

O USO DA FERRAMENTA *BALANCED SCORECARD* COM ÊNFASE NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EM UMA COOPERATIVA DE PEQUENO PORTE

José Leonardo Paz Diniz¹, Leoni Pentiado Godoy²,
Nara Medianeira Stefano³

Artigo recebido 14/09/2011. Aprovado em 08/08/2013.

RESUMO

O cenário mundial evidencia que as cooperativas de laticínios estão expostas a uma crescente competição global. Neste panorama, a função da área estratégica é fundamental para auxiliar na tomada de decisões e manter a melhoria contínua dos produtos e serviços. Nesta pesquisa, buscou-se avaliar a satisfação dos clientes internos e externos dessa cooperativa com relação à qualidade de seus produtos e serviços. A pesquisa em questão classifica-se quanto aos objetivos como descritiva, tendo a finalidade de descrever as características da cooperativa, concernente à pesquisa explicativa o objetivo principal. Sob o ponto de vista dos procedimentos técnicos utilizou-se o estudo de caso, cujo objetivo é a análise profunda e exaustiva de questões para o conhecimento amplo e detalhado dos objetivos. Conclui-se que o objetivo deste trabalho, foi atingido, na medida em que o mesmo evidenciou o mapa estratégico do *Balanced Scorecard* com seus indicadores para o conhecimento amplo e detalhado dos objetivos. Conclui-se que o objetivo deste trabalho, foi atingido, na medida em que o mesmo evidenciou o mapa estratégico do *Balanced Scorecard* com seus indicadores.

Palavras-Chave: Estratégias. *Balanced Scorecard*. Satisfação de clients.

Esta obra está licenciada sob uma licença *creative commons attribution 3.0*.

1 Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM - Brasil. leodiniz1@yahoo.com.br

2 Doutora em Engenharia de Produção. Professora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM – Brasil. leoni_godoy@yahoo.com.br

3 Mestre em Engenharia de Produção. Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC - Brasil. stefano.nara@gmail.com

APPLYING THE BALANCED SCORECARD IN A SMALL COOPERATIVE: CUSTOMER SATISFACTION HIGHLIGHTED

ABSTRACT

The global scenario shows that dairy cooperatives are exposed to an increasing global competition. In this picture, the function of the quality and strategic area is critical to assist in making decisions and maintain continuous improvement of products and services. This research, attempted to propose an analysis of satisfaction of the internal and external customers of the cooperative concerned to the quality of its products and services. The research in question is classified as descriptive as to the objectives, with the purpose of describing the characteristics of the cooperative, concerning the explanatory research the main objective. From the point of view of the technical procedures used the case study, whose goal is comprehensive and thorough analysis of issues for the wide and detailed knowledge of the goals. One concludes that the objective this work, was achieved, in that highlighted the strategic map of the Balanced Scorecard indicators.

Keywords: Strategy. Balanced Scorecard. Customer Satisfaction.

The Content of GESTÃO.Org is licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 license.

1. INTRODUÇÃO

As mudanças econômicas decorrentes da nova forma de gerir e competir no mercado aumentou a competitividade e gerou maior pressão por desempenho, cada vez mais marcados pela evolução tecnológica. Neste cenário, a concorrência é mais dinâmica, conseqüentemente são exigidos produtos com melhores padrões, que atendam necessidades e expectativas dos consumidores, produtos com o máximo de valor agregado, custos reduzidos para garantir maior lucro e conseguir melhor competitividade.

Neste contexto, o objetivo desse estudo é avaliar a satisfação dos clientes internos e externos da cooperativa com relação à qualidade de seus produtos e serviços utilizando o BSC (*Balanced Scorecard*). Ainda, como parte dos objetivos específicos, pretende-se analisar as estratégias organizacionais utilizadas na Cooperativa. Para de esta forma ajudar na melhoria contínua dos processos; além de propor indicadores ou medidas de desempenho, focados na satisfação dos clientes, para a cooperativa.

O BSC (KAPLAN; NORTON, 1996; GRIGOROUDIS; ORFANOUDAKI; ZOPOUNIDIS, 2012; BISPE; BARRUBÉS, 2012; NIKOLAOU; TSALIS, 2013) tem o propósito de balancear indicadores financeiros com indicadores não-financeiros (que eles agrupam nas perspectivas do cliente, dos processos internos e crescimento e aprendizado). Todos os indicadores são correlacionados num sistema de causa e efeito e representados graficamente por mapas estratégicos.

A ferramenta BSC foi aplicada em uma cooperativa agroindustrial. As sociedades cooperativas apresentam diversas diferenças em relação às sociedades mercantis, que demandam a adaptação de ferramentas de gestão específicas a essas organizações. Constituindo-se em sociedades de pessoas e não de capital, a gestão estratégica de cooperativas depende significativamente do relacionamento que estas mantêm com os seus cooperados. Estes, por sua vez, consideram a cooperativa como uma organização intermediária entre os seus empreendimentos individuais e o mercado e se sentem estimulados em manter e fortalecer as suas

relações comerciais com as cooperativas, na medida em que percebem vantagens de ordem econômica para seus próprios empreendimentos individuais.

A gestão estratégica de cooperativas agroindustriais depende do desenvolvimento de modelos que prevejam a conciliação e o equilíbrio dos interesses da cooperativa e dos empreendimentos individuais dos cooperados. E para que essa organização consiga gerenciar de forma adequada questões como gestão estratégica é necessária a utilização de um sistema adequado a sua realidade. Steyn e Niemann (2010) definem cooperação como a estratégia funcional ou programas estratégicos de áreas funcionais. Estes programas seguem a mesma lógica dos processos de planejamento e, geralmente, ocorrem em todas as áreas funcionais de uma empresa onde processos são geridos de forma estratégica.

Nessa forma de gerenciamento, destaca-se, como instrumento da maior importância, a construção de uma estrutura de indicadores estratégicos que possua abrangência e coerência compatível com a nova era do conhecimento. E que permita, sobretudo, considerar a importância crescente dos principais indicadores de desempenho em cooperativas de laticínios. A chave para o crescimento das pequenas cooperativas de laticínios é buscar a satisfação dos clientes. A satisfação (ZEITHAML; BITNER, 2003; STEFANO; CASAROTTO FILHO, 2013) dos clientes é uma avaliação feita pelo cliente a respeito de um produto ou serviço, contemplando ou não as necessidades e expectativas do próprio cliente.

O problema de pesquisa, que direciona e delimita o presente trabalho, delinea-se da seguinte forma: Os clientes internos e externos da cooperativa sentem-se satisfeitos em relação à qualidade de seus produtos e serviços?

A justificativa do uso da ferramenta *Balanced Scorecard*, deve-se ao motivo que este irá formular indicadores, mais precisamente na perspectiva clientes, esses indicadores não são simples instrumentos de controle das ações a serem tomadas. Pois, deverão ser estabelecidos de maneira a deixar clara a ligação entre as ações a serem implementadas e a estratégia do negócio, além de monitorarem o andamento da estratégia.

Além desta introdução, o artigo apresenta: (ii) o referencial teórico; (iii) a metodologia da pesquisa; (iv) as discussões dos dados; (v) as considerações finais; e, por fim, (vi) as referências utilizadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão serve como base para iniciar a pesquisa e, conhecimento do assunto já trabalhado por outros pesquisadores. Esta seção busca discutir aspectos relacionados: (i) estratégias, planejamento estratégico; (ii) visões do *Balanced Scorecard*; (iii) mapa estratégicos; (iv) elaboração do projeto e; outras medidas de desempenho.

2.1. Gestão Estratégica, Planejamento Estratégico

A gestão estratégica (UYGUN; ALTIN, 2011; GRECO; CRICELLI; GRIMALDI, 2013) é um processo contínuo que interage com as informações e ações voltado para a melhoria dos processos da organização, esta gestão deve se integrar de forma adequada à empresa. Estas informações e o conhecimento encontrados nas empresas são diferenciais mais competitivos atualmente do que os controles ou comandos, tão importantes em épocas passadas. Por esse motivo, é fundamental que existam processos de medição de desempenho, pois, é preciso mensurar antes de gerenciar.

Daft (2006) sugere a estratégia em três níveis: estratégia em âmbito corporativo, estratégia em âmbito de negócios e estratégia em âmbito funcional. A estratégia em nível corporativo corresponde à combinação de unidades de negócio e linhas de produto da empresa, pertencendo, portanto, à organização como um todo. Em nível de negócios, a estratégia diz respeito a cada unidade de negócio ou linha de produto, o nível funcional, corresponde às estratégias que envolvem todas as principais funções, como finanças, P&D, marketing e manufatura.

Com relação ao planejamento estratégico (MATOS; CHIAVENATO, 1999) este apresenta cinco características essenciais, como mostra o quadro 01.

Planejamento estratégico é:	Contribuição
Adaptação da organização a um ambiente mutável	Por se defrontar com a incerteza tem suas decisões baseadas em julgamentos e não em dados concretos. Reflete uma orientação externa que focaliza as respostas adequadas às forças e pressões que estão situadas do lado de fora da organização.
Orientado para o futuro	A consideração dos problemas atuais é dada em função das barreiras que eles possam provocar para um desejado futuro.
Compreensivo	A participação de todos os envolvidos na organização é fundamental nesse aspecto.
Processo de construção de consenso	É preciso aceitação ampla aceitação em todos os níveis da organização para que o planejamento estratégico possa ser realizado.
Forma de aprendizagem organizacional	Constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e propenso a mudanças.

Quadro 01: Características essenciais do planejamento estratégico.

Fonte: Matos e Chiavenato (1999)

Para se compreender o processo do planejamento estratégico, é preciso analisar a estrutura organizacional da organização, normalmente dividida em três níveis: alta administração (responsável pela alocação de recursos para cada unidade de negócio da empresa), unidades de negócios da empresa e produto. Assim, fica a cargo da alta administração elaborar e desenvolver o planejamento estratégico para guiar a organização a um futuro próspero.

2.2. Visões do BSC (*Balanced Scorecard*)

O BSC (*Balanced Scorecard*) pode ser compreendido como um modelo de gestão da estratégia da empresa. A ferramenta não é somente um conjunto de indicadores, e sim um sistema gerencial eficaz que possibilita a implementação da estratégia, mantendo-a como referencial central no gerenciamento das empresas.

É uma ferramenta muito utilizada para melhorar o desempenho organizacional sendo aprovado por uma ampla gama de indústrias nos Estados Unidos e outros países (GUMBUS; BELLHOUSE; LYONS, 2003). Além disso, devido ao papel do BSC em proporcionando uma comunicação (JUSOH; IBRAHIM; ZAINUDDIN, 2007, MENDES ET AL., 2012; SAINAGHI; PHILLIPS; CORTI, 2013) eficaz da estratégia e do conhecimento e distribuição das informações, o BSC pode ser uma importante fonte de vantagem competitiva para a organização.

O processo evolutivo do conceito do BSC para Herrero Filho (2005) compreende quatro fases distintas, como: ferramenta de mensuração, ferramenta de implementação da estratégia, sistema de gestão da estratégia e modelo de gestão estratégica integrada, como mostra a figura 01.

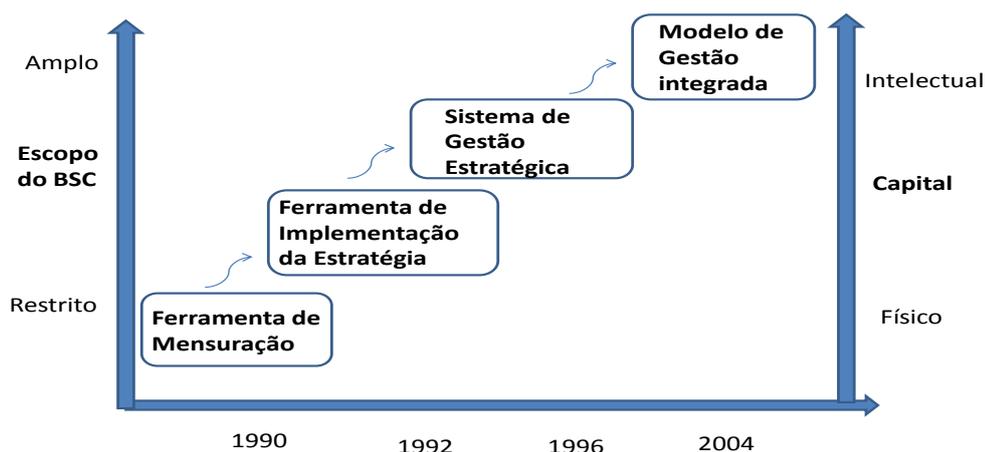


Figura 01: A evolução do conceito do BSC.

Fonte: Herrero Filho (2005, p. 27)

O enfoque principal do BSC é traduzir a missão e a estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que sirva de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Por exemplo, em um trabalho realizado por MacBryde *et al.*, (2012) o BSC criou um conjunto ascendente de iniciativas de melhoria que serviram para ajudar a organização a atingir os seus objetivos

operacionais e mover-se de alguma forma para seus objetivos estratégico e desta forma, servindo como apoio para a organização criar seu sistema de medição . Kaplan e Norton (1997) enfatizam o BSC como um sistema de comunicação (CORREA, 2005), mensuração, descrição e aprendizado estratégico. Olve, Roy e Wetter (2001), defendem que o BSC é um sistema de aprendizagem estratégica. Porém definição é um tanto problemática, pois, a perspectiva de aprendizado e crescimento do BSC tem sido considerada o seu elo mais fraco do modelo. Speckbacher, Bischof, Pfeiffer (2003), Marr e Adams (2004) argumentam que um terço dos usuários BSC não tem sequer uma perspectiva de aprendizado e crescimento definido nas organizações. Algumas empresas tendem a utilizar medidas de RHs relacionados (como métricas de formação de pessoal, os níveis de absentismo) as de inovação (como I&D e seus resultados), causando grande equívoco com a finalidade de contemplar a perspectiva.

Kaplan e Norton (2004) destacam o BSC como uma ferramenta de descrição e execução da dinâmica da estratégia. O quadro 02 mostra a síntese das inferências do conceito de BSC.

Contribuição	Material analisado	Autores e ano	Inferências
	A Estratégia em Ação	Kaplan e Norton (1997)	Sistema gerencial que abrange: aprendizado, comunicação e mensuração da estratégia.
	Cenário Balanceado	Campos (1998)	Incorpora a visão estratégica os além dos objetivos de longo e curto prazo, os objetivos de médio prazo (fatores críticos de sucesso).
	Organização Orientada para a estratégia	Kaplan e Norton (2000)	Incorpora ao BSC o propósito de atuar como um programa de mudança por meio dos princípios da organização orientada para a estratégia. Foco na implementação de novas estratégias.
	Direcionadores da Performance	Olve, Roy e wetter	Organização de Aprendizagem Controle do gerenciamento. Considera também os objetivos de médio prazo (fatores

Contribuição	Material analisado	Autores e ano	Inferências
CONCEITO		(2001)	críticos de sucesso).
	Mapas Estratégicos	Kaplan e Norton (2004)	Introduz uma descrição da dinâmica da estratégia, partindo da definição dos temas estratégicos, classificação dos processos internos e descrição, medição e alinhamento dos ativos intangíveis à estratégia.
	O <i>Balanced Scorecard</i> como um sistema complexo Adaptativo: uma abordagem quântica à estratégia.	Corrêa (2005)	O BSC é concebido como um sistema gerencial estratégico, holístico, sob uma abordagem sistêmica e integrada, de descrição, comunicação, aprendizado e mensuração da estratégia.
	<i>Measuring hotel performance: Using a balanced scorecard perspectives' approach</i>	Sainaghi, Phillips e Corti (2012)	As medidas financeiras e não financeiras, do BSC, devem fazer parte o sistema de informação para os funcionários em todos os níveis da organização.
	<i>It's Time to Add the Employee Dimension to the Balanced Scorecard</i>	Thompson e Mathys (2013)	Destacam a importância do componente humano no desenvolvimento e manutenção da organização. Os autores chamam de perspectiva humana. Os autores alertam que o BSC parece relacionar apenas dimensões da força de trabalho na porção de aprendizagem e desenvolvimento do modelo.

Quadro 02: Síntese das inferências do Conceito do BSC.

Fonte: elaborado pelos autores

Greiling (2010) realizou uma pesquisa com BSC em empresas sem fins lucrativos e os resultados mostram que os entrevistados ainda têm um longo caminho a percorrer para implementar todos os elementos do BSC como um sistema de gestão estratégica. Entre as limitações, os resultados dos indicadores

financeiros foram muito insatisfatórios, outra questão é como equilibrar os conflitos das partes interessadas exigida em ambiente sem fins lucrativo.

Para Megliorini e Silva (2009), o BSC é utilizado como um sistema de gestão estratégica por meio do qual é possível: traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e indicadores; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas. Conforme apresentado na figura 02. Kaplan e Norton desenvolveram quatro perspectivas com o objetivo de alinhar as ações da empresa com a sua estratégia.

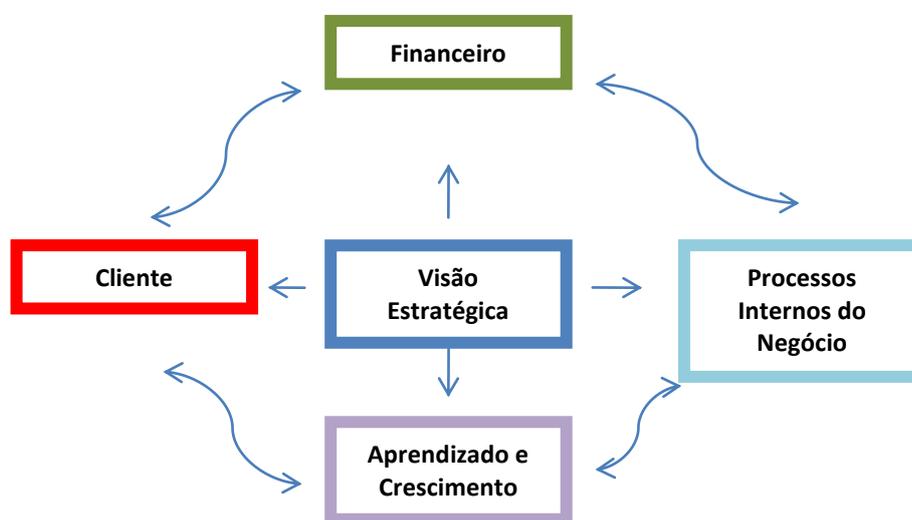


Figura 02 - Inter-relação das perspectivas no BSC.

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2000)

Em cada perspectiva delimitam-se quais os objetivos a serem alcançados e, para analisar seus resultados, estabelecem-se os indicadores de desempenho. Segundo Kang, e Fredin, (2012) um sistema de avaliação de desempenho inclui tanto, medidas financeiras e não financeiros, e incentiva os gerentes e outros funcionários (THOMPSON; MATHYS, 2013) para perseguir os objetivos e traçar um balanço entre os interesses de longo prazo e de curto prazo. O BSC é um exemplo deste sistema de avaliação do desempenho.

Por sua vez, os indicadores, permitem o acompanhamento da efetivação das

estratégias. Trata-se de uma sequência de resultados que, se alcançados totalmente em uma etapa, conduzem ao sucesso da etapa seguinte.

Portanto, BSC consiste em quatro categorias, para Kang e Fredin (2012) estas perspectivas devem estar ligadas com base na estratégia do negócio. A perspectiva de aprendizado e crescimento devem incidir sobre o de processos internos medidas, esta deve continuar se relacionam com as medidas do cliente, na perspectiva do cliente deve ajudar a explicar e prever as metas financeiras da empresa.

2.3. Mapa Estratégico

O BSC é uma ferramenta que permite visualizar as estratégias e metas por meio de um mapa coerente com objetivos e metas de desempenho da empresa organizado em diferentes perspectivas citadas anteriormente (COUTINHO E KALLÁS, 2005). Assim, o mapa estratégico deve ser elaborado para descrever de forma clara a estratégia por meio dos objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro perspectivas, em uma relação de causa e efeito.

O mapa estratégico pode ser comparado a um painel de controle (COSTA, 2008), onde instrumentos apresentam de maneira clara e objetiva os resultados e as tendências para quatro grandes grupos de perspectivas: finanças, clientes, processos internos, e aprendizado e crescimento (GADELHA e MASIH. 2007).

Os planejadores provavelmente terão que desenvolver uma série de mapas estratégicos para descrever a dinâmica da sua organização estratégia (OTHMAN, 2008). Desta forma, por meio do processo de monitoramento transformam-se as estratégias em resultados.

No entanto, o mapa estratégico é um painel de controle que admite visualizar os diferentes itens do BSC de uma organização, numa cadeia de causa-efeito que conecta os resultados esperados com os respectivos impulsores.

2.4. Elaboração do Projeto do BSC

O projeto de elaboração proposto por Kaplan e Norton (1997) pode ser dividido em seis passos, sendo dois na fase de planejamento e quatro na fase do desenvolvimento (quadro 03).

Fases de planejamento	Fases de desenvolvimento
Fase de Planejamento	<p>1. <i>Estabelecimento de objetivos para o projeto do BSC:</i> é importante para a execução bem sucedida, a concordância e o apoio entre a alta administração e o estabelecimento claro dos principais escopos do projeto.</p> <p>2. <i>Definição dos participantes do projeto:</i> a definição do líder do projeto, e dos demais participantes no processo deve ser minuciosamente executada.</p>
Fase de Desenvolvimento	<p>3. <i>Definição da arquitetura de indicadores:</i> esta etapa é formada pela escolha da unidade de negócios onde será aplicado o BSC e a identificação entre esta e a corporação para que se evite desenvolver um projeto à custa de outras unidades ou de toda a corporação.</p> <p>4. <i>Consenso em função dos objetivos estratégicos:</i> etapa baseada em entrevistas com os principais gestores para buscar o consenso dos objetivos estratégicos.</p> <p>5. <i>Escolha e elaboração dos indicadores:</i> são definidos os indicadores e as suas metas de superação. É recomendável que todo o material seja preparado como base para a comunicação do BSC para toda a organização.</p> <p>6. <i>Elaboração do plano de implementação:</i> Elaboração do Plano de Implementação: são formalizadas as metas de superação de cada indicador juntamente com a elaboração do plano de implementação para o BSC. Uma última reunião é realizada, com a finalidade de validar todo do projeto.</p>

Quadro 03: Elaboração do projeto de BSC.

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Portanto, o planejamento de um projeto de BSC é de fundamental importância, pois ele começa com a formulação dos objetivos organizacionais, e estes estão ligados à visão desta organização, aos seus propósitos futuros. E, isso é importante para o crescimento da organização como, por exemplo, para enfrentar

as constantes mudanças do mercado, bem como para direcionar melhor os seus recursos.

2.4. Outras Medidas de Desempenho

Existem muitos métodos e programas para melhoria do desempenho organizacional. Alguns métodos não apresentam foco em resultado como, por exemplo, gerenciamento do conhecimento. Outros como BSC são completamente direcionados a resultados. Contudo depende de como é feita a abordagem dentro da organização.

Zhang *et al.* (2011) afirmam que aplicação da tecnologia, gestão e garantia de confiabilidade são importantes medidas de desempenho. O sucesso da cadeia de fornecimento depende como podemos avaliar e monitorar essas medidas. Benchmarking é uma das melhores formas de avaliar estas medidas. Corroborando Chae, (2009) cita a importância do benchmarking para o monitoramento do desempenho da cadeia de suprimentos como, revela a lacuna entre o planejamento e empresas de execução e ajuda a identificar problemas potenciais e áreas para melhoria.

A busca por uma certificação de ISO 9000 é um processo de melhoria de desempenho, pois o processo traz algumas exigências como a padronização. Segundo Bacic e Vannucci (2008) a implantação de um sistema nas normas ISO 9000 propicia, de fato, uma melhoria no desempenho das empresas, em função do aumento da produtividade, do aumento nas receitas e da diminuição de custos. Existem outros indicadores que visam mensurar características empresariais baseado nas estratégias adotadas pelas empresas como: o modelo de Sink e Tuttle desenvolvido em 1993, onde indica sete itens a ser avaliados: qualidade, eficiência, eficácia, inovação, qualidade de vida no trabalho, produtividade e lucratividade.

O modelo Quantum de 1994 propõe a utilização de três indicadores qualidade, custo e tempo. O principal objetivo da ferramenta é permitir que administração entenda e desenvolva medidas de desempenho que equilibrem custo, qualidade e tempo (SOUZA, 2008). Ainda o Souza (2008) cita o Modelo Baldrige que trabalha

com os conceitos de liderança, educação, aprendizado organizacional, avaliação corpo administrativo, agilidade, foco no futuro, inovação, administração de fatos, responsabilidade social, foco nos resultados e perspectiva sistêmica.

Segundo Zago *et al.* (2008) o modelo Sete “S” nos quais trabalha com as sete características: estratégia, estrutura, sistema, estilo, equipe, habilidade e valores comuns. Pode ser aplicado para elementos de uma empresa ou de um projeto. Estas ferramentas de desempenho têm por objetivo auxiliar na alocação de recursos, mensurarem o desempenho da gerência além de avaliar os objetivos estratégicos.

Além desses modelos citados a literatura apresenta outros de importância destaca sejam eles: o *Performance Prism* considerado como um sistema de avaliação da gestão da organização, de segunda geração, age de duas maneiras: considerando o que quer e a necessidades dos stakeholders, e o que a organização quer e necessita dos seus stakeholders.

Já o modelo da pirâmide SMART (*Strategic Measurement and Reporting Technique*) se baseia na necessidade de incluir medidas de *performance* interna e externa na avaliação de desempenho. Ele facilita a utilização de custeio por centros de custo

Portanto, o desenvolvimento das práticas gerenciais faz com que as organizações busquem constantemente aprimorar seus processos. E, nesse contexto que os sistemas de avaliação de desempenho têm seu destaque. Esses sistemas podem facilitar a formulação e a implementação de estratégias, bem como alinhar os objetivos das partes interessadas na organização.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo realizado discorre sobre os aspectos metodológicos partindo do estudo de fundamentação teórica, que proporcionou a base para o propósito que consiste na proposta metodológica de focar a satisfação dos clientes de cooperativas agroindustriais por meio do BSC. A estrutura da investigação é definida pelo delineamento da pesquisa, é neste momento onde é desenvolvida a forma para obtenção das respostas para as perguntas da pesquisa. Desta forma, foi formulado um estudo de caso, pois essa é a metodologia mais adequada para confirmação da pesquisa. Segundo Yin (2005) é o estudo empírico que investiga um fenômeno atual no contexto social, geralmente considerando que as delimitações entre o fenômeno e o contexto onde insere não são claramente definidas.

Partindo para a abordagem dos tipos de pesquisa utilizados, ressalta-se que, por intermédio da pesquisa exploratória, obtém as idéias para a definição do problema a ser objeto de estudo nesse trabalho. A pesquisa exploratória (CAUCHICK MIGUEL, 2010), ocorre nos estágios iniciais de uma pesquisa sobre o fenômeno, quando o objetivo é adquirir uma visão inicial sobre um tema e fornecer base para uma survey mais detalhada. Usualmente, não tem um modelo conceitual definido e as variáveis de interesse necessitam ser mais bem escolhidas. Ainda, a pesquisa se destaca com a característica qualitativa.

A base da pesquisa de campo é a documentação direta, o levantamento de dados é realizado no local onde ocorrem os fenômenos com o objetivo de obter informações sobre um problema, ou confirmar uma hipótese, ou descobrir novas relações entre fatos por meio da observação. Sendo uma forma de coleta que permite a obtenção de dados sobre um fenômeno de interesse, da maneira como este ocorre na realidade estudada.

A coleta de dados da pesquisa de campo está ligada diretamente com local onde está sendo realizado o estudo, sendo uma vantagem significativa. O instrumento utilizado foram reuniões com os gestores e colaboradores para formulação do BSC. Após a coleta dos dados, a análise e interpretação dos dados são bastante correlatas. Neste contexto, buscou-se analisar e interpretar os dados com o intuito

de responder os objetivos propostos pela pesquisa.

O trabalho foi desenvolvido em uma cooperativa industrial de laticínios em Santa Maria, RS, onde esta usina recebe diariamente 3500 litros de leite por dia para a produção de leite fluído integral e desnatado, iogurtes naturais e com sabores, queijos de vários tipos, doce de leite, creme de leite, sorvetes e sobremesas integram a linha de produção.

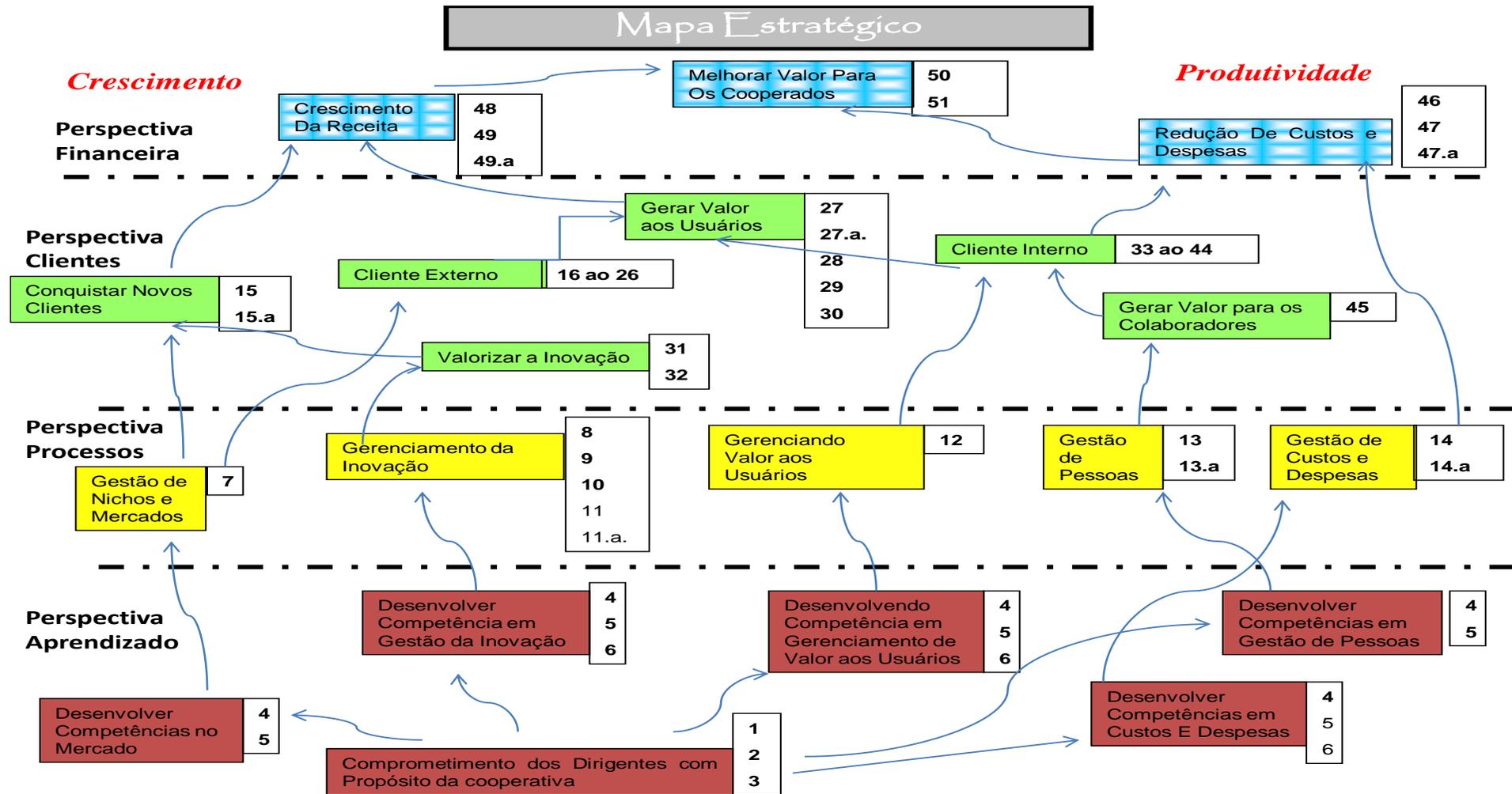
4. DISCUSSÃO DOS DADOS

Após o diagnóstico levantado por meio de entrevistas com a administração da empresa, observou-se que, a mesma não possui o Planejamento Estratégico definido. O que é fundamental para a implantação da ferramenta BSC. Pois é necessário estar claro a definição da missão, dos valores, do conhecimento da organização e do seu meio envolvente, por meio dos respectivos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades e de política de qualidade.

As dificuldades foram minimizadas, em função dos colaboradores e da administração da organização, já estarem familiarizados com os conceitos principais do planejamento estratégico. Esse fator impulsionará a implantação do BSC na cooperativa, garantindo maior aderência e comprometimento de todos na organização em torno da estratégia estabelecida.

Neste caso, a empresa necessita direcionar a cultura organizacional de gestão ao planejamento estratégico, além de implementar uma política de medição de desempenho. Logo, sendo, os requisitos importantes para o sucesso do programa, a ausência acarretará prejuízos significativos tanto na elaboração do mapa estratégico quanto na implantação do BSC.

O objetivo da utilização do BSC na cooperativa é a necessidade de buscar novos clientes, no entanto, a criação de indicadores na perspectiva cliente, se faz necessário. Para a definição destes indicadores e objetivos estratégicos, foi traçado o mapa que delinea as atividades em prol do aumento de novos clientes, pois a cooperativa foi reativada há pouco, após, 2 anos sem exercer atividades, como mostra o mapa estratégico na figura 03.



Legenda:

1. Índice de satisfação dos cooperados	26. Embalagens dos Produtos
2. Índice de comprometimento com os propósitos da cooperativa	27. Acompanhamento pós- venda
3. Educação cooperativa	27.a. Fidelização
4. Colaborados	28. Atendimento as reclamações
5. Dirigentes	29. Flexibilidade de negociação
6. Cooperados	30. Medidas de satisfação
7. Novos fornecedores	31. <i>Marketing</i>
8. Novas tecnologias	32. Integração com a comunidade
9. Novos Produtos	33. Realização profissional do colaborador
10. Novos Processos	34. Comprometimento da administração e interação com os colaboradores
11. Plano de Mídia	35. Reconhecimento no trabalho
11.a. Índice de inserção de inovação	36. Compreensão e valorização das idéias e sugestões
12. Qualidade	37. Oportunidades de treinamento e desenvolvimento
13. Clima Organizacional	38. Espaço (área) de trabalho disponível
13.a. Índice de Rotatividade	39. Relacionamento com a equipe de trabalho
14. Gestão de Processos	40. Capacidade de transmitir credibilidade na execução do trabalho
14.a. Índice de Redução de Despesa	41. Carga horária de trabalho
15. Plano de Venda	42. Segurança na execução das atividades

15.a. Índice de novos clientes	43. Ambiente de trabalho
16. Qualidade dos produtos	44. Qualidade de vida dentro da empresa
17. Variedade de Produtos	45. Medidas de satisfação para os colaboradores;
18. Pontos de Vendas	46. Despesas
19. Id. das necessidades dos clientes	47. Custos
20. Aumento de Consumo = Aumento P.V.	47.a Redução de Custos e Despesas
21. Desempenho dos Produtos	48. Usuários
22. Qualidade dos Serviços	49. Novos Clientes
23. Exposição dos Produtos no P.V.	49.a. Índice de crescimento de receita
24. Cordialidade dos Atendentes	50. Sobras
25. Segurança dos Produtos	51. Remuneração.

Figura 03: Mapa estratégico da cooperativa.
Fonte: dados da pesquisa

A seguir mostram-se as características mais marcantes do mapa estratégico, as informações contidas e a facilidade de análise por meio da visualização e entendimento do inter-relacionamento dos processos internos da cooperativa, possibilitando o gerenciamento, apresenta-se o item de perspectiva financeira.

4.1. Perspectiva Financeira

Os objetivos e indicadores financeiros devem ter finalidades de obter desempenho financeiro esperado da estratégia adotada pela empresa e servir de meta principal para os objetivos e indicadores das demais perspectivas do BSC. Com a finalidade de aumentar a lucratividade da empresa, foram definidos três indicadores financeiros dentro desta perspectiva: Reduzir custos e despesas; Crescimento da receita e Melhorar o valor da cooperativa.

Reduzir custos e despesas: o objetivo estratégico para obter esse resultado é a

criação de um índice de redução de custos e despesas em valores monetários, para isso, é necessário ter o custo total e o custo discriminado das atividades realizadas;

Crescimento da receita: é importante haver um ganho de novos clientes, com isso, a empresa precisa se expandir no mercado, principalmente no varejo, pois o mercado atual da cooperativa tem uma grande parcela de clientes em prefeituras e hospital, para isso a inserção dos produtos nos supermercados é fundamental;

Melhorar o valor da cooperativa: Remuneração e retorno dos resultados econômicos (sobras) são os objetivos estratégicos indicados, A medição dos objetivos estratégicos será feita periodicamente. Sugere-se ser realizada quinzenalmente onde terão reuniões com o grupo envolvido para reavaliar as metas e objetivos, criar planos de ação e principalmente ter o envolvimento de toda empresas com a visão e estratégia da cooperativa.

4.2. Perspectiva dos processos internos

Com o intuito identificar os processos internos mais críticos para a realização das atividades, foram relacionados para a cooperativa pesquisada, os seguintes objetivos e indicadores:

- Para gestão de nichos de mercado, pode-se obter por meio de novos clientes e novos fornecedores. Estão sendo realizados estudos dentro da empresa, para atrair novos clientes e encontrar novos fornecedores;
- Gerenciamento da inovação, por meio da criação de novos produtos, como, por exemplo, neste ano serão criadas três novas bebidas lácteas. Ainda, para gerenciamento da inovação, é necessário desenvolvimento de novos processos e novas tecnologias;
- Gerenciando valor aos usuários, Qualidade nos serviços de cooperados, credenciados e nos serviços administrativos. Além de buscar excelência nos recursos já existentes na área de ação da cooperativa, busca-se sempre implantar novas tecnologias para a área de ação trazendo satisfação aos usuários;

- Gestão de pessoas é importante haver um bom clima organizacional e criar um índice de rotatividade. Será realizada a pesquisa de clima organizacional, além de um acompanhamento do índice de rotatividade;
- Gestão de custos e despesas, gestão de processos, auditorias internas dos custos, gestão de negócios com prestadores, padronização das rotinas administrativas e o principal que é o índice de redução de custos e despesas.

4.3. Perspectiva de aprendizado e crescimento

Para alcançar metas para os objetivos financeiros dos clientes e dos processos internos, é importante melhorar as capacidades organizacionais para o aprendizado e crescimento. É possível identificar, com o BSC, que os vetores de desempenho associados ao aprendizado e crescimento originam-se basicamente de três fontes: colaboradores, sistemas e alinhamento organizacional.

Entende-se que a cooperativa, como empresa que oferece produtos aos seus clientes, deve investir nessa infraestrutura se quiserem alcançar os objetivos de crescimento financeiro em longo prazo. A partir do momento em que se coloca como objetivo organizacional, a obtenção de melhorias das capacidades dos colaboradores, dirigentes e dos sistemas de informação, e a motivação como melhor interesse da empresa.

A cooperativa definiu metas que foram traçadas pela direção em reuniões, que visam, entre outras coisas, uma melhor capacitação dos colaboradores da cooperativa. A fim de identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos, foram definidos alguns objetivos estratégicos e indicadores, como: desenvolver competência em desenvolvimento de mercado; Desenvolver competências em gestão inovação; Desenvolver competência em Gestão de pessoas; desenvolver competências em custos e despesas, todas estas competências podem ser resolvidas desenvolvendo competências em colaboradores, dirigentes e Cooperados.

4.4. Perspectiva do Cliente

O foco da pesquisa foi à perspectiva cliente, as organizações necessitam identificar seus clientes tanto interno quanto externo, quem executa o trabalho, e quem recebe o produto ou serviço. Um indicador importante nesta perspectiva é cliente externo, no qual é importante frisar a qualidade dos produtos. Para mensurar a qualidade dos mesmos é necessário a realização de uma pesquisa em relação a satisfação dos clientes em períodos definidos, em geral sugeridos anualmente,, nesta pesquisa também obterá informações para identificar as necessidades dos clientes, o desempenho dos produtos, à qualidade dos serviços, cordialidade dos atendentes, além de identificar se o aumento de pontos de venda tem relação direta com o aumento de consumo.

Ainda, dentro do indicador cliente externo, um objetivo de suma importância é a variedade de produtos, deve haver o lançamento de novos produtos em períodos especificados no planejamento, além de criar novas embalagens para os produtos já existentes. Outro item a ser avaliado são os pontos de venda, Introduzir os produtos em supermercado, pelo menos em uma rede por ano. Deve-se não só expandir pontos de venda, como melhorar a exposição dos produtos nos pontos de venda existentes.

Em relação à segurança dos produtos, é importante controle no processo produtivo, uma medida a ser tomada é nomear responsável pelo controle. Outro indicador relevante é de cliente interno, com o foco voltado para as exigências desses clientes internos, nasce, então, uma necessidade de se implementar medidas estruturadas. Pois é extremamente necessária para reorganizar as estruturas atuais da organização e transformá-las em fontes de motivação para os funcionários.

Dentro do indicador cliente interno, é importante mostrar aos colaboradores a importância do cliente e propiciá-los à uma melhoria na qualidade de produtos e serviços prestados a esses clientes, com produtividade e incentivo, criando um ambiente favorável a todos, por isso trabalhar a realização profissional do

colaborador, reconhecimento no trabalho, compreensão e valorização das idéias e sugestões, ambiente de trabalho, qualidade de vida dentro da organização.

No entanto, para a realização destas medidas, é necessário fazer pesquisa de satisfação de clientes internos anualmente, onde os colaboradores possam expor suas idéias e perspectivas sobre no ambiente interno da organização. Para que esse objetivo seja alcançado, torna-se necessária também uma análise do ambiente interno, com avaliações dos setores da empresa, avaliação do nível de integração entre os setores, avaliação da relação com os consumidores e uma avaliação do potencial dos funcionários.

O comprometimento dos clientes internos com a administração e a interação desta com os mesmos, além de oportunidades de treinamento e desenvolvimento, espaço (área) de trabalho disponível, relacionamento com a equipe de trabalho, capacidade de transmitir, credibilidade na execução do trabalho, carga horária de trabalho, segurança na execução das atividades. Passado pelo processo de avaliação, a empresa precisa analisar o perfil dos funcionários, analisando a imagem da empresa, o nível de motivação, as expectativas e as aspirações do público interno, as necessidades de treinamento, o espírito de equipe e o conhecimento das metas da organização por parte desse público interno. A organização concentra esforços para entender a e atender as necessidades de seus clientes externos, esta deve, também, atender e superar as expectativas de seu principal cliente, o interno.

Conquistar novos clientes é outro indicador da perspectiva cliente, por meio de novas formas de encantar o cliente, sendo que, pode ser medido pelo número de novos usuários no período. Neste sentido valorizar a inovação, por meio de campanhas de marketing, integração com a comunidade, entre outros. Gerar valor aos clientes por meio de: pesquisas de satisfação; flexibilização nas negociações; atendimento às reclamações, além do acompanhamento pós-atendimento devendo ser medido pela pesquisa de satisfação anual. O relatório analítico para esta finalidade poderá ser a aplicação de questionário de satisfação, contendo os critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.

4.5. Vantagens decorrentes do uso do BSC

Analisando os resultados, ficaram evidentes as vantagens e desvantagens da utilização da ferramenta *Balanced Scorecard*. Uma das vantagens é a visão abrangente e sistêmica que oferece a organização. Isto porque permite a avaliação global do desempenho organizacional, a integração de objetivo de curto e longo prazo, bem como a integração de indicadores financeiros e não financeiros e ainda da óptica interna e externa da organização. Outra das grandes vantagens da utilização do método é o fato de constituir uma ferramenta que permite distribuir os diferentes recursos da empresa em função das iniciativas tomadas e ainda pontos críticos, como no caso da cooperativa os clientes.

Também a forma como sintetiza as diversas realidades num documento de leitura simples, possibilitando uma leitura clara dos objetivos estratégicos da empresa e das estratégias delineadas, assim como o seu acompanhamento e monitoramento constituem uma vantagem importante do BSC. Portanto, a administração da cooperativa mostrou-se preocupada, pois ficaram claras as evidenciadas, em relação a falta de comunicação das estratégias da mesma aos clientes internos. A preocupação dos gestores com a possibilidade de promover um ambiente organizacional propício, não só ao ambiente de trabalho, mas também um local para aprender, educar e crescer com a cooperativa.

4.6. Desvantagens decorrentes do uso do BSC

Entre as desvantagens verificadas no uso do método BSC, constatou-se grande dificuldade de sua aplicação o que, por vezes, origina resultados pouco realistas, esta questão prende-se essencialmente com a forma deficiente como se organiza a sua execução e ainda com os requisitos comportamentais necessários a quem o executa.

Outra desvantagem que deve ser trabalhada é que para a implantação do BSC, é necessário na maioria das vezes, fazer mudanças radicais na cultura da empresa, criando assim uma dificuldade maior para a concretização.

Pode-se dizer que parte dos indicadores propostos pelo BSC é difícil de ser

quantificados e monitorados por meio do processo de gestão. São indicadores formados a partir de intangíveis, que podem sofrer variações influenciadas pelos meios internos ou externos da empresa. Com isso, os empregados e gestores têm pouco controle sobre suas variações. Existem ainda algumas desvantagens como a falta de informação acerca da concorrência do mercado, inovações tecnológicas e a evolução do meio organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atual contexto econômico mundial é marcado pela intensificação dos processos de globalização e competição nos mercados, o que exige das organizações processo de tomada de decisão cada vez mais rápido tanto em termos de inovação de produtos e serviços como também em lançamento de novos produtos para surpreender a concorrência. Para isso, torna-se necessária uma definição de estratégia organizacional, e que esta seja alinhada aos objetivos, as metas, alianças e parcerias estratégicas, determinando assim quais as ações que devem ser praticadas.

Uma ferramenta que pode auxiliar na implementação de estratégia organizacional são os mapas estratégicos, os quais fornecem uma representação visual dos objetivos estratégicos, e descreve como os ativos intangíveis impulsionam melhorias de desempenho nos processos internos, criando valor para os acionistas e para clientes internos e externos. Portanto, o mapa estratégico, ajustado à estratégia específica da cooperativa, descreve como os ativos intangíveis impulsionam melhorias de desempenho nos processos internos da mesma. Assim que é de fundamental importância para a organização pesquisada, descrever de que forma ocorrem seus processos e forma de gestão, orientando quais ações devem ser postas em práticas para a consecução dos objetivos e metas.

Deste modo, para que as Cooperativas de laticínios se mantenham competitivas e sejam capazes de enfrentar as mudanças no mercado dinâmico, a implementação de estratégias deve partir de um planejamento estratégico,

juntamente com a participação dos colaboradores (clientes internos), que devem estar atualizados e capacitados de acordo com as estratégias organizacionais que foram definidas.

A proposta do trabalho permitirá à cooperativa buscar a melhor forma de gerir seus recursos financeiros e descobrir quais pontos críticos necessitam atenção especial nos processos organizacionais, salientando a relevância da contribuição de todas as áreas de atuação e o empenho que a gerência precisa disponibilizar. No mercado atual, ocorrem constantes mudanças, por isso, as organizações devem estar comprometidas com a qualidade e a produtividade para poder prosperar.

Acredita-se que o objetivo deste trabalho foi atingido na medida em que o mesmo evidenciou o mapa estratégico do *Balanced Scorecard* com seus indicadores. Mas é importante notar que esta sistemática tem ênfase na satisfação dos clientes internos e externos da cooperativa com relação à qualidade de seus produtos e serviços.

A motivação para avaliar a empresa sobre o prisma de que os clientes internos e externos da cooperativa sentem-se satisfeito em relação à qualidade de seus produtos e serviços está ao longo de sua evolução transformando-se em um sistema de gestão estratégica da empresa. Na verdade, a focalização dos processos e clientes internos, agrega valor ao negócio e identificam as necessidades de desenvolvimento e treinamento dos clientes internos. Para os clientes externos foram identificadas suas expectativas em relação aos produtos e com isso a definição do mercado alvo. No entanto, para o direcionamento do negócio torna-se de suma importância a documentação de cada etapa do desenvolvimento do projeto, pela equipe de projeto, para que a qualquer momento possa ser feito o realinhamento para melhorar os produtos e serviços conforme as necessidades dos clientes.

Quanto aos objetivos específicos, podem-se considerar atendidos, pois foram analisadas as estratégias organizacionais utilizadas na Cooperativa para melhoria contínua dos processos. A sistematização e organização do planejamento da

qualidade devem estar comprometidas com o contínuo aperfeiçoamento dos produtos, processos e colaboradores. As ações não podem ser isoladas para obter resultado e garantir a qualidade em produtos e processos.

Dentre os resultados obtidos, foram desenvolvidos indicadores estratégicos no mapa estratégico que devem ser trabalhados para alcançar sucesso na implementação do BSC, assim é possível traduzir a visão estratégica e planejar e estabelecer metas. Os indicadores criados na perspectiva financeira como crescimento da receita, melhorar valor para os cooperados e redução de custos e despesas, servem para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações consumidas na empresa. É necessário que a cooperativa esteja focada no retorno sobre investimento e não somente medir o lucro. Na perspectiva cliente foco da pesquisa, foram criadas medidas e objetivos estratégicos que agregam valor para os clientes, tanto internos como externos, visando atender seus desejos e necessidades além de identificar clientes potenciais, destaca-se entre os indicadores desenvolvidos geração de valor ao usuário onde será trabalhada a fidelização dos clientes.

Em processos internos é importante atrair novos clientes expandido o mercado e encontrar novos fornecedores para obter mais alternativas de matérias primas e aumentar seu poder de barganha na hora da compra de insumos. No gerenciamento da inovação, é necessário desenvolvimento de novos processos e novas tecnologias, para reduzir custos e retrabalho, ainda implantando novas tecnologias para a área de ação pode trazer satisfação aos usuários. Em reação a aprendizagem organizacional a empresa necessita criar competências em colaboradores, dirigentes e cooperados. Competências em desenvolvimento de mercado, gestão inovação, gestão de pessoas, em custos e despesas.

Recomenda-se fazer um estudo dando foco as outras perspectivas do BSC, com o objetivo de obter melhores resultados, em aprendizado, processos internos e finanças. Ainda uma sugestão de aplicação desta pesquisa, em outras cooperativas com características semelhantes com o objetivo de fazer um comparativo com esta estudada.

REFERÊNCIAS

BACIC, M. J. ; VANNUCCI, J.C. **Impacto da Certificação ISO 9000 no Desempenho de Empresas de Pequeno Porte da Indústria Química Paulista**. Revista de Informação Contábil (UFPE),v. 2, Fac. 1, p.82-98, Recife, PE, Brasil, 2008.

BISPE, J.; BARRUBÉS, J. The Balanced Scorecard as a Management Tool for Assessing and Monitoring Strategy Implementation in Health Care Organizations. **Revista Española de Cardiología (English Edition)**, v. 65, n. 10, p. 919-927, 2012.

CAUCHICK MIGUEL, P. **Metodologia da pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHAE, B. Developing key performance indicators for supply chain: an industry perspective. **Supply chain Management: An International Journal**, v. 14, n. 6, p. 422-428, 2009.

CORRÊA, A. C. **O Balanced Scorecard como um sistema complexo Adaptativo: uma abordagem quântica à estratégia**. Tese (Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção), Florianópolis, Santa Catarina, 2005.

COSTA, Ana Paula Paulino. **Balanced scorecard: conceitos e guia de implementação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

COUTINHO, A.R; KALLÁS, D. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Campus 2005.

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

GADELHA, M. A.; MASIH, R. T. Alinhamento estratégico em incubadoras de empresas: proposta de um sistema de gestão baseado no Balanced Scorecard. In: Anais do XXVII ENEGEP. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2007.

GLYKAS, M. Fuzzy cognitive strategic maps in business process performance measurement. **Expert Systems with Applications**, v. 40, n. 1, p. 1-14, 2013.

GREILING, D. Balanced scorecard implementation in German non-profit organisations. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 59, n. 6, p. 534-554, 2010.

GRIGOROUDIS, E.; ORFANOUDAKI, E.; ZOPOUNIDIS, C. Strategic performance measurement in a healthcare organisation: A multiple criteria approach based on balanced scorecard, **Omega**, v. 40, n. 1, p. 104-119, 2012.

GUMBUS, A.; BELLHOUSE, D. E.; LYONS, B. A three-year journey to organizational and financial health using the Balanced Scorecard: a case study at Yale New Haven Health System Hospital. **The Journal of Business and Economic Studies**, v. 9, n. 2, p. 54-64, 2003.

GRECO, M.; CRICELLI, L.; GRIMALDI, M. A strategic management framework of tangible and intangible assets. **European Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 55-66, 2013.

HERRERO FILHO, Emilio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

JUSOH, R.; IBRAHIM, D. N.; ZAINUDDIN, Y. Moderating effect of Balanced Scorecard measures usage on strategy-performance relationship: an empirical study of manufacturing firms. **Journal of Financial Reporting & Accounting**, v. 5, n. 1, p. 87-118, 2007.

KANG, G; FREDIN, A. The Balanced Scorecard: the effects of feedback on performance evaluation. **Management Research Review**, v. 35, n. 7 p. 637-661, 2012.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**. Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, Jan/Fev, 1992.

_____. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, Jan/Fev, 1996.

_____. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. - Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Organização orientada para estratégia: como as empresas adotam o Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Mapas estratégicos**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

MACBRYDE, J.; PATON, S.; GRANT, N.; BAYLISS, M. Performance measurement driving change: a case from the defence sector. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 61, n. 5, p. 462-482, 2012.

MARR, B.; ADAMS, C. The balanced scorecard and intangible assets: similar ideas, unaligned concepts. **Measuring Business Excellence**, v. 8, n. 3, p. 18-27, 2004.

MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Editora Makron Books, 1999.

MENDES, P. et al. The balanced scorecard as an integrated model applied to the Portuguese public service: a case study in the waste sector. **Journal of Cleaner Production**, v. 24, p. 20-29, 2012.

MEGLIORINI, E.; SILVA, M.A.V.R. **Administração financeira: uma abordagem brasileira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

NIKOLAOU, I.E.; TSALIS, T.A. Development of a sustainable balanced scorecard framework. *Ecological Indicators*, v. 34, p. 76-86, 2013.

OLVE, Nils-Göran, ROY, Jan, WETTER, Magnus. **Condutores da Performance: um Guia Prático para o uso do Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

OTHMAN, R. Enhancing the effectiveness of the balanced scorecard with scenario planning. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 57 n. 3, p. 259-266, 2008.

SAINAGHI, R.; PHILLIPS, P.; CORTI, V. Measuring hotel performance: using a balanced scorecard perspectives' approach. *International Journal of Hospitality Management*, v. 34, p. 150-159, 2013.

SOUZA, W. **Avaliação de desempenho lógico de uma indústria de vidro plano brasileira: Abordagem de custo, produtividade qualidade e tempo**. Dissertação (Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção), Florianópolis, Santa Catarina, 2008.

SPECKBACHER, G.; BISCHOF, J.; PFEIFFER, T. A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research*, v. 14, n. 4, p. 361-388, 2003.

STEFANO, N.M.; CASAROTTO FILHO, N. Avaliação da qualidade dos serviços por meio da escala SERVQUAL de Parasuraman et al. *Estudos do ISCA*, n. 6, v. 4, p. 2-10, Portugal, 2013.

STEYN, B.; NIEMANN, L. Enterprise strategy: a concept that explicates corporate communication's strategic contribution at the macro-organisational level. *Journal of Communication Management*, v. 14, n. 2, p. 106-26, 2010.

THOMPSON, K.R.; MATHYS, N.J. It's Time to Add the Employee Dimension to the Balanced Scorecard. *Organizational Dynamics*, v. 42, n. 2, 2013, p. 135-144, 2013.

UYGUN, R.; ALTIN, E. Overview of methodological trends of the last decade in strategic management research, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 24, p. 1475-1480, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de Caso. Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 3ª Ed. 2005.

ZAGO, C.A *et al.* Perspectivas metodológicas de avaliação de desempenho organizacional: aplicabilidade na logística. *Revista Eletrônica Sistemas e Gestão*, v. 3, n. 3, p. 179-195, 2008.

ZEITHAML, V.A.; BITNER, M.J. **Marketing de serviços: a empresa com o foco no cliente**. 2ª Ed. Porto Alegre. Bookman. 2003.

ZHANG, L. et al. A few measures for ensuring supply chain quality. *International Journal of Production Research*, v. 49, n. 1, p. 87-97, 2011.