

DECISÕES ESTRATÉGICAS UTILIZANDO BALANCED SCORECARD: estudo de caso sobre a criação e implantação em área bancária de empréstimo consignado

Luciana Torres, Administradora Financeira, Especialista Gestão Estratégica de Negócios, MBA Gerenciamento de Projetos - FGV Fundação Getúlio Vargas.

Sergio Silva Dantas, Administrador de Empresas, Mestre em Administração (Marketing) - USP, Doutorando em Psicologia Social – PUC-SP, Professor de Graduação e Pós Graduação Lato Sensu – Universidade Presbiteriana Mackenzie e PUC-SP.

RESUMO:

Tomar decisões em um mercado extremamente competitivo e com constantes oscilações econômicas, como o cenário atual, é difícil sem indicadores que mostrem como alcançar os objetivos das empresas. Há alguns anos, as empresas focavam suas mensurações apenas em índices financeiros e contábeis para se tomar uma decisão e descobriram que esse é um método obsoleto por não gerar valores econômicos para o futuro. Após o estudo realizado por Robert Kaplan e David Norton (KAPLAN; NORTON, 1997) na década de 1990, foi provado por meio do Balanced Scorecard que para se tomar uma decisão se deve também utilizar indicadores que abordem a produção e execuções de atividades, qualidade no atendimento ao cliente, recursos humanos, além de índices financeiros e contábeis.

Para melhor desenvolvimento desse estudo de caso, descritivo e qualitativo, esse artigo abordará os conceitos de Estratégia, Indicadores de Desempenho, Balanced Scorecard, Tomada de Decisão e Gestão Bancária, a fim de se identificar a utilidade dessa ferramenta na tomada de decisão estratégica. Todavia, esses são assuntos distintos onde no cenário corporativo podem ser correlacionados e até mesmo interligados, visto que o propósito destes são as melhorias na qualidade dos processos internos empresariais.

Palavras chaves: BSC, Estratégia, Planejamento estratégico, Vantagem competitiva.

ABSTRACT:

Making decisions in a extremely competitive market and constant economic oscillations, like the current scenario, it is difficult without indicators that show how to achieve the corporate goals. A few years ago, companies focused their measurements only on the financial indices and accounting to make a decision and discovered that this is an obsolete method because does not generate economic values for the future. After the study by Robert Kaplan and David Norton (Kaplan, Norton, 1997) in the 1990s, has been proven through the Balanced Scorecard to make a decision should be also use indicators that including the production and execution of activities, quality customer service, human resources, and financial indices and accounting. To better develop this case study, descriptive and qualitative, this paper will approach the concepts of Strategy, Performance Indicators, Balanced Scorecard, Decision Making and Management Bank with a view to identify the usefulness of this tool in strategic decision making. However, these are separate issues in the corporate scenarios which can be correlated and even interrelated, seeing that purpose of these are improvements in the quality of internal business processes.

Key Words: BSC, Strategy, Strategy planning, Competitive Advantage.

1. Introdução

A princípio, o Balanced Scorecard foi utilizado experimentalmente por um grupo de executivos americanos que se reuniam a cada dois meses com a finalidade de desenvolver um novo modelo de avaliação de desempenho. Com isso os medidores foram organizados para mensurar quatro perspectivas distintas: financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado, trazendo equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo. Em dezembro de 1990, foi documentado a viabilidade e os benefícios desse sistema equilibrado de medição estratégica. (KAPLAN; NORTON, 1997)

Com o surgimento dessa ferramenta, novos parâmetros foram viabilizados para questionamentos como: Quais caminhos a empresa deve seguir para alcançar seus objetivos? Quais são esses objetivos? Mas qual a melhor estratégia? E por que as empresas devem trabalhar seus resultados alinhando-os com decisões estratégicas? Por que, segundo Porter, “Os caçadores corporativos se aproveitam do fracasso das estratégias corporativas.” (PORTER, 2003. p. 126). Enquanto isso, novas alternativas eram analisadas para que as empresas não tivessem perdido parte ou totalmente suas fatias num mercado sedento por inovações, conforme afirmou Porter.

Como escreveu Sêneca, um celebre e intelectual pensador que viveu na era de Nero no Império Romano, “Quando se navega sem destino, nenhum vento é favorável.” Antes de se ter estratégias, a empresa precisa definir seus principais objetivos, metas e assim conseguir alinhá-las com o operacional, mesmo por que todas as partes precisam ser interligadas para um único propósito.

Como diz o famoso Gato de Cheshire no livro de Lewis Carroll, Alice no País das Maravilhas, “Você pode ter certeza de que vai chegar a algum lugar se caminhar bastante”. Com a rotatividade de ofertas, concorrência acirrada e opções no mercado, as empresas não podem se perder nesse “caminhar bastante” e sim encurtar ao máximo o caminho a fim de se obter a vantagem competitiva.

Com base nisso, os objetivos desse estudo são:

- Esclarecer o Balanced Scorecard e a tomada de decisão estratégica no que tange a potencialidade desta ferramenta.
- Analisar a utilização, com a finalidade de ser uma orientadora de diretrizes estratégicas, na busca de resultados de curto e longo prazo, em todas as áreas da empresa e ou setor aplicado.
- Mostrar que o Balanced Scorecard não apura apenas medidas financeiras e sim abrange e agrega demais indicadores de áreas importantes, e que fazem a diferença em busca da administração por objetivos.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Conceito de Estratégia

Estratégias são utilizadas na arte de guerras, desde séculos e até milênios passados, por povos distintos. Independentemente da cultura ou meios utilizados, os homens lutavam pela sobrevivência e elaboravam estratégias para obter vantagens sobre seus adversários. Nos jogos também não são muito diferentes, tomando como base um jogo de xadrez, onde as peças podem percorrer diversos caminhos no tabuleiro, mas o jogador estrategista arquiteta suas jogadas por caminhos pré-determinados, a fim de mobilizar seu adversário prevendo seus próximos passos, proteger o seu rei e assim vencer matando o rei inimigo, ou seja, através do cheque-mate. Cada decisão tomada nesse momento requer cautela e precisão, caso contrário, essas jogadas serão utilizadas pelo adversário, comprometendo por completo a vitória, pois o adversário tem semelhante objetivo, que é vencer. Conforme cita Montgomery e Porter:

Quando duas espécies quaisquer competiam por um recurso essencial, mais cedo ou mais tarde uma delas deslocava a outra. Na ausência de influências compensadoras que mantivessem um equilíbrio estável proporcionando a cada uma das espécies uma vantagem em seu próprio território, somente uma das duas sobreviveria. (MONTGOMERY; PORTER, 1998. p.3)

O dicionário Houaiss define estratégia como “(...) 1. planejamento de operações de guerra. 2. planejamento de uma ação para conseguir um resultado(...)” (HOUAISS, 2008). A palavra estratégia abrange uma ação que tem por finalidade o alcance de um objetivo, de curto ou longo prazo, portanto, pode ser considerado como um planejamento elaborado com a finalidade de se tornar alcançável o objetivo proposto, através de caminhos mais sustentáveis possíveis, utilizando recursos escassos.

A estratégia se compõe, basicamente, das ações que vão ser adotadas, a fim de se obter o resultado final. Porém essas ações não podem ser aleatórias, elas precisam de uma integração em âmbito geral, uma precisa ser interligadas a outra para que a meta proposta realmente agregue na soma das partes, proporcionando assim o retorno esperado. No livro A arte da guerra, de Sun Tzu, escrito há alguns séculos a.C. já se mencionava táticas de estratégias aplicadas em guerras. Esse mesmo livro é uma ferramenta orientadora para diversos administradores no mundo corporativo. No quadro 1 apresentada por KALLÁS, pode-se observar a evolução a estratégia durante a história:

Quadro 1 – Marcos históricos da estratégia nas empresas

Ano	Evento
Antiguidade	O primeiro texto conhecido, de aplicação militar, tem mais de 2.000 anos e é do general chinês Sun Tzu: um tratado sobre a arte da guerra. No Ocidente, o conceito é também utilizado militarmente pelo exército romano.
Século XVIII	O general francês, Napoleão Bonaparte, que conhece a obra de Sun Tzu, é considerado um dos maiores estrategistas de todos os tempos.
Década de 50	Após a Segunda Guerra, o planejamento estratégico chega as empresas e universidades, principalmente nos EUA. Surge um modelo de análise de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades (<i>SWOT Analysis</i>).
1965	Edição do primeiro livro sobre estratégia, de Igor Ansoff.
Anos 60 e 70	O planejamento estratégico torna-se uma ferramenta muito popular e se espalha pelas empresas dos EUA.
1973	Primeiro Seminário Internacional de Administração Estratégica na Universidade de Vanderbilt. Nesse evento, iniciam-se as primeiras críticas ao planejamento estratégico.
1980	Publicação do primeiro livro de Michael Porter, com uma nova organização dos conceitos de estratégia.
Década de 80	Com a estabilização do crescimento econômico, há certo desencanto das empresas norte-americanas em relação a estratégia. Já nas companhias japonesas, que experimentam grande crescimento econômico, os executivos lêem e seguem os ensinamentos do general chinês Sun Tzu. Surgem cada vez mais, novos autores e teoria sobre o tema.

1994	Edição do livro <i>The Rises and fall of Strategic Planning</i> , de Mintzberg, que mostra precariedade dos conceitos de planejamento estratégico e marcou o início de uma nova fase nos conceitos de estratégia.
Década de 90	As duas metades desta década são bem distintas. Na primeira há significativa retomada do planejamento estratégico, levando-se em consideração todas as suas limitações. Na segunda metade da década, com a euforia da internet, algumas empresas abandonam completamente a estratégia, na opinião de Michael Porter, e outras tornam o sinônimo de transformação do negócio. Kaplan & Norton criam o <i>balanced scorecard</i> .
Século XXI	São propostos novos modelos com foco na capacidade de se adaptar-se a mudança, na flexibilidade e no aprendizado organizacional. Para alguns, ter agilidade estratégica, para “dançar conforme a musica”, passa a ser mais importante que a estratégia em si. Segundo pesquisa de Brain & Co, o planejamento estratégico ainda é a ferramenta de gestão mais utilizada por empresas no mundo todo.

Fonte: adaptado de KALLAS (2003, p.26)

Ao fazer uma analogia com a Análise Swot, Porter (2003) descreve a estratégia como um plano de ação em pontos fracos e fortes da empresa. “A estratégia é vista como a construção de defesas contra as forças competitivas ou como a descoberta de posições no setor onde as forças são mais fracas.” (PORTER, 2003. p. 41).

Porém apenas definir a estratégia não é o suficiente, para se alcançar o resultado ou objetivo, é necessário colocá-la em prática, conforme descreve Tiffany e Peterson, “A estratégia funciona quando existe um processo que garanta a adequação consistente do planejamento com as operações contínuas do seu negócio.” (TIFFANY; PETERSON, 2004. p. 262).

2.2. Planejamento Estratégico

A concorrência não para e também cria ou adota medidas parecidas e ou iguais as suas. Para manter-se ativo, Porter (2003) descreve: “As empresas devem ser flexíveis para reagir com rapidez às mudanças competitivas e de mercado.” (PORTER, 2003. p. 46). Para não serem ultrapassadas no tão concorrente mercado, as empresas necessitam de um plano, ou seja, um planejamento estratégico.

O Planejamento estratégico é um controle de ações que deverão ser adotadas para alcance dos objetivos propostos em tempo hábil. Geralmente contêm os tópicos, que são as ações que deverão ser executadas, quais medidas adotadas, responsáveis e prazo de conclusão. Tiffany e Peterson cita a utilidade de se criar um planejamento: “Um plano estratégico funciona porque obriga você a parar para pensar sobre o que esta fazendo. Faz com que reflita sobre o que deseja de sua empresa no futuro e como pretende transformar esse futuro em realidade.” (TIFFANY; PETERSON, 2004. p. 2)

Novamente Tiffany e Peterson (2004) descrevem o plano estratégico como uma análise da empresa e seus propósitos:

Um plano estratégico é uma visão específica do futuro de sua empresa que contém as seguintes descrições:

- Como será seu setor.
- Em que mercados você vai competir.
- Contra quem vai competir.
- Que produtos e serviços vai oferecer.
- Que valor vai oferecer aos clientes.
- Que vantagens a longo prazo terá.
- Quais serão o porte e a lucratividade de sua empresa.

(TIFFANY; PETERSON, 2004. p. 10)

Ao planejar, as empresas aumentam as probabilidades de alcançarem seus objetivos, pois conseguem perceber quando algo não corresponde ao resultado final e poderão adotar medidas preventivas. O Planejamento Estratégico não garante o êxito, porém mostra a diretriz que a empresa está seguindo e se o objetivo proposto é viável ou não.

2.3. Indicadores de Desempenho

A frase de Heródoto, historiador grego que viveu no século V a.C., mostra sucintamente, porém com muita originalidade qual a função dos Indicadores de desempenho: “Pensar o passado para compreender o presente e idealizar o futuro”. Os indicadores apuram resultados, mensuram atividades que já foram executadas e que por sua vez, mostra no presente a produtividade, proporcionando ao tomador de decisão agir conforme esses dados para melhorar este ou manter no futuro.

Não são apenas as empresas que utilizam Indicadores, eles estão presentes em outros campos da vida: o extrato de uma conta bancária *versus* seu saldo é um indicador, a quilometragem de um automóvel *versus* o gasto de combustível é um indicador; porém esse termo é muito mais utilizado no ambiente corporativo, mesmo por que as empresas necessitam gerenciar suas informações em busca de melhoria contínua em sua performance e obter a tão sonhada vantagem competitiva sustentável, conforme afirma Peter Drucker:

Nossa mentalidade tradicional – mesmo que usemos sofisticadas técnicas matemáticas e um impenetrável jargão sociológico – sempre entendeu empresa como uma entidade que compra barato e vende caro. A nova abordagem define a empresa como a organização que adiciona valor e cria riqueza. (DRUCKER, 2002. p.89)

A princípio, as organizações estavam focadas apenas em gerenciar índices financeiros, visto que seu sustento e desempenho no mercado eram dimensionados somente em lucro ou prejuízo. Esse conceito foi mudando visto que as organizações perceberam que outras áreas estavam sendo negligenciadas, algo que Moreira cita em seu estudo:

Durante anos a gerência foi suportada pelas informações fornecidas pela contabilidade financeira e gerencial, de extrema utilidade para certas questões, mas que deixava de lado importantes fatores como qualidade, tempo de ciclo, satisfação do consumidor, aprendizagem organizacional e outros, que constituem variáveis indispensáveis para a criação de valor. (MOREIRA, 2002. p.9)

Esse era um fator muito relevante, pois decisões estavam sendo tomadas pelos executivos de alta cúpula das empresas sem ter informações suficientes para essas ações, ou seja, não havia indicadores suficientes e ou estes poderiam até mesmo estar sendo ignorados por não serem considerados relevantes. A citação de Mintzberg demonstra qual a importância de uma ação quando tomada ignorando-se um indicador importante:

“Relatou-se que nenhum oficial superior do Setor de Operações do Estado Maior colocou os pés (ou examinou) no campo de batalha durante os quatro meses que o combate durou. Os relatórios diários sobre as condições do campo de batalha foram, de início, ignorados, para depois serem instrumentos de decisão para a descontinuidade do combate. Apenas após o término da batalha

que o general de exercito ficou sabendo que havia autorizado o avanço da tropa para um mar de lama” (FELD, 1959, p.21 apud MINTZBERG, 2003, p.209)

Quantas empresas não foram extintas pelo mesmo motivo do exercito citado por Mintzberg ao seguir ordens sem questionar: quais foram os resultados anteriores, quais são os indicadores, qual a melhor diretriz ou simplesmente acreditar que já possuíam dados suficientes para a tomada de decisão assertiva. Herrero Filho especifica em sua citação a importância de se criticar as informações e que essa postura deve partir de todos os participantes da ação:

(...) antes de os executivos realizarem uma cuidadosa seleção de idéias de negócios que podem ser aplicadas na empresa, eles precisam estimular um novo tipo de comportamento dos colaboradores da organização. O senso crítico das pessoas deve ser estimulado em todos os níveis da empresa. Os profissionais precisam ter a coragem de criticar o status quo e os modelos mentais vigentes na organização; precisam ser estimulados a usar a imaginação, a criatividade e o pensamento divergente. (HERRERO FILHO, 2005. p. Introdução)

A medição de desempenho por indicadores precisa ter coerência, ou seja, os indicadores precisam passar de simples números apurados a relatórios com integridade de dados, precisam demonstrar efetivamente que os dados apurados são condizentes com o que foi realmente executado, segundo afirma Peter Drucker: “Mas cada vez mais os desafios não são técnicos; ao contrario, eles estarão ligados à conversão de dados em informações utilizáveis.” (DRUCKER, 2002. p.71)

2.3.1. Criação de Indicadores de Desempenho

Segundo Peter Drucker:

Os executivos tornaram-se conhecedores de computadores. Os mais jovens chegam a saber mais a respeito de como funciona o computador do que a respeito da mecânica do automóvel ou do telefone. Mas poucos entendem de informação. Eles sabem como obter dados, mas ainda precisam aprender a usá-los. (DRUCKER, 2002. p.67)

Então como criar Indicadores que realmente sejam transformados de simples dados em informação gerencial, conforme menciona Peter Drucker? Mintzberg menciona a utilização de estratégia versus a utilização de um modelo versátil e de fácil adaptação:

(...) o formulador deve implementar sua própria estratégia, de modo que possa reformulá-la em seu curso – é o que ocorre na Estrutura Simples, que enfrenta um ambiente simples e dinâmico – ou os implementadores devem assumir a responsabilidade pela formulação de modo adaptativo -, o que ocorre na Adhocracia, que descentraliza o poder de formulação da estratégia em face a um ambiente complexo e dinâmico. (MINTZBERG, 2003. p.210)

Para a criação de Indicadores em um SI (Sistema de informação) é necessário manter a seguinte filosofia, conforme afirma Gomes et. al.:

- a) só serão eficazes se possibilitarem a execução rápida de algum trabalho com qualidade e tempo reduzido;
- b) deverão ser flexíveis para se adaptar às mudanças do ambiente;
- c) não deverão levar em consideração a personalidade do indivíduo, mas o interesse da organização; devem prever sempre procedimentos impessoais;
- d) as informações deverão fluir da maneira mais rápida possível;
- e) deverão ser desenvolvidos com base em um objetivo válido e prioritário e originar-se de informações precisas e inquestionáveis. (GOMES et al, 2002)

Além do SI, seja uma planilha ou um Workflow conforme já mencionado, as pessoas são os recursos mais importante para a criação dos Indicadores, pois são esses que poderão indicar quais atividades irão gerar informações quantitativas ou qualitativas. No livro *Organização Orientada para a Estratégica: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*, Kaplan e Norton mostra como as empresas fazem uma analogia da utilização de indicadores de desempenho com o preparo de uma refeição:

- a) Para o preparo de uma refeição requintada é necessário os ingredientes, os cozinheiros, ou seja, a pessoa que tenha habilidades para cozinhar e a receita do prato principal.
- b) Se tiver apenas os ingredientes, a receita e não se tenha a pessoa que saiba cozinhar, a refeição não será concluída. Se tiver os ingredientes, a pessoa que saiba cozinhar e sem a receita, novamente a refeição não será concluída.
- c) Os ingredientes, a pessoa habilitada e a receita, mensurados em separados não agregam valor. Para se alcançar o objetivo proposto que é obter uma refeição requintada precisa se de todos esses recursos.
- d) Os indicadores são como a receita, pois é ela que vai indicar para a pessoa quais ingredientes usar e qual o tempo de preparo da refeição. Os ingredientes são os dados que serão imputados nos indicadores, precisam ser definidos com o máximo de coerência, assim como na receita. Os cozinheiros – pessoas habilitadas. São os colaboradores que irão preencher os indicadores, ou seja, são pessoas que irão imputar esses dados e precisam ter domínio e conhecimento do conceito de indicadores e da execução da atividade. (KAPLAN; NORTON, 2003. p. 22)

Herrero Filho cita que “Mintzberg chama a atenção para um fato muito importante para as pessoas envolvidas com os projetos de Balanced Scorecard: “Todo fracasso de implementação também é, por definição, um fracasso na formulação” (HERRERO FILHO, 2005. p. 17). Ou seja, os principais que deverão ser envolvidos na criação de um Indicador de desempenho são os executores da atividade, caso contrário se gasta tempo necessário para criar algo que não reflete o processo e por fim apura dados que não são relevantes para o objetivo final: a tomada de decisão. Fernandes menciona as recomendações de Peter Drucker referente à quais informações um indicador deve possuir:

Drucker (1995) também sugere as informações que os gestores deveriam utilizar: informações de fundamentos, produtividade, competência e alocação de recursos (p.58). As primeiras referem-se a fluxo de caixa, liquidez, estoques etc. que se estiver em ordem não vão dizer muito, mas se não estiverem indicam um problema a ser identificado e tratado. Produtividade aponta para o uso dos recursos ou fatores produtivos-chave da empresa. Informações de competência sinalizam a capacidade da organização de criar valor no futuro. (FERNANDES, 2004. p. 47)

Após a criação dos Indicadores de desempenho, é necessário treinar a equipe para o preenchimento correto dos controles adotados e assim garantir integridade dos dados. Geralmente, se gasta pouco tempo para esse treinamento, visto que quando os executores das atividades são envolvidos no desenvolvimento de Indicadores, este reflete o processo com coerência. Mintzberg informa com precisão de detalhes essa etapa: “As tarefas operacionais são simples e repetitivas, e geralmente exigem habilidade mínima e pouco treinamento – freqüentemente apenas horas, raramente mais de algumas semanas, e geralmente na própria empresa.” (MINTZBERG, 2003. p.186)

O treinamento é um meio de internalizar o conceito cultura de performance sobre os Indicadores na equipe: quebrar possíveis paradigmas que possam surgir com a utilização de uma ferramenta de controle e ao mesmo tempo ensinar os gestores sobre como utilizar os Indicadores para tomar decisões, controlar os processos; citando-se Mintzberg para demonstrar a importância do treinamento:

Treinamento refere-se ao processo pelo qual são ensinados habilidades e conhecimentos relacionados ao trabalho, enquanto doutrinação é o processo pelo qual as normas organizacionais são adquiridas. Ambos se somam à “internalização” dos padrões de comportamento aceitos (isto é, padronizados) pelos trabalhadores (MINTZBERG, 2003. p.51)

2.4. Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard é uma ferramenta de gestão empresarial, criado e difundido na década de 1990 por Kaplan e Norton, com o objetivo de abordar e mensurar as quatro perspectivas da empresa de forma distinta: Financeira, Cliente, Processos internos e Aprendizado e crescimento.

Para melhor explanação dessa ferramenta, utiliza-se a abordagem dada por Prieto et al. no artigo Fatores Críticos na Implementação do Balanced Scorecard, em que menciona a citação de Kaplan e Norton: “O BSC deve levar à criação de uma rede de indicadores de desempenho que deve atingir todos os níveis organizacionais, tornando-se, assim uma ferramenta para comunicar e promover o comprometimento geral com a estratégia da corporação”. (PRIETO et al, 2005)

Comparando-se as citações acima com o que foi mencionado por Peter Drucker, o BSC surgiu de uma nova roupagem de organização das informações, ou Indicadores de desempenho com o objetivo de facilitar os entendimentos dos reportes gerenciais:

Muitos podem alegar que poucas dessas necessidades de informações são novas, o que é, em grande parte, verdade. Conceitualmente, muitas das novas medições têm sido discutidas há muitos anos e em muitos lugares. O que é novo é a capacidade técnica de processamento de dados. Ela possibilita que façamos de forma rápida e econômica aquilo que, há alguns anos, teria sido um trabalho laborioso e muito dispendioso. (DRUCKER, 2002. p.89)

2.4.1. Conceito de Balanced Scorecard

A finalidade do BSC, como também é conhecido no meio acadêmico e corporativo, é propiciar informações relevantes para a tomada de decisões estratégicas levando-se em consideração o resultado de todas as áreas envolvidas, ou seja, tomar ações com uma visão macro a fim de se apurar, através de indicadores de desempenho, quais pontos da empresas serão mais afetados de acordo com a decisão tomada e, principalmente, comunicar e orientar todos os níveis hierárquicos, quais caminhos deverão ser percorridos para atingir os objetivos de curto e longo prazo, conforme explanado abaixo pelos criadores e principais divulgador dessa ferramenta, Kaplan e Norton:

O Balanced Scorecard deixa claro que as medidas financeiras e não financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização. Os funcionários da linha de frente precisam compreender as conseqüências financeiras de suas decisões e ações; os altos executivos precisam reconhecer os vetores de sucesso a longo prazo. (KAPLAN, NORTON, 1997. p. 9)

Embora as empresas utilizem indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, com objetivo de controlar suas operações, muitas destas empresas utilizam os dados não financeiros para controlar e orientar as áreas da linha de frente que possuem contato direto com o cliente.

Segundo Kaplan e Norton, “O Balanced Scorecard é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o Scorecard como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo.” (KAPLAN; NORTON, 1997. p. 9)

Portanto, o Balanced Scorecard deve esclarecer aos colaboradores da empresa a missão e a estratégia da unidade de negócios, através de objetivos e medidas tangíveis, resultando no equilíbrio entre as medidas de resultado (dados apurados no passado) e as medidas de desempenho futuro.

2.4.2. Utilização dos indicadores mensurados no BSC

Segundo a figura abaixo, apresentada por Kaplan (1997), os indicadores do Balanced Scorecard deverão identificar os itens a serem mensurados, oriundos dos questionamentos de cada área abordada:

Figura 1 – Indicadores do Balanced Scorecard



Fonte: Kaplan; Norton (2007)

Não há uma quantidade padrão de indicadores a serem mensurados, pois o mais importante não é a quantidade e sim a relevância dos dados obtidos e a capacidade destes em gerarem informações primordiais para a tomada de decisão estratégica. Todavia, Kaplan e Norton sugerem que abordem a quantidade mínima apresentado no quadro 2 abaixo:

Quadro 2 – Quantidade mínima de indicadores

1. Perspectiva financeira	5 indicadores (22%)
2. Perspectiva do cliente	5 indicadores (22%)
3. Perspectiva interna	8 indicadores (34%)
4. Perspectiva de aprendizado e crescimento	5 indicadores (22%)

Fonte: Kaplan; Norton (2007)

Novamente mencionando Prieto et al (2005) no artigo Fatores Críticos na Implementação do Balanced Scorecard em que aborda a visão de Kaplan e Norton e Hauser e Katz referente a definição de indicadores a serem mensurados e a importância da assertividade dessas escolhas:

(...) “Toda métrica, independente da forma utilizada, irá afetar ações e decisões. Mas evidentemente, escolher a certa é crítico para o sucesso”. Nesse sentido, cada perspectiva necessita de seu próprio e distinto conjunto de medidas de performance, as quais precisam ser específicas de acordo com as características e necessidades de cada empresa. Tais medidas precisam refletir e materializar a missão e estratégia da empresa. (PRIETO et al, 2005, p.82)

2.4.3. Utilização do BSC como ferramenta de Gestão

Novamente vale mencionar Prieto et al (2005) devido sua abordagem efetiva e de extrema qualidade de informação, ao fazer a analogia dos indicadores propostos pelo BSC *versus* sua colocação em prática:

Visto de maneira integrada, o balanced scorecard traduz o conhecimento, habilidades e sistemas que os empregados precisarão (seu aprendizado e crescimento), para inovar e construir as capacidades estratégicas certas e eficientes (processos internos) que entregarão valor específico ao mercado (clientes), os quais, eventualmente, proporcionarão o aumento do valor ao acionista (financeiro). (PRIETO et al, 2005, p.83)

A diferença entre utilizar o Balanced Scorecard para organizar os Indicadores e apenas utilizar os Indicadores dispersos é que muitas vezes o reporte será apenas referente a parte do processo, impossibilitando a tomada de decisão imediata. Devido a falta dos dados das demais áreas não se consegue dimensionar até que ponto a decisão poderá afetar positivamente ou negativamente os demais envolvidos no processo, conforme Bruno Fernandes aborda ao se olhar apenas uma parte: “(...) esse é o problema de muitas medidas, predominantemente financeiras, adotadas pelas empresas: “falam sobre o que aconteceu na última semana, último mês ou último ano, mas não fornecem nenhuma indicação sobre o que acontecerá na sequência.” (FERNANDES, 2004. p. 48).

Ao observar o Balanced Scorecard, é possível salientar que essa ferramenta, além de demonstrar os dados, venha a gerar questionamentos sobre prismas que não se haviam notado, por exemplo: o reflexo de clientes insatisfeitos versus o desempenho baixo de colaboradores em treinamentos, levando os executivos a virem a analisar onde está de fato a falha, se é no produto, no processo, em recursos humano e ou até mesmo financeiro.

Segundo Peter Drucker, essas são necessidades de todo gestor, obter informações que resultem em resultados verídicos e ao mesmo tempo gerem dúvidas e suposições sobre qual a próxima meta que é preciso cumprir para se alcançar o objetivo final, a vantagem competitiva sustentável:

Um sistema de informações adequado precisa incluir informações que levem os executivos a questionar essa suposição. Elas devem levá-los a fazer as perguntas certas, não apenas lhes fornecer as informações que eles esperam. Isto pressupõe que os executivos sabem de quais informações necessitam e também que as obtenham regularmente. Finalmente é preciso que eles integrem sistematicamente as informações às suas tomadas de decisões. (DRUCKER, 2002. p.88)

2.4.4. Decisões utilizando o BSC

Tomar decisões utilizando o Balanced Scorecard requer treinamento, não específico e ou complexo, mas sim sistemático e estratégico. Para se obter êxito utilizando essa ferramenta, é necessário que o indivíduo, gestor, grupo habitue-se com os indicadores, a forma como foi apresentada e consiga também enxergar as possíveis mudanças no modelo adotado, pois os indicadores são totalmente passíveis de mudança conforme as necessidades. Mintzberg ressalta a importância do treinamento antes da execução de qualquer trabalho:

(...) quando um corpo de conhecimento foi registrado e as habilidades exigidas foram – pelo menos em parte – especificadas, o indivíduo pode ser treinado antes de iniciar o trabalho. Esse tipo de trabalho - complexo e não racionalizado, embora parcialmente registrado e especificado – é denominado de profissional. Assim, o treinamento é um parâmetro importante no design em qualquer trabalho que chamarmos de profissional. (MINTZBERG, 2003. p.52)

Ao se utilizar o Balanced Scorecard é necessário avaliar se os indicadores estruturados são aqueles que darão as informações relevantes para a tomada de decisão, conforme é possível se comparar a citação de Peter Drucker: “Porém, as medições mais necessárias – e mais em falta – são aquelas que nos dão o controle da empresa.” (DRUCKER, 2002. p.73).

Segundo Herrero Filho:

As empresas que superaram suas rivais do mesmo setor sobressaíram em quatro práticas primárias de gestão: estratégia, execução, cultura e estrutura. Essas competências eram complementadas pelo domínio de pelo menos duas das quatro práticas secundárias de gestão: talento, inovação, liderança e parcerias. (HERRERO FILHO, 2005. p. Introdução).

Nos quadrantes abordados pelo BSC é possível gerar indicadores que demonstrem o desempenho dos itens acima citados por Herrero Filho, e também comparar as necessidades

de se gerenciar através de demais indicadores, conforme foi mudando a visão de gestão. Esse tipo de visão foi também observado por Peter Drucker, no passado:

As empresas tendiam a prestar atenção naquilo que os seus contadores lhes contavam e a desprezar os dados dos seus sistemas de informações, ao menos para as decisões da alta direção. Mas isto está mudando, na medida que os executivos conhecedores de computadores estão indo para posições de tomada de decisões. (DRUCKER, 2002. p.70)

Para comprovar a necessidade de mudança mencionada por Drucker, Herrero Filho (2005) demonstra como se desenvolve alguns exemplos de iniciativas estratégicas no quadro 3, que podem ser selecionadas num projeto de Balanced Scorecard e seus respectivos indicadores:

Quadro 3 – Quantidade mínima de indicadores

Perspectivas	Medidas	Metas	Iniciativas
Financeira	- Retorno sobre o Investimento - Produtividade	- Roe de 18% - Aumento de 5% ao ano	- Melhor utilização de ativos - Introduzir Seis Sigma
do Cliente	- Aumento da Satisfação do Cliente - Captação de Novos Clientes	90% de clientes satisfeitos 15% dos <i>prospects</i>	- Realizar pesquisa de satisfação - Fortalecer imagem de marca
dos Processos Internos	- Redução do Ciclo de Tempo das Atividades - Inovação de Produtos	- De 4 para 3 semanas - Primeiro a lançar no mercado	- Redesenho de processos - Criar equipe multidisciplinar em P&D
da Renovação e Aprendizagem	- Motivação da Equipe de Colaboradores - Geração de Novos Conhecimentos	- Melhoria no clima organizacional - Criação de uma cultura de compartilhamento do conhecimento	- Introduzir política de participação nos lucros - Criar Universidade Corporativa

Fonte: adaptado de HERRERO (2005)

Várias empresas adotaram o BSC como modelo de gerenciamento, até mesmo por uma necessidade, conforme mencionam Russo e Schoemaker:

“Em geral, os teóricos da decisão se perguntavam como as decisões deveriam ser tomadas de modo ideal. A seguir criavam modelos matemáticos para serem seguidos pelas pessoas. Infelizmente, aquelas que utilizaram suas teorias constataram que o mundo real é tão complexo que os modelos raramente tinham utilidade.” (RUSSO; SCHOEMAKER, 1993. p. 10)

O propósito dessa busca por melhores ferramentas de gestão pelas organizações não é apenas superação e conquista de uma fatia maior no mercado, mas também conseguir lidar com os imprevistos.

3. Procedimentos Metodológicos

Este trabalho foi baseado em um estudo teórico, seguido de uma pesquisa de campo. Para viabilizar a pesquisa de campo, foi realizada uma entrevista em profundidade, que ajudou os pesquisadores a entender como no caso de uma determinada instituição o objeto desse estudo se apresentou.

O intuito desse trabalho foi demonstrar quais são os dados qualitativos a ser abordado com o BSC e principalmente se essa ferramenta também poderia assim ser utilizada dessa forma, como foi demonstrada na análise dos dados.

A unidade de pesquisa escolhida foi à área de empréstimo consignado de um banco múltiplo comercial brasileiro que terá sua identidade preservada por solicitação dos envolvidos. A unidade escolhida será chamada então de Banco A. Eduardo Fortuna menciona em seu livro Mercado Financeiro Produtos e Serviços a história da origem do modelo bancário brasileiro:

O modelo bancário trazido ao Brasil pelo Império foi o Europeu. Entendiam-se como atividades básicas de um banco as operações de depósitos e empréstimos (descontos). Outros serviços praticamente inexistiam. (...) Essa situação estendeu-se até a metade do século XX, quando, então, começaram as grandes transformações provocadas pelo progresso e pela euforia do pós-guerra. (FORTUNA, 2002. p. 3)

As mudanças ou grandes transformações mencionadas por Eduardo Fortuna são constantes e perceptíveis no século atual, mesmo porque foram criados órgãos para regulamentar as Instituições Financeiras, como o Acordo de Basiléia, com o intuito de se controlar o risco de crédito, conforme menciona Alexandre Assaf Neto:

Uma das recomendações do Acordo de Basiléia no Sistema Financeiro Nacional foi feita através da Resolução nº 2.099 do Conselho Monetário Nacional:

b. necessidade de as instituições manterem um sistema de controle de risco e liquidez de todas as atividades desenvolvidas, que permita, principalmente, o acompanhamento e avaliação de eventuais descasamentos entre ativos e passivos que possam colocar em risco sua capacidade de pagamento. (ASSAF, 2003. p. 92-94)

Referente ao conceito de banco múltiplo, segundo Alexandre Assaf:

O Projeto do banco múltiplo prevê sua formação com base nas atividades (carteiras) de quatro instituições: banco comercial, banco de investimento e desenvolvimento, sociedade de crédito, financiamento e investimento e sociedade de crédito imobiliário. Para que uma instituição seja configurada como um banco múltiplo, ela deve operar pelo menos duas das carteiras apresentadas, uma delas necessariamente de banco comercial ou de banco de investimento. (ASSAF, 2003. p. 85)

Eduardo Fortuna completa a citação de Assaf dando continuidade ao conceito de banco múltiplo:

Os bancos múltiplos surgiram através da Resolução nº 1.524/88, emitida pelo BC por decisão do CMN, a fim de racionalizar a administração das instituições financeiras. (...) permite que algumas dessas instituições, que muitas vezes eram empresas de um mesmo grupo, se constituam em uma única instituição financeira com personalidade jurídica própria e, portanto, com um único balanço, um único caixa e, conseqüentemente, significa redução de custos. (FORTUNA, 2002. p. 37)

Um banco é uma empresa comercial como qualquer outra, que também sofreu a necessidade de ter outros indicadores além dos índices financeiros para sobreviver às oscilações do mercado. Peter Drucker conseguiu identificar essa necessidade, a de mensurar serviços, qualidade e quantidade, pois estes são fatores geradores de custos e que podem ser abordados no BSC, conforme cita:

Alguns grandes bancos estão apenas começando a implementar contabilidade de custos para serviços. Embora os resultados até agora sejam um tanto incertos, descobrimos algumas coisas importantes. Ao contrário da contabilidade de custos em fabricação, a contabilidade de custos para serviços terá de ser de cima para baixo, começando com o custo do sistema inteiro ao longo de um determinado período. A maneira pela qual o trabalho é organizado é muito mais importante do que na fabricação. Em serviços, a qualidade e a produtividade são tão importantes para o custo quando a quantidade produzida. Na maior parte dos serviços, as equipes – e não indivíduos ou máquinas – são os centros de custos. E a chave não é o “custo”, mas a “eficácia em relação ao custo”. Mas isto é apenas o começo. (DRUCKER, 2002. p.72)

Para viabilizar esse estudo foi elaborado um roteiro de entrevista com 15 (quinze) questões dissertativas, a ser aplicado no gestor da área de empréstimo consignado e responsável por implantar o Balanced Scorecard na sua gestão.

Segundo Chizzotti: “A utilização adequada dessas fontes de informação auxilia o pesquisador na delimitação clara do próprio projeto, esclarece aspectos obscuros da pesquisa e o orienta na busca da fundamentação e dos meios de resolver um problema.” (CHIZZOTTI, 2001. p. 16). As 15 questões apresentadas abordam os temas:

- Indicadores de Desempenho;
- Balanced Scorecard;
- Como tomar decisões estratégicas utilizando o BSC.

As questões foram elaboradas e enviadas antecipadamente via e-mail ao gestor solicitando agendamento de horário para a realização da entrevista. Esse método de antecipação das questões foi adotado com o intuito de preparar o gestor para a entrevista.

Posteriormente agendada a entrevista para a coleta das informações pessoalmente, as respostas foram gravadas para que fosse coletado o máximo de informações e para que também fosse possível a posterior transcrição, para maximizar a análise de dados.

Análise dos resultados

Ao analisar as resposta da entrevista com o gestor, fica explícito o quanto as pessoas fazem a diferença ao se implantar um novo processo ou controle. Seja por sua total colaboração, ou resistência cultural por medo do novo. Quando perguntado sobre como conheceu o Balanced Scorecard, o entrevistado disse que foi apresentado por seu anterior diretor responsável por toda a área de Operações, que trouxe esse conceito de um banco americano onde exercia atividades anteriores a este. Esse diretor implantou então o BSC nessa diretoria operacional, com faixa de 11 mil funcionários, onde era feito o controle tanto do *Backoffice* e o controle do ambiente de agência era feito através do BSC.

Referente aos motivos que levaram o gestor a acreditar que o BSC seria uma ferramenta útil, o entrevistado relata que a primeira visão é que o BSC é um reporte, um relatório que quando visualizado causa uma boa impressão; e essa impressão é justamente causada pelo BSC ser uma ferramenta *clean*. Ou seja, consegue se visualizar o todo, não é um relatório onde é necessário perguntar, pedir pela informação sobre o que é determinado campo, o próprio BSC auto informa por si e é isso que os gestores precisam.

A área estudada já possuía alguns indicadores de desempenho, porém não atendia aos requisitos necessários para compor os indicadores do BSC. Então, assim foi criado e implantado o BSC nessa diretoria; e avulso, criado outros indicadores mais detalhados. As principais dificuldades identificadas nessa etapa é a coleta de dados, principalmente em área operacional, onde ou se processa ou se controla. Essa dificuldade se intensifica quando a coleta de dados não é automatizada ou quando o operador começa a criar obstáculos porque além de executar sua atividade, tem que controlar o que ele executa manualmente.

Nesse ponto é observado a necessidade de se manter a sinergia onde a alta cúpula necessita desse respaldo e ter dimensão clara das interligações intra-departamentais, principalmente aos que se referem ao fator humano, mesmo por que são as pessoas que executam todos os processos da empresa, ou seja, o desempenho das atividades dependem das pessoas e não ao contrário, conforme menciona Mintzberg: (...) no mesmo grau em que os problemas humanos no núcleo operacional tornam-se problemas de coordenação no centro administrativo, também os problemas de coordenação no centro administrativo tornam-se problemas de adaptação na cúpula estratégica. (MINTZBERG, 2003. p.207)

O entrevistado ressalta uma frase bem utilizada em gestão “Quem não controla não gerencia. Se você não tem o controle através dos indicadores de desempenho é fundamental ter, não adianta ter os números e não saber qualificá-los se são bons ou ruins.” Quando questionado sobre a importância dos Indicadores de Desempenho, o gestor complementou dizendo que o Balanced Scorecard já tem definição própria com seus quadrantes buscando de forma objetiva identificar onde está o problema, e os indicadores detalham mais e mostra como achar o foco do problema, ao mesmo tempo que se visualiza o todo. O BSC mostra quais os indicadores devem ser trabalhados trazendo como benefício a organização e a padronização das informações, facilitando muito o direcionamento das ações. Os pontos forte são compostos pela organização e padronização das informações, já o ponto fraco é a falta de um maior detalhe dos indicadores, visto que o BSC mostra uma visão macro, porém as metas dos indicadores, aliado com os dados atuais facilita ao gestor traçar as estratégias.

A principal dificuldade que o gestor alega ter enfrentado, foi implantar a cultura de controle porque “as pessoas não gostam de mudanças”, conforme alega. “O dia a dia é cheio de decisões, geralmente tomamos decisões sobre fatos que já ocorreram, vejo a decisão estratégica como uma decisão sobre um fato que ainda deve acontecer”. Esse relato vai de encontro ao que Segundo Tiffany e Peterson descrevem sobre a gestão estratégica:

Os pontos fortes de sua empresa são as capacidades, recursos e habilidades que servem de base para desenvolver estratégias, implementar planos e alcançar as metas que você estabeleceu para a empresa. Os pontos fracos de sua empresa correspondem a falta de habilidades ou uma deficiência de capacidades e recursos em relação a concorrência que podem impedi-lo de desenvolver suas estratégias e planos ou alcançar suas metas. (TIFFANY, PETERSON, 2004. p. 145)

Contratações, desligamentos, investimentos e treinamento são algumas das decisões estratégicas que podem ser vista com o BSC, segundo o gestor entrevistado. Quando questionado sobre o que falta para este seja uma ferramenta que auxilia completamente na tomada de decisão, foram observadas a falta de detalhe dos indicadores e a atualização diária, visto que o gestor trabalhava apenas com Balanced Scorecard mensais. Ainda ressalta que o BSC poderia também ser complementado com algumas informações atuais e futuras para melhor auxiliar nas tomadas de decisão.

Para finalizar a entrevista, foi questionado referente a teoria em que alguns autores afirmam que o BSC é apenas uma organização de Indicadores e não uma ferramenta de gestão, o gestor então alega que visualiza as ferramentas de gestão como grandes bases de dados onde os gestores precisam gerar seus relatórios e em cada uma delas falta uma informação, então porque não organizar todas as informações em um formato simples e prático. O Balanced Scorecard é um ótimo organizador de indicadores que serve como ferramenta de gestão, afirma. Essa afirmação do gestor entra em consenso com a citação de Mintzberg:

Quando um corpo de conhecimento e um conjunto de habilidades para o trabalho são altamente racionalizados, a organização transforma-os em serviços simples e de fácil aprendizagem – isto é, em serviços não especializados – e confia na formalização do comportamento para obter a coordenação. (MINTZBERG, 2003. p.51)

5. Considerações Finais

Milhares de informações são lançadas no mercado a cada minuto por diversos canais de comunicações. Porém, absorvê-las integralmente podem trazer a resultados não tão promissores do ponto de vista gerencial. Para se gerenciar uma grande empresa, precisam-se muito mais do que os canais de comunicação proporcionam, são necessárias informações precisas e consistentes que resultem em decisões estratégicas.

A palavra estratégia tão usada no cotidiano não é assunto atual, apesar dos livros e demais meios a conceituarem como se fosse uma novidade no modelo de gestão. Porém é algo essencial para que as empresas consigam ultrapassar a concorrência e conquistar uma fatia significativa no mercado.

Referente ao Balanced Scorecard estudado em sua implantação e levando-se em consideração os apontamentos do gestor, pode-se confirmar que além dos 4 quadrantes de indicadores apresentados no BSC: satisfação dos clientes, índices financeiros, desempenho dos processos e desenvolvimento dos recursos humanos; é possível as organizações utilizarem demais indicadores que julguem necessários, como por exemplo mensurar a qualidade interna, fazendo-se assim sinergia com o conceito em que a função do Balanced Scorecard é de organização de informações gerenciais e que pode ser complementado com demais indicadores a fim de ser utilizado para ações futuras, ao mesmo tempo em que se essas informações fossem observadas distintamente não agregariam a tomada de decisão, comparando-se a uma citação de Peter Drucker:

O importante não são as ferramentas, mas os conceitos por trás delas. Eles convertem técnicas que eram consideradas distintas, para serem usadas isoladamente e para fins separados, num sistema de informação integrado. Este sistema torna possíveis diagnósticos, estratégias e decisões empresariais. Esta é uma visão nova e radicalmente diferente do significado e da finalidade da informação: como uma medida na qual se baseiam as ações futuras, ao invés do registro do que já aconteceu. (DRUCKER, 2002. p.89)

Porém é notável que para se obter retornos positivos de todo e qualquer conceito, é necessário empenho dos executores e gestores das atividades para que se conclua algo e principalmente visualize com exatidão as ações futuras com assertividade. O Balanced Scorecard proporciona uma visão macro e proporciona estratégica através de sua organização, porém cabe aos envolvidos mensurar quais são suas metas, objetivos e quais serão as vantagens e desvantagens de se implantar uma ferramenta dessa proporção a fim de se obter a vantagem competitiva. Com esse estudo, também é possível observar que o Balanced Scorecard pode ser implantado em áreas distintas, visto que não é uma ferramenta com grandes complexidades.

Como próximos estudos, e também devido às limitações desse trabalho em abordar somente a parte qualitativa do Balanced Scorecard e seus resultados não poderem assim ser generalizados, poderá ser aprofundado em avaliar quantitativamente a implantação do Balanced Scorecard em uma área ou departamento de pequeno, médio e ou grande porte, podendo ser ampliado até o nível hierárquico mais alto da empresa, onde essa mesma implantação poderá ser avaliada em empresas de diferentes setores, comparando-se suas complexidades e resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

ASSAF NETO, Alexandre. Mercado Financeiro. 5. Ed. Atlas, São Paulo, 2003.

CHIZZOTTI, Antonio. Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais. 5. Ed. Cortez, São Paulo, 2001.

DRUCKER, Peter F. Administrando em tempos de grandes mudanças. Ed. Pioneira, São Paulo, 2002.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. Competências e performance organizacional: um estudo empírico. 2004. Tese de Doutorado FEA USP, São Paulo, 2004.

FORTUNA, Eduardo. Mercado financeiro: produtos e serviços. 15. Ed. Qualitymark, Rio de Janeiro, 2002.

GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro; GOMES, Carlos Francisco Simões; ALMEIDA, Adiel Teixeira de. Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério. 1. Ed. Atlas, 2002

HERRERO FILHO, Emílio. . Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem estratégica. 5. ed Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KALLÁS, David. Balanced Scorecard: aplicação e impactos. Um estudo com jogos de empresas. FEA/USP, 2003.

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

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Organização orientada para a estratégica: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 9. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 2003.

MINTZBERG, Henry. Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações. 2. Ed. Atlas, São Paulo, 2003.

MONTGOMERY, Cynthia A. (org.); PORTER, Michael E. (Org.). Estratégia: a busca da vantagem competitiva. 13a. tiragem. Ed. Elsevier, Rio de Janeiro, 2004.

MOREIRA, Paulo Fernandes Pestana. Indicadores de desempenho e sua medição: contribuições do balanced scorecard. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Coordenadoria de Pós-Graduação, FGV/EASP, São Paulo, 2002.

PORTER, Michael E. . Competição: on competition : estratégias competitivas essenciais. 10. Ed. Campus, Rio de Janeiro: Campus, 2003.

RUSO, J. Edward.; SCHOEMAKER, Paul J. H. Tomada de decisões: armadilhas. 1. Ed. Saraiva, São Paulo, 1993.

SUN TZU. A arte da guerra. 23. Ed. Record, Rio de Janeiro, 2000.

TIFFANY, Paul.; PETERSON, Steven D. Planejamento Estratégico. 10. Ed. Elsevier, São Paulo, 2004.