resultados*, 1. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. cap. 2, p. 33. cap. 3, p. 89-104. cap.8, p. 245-265.

PACE, E. S. U.; BASSO, L. F. C.; SILVA, M. A. da. Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. *RAC*, Curitiba, v. 7, n. 1, Mar. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65522003000100003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 19 Jul. 2009.

PORTO, A.; IUNG, G.; ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. Indicadores de desempenho: a perspectiva do crescimento empresarial. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, *Anais...* Associação Nacional de Engenharia de Produção, 21., Fortaleza, out. 2006. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR530354_7614.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2009

PRIETO, V. C. et al. Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. *Gestão e Produção*, São Carlos, v. 13, n. 1, Abr. 2006. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2006000100008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 19 Jul. 2009.

REZENDE, D. A. Metodologia para projeto de planejamento estratégico de informações alinhado ao planejamento estratégico: a experiência do Senac-PR. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 32, n. 3, Dez. 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652003000300017&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 19 Jul. 2009.

SILVA, L. C. da. O Balanced Scorecard e o processo estratégico. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 61-73, 2003.

6. ANEXOS

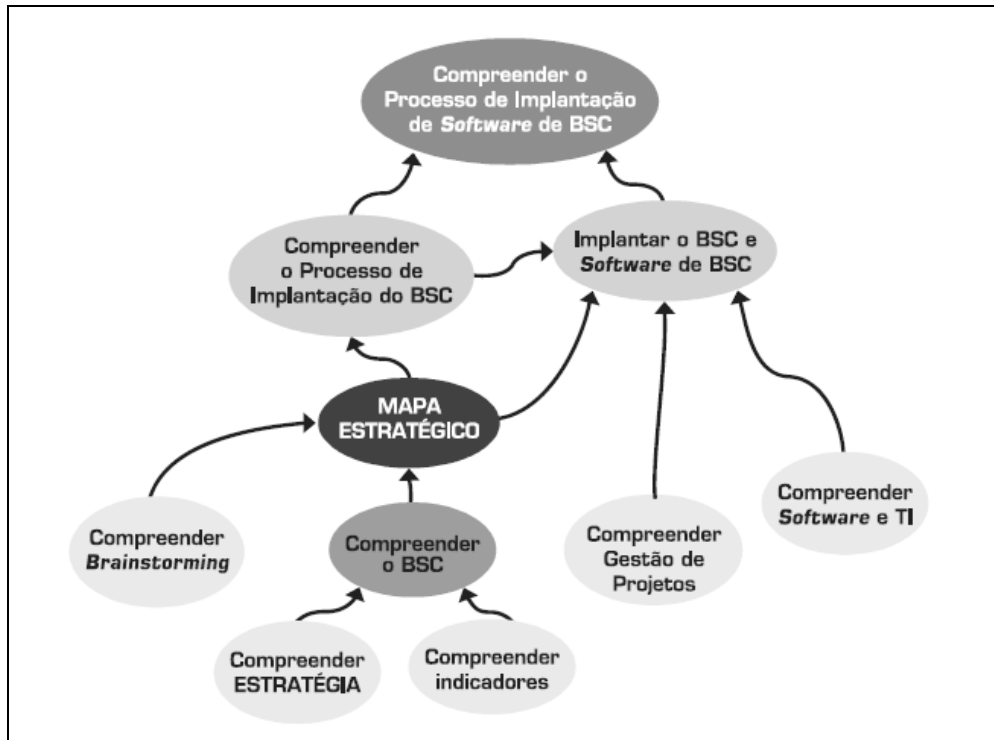


Figura 1: Sistema proposto por HIKAGE (2006).

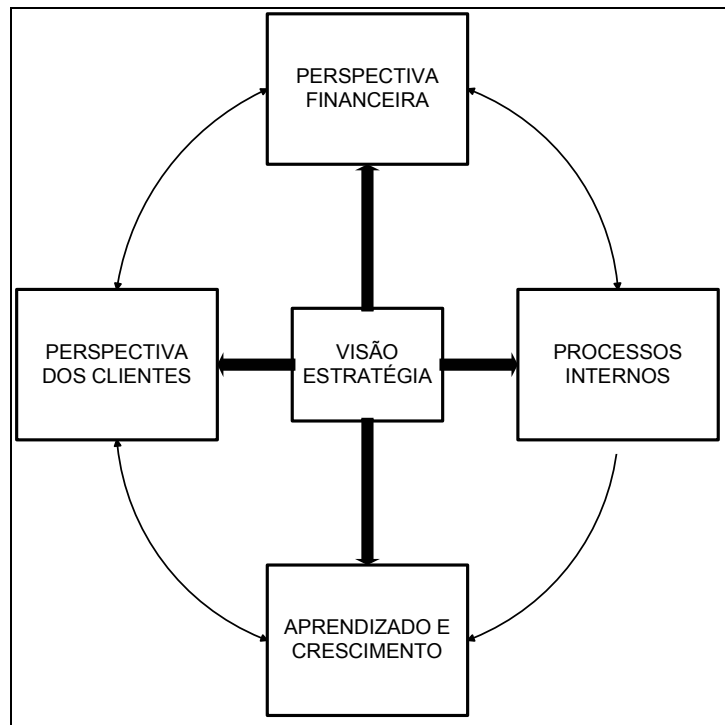


Figura 2: Perspectivas

Tabela 1: Proposta de indicadores de desempenho

Objetivos	Medição	Monitoramento por Indicadores de Desempenho por Departamento
	Crescimento do market share	
	Índice de satisfação dos clientes	
Táticos	Implementação do sistema de gestão integrado e de segurança e da informação	Alta Administração
	Contratação de Menores aprendizes por colaboradores efetivos	
	Aumento da lucratividade	
	Eficiência no atendimento eletrônico e telefônico	Atendimento ao cliente
	Elaboração de procedimentos e planos de ação	Sistemas de Gestão da Qualidade
Operacionais	Auditorias nos sistemas de gestão	
	Atendimento total de todas as solicitações dos clientes	Atendimento ao cliente
	Implementação do programa de qualidade	Sistemas de Gestão da Qualidade
	Índice de capacitação dos funcionários	Recursos Humanos

