

DARLAN HENRIQUE DE ALMEIDA LIMA DE OLIVEIRA

**INTEGRAÇÃO DE DESEMPENHO E O BALANCED SCORECARD: ESTUDO DE  
CASO DE UMA EMPRESA EM PORTO VELHO – RO**

PORTO VELHO - RO  
2019

[www.saolucas.edu.br](http://www.saolucas.edu.br)

{69} 3211-8001 | {69} 3211-8002  
R. Alexandre Guimarães, 1927 Areal  
Porto Velho | RO | CEP 76.804-373

DARLAN HENRIQUE DE ALMEIDA LIMA DE OLIVEIRA

**INTEGRAÇÃO DE DESEMPENHO E O BALANCED SCORECARD: ESTUDO DE  
CASO DE UMA EMPRESA EM PORTO VELHO – RO**

Trabalho de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Faculdade São Lucas – Unidade II, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Bacharel em Engenharia de Produção, sob a orientação da Professora Ana Cláudia Barroso.

PORTO VELHO - RO  
2019



## INTEGRAÇÃO DE DESEMPENHO E O BALANCED SCORECARD: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA EM PORTO VELHO – RO

### PERFORMANCE INTEGRATION AND THE BALANCED SCORECARD: CASE STUDY OF A COMPANY IN PORTO VELHO - RO

Darlan Henrique de Almeida Lima de Oliveira<sup>1</sup>

Ana Cláudia Barroso<sup>2</sup>

**Resumo:** Gerenciar a organização de forma sistêmica, com uma visão holística, pode gerar diversas vantagens para as empresas que utilizam desses conceitos, como a integração de informações. Principais benefícios de se realizar uma integração no ambiente de negócio, como: agilidade, confiabilidade, otimização, redução de custos. A Teoria Geral dos Sistemas também conhecido como Teoria Sistêmica, desde a década de 1920, iniciando sua carreira como biólogo, Ludwig Von Bertalanffy critica o domínio do enfoque mecanicista na pesquisa científica. Surgindo então, o pensamento sistêmico, com uma necessidade de acompanhar processo de aprendizagem organizacional que estava em crescimento, em constante mudança, com diversos comportamentos e percepções de toda realidade. Agora, a antiga forma tradicional de resolução de problemas é considerada inadequada e ineficiente pois trata de modo limitado os problemas que surgem. A gestão estratégica é o artifício de decisão, fundamentado por um conjunto de princípios e conceitos coerentes um com o outro, com o objetivo de garantir o cumprimento da missão da empresa. O Balanced Scorecard é uma ferramenta estratégica de integração e balanceamento de todos os principais indicadores e medidas de desempenho que uma empresa possui, que vão desde os financeiros e administrativos até os referentes aos processos internos, determinando objetivos da qualidade para atribuições e níveis importantes dentro da organização. Para realização da pesquisa, foram analisadas as métricas de uma empresa, que se trata de um distribuidor de baterias em Porto Velho – RO, se trata de uma multinacional com mais de 60 anos no mercado. Este estudo buscou avaliar de forma geral e sistêmica o desempenho dos colaboradores de uma organização, e após a revisão bibliográfica e da análise dos resultados obtidos, percebe-se que, por intermédio da integração entre as perspectivas financeira, de clientes, de processos internos, e de aprendizado direcionada pelo Balanced Scorecard, os gestores conseguem visualizar e compreender as relações existentes entre os diversos processos da organização, e com isso, controlar e melhorar seus objetivos a partir de indicadores de desempenho, que sustentarão as tomadas de decisão.

**Palavras-chaves:** pensamento sistêmico, balanced scorecard, gestão estratégica.

**Abstract:** Managing the organization in a systemic way, with a holistic view, can generate several advantages for companies that use these concepts, such as information integration. Key benefits of integrating into the business environment such as agility, reliability, optimization, cost savings. General Systems Theory, also known as Systemic Theory, since the 1920s, beginning his career as a biologist, Ludwig von Bertalanffy criticizes the mastery of the mechanistic approach in scientific research. Arising then, the systemic thinking, with a need to accompany the process of organizational learning that was growing, constantly changing, with various behaviors and perceptions of all reality. Now the old traditional form of problem solving is considered inadequate and inefficient because it deals with limited issues that arise. Strategic management is the artifice of decision, based on a set of principles and concepts that are coherent with each other, in order to ensure the fulfillment of the company's mission. The Balanced Scorecard is a strategic tool for integrating and balancing all key performance indicators and measures that a company has, ranging from financial and administrative to internal processes, setting quality objectives for key assignments and levels within the organization. organization. To carry out the research, we analyzed the metrics of a company, which is a battery distributor in Porto Velho - RO, is a multinational with more than 60 years in the market. This study aimed to evaluate in a general and systemic way the performance of the employees of an organization, and after the bibliographical review and the analysis of the obtained results, it is noticed that, through the integration between the financial perspectives, clients, internal processes and learning directed by the Balanced Scorecard, managers are able to visualize and understand the relationships that exist between the various processes of the organization, and thus control and improve their goals based on performance indicators, which will underpin decision making.

**Keywords:** systemic thinking, balanced scorecard, strategic management.

<sup>1</sup>Acadêmico de Engenharia de Produção da Faculdade São Lucas.

<sup>2</sup> Professora Orientadora.



## 1 INTRODUÇÃO

Gerenciar a organização de forma sistêmica, com uma visão holística, pode gerar diversas vantagens para as empresas que utilizam desses conceitos, como a integração de informações. Principais benefícios de se realizar uma integração no ambiente de negócio, como: agilidade, confiabilidade, otimização, redução de custos.

Presume-se que a integração dos sistemas, iguala-se não somente às necessidades dos *stakeholders*, como também compreende um universo mais complexo e dinâmico que sofre influências de diversos elementos que a permeia, exigindo, portanto, uma visão mais abrangente e expressiva.

Considerando uma organização e suas métricas, devemos avaliar todos os fatores que podem ajudar ou atrapalhar seu desenvolvimento, visto isso, levamos em consideração uma empresa com 3 setores: financeiro, comercial e logística. Cada setor possui suas metas de acordo com suas atribuições dentro da organização, metas que consideram o quanto se realiza e a qualidade com que se realiza, supondo que apenas o setor do comercial teve bom desempenho, alcançou um bom volume de vendas, mas a logística teve problema para entregar, houve problema operacionais, o financeiro não controlou a inadimplência e os custos diários, se olharmos individualmente para cada setor, não conseguimos visualizar se a organização em geral teve um bom resultado.

Sendo assim, esta pesquisa busca responder à seguinte questão: Como avaliar de forma geral e sistêmica o desempenho dos colaboradores de uma organização? Portanto, o objetivo geral é analisar o desempenho da organização através de perspectivas definidas, utilizando os conceitos do *Balanced Scorecard*, atribuindo assim, um índice relativo a cada perspectiva da organização, posteriormente, integrando os índices de cada fator para então obter um índice geral da organização, avaliando qual setor impacta de forma positiva ou negativa a organização.

Como objetivos específicos têm-se: verificar o desempenho das métricas e integrar a um indicador geral; identificar as perspectivas que impactam positiva e negativamente no desempenho da empresa; analisar as métricas que estão impactando e quais podem ser alteradas/acrescentadas.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 TEORIA GERAL DOS SISTEMAS

A Teoria Geral dos Sistemas também conhecido como Teoria Sistêmica, desde a década de 1920, iniciando sua carreira como biólogo, Ludwig Von Bertalanffy critica o domínio do enfoque mecanicista na pesquisa científica. Publicou em 1925 suas ideias em alemão, já em 1930, lança alguns artigos. Na década posterior, o autor apresenta sua teoria do organismo considerado como sistema aberto. Durante a Segunda Guerra Mundial, as ideias de Bertalanffy não foram bem aceitas inicialmente. O biólogo conhece então, a Teoria da Cibernética crescente nos Estados Unidos. Em meados de 1960, Bertalanffy realiza conferências nos Estados Unidos e em 1967 e 1968 publica a Teoria Geral dos Sistemas, em função da maior propagação de suas ideias, traduzidas para o inglês, a Teoria ganha visibilidade (VASCONCELLOS, 2010).

Para Valença (2011), a Teoria dos Sistemas é mais bem exposta por Wilber e Morin, quando descrevem os princípios da dinâmica de sistemas e da teoria da complexidade. Wilber nomeia a teoria da dinâmica de sistemas de Ciência da Totalidade e comenta sobre 20 princípios básicos dessa ciência da evolução, que afirmam: a realidade não é composta de coisas ou processos, nem de todos nem de partes, mas sim de todos/partes, ou seja, hólons, e antes que um átomo seja átomo, é um hólón, são todos que existem dentro de todos, e é certo que alguma coisa existe e que certos processos existem, mas cada um deles e todos são hólons, podendo tentar discernir o que todos estes hólons têm em comum quando eles interagem, quais são suas leis, padrões, tendências ou até mesmo, hábitos.

A ideia de uma cadência universal fundamental também foi demonstrada por numerosos filósofos modernos. Saint-Simon observava a história das civilizações como uma série de períodos "orgânicos" e "críticos" que se alternavam; Herbert Spencer considerava que o universo passa por uma série de "integrações" e "diferenciações"; e Hegel entendia a história do homem como um desenvolvimento em espiral que parte de uma forma de unidade, passa por uma fase de desavença e desta para a reintegração num plano superior. Com efeito, a noção de padrões flutuantes parece ser continuamente útil para o estudo da evolução cultural (CAPRA, 1982).

Ainda segundo Capra (1982), em contraste com a concepção mecanicista cartesiana, a visão de mundo que está surgindo a partir da física moderna pode caracterizar-se por palavras



como orgânica, holística e ecológica. Pode ser até denominada visão sistemática, no sentido da teoria geral dos sistemas. O universo deixa de ser visto como uma máquina, composta de uma infinidade de objetos, para ser descrito como um todo dinâmico, indivisível, em que suas partes estão essencialmente inter-relacionadas e só podem ser compreendidas como modelos de um processo cósmico.

A visão sistêmica originou na teoria de Sistemas, de início, com aplicação nas ciências biológicas e posteriormente a outras áreas. Nas ciências sociais aplicadas, principalmente na administração, as organizações passaram a ser interpretadas como um conjunto de partes integrantes e interdependentes que possuem objetivos comuns. A soma das interações é muito maior que a simples soma das ações de cada componente individualmente. A teoria de sistemas busca, justamente, compreender fatos organizacionais por meio de sua interação e sua complexidade. Quando um dos componentes do sistema é afetado, o próprio sistema precisa se adequar as novas realidades, modificando-se (MARTINELLI, 2006).

## 2.2 PENSAMENTO SISTÊMICO

O pensamento predominante no século XX era o mecanicista, caracterizado por considerável grau de estruturação dos problemas, baixo grau de complexidade dinâmica e baixo grau de influência das percepções de diferentes atores a partir de distintos interesses, estabilidade do ambiente. Surgindo então, o pensamento sistêmico, com uma necessidade de acompanhar processo de aprendizagem organizacional que estava em crescimento, em constante mudança, com diversos comportamentos e percepções de toda realidade. A partir desse momento, surge a necessidade de aplicar o pensamento sistêmico, através do método sistêmico (VASCONCELLOS, 2010).

Há uma dificuldade de operacionalização dos conceitos teóricos puramente de sistemas na realidade prática das organizações. O método sistêmico foi desenvolvido justamente para orientar a aplicação prática e, assim, possibilitar análises mais completas de sistemas abrangentes e complexos, em particular aqueles que são contemplados por modelos mecanicistas e reducionistas. Martinelli e Ventura (2006) mostram uma compilação desses conceitos, metodologias e aplicações que compõem a abordagem sistêmica.

Agora, a antiga forma tradicional de resolução de problemas é considerada inadequada e ineficiente, pois trata de modo limitado os problemas que surgem. Os novos desafios que os gestores começam a enfrentar são problemas organizacionais, formando uma espécie de



sistema com esses problemas em contextos de complexidade que não podem ser trabalhados separadamente. Pensando nisso, Ackoff propõe um modelo de planejamento interativo que será usado como ferramenta operacional para tratar os problemas organizacionais de modo contínuo e eficaz (ANDRADE; et al, 2006).

Conforme o conceito desenvolvido por Andrade et al (2006) cita que o pensamento sistêmico é a forma de conceber, analisar e pensar o conhecimento sobre o mundo por meio de sistemas, procurando o entendimento de um todo, possibilitando assim, identificar certos aspectos do resultado neste trabalho. Inicialmente, para o entendimento do todo, é necessário identificar as diversas e diferentes abordagens existentes sobre o objeto de estudo. Posteriormente, o conhecimento de um todo também significa identificar o modo que irá resolver esses problemas, ou seja, deve-se observar também quais as ferramentas estão disponíveis e são adequadas para a situação do problema que está buscando resolver. No último ponto, uma visão sistêmica ou o pensamento sistêmico significa ter em mente o que se deseja exatamente resolver, e, saber como lidar com a situação e escolher a maneira que mais corresponde com a problemática levantada.

O pensamento sistêmico tem um critério principal, de que a melhoria de desempenho nas organizações contorna sob a formação de ambientes, com objetivo de que cada colaborador seja capaz de aprender constantemente fundamentado em suas atividades laborais e sobre o que representam em suas organizações (SENGE, 1990).

Alguns conceitos de outros estudos podem complementar o pensamento sistêmico, por exemplo, o planejamento de cenários, como mostra um método descrito por Moreira (2005), no qual os conceitos e seus princípios municiam os cenários sistêmicos. Por isso, este método se torna tão útil para a tomada de decisões estratégicas, no qual busca compreender o todo de um sistema, assim como suas interrelações e interdependências entre todos os aspectos envolvidos.

### 2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho pode ser descrita como um processo que procura reduzir as incertezas e, simultaneamente, a busca da consonância. A avaliação reduz, de certa forma, a incerteza do colaborador ao proporcionar um retrospecto sobre seu desempenho. Busca consonância conforme vai proporcionando a troca de ideias e concordância de conceitos entre colaborador e gestor (CHIAVENATO, 2004).



Em um conjunto da avaliação de desempenho é entendido como a integração dos processos de coleta de dados, tratamento, análise e interpretação dos indicadores que direcionam o processo organizacional (NEELY, 1995). A definição de *avaliação de desempenho*, possui certa amplitude de sentido, varia de acordo com o emprego da expressão e do contexto referente à avaliação, com isso, a compreensão mais precisa do processo de avaliação de desempenho demanda uma compreensão desses conceitos, os quais referem-se, respectivamente: ao levantamento dos resultados ganhos em certo período que podem ser quantificados; e à análise de uma certa situação, observando se o planejado foi ou não realizado conforme o atributo de certo valor (SANTOS, 2010).

Seguindo essa linha de pensamento, um processo para a avaliação de desempenho pode ser entendido pelo o ato ou efeito de classificar ou atribuir valor a certo resultado, de acordo com os objetivos preestabelecidos (SILVA; NIYAMA, 2011), consolidando com a mensuração, entendida como a quantificação da eficácia e/ou da eficiência das atividades e atribuições empresariais por intermédio de um indicador, o qual torna-se a métrica empregada nessa quantificação; sendo assim, os indicadores atribuídos para mensurar a eficiência e a eficácia dessas atividades desenvolvem um sistema de medição de desempenho (NEELY, 1995). Obtém-se, assim, que a avaliação de desempenho é o processo que possibilite às organizações mensurar seus determinados resultados e a avaliar o cumprimento de seus objetivos, definindo-se como um instrumento de aprimoramento organizacional primordialmente imprescindível ao processo de tomada de decisões.

A avaliação de desempenho “encontra-se agrupada nas funções administrativas de controle operacional e planejamento estratégico [...] o planejamento estratégico deve, portanto, conter uma abordagem estruturada para realizar sua monitoração e medição” (MÜLLER, 2003).

Os gestores procuram avaliar o desempenho de seus colaboradores por três razões básicas: primeiro a avaliação mostra informações relevantes para as decisões sobre promoções ou aumento de salário. Em segundo, torna possível que os gestores e colaboradores desenvolvam um plano de ação para corrigir ou mitigar algum tipo de deficiência, ao mesmo tempo, possibilita a reiteração dos pontos positivos de seu desempenho. Terceira razão, as avaliações são úteis para um bom planejamento de carreira, em vista de fornecer uma visão a respeito dos pontos positivos e negativos do colaborador (DESSLER, 2003).





## 2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica é o artifício de decisão, fundamentado por um conjunto de princípios e conceitos coerentes um com o outro, com o objetivo de garantir o cumprimento da missão da empresa (CATELLI, 2001).

No processo de gestão, a etapa inicial é o planejamento estratégico, no qual a organização desenvolve sua estratégia empresarial conforme a visão de futuro da empresa, é a etapa em que se realiza a definição dos objetivos estratégicos, políticas e tem como resultado o equilíbrio dinâmico da organização e suas interações (PADOVEZE, 2007).

O planejamento estratégico vai além de um fator essencial no processo de transformação, também funciona como um mecanismo de apoio na prevenção, formulação de alternativas e ações que procuram se adequar a complexidade e a dinâmica do ambiente em que as organizações estão posicionadas, por isso a importância do processo estratégico, sendo a definição das etapas a serem realizadas com o objetivo de sucesso da gestão estratégica (COLENGHI, 2007).

Além do planejamento estratégico, é necessário também um planejamento operacional. O planejamento operacional abrange um aspecto de tempo de curto, médio e longo prazo, é o que se encontra mais próximo no momento da realização, baseado no conhecimento mais seguro das variáveis de todo o processo envolvido (PELEIAS, 2002).

O planejamento operacional é desempenhado pelos níveis organizacionais mais inferiores, com objetivo básico nas atividades laborais do dia-a-dia da organização, nesta etapa normalmente se realizam os planos de ação, é a fase de normalizar as metodologias de desenvolvimento e implantação anteriormente estabelecidas (OLIVEIRA, 2007).

Conforme Bethlem (2009) descreve, os controles operacionais das estratégias são avaliados após a realização das ações definidas na etapa do planejamento estratégico, medindo a eficácia das atividades estabelecidas. A alta administração, por sua vez, controla várias ações na organização que se relacionam com as estratégias propostas, analisando se agem da maneira esperada, como por exemplo:

- As políticas e organização estabelecidas, especialmente as de recursos humanos, métodos e processos e sua competitividade.
- Modificações na estrutura orçamentária e financeira da empresa, como: custos, investimentos, dispêndios, lucratividades, índices.
- Disponibilidade e qualidade de produtos e serviços.



- Inovação do ambiente.
- Relações externas da organização, satisfação dos *stakeholders* com a atuação da empresa.

## 2.5 BALANCED SCORECARD

Assim que a gestão estratégica estiver definida, esta deverá ser implementada e gerenciada na organização. Em meio os variados modelos de gestão, destaca-se o *Balanced Scorecard*. Este modelo foi desenvolvido como uma ferramenta de gestão de mensuração balanceada, baseada na medida financeira e não financeira, que demonstrasse a missão e a visão estratégica de uma organização. Inicialmente, esperava superar as limitações da gestão apoiada apenas nos indicadores financeiros, ou seja, incrementar novos indicadores apropriados para traduzir vetores de desempenho de uma organização (KAPLAN e NORTON, 1992).

Conforme descrevem Oliveira, Perez Júnior e Silva (2008), Robert Kaplan e David Norton, ambos americanos, desenvolveram o *Balanced Scorecard*. Logo após refletirem a respeito da legitimidade da utilização na gestão das organizações de somente indicadores financeiros, observaram a necessidade de utilizar ferramentas gerenciais fossem relacionadas a gestão estratégica das organizações.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta estratégica de integração e balanceamento de todos os principais indicadores e medidas de desempenho que uma empresa possui, que vão desde os financeiros e administrativos até os referentes aos processos internos, determinando objetivos da qualidade para atribuições e níveis importantes dentro da organização (KAPLAN e NORTON, 1997).

Inicialmente, a definição do *Balanced Scorecard* era basicamente de um Sistema de Medição de Desempenho. Após sua transformação, tornou-se descrito como um sistema de gestão estratégica (KAPLAN e NORTON, 2000).

O *Balanced Scorecard* utiliza o conceito de quatro perspectivas estratégicas que devem ser devidamente definidas, mensuradas e acompanhadas, as perspectivas são: perspectiva financeira; perspectiva de clientes; perspectiva de processos internos; perspectiva de aprendizado (Figura 1). Na perspectiva financeira, os objetivos financeiros são importantes para definir o desempenho econômico esperado pela estratégia. Esta perspectiva está orientada com a saúde financeira da organização. As medidas e os objetivos são segmentados

e devem analisar o ciclo da vida da organização (MARTINS e HECKERT, 2014). A perspectiva de clientes tem objetivo de criar valor de modo honesta para seus clientes de forma que satisfaça as necessidades. Além de resultados que agradem seu público-alvo, da lucratividade que proporcionam, assim como a participação do mercado (CONCEIÇÃO, 2014). Observando na perspectiva dos processos internos designa para que a organização crie valor para os seus clientes internos e externos quanto para seus acionistas, no qual precisará atingir objetivos como reduzir risco operacional, a melhoria da eficiência comercial e aumentar a qualidade do serviço (QUESADO e LETRAS, 2015). Diferente das outras perspectivas, a perspectiva de aprendizado direciona a base para alcançar os objetivos das demais perspectivas. Com isso, as organizações devem estar em contínuo melhoramento dos produtos e serviços que oferecem, e assim, conseguir talentos para aplicar novas ideias de produtos e serviços com características superiores (GARVIN, 1993).

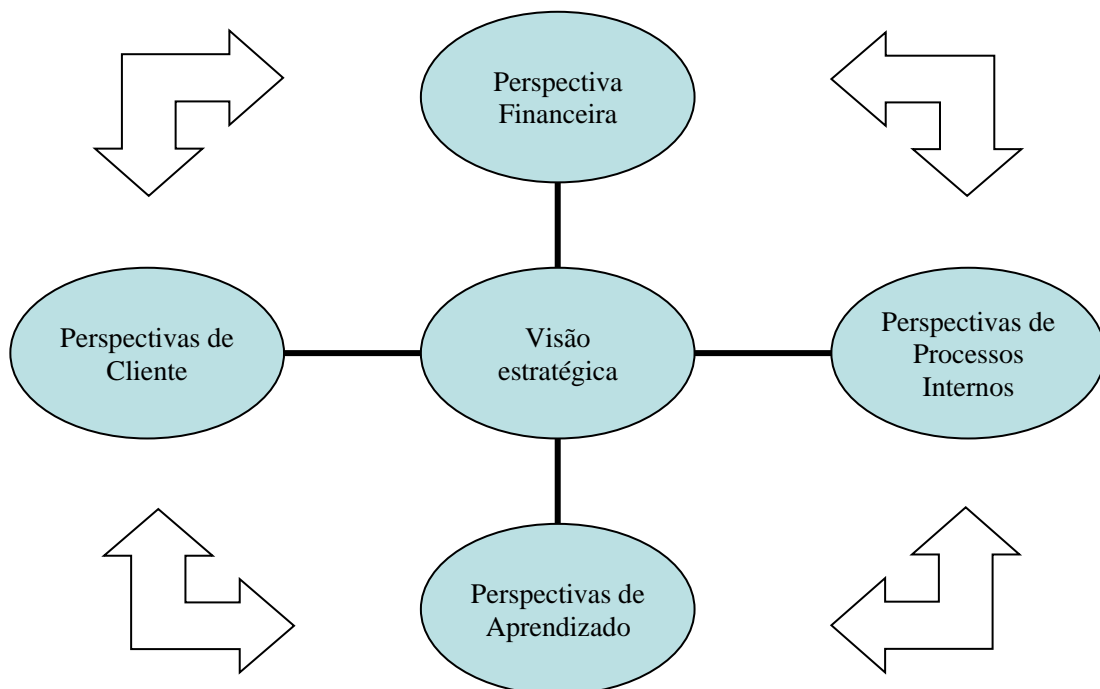


Figura 1 – Perspectivas estratégicas do BSC  
 Fonte: Baseado em Kaplan e Norton (1997, p.10).

Portanto, o *Balanced Scorecard* tem como objetivo monitorar, mensurar e direcionar ações a partir da medida do desempenho estratégico. Sendo assim, todas as perspectivas se interligam entre si, com uma relação de causa e efeito. Relação entre perspectivas:

### 2.5.1 Mapa Estratégico

O mapa estratégico acrescenta a dinâmica da estratégia, mostrando com mais clareza e foco (Figura 2). Com isso, pode-se afirmar que o mapa estratégico é a representação visual da gestão estratégica, ilustrando as quatro perspectivas que descrevem a estratégia (KAPLAN e NORTON, 2004).

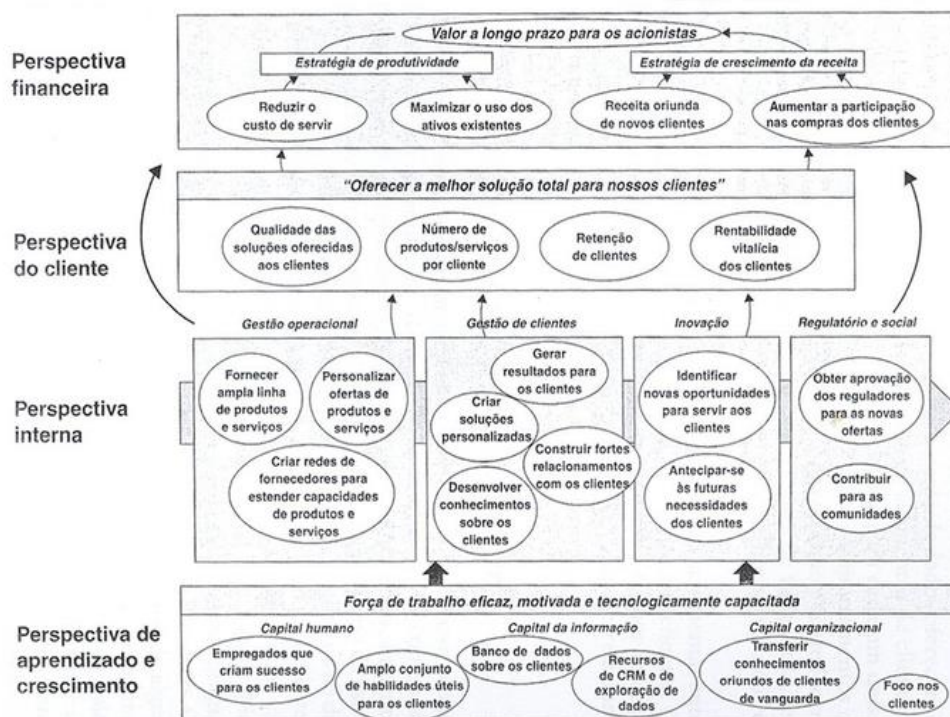


Figura 2 – Mapa estratégico do BSC  
Fonte: KAPLAN e NORTON, 1992.

O mapa estratégico de uma organização ilustra a lógica da estratégia, exibindo com clareza os objetivos dos processos internos críticos que geram valor e os ativos intangíveis necessários. O *Balanced Scorecard* descreve os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas determinados no planejamento estratégico (KAPLAN e NORTON, 2004).

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa foi elaborada por intermédio de atividades e ações sequenciais e/ou concomitantes, tem inspiração nos conceitos da Teoria Geral dos sistemas e no Pensamento



Sistêmico, e o desenvolvimento tem embasamento na teoria do *Balanced Scorecard*, um modelo de Gestão Estratégica que apoia a mensuração, acompanhamento e controle do progresso das organizações para o cumprimento de suas metas de longo prazo, a partir da tradução da visão em objetivos, indicadores, metas e projetos.

Foram consultados diversos teóricos sobre o tema em âmbito internacional e nacional, em livros, trabalhos científicos, revistas e sites na Internet.

A respeito aos procedimentos a pesquisa é caracterizada como um estudo de caso e bibliográfica, a pesquisa bibliográfica é elaborada baseada em material já publicado. Suas fontes de pesquisa são livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. É imprescindível uma revisão bibliográfica para sustentar a fundamentação teórica de uma pesquisa (GIL, 2010).

Segundo Reis (2008), uma pesquisa bibliográfica explica e expõe um problema, baseia-se apenas nas contribuições secundárias de outros autores que escrevem sobre o problema estudado, possibilitando assim, compreender os elementos estudados.

Para coleta de dados, foi utilizado a análise documental, através uma ferramenta corporativa que mostra as metas individuais de cada colaborador, as métricas são definidas de acordo com a atribuição de cada colaborador e com as necessidades da empresa em avaliar suas atividades.

Na análise de dados, foi utilizada a análise preditiva, na qual busca estabelecer uma relação com dados estatísticos e históricos para compreender e prever ocorrências e ter ações assertivas, atrás dessa análise é possível identificar tendências, entender e prever comportamentos, entender as reais necessidades de clientes, promover a tomada de decisões baseadas em dados fidedignos e melhorar o desempenho dos negócios (SIEGEL, 2017).

Conforme com seus criadores, Robert S. Kaplan e David P. Norton (KAPLAN; NORTON, 1997), a implementação do *Balanced Scorecard* pode ser dividida em quatro etapas:

- 1) Tradução da visão em termos operacionais, com um conjunto de objetivos e indicadores.
- 2) Comprometimento e comunicação da organização com os objetivos estratégicos.
- 3) Desenvolvimento de Planos de Negócios, a partir dos desdobramentos do direcionamento estratégico.



4) Feedback, que possibilita ao gestor a revisão da estratégia e a correção de erros. Esta pesquisa tenta mostrar que a aplicação do *Balanced Scorecard* pode ser um fator importante, e as etapas para seu desenvolvimento podem ser resumidas em:

- Revisão e estudo bibliográfico;
- Levantamento de dados e métricas;
- Utilização das ferramentas estratégicas;
- Desenvolvimento de uma gestão estratégica com o uso do *Balanced Scorecard*, partindo da definição de objetivos e indicadores, a partir da missão e da visão da empresa;
- Conclusões.

Com base nos dados obtidos e considerando a missão e visão da empresa, foram definidas as seguintes perspectivas do *Balanced Scorecard* da empresa:

FINANCEIRA	
OBJETIVO	INDICADORES
Reduzir custo	Desp Administrativas / Fat Líquido Matriz ; Desp Financeiras / Fat Líquido Matriz ; Despesas Logísticas Matriz
Aumento da receita bruta total.	Inadimplência Matriz ; Faturamento Líquido Matriz ; Volume Automotivo Matriz
Aumento da receita líquida.	Margem Líquida ; Lucro Líquido Matriz
CLIENTES	
OBJETIVO	INDICADORES
Reduzir o tempo na entrega de produtos e conclusão de serviços.	Nível de Serviço Matriz ; RLR Matriz ; IQL Matriz ; Índice de Acerto Técnico Matriz ; Análise de Baterias Matriz ; 5s Assistência Técnica ; Assertividade Rotas de Entregas
P novos clientes.	% Visitas Matriz ; Carteira de Clientes Matriz ; Prospecção de Clientes
Aumentar o Market Share	Presença Mercado - Matriz ; Diagnóstico Trade Mkt RM Matriz; Positivização Matriz
PROCESSOS INTERNOS	
OBJETIVO	INDICADORES
Melhorar Gestão de Entregas	Assertividade do Embarque ; Devolver NF Assinada
Melhorar Gestão de Estoque	Assertividade do Estoque Matriz ; 5s Estoque ; Sistema FIFO
Melhorar Gestão de Vendas	Performance da Carteira Matriz ; IQV Matriz; Desconcentração de Vendas Matriz ; Evoluir CRM Matriz ; % Ativos PDV Matriz
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	
OBJETIVO	INDICADORES
Melhorar o IQN	Controle Interno das Rotinas e Processos Críticos Matriz ; Compliance às Normas e Políticas Corporativas Matriz ; Indicadores do Negócio Matriz
Melhorar Sistema de Gestão	SMG Matriz
Melhorar Logística reversa	BIN Não Retornado Matriz ; Recolhimento BIN Revendas

**Quadro 1** - Perspectivas o BSC para a empresa

Fonte: autor.

Assim que definido todas as perspectivas do *Balanced Scorecard*, baseado em sua estratégia e nos objetivos estabelecidos pela organização, deve-se criar um mapa estratégico



que possibilitará uma melhor visualização das relações de causa e efeito entre os objetivos presentes dentro de cada uma das perspectivas e os indicadores utilizados para mensurá-los.

Para isso, a estrutura de um mapa estratégico, sob a ótica dos criadores da ferramenta, deve obedecer à estrutura do *Balanced Scorecard*, na medida em que considera as suas quatro perspectivas estratégicas (SILVA JUNIOR e LUCIANO, 2010).

PROPOSTA MAPA ESTRATÉGICO				Desempenho
PERSPECTIVA FINANCEIRA	Reduzir custo	Aumento da receita bruta total.	Aumento da receita líquida.	
PERSPECTIVA CLIENTES	Reduzir o tempo na entrega de produtos e conclusão de serviços.	Prospectar novos clientes.	Aumentar o Market Share	
PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS	Melhorar Gestão de Entregas	Melhorar Gestão de Estoque	Melhorar Gestão de Vendas	
PERSPECTIVA APRENDIZAGEM	Melhorar o IQN	Melhorar Sistema de Gestão	Melhorar Logística reversa	
Índice geral				

**Figura 3** - Mapa estratégico para a empresa estudada

Fonte: autor.

O mapa estratégico foi adaptado para mensurar quantitativamente cada perspectiva apresentada através dos indicadores definidos, para que seja possível analisar as métricas que influenciam o índice geral da empresa, que é a média das perspectivas, que por sua vez, são as médias dos indicadores que as compõem.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para realização da pesquisa, foram analisadas as métricas de uma empresa, que se trata de um distribuidor de baterias automotivas, ciclomotivas, nobreak e óleo lubrificante para



automóveis, a empresa se localiza em Porto Velho – RO, possui cerca de 30 colaboradores, se trata de uma multinacional com mais de 60 anos no mercado.

Será analisado cada perspectiva conforme modelo proposto anteriormente, considerando os objetivos e o alcance de cada um, os dados analisados são referentes ao período de 2018, em vista de ser um período já realizado, algumas métricas não poderem ser mais exploradas por pedido da empresa.

#### 4.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA

É a primeira perspectiva a ser elaborada, pois é esta que irá subsidiar as demais perspectivas. Os objetivos financeiros giram em função do lucro, crescimento ou partição de valor. Assim, os objetivos propostos se centralizam na redução dos custos, aumento da receita bruta total e no aumento da receita líquida. Tais objetivos, podem ser mensurados através das despesas administrativas, financeiras e logística, também pela inadimplência, faturamento líquido, volume de vendas, margem líquida e lucro líquido.

Na perspectiva financeira, foram analisadas as seguintes métricas:

OBJETIVO	META	INDICADORES	ALCANCE (%)
Reduzir custo	Garantir despesa do orçamento administrativo	Desp Administrativas / Fat Líquido Matriz	94%
	Garantir despesa do orçamento financeiro	Desp Financeiras / Fat Líquido Matriz	99%
	Garantir despesa do orçamento logística	Despesas Logísticas Matriz	89%
Aumento da receita bruta total.	Garantir Inadimplência no máximo 3%	Inadimplência Matriz	99%
	Alcançar faturamento planejado	Faturamento Líquido Matriz	95%
	Alcançar volume planejado	Volume Automotivo Matriz	100%
Aumento da receita líquida.	Garantir margem líquida em 6%	Margem Líquida	95%
	Alcançar lucro planejado	Lucro Líquido Matriz	91%

Fonte: autor.

Nesta perspectiva temos um alcance médio de 95% no geral, sendo essa, a métrica de alcance da Perspectiva Financeira. Percebe-se que o indicador que mais impactou foi o das despesas com a logística, os outros indicadores obtiveram um bom desempenho, sendo deles, o de volume com melhor resultado, outro indicador para observar é o de lucro, pois mesmo atingindo o volume de vendas, não obteve o lucro necessário.

#### 4.2 PERSPECTIVA CLIENTES





Nesta perspectiva, o foco é criar satisfação para os clientes de modo sustentável, oferecendo qualidade no atendimento e nos serviços de forma a zelar pelos clientes existentes e prospectar novos clientes.

Por isso, através destas características que a organização espera expandir os seus serviços e produtos, manter a sua carteira de clientes e ser reconhecida no mercado. Com isso, na perspectiva de clientes possuem específicos objetivos, como: reduzir o tempo de entrega de produtos e conclusão de serviços, novos clientes e aumentar o Market Share. Para alcançar esses objetivos existem os indicadores nível de serviço, RLR (recolhimento da logística reversa), IQL (índice de qualidade de vendas), análise de baterias, 5s, índice de acerto de análise, assertividade de entrega, % visitas, carteira de clientes, prospecção de clientes, Market Share e positivação.

Na perspectiva de clientes, os objetivos e indicadores foram organizados da seguinte maneira:

OBJETIVO	META	INDICADORES	ALCANCE (%)
Reduzir o tempo na entrega de produtos e conclusão de serviços.	Manter o nível de serviço em 95% todos meses	Nível de Serviço Matriz	89%
	Manter o resultado 100% de recolhimento da	RLR Matriz	95%
	Garantir a Gestão Logística em 100%	IQL Matriz	84%
	Garantir 100% das análises de baterias solicitadas	Análise de Baterias Matriz	97%
	Garantir 100% 5s atualizado mensalmente	5s Assistência Técnica	93%
	Garantir 95% das análises certas em relação a	Índice de Acerto Técnico Matriz	95%
	Garantir 100% das entregas dentro do prazo	Assertividade Rotas de Entregas	91%
Novos clientes.	Garantir 100% das visitas na rota	% Visitas Matriz	99%
	Garantir 80% da carteira de clientes ativa	Carteira de Clientes Matriz	89%
	Prospectar 12 clientes no mês	Prospecção de Clientes	91%
Aumentar o Market Share	Alcançar 50% de market share na região	Presença Mercado - Matriz	92%
	Garantir 80 pontos no diagnóstico	Diagnóstico Trade Mkt RM Matriz	93%
	Positivar 70% da carteira ativa	Positivação Matriz	81%

Fonte: autor.

Após a verificação dos indicadores, o alcance médio dessa perspectiva foi de 91%, sendo esse, o indicador da Perspectiva de Clientes. Nesta perspectiva, notou-se o menor desempenho em relação as outras, resultado impactado pelo IQL (índice de qualidade logística) e a positivação dos clientes, indicadores referente a reduzir o tempo de entrega de produtos e conclusão de serviços, e aumentar Market share, respectivamente, a % visitas matriz teve o melhor desempenho da perspectiva, indicador integrado ao CRM (checklist de roteirização), que também teve bom resultado.

#### 4.3 PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS



Os objetivos referentes à perspectiva de processos internos são aqueles que levam a organização a criação de valor, principalmente, ao cliente. Por isso, nesta perspectiva, os objetivos circulam nas atividades da gestão de entregas, estoque e vendas, e os indicadores que buscam esses objetivos são: assertividade do embarque, devolver NF assinada, assertividade do estoque matriz, 5s estoque, sistema FIFO (first in first out), performance da carteira matriz, IQV (índice de qualidade de vendas) matriz, desconcentração de vendas matriz, evoluir CRM (checklist de roteirização) matriz e % ativos PDV (ponto de venda) matriz.

Na perspectiva dos processos internos, os objetivos e indicadores se organizam de tal forma:

OBJETIVO	META	INDICADORES	ALCANCE (%)
Melhorar Gestão de Entregas	Garantir envio das mercadorias corretas em 100%	Assertividade do Embarque	95%
	Garantir 100% das NFs assinadas pelo cliente	Devolver NF Assinada	99%
Melhorar Gestão de Estoque	Garantir 100% da assertividade estoque físico	Assertividade do Estoque Matriz	100%
	Garantir 100% 5s estoque diariamente	5s Estoque	86%
	Garantir 100% utilização FIFO	Sistema FIFO	90%
Melhorar Gestão de Vendas	Garantir 40% performance positiva na carteira	Performance da Carteira Matriz	89%
	Garantir 85% do índice de qualidade de vendas	IQV Matriz	100%
	Garantir 65% da desconcentração de vendas	Desconcentração de Vendas Matriz	89%
	Garantir 95% do check list roteirização	Evoluir CRM Matriz	99%
	Garantir 80% carteira automotiva ativa	% Ativos PDV Matriz	91%

Fonte: autor.

Depois que avaliar o resultado dos indicadores, a perspectiva dos processos internos teve um alcance médio de 94%. Os indicadores do IQV (índice de qualidade de vendas) e a Assertividade de estoque tiveram um ótimo desempenho, alcançando em 100% a meta estabelecida, no entanto, alguns indicadores afetaram negativamente essa perspectiva, sendo os indicadores da gestão de estoque e vendas com menor desempenho, pelos resultados analisados, o estoque teve uma boa assertividade, mas esteve desorganizado, impactando inclusive o FIFO (first in first out) e a Assertividade do embarque, na gestão de vendas, os indicadores com o impacto mais negativos são indicadores de responsabilidade dos vendedores, e com impacto positivo, da supervisão.

#### 4.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM

Por fim, a perspectiva de aprendizagem, com seus objetivos que dão sustentabilidade a todos os indicadores das demais perspectivas. Assim, na perspectiva de aprendizagem, os objetivos buscam melhorar o IQN (índice de qualidade do negócio), o sistema de gestão e no programa da logística reversa, objetivos que são mensuras pelos indicadores de controle



interno das rotinas e processos críticos matriz, *compliance* às normas e políticas corporativas matriz, indicadores do negócio matriz, SMG (sistema de gestão) matriz, BIN (baterias inservíveis) não retornado matriz, recolhimento BIN revendas.

Nesta última perspectiva, os objetivos e indicadores se ficam organizamos da seguinte maneira:

OBJETIVO	META	INDICADORES	ALCANCE (%)
Melhorar o IQN	Garantir 100% do controle de processos e rotina	Controle Interno das Rotinas e Processos Críticos Matriz	95%
	Garantir 100% de conformidade às normas e políticas internas	Compliance às Normas e Políticas Corporativas Matriz	100%
	Alcançar 10% dos indicadores estratégicos	Indicadores do Negócio Matriz	96%
Melhorar Sistema de Gestão	Alcançar 100% no diagnóstico do sistema de gestão	SMG Matriz	91%
Melhorar Logística reversa	Garantir 100% do retorno de sucata para a fábrica	BIN Não Retornado Matriz	90%
	Garantir 80% das revendas na política de troca	Recolhimento BIN Revendas	94%

Fonte: autor.

Essa perspectiva teve um alcance médio de 94%, sendo esse o resultado referente ao indicador da Perspectiva de Aprendizagem. Os objetivos que mais impactaram nessa perspectiva foram os referente ao sistema de gestão e logística reversa, que são mensurados pelo BIN não retornado e pelo SMG (sistema de gestão), esses indicadores da logística reversa retratam a adesão dos colaboradores a política ambiental da empresa, no caso do SMG (sistema de gestão) mostram a efetividade do uso da ferramenta de gestão corporativa.

#### 4.5 MAPA ESTRATÉGICO

A função dos mapas estratégicos refere-se ao fornecimento de uma representação visual completa, direta e integrada dos objetivos da organização. Após a avaliação de todas as perspectivas abordadas, com base nos resultados obtidos em cada um, pode-se criar um mapa estratégico que possibilitará uma melhor visualização das relações entre as perspectivas e o objetivo geral da organização.

Considerando o alcance médio de cada perspectiva, oriundo dos resultados dos objetivos, o mapa estratégico proposto ficou organizado da seguinte maneira:



PROPOSTA MAPA ESTRATÉGICO				Desempenho
PERSPECTIVA FINANCEIRA	Reduzir custo	Aumento da receita bruta total.	Aumento da receita líquida.	95%
PERSPECTIVA CLIENTES	Reduzir o tempo na entrega de produtos e conclusão de serviços.	Prospectar novos clientes.	Aumentar o Market Share	91%
PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS	Melhorar Gestão de Entregas	Melhorar Gestão de Estoque	Melhorar Gestão de Vendas	94%
PERSPECTIVA APRENDIZAGEM	Melhorar o IQN	Melhorar Sistema de Gestão	Melhorar Logística reversa	94%
Índice geral				94%

Fonte: autor.

No mapa estratégico proposto, foi organizado de acordo com os objetivos estabelecidos, dentro de suas perspectivas, na qual cada uma das perspectivas obteve como resultado, a média do alcance de cada indicador que a compõe, e a média do alcance total das perspectivas chegaram a um índice geral, resultado de todos os indicadores, objetivos e perspectivas estabelecidos.

Após o desenvolvimento do mapa estratégico, pode-se avaliar quais perspectivas tiveram melhor ou pior desempenho. Como princípio de entender a causa e o efeito dos objetivos, que são propriedades do *Balanced Scorecard*, foram analisadas as métricas da perspectiva que mais impactou negativamente o índice geral de desempenho, que obteve uma média das perspectivas de 94%, sendo a perspectiva de clientes.

Os objetivos mais prejudicados foram o de reduzir o tempo na entrega de produtos e conclusão de serviços, aumentar o market share e obter novos clientes. Os indicadores que mais impactaram negativamente a Perspectiva Cliente, e consequentemente o índice geral, se referem ao IQL (índice de qualidade logística) Matriz, indicador que mensura a qualidade da gestão do setor de logística, uma métrica que integra diversos fatores referente a gestão, controle, programação e execução das atividades logísticas, o indicador do Nível de Serviço



Matriz é semelhante ao anterior mencionado, mas é focado na visão do cliente, uma espécie de feedback. Nos indicadores da Positivização Matriz e Carteira de Clientes Matriz, temos os objetivos da gestão de vendas, responsáveis pela quantidade de clientes que compram num determinado mês, e da higienização correta da carteira de clientes, respectivamente.

Foram organizados a seguir os objetivos impactados de acordo com os responsáveis por garantir/executar o alcance desses indicadores e as suas ações tomadas:

OBJETIVO	INDICADORES	AÇÕES	RESPONSÁVEL
Reduzir o tempo na entrega de produtos e conclusão de serviços	IQL Matriz	1. Garantir 100% do controle de estoque; 2. Cumprir 1 pra 1 mensalmente; 3. Garantir 100% o desempenho da gestão corporativa logística.	Supervisor (a) Logística
	Nível de Serviço Matriz	1. Garantir eficiência e eficácia da equipe; 2. Garantir o desenvolvimento da equipe visando a produtividade; 3. Garantir entrega dentro do prazo estabelecido.	Supervisor (a) Logística
Aumentar o Market Share	Positivização Matriz	1. Analisar com staff de vendas toda a carteira de inativo e inertes; 2. Abrir 2 novos clientes em regiões específicas; 3. Fazer pequenas promoções com clientes.	Vendedores
Novos clientes	Carteira de Clientes Matriz	1. Gerir carteira de clientes; 2. Garantir segmentação de carteira correta; 3. Pulverização de carteira.	Supervisor (a) Vendas

Fonte: autor:

Constatou-se que dentre os responsáveis pelos objetivos dessas perspectivas mais impactadas negativamente, encontram-se as figuras de Supervisor (a) de Logística, Vendedores e Supervisor (a) Vendas.

É possível observar, nos quadros das perspectivas, e da média de alcance de cada objetivo, que os indicadores que mais afetam o índice geral se referem ao objetivo de reduzir o tempo na entrega de produtos e conclusão de serviços.

A função responsável pela maior quantidade de indicadores do objetivo citado acima é a de Supervisor (a) Logística. Após análise das ações, nota-se que elas se tratam de ações que integram outros tipos de indicadores, como por exemplo: controle de estoque, utilização do sistema de gestão e também das entregas dentro do prazo.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo buscou avaliar de forma geral e sistêmica o desempenho dos colaboradores de uma organização, e após a revisão bibliográfica e da análise dos resultados



obtidos, percebe-se que, por intermédio da integração entre as perspectivas financeira, de clientes, de processos internos, e de aprendizado direcionada pelo *Balanced Scorecard*, os gestores conseguem visualizar e compreender as relações existentes entre os diversos processos da organização, e com isso, controlar e melhorar seus objetivos a partir de indicadores de desempenho, que sustentarão as tomadas de decisão.

Também como objetivo específico de verificar o desempenho das métricas e integrar a um indicador geral, identificar as perspectivas que impactam negativamente no desempenho. O estudo permitiu identificar os fatores relevantes que influenciaram o índice geral, mostrou a função do colaborador que mais impactou negativamente e as ações que ele buscou para atingir o objetivo.

Com isso, construiu-se um mapa estratégico apropriado para exibir uma visualização clara da estratégia organizacional, evidenciando as relações entre os objetivos estratégicos determinados dentro de cada uma das perspectivas, e tornou possível a percepção de objetivos necessários para alcançar os desafios existentes, redução de custos, aumento da receita líquida, melhoria na gestão de estoque e na gestão de vendas.

Planeja-se, como trabalho futuro: o aprofundamento da revisão bibliográfica e das métricas utilizadas como indicador para alcançar os objetivos estratégicos. Inserir dentro do contexto de implantação, análise e controle a utilização de outras ferramentas da gestão da qualidade e da avaliação de desempenho, a fim de uma melhor gestão estratégica.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AHLERT, F. C.; KRONMEYER FILHO, O. R. **Relações de causa e efeito no diagrama da estratégia do Balanced Scorecard**. In: Anais. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP 2004. Florianópolis, 03 a 05 de nov. de 2004.
- AL-NAJJAR, S.; KALAF, K. **Designing a Balanced Scorecard to Measure a Bank's Performance: A Case Study**. International Journal of Business Administration, Vol. 3, No. 4, pp. 44-53. 2012.
- ANDRADE, A.; RODRIGUES, L.; SELEME A.; SOUTO, R.. **Pensamento sistêmico: caderno de campo – o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- ANTÓNIO, N. S; RODRIGUES, Jorge José Martins. **BALANCED SCORECARD E MAPAS ESTRATÉGICOS**. Working Paper nº 1/06. Setúbal - Portugal: Grupo Estratégia Organizacional/ISCTE, 2006.



ARAÚJO, I. C. J.; MARTINS, A. M. **Influência das características dos tipos de sistemas de produção no desenvolvimento de sistemas de medição de desempenho.** In: Simpósio de Engenharia de Produção, 14., 2007, Bauru. Anais... Bauru: SIMPEP, 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** 70. ed. São Paulo, 2011.

BARROS, J. G. M. de. **Benefícios da implantação do Balanced Scorecard em uma empresa de serviços.** In: Anais. IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói, 31 de jul, 01 e 02 de ago de 2008.

BETHLEM, A. S. **Estratégia Empresarial: conceitos, processo e administração estratégica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CAPRA, F. **O Ponto de Mutação.** São Paulo, Cultrix, 1982.

CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica- GECON.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CIRINÁ, D. **Balanced Scorecard no Sistema Bancário: Uma Aplicação ao Caso Banco BPI.** Dissertação de Mestrado em Administração e Gestão de Empresas, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa. 2009.

CONCEIÇÃO, L. D. **Proposta de um planejamento estratégico utilizando a ferramenta *Balanced Scorecard* em uma empresa de construção civil.** 50 f. Monografia - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 2 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COLENGHI, V. M. **O & M e qualidade total: uma integração perfeita.** 3.ed. Uberaba: Ed. V.M. Colenghi, 2007.

DESSLER, G. **Administração de recursos.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.

GARVIN, D. **Building a Learning Organization.** Harvard Business Review. 1993.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard - Measures that drive performance.** Boston: Harvard Business Review, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard*.** 13.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos.** Campus. Rio de Janeiro, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: *Balanced Scorecard*.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.



LORENZETTI, K. **Uma Análise Crítica da Implantação do Balanced Scorecard no Banco HSBC**. Dissertação de Mestrado em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil, 2005.

LOPES, S. **Visão sistêmica é importante para todos**. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/visao-sistematica-e-importante-para-todos/61043/>> Acesso em: 15/05/2019.

MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A. **Visão Sistêmica e Administração: Conceitos Metodologias e Aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARTINS, A. F.; HECKERT, N. A. G. **O Balanced Scorecard com estratégia socioambiental nas organizações**. 37 f. Monografia – Faculdade de Pindamonhangaba, Pindamonhangaba, 2014.

MOREIRA, G. **Cenários Sistêmicos: Proposta de Integração entre Princípios, Conceitos e Práticas de Pensamento Sistêmico e planejamento por Cenários**. Dissertação de Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). São Leopoldo, 2005.

MÜLLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Rio Grande do Sul, 2003.

MÜLLER, C. J.; CORTIMIGLIA, M. N.; GABRIELLI, L. V.; KAPPEL, A. M. **Gerenciamento de processos e indicadores em educação à distância**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 23., 2003, Ouro Preto. Anais... Porto Alegre: ABEPRO, 2003.

NEELY, A. D; MILLS, J.; PLATTS, K.; RICHARDS, H.; GREGORY, M.; BOURNE, M.; KENNERLEY, M. P. Performance measurement system design: developing and testing a processbased approach. **International Journal of Operations & Production Management**, vol. 20, n. 10, Bingley/UK: 1995.

OLIVEIRA, M.; PEREZ JÚNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

PELEIAS, I. R. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.





PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo – RS: Universidade FEEVALE. 2013.

QUESADO, P. R.; LETRAS, C. P. **O *Balanced Scorecard* como Ferramenta de Gestão Estratégica no Setor Bancário**. *European Journal of Applied Business Management*, 2015.

SANTOS, R. V. **Controladoria: uma introdução ao sistema de gestão econômica**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seler, 1990.

SIEGEL, Eric. **Análise Preditiva: O Poder de Prever Quem Vai Clicar, Comprar, Mentir ou Morrer**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

SILVA, C. A. T.; NIYAMA, J. K. (Org.). **Contabilidade para Concursos e Exame de Suficiência**. São Paulo: Atlas, 2011.

SILVA JUNIOR, S. D.; LUCIANO, E. M. **Proposta de Mapa Estratégico sob a perspectiva dos fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, São Carlos – SP: out. 2010.

VASCONCELLOS, M. J. E. **Pensamento sistêmico: O novo paradigma da ciência**. 9. ed. Campinas: Papirus. 2010.

VASCONCELOS FILHO, P.; PAGNOCELLI, D. **Construindo Estratégias para Vencer**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.