

# Revista Contabilidade & Amazônia

ISSN: 2175-1722

SINOP/MT, v. 9, n. 1, art. 2, pp. 22-41, Jan/Dez., 2016

Disponível em: <http://sinop.unemat.br/projetos/revista/index.thp/contabilidade>

## Mapa Estratégico: uma análise comparativa entre o âmbito ideal e o real

**Melani Luisa Favetti**  
Bacharel em Ciências Contábeis (UNEMAT)  
e-mail: [melanifavetti@hotmail.com](mailto:melanifavetti@hotmail.com)

**Claiton Pazzini Goulart**  
Professor do Curso de Ciências Contábeis (UNEMAT)  
e-mail: [pazzinicg@gmail.com](mailto:pazzinicg@gmail.com)

**Bruna Socreppa**  
Professora do Curso de Ciências Contábeis (UNEMAT)  
e-mail: [brunasocreppa@unemat-net.br](mailto:brunasocreppa@unemat-net.br)

---

*Copyright* © 2016 Revista Contabilidade & Amazônia. Todos os direitos são reservados. É permitido citar parte dos artigos sem autorização prévia, desde que seja identificada a fonte.

---

## Resumo

*Inseridas em ambientes altamente competitivos, as empresas buscam constantemente por planos e ações estratégicas que tragam resultados positivos, financeiros e não-financeiros. Sendo assim, o Balanced Scorecard (BSC) se destaca por ser um sistema de gestão voltado à estratégia organizacional, sendo capaz de desenvolver objetivos dentro de quatro perspectivas, as quais são fundamentais para a boa atuação da empresa. Estes objetivos são acompanhados por indicadores que medem o desempenho das estratégias traçadas pela organização. O presente artigo aborda conceitos relacionados ao processo estratégico, Balanced Scorecard e mapa estratégico (o qual é a representação gráfica do BSC). O foco deste estudo foi identificar quais as simetrias e assimetrias existentes entre um mapa estratégico ideal e as práticas operacionais de uma empresa do ramo de pneus, situada na cidade de Alta Floresta – MT, com ênfase nas perspectivas de clientes e dos processos internos. Para obter informações a fim de criar um mapa com objetivos e indicadores que fossem condizentes com a realidade da empresa objeto, e posteriormente houvesse condições de compará-lo com as práticas operacionais da mesma, a coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas com o gestor e aplicação de questionários junto a clientes e colaboradores. Como resultado desta análise comparativa constatou-se onze simetrias, oito assimetrias e uma simetria parcial entre o mapa ideal e as práticas operacionais da organização. Palavras-chave: Gestão Estratégica. Análise Comparativa. Balanced Scorecard. Mapa Estratégico.*

## INTRODUÇÃO

Em âmbito global, o nível de competitividade das organizações comerciais cresceu demasiadamente. O mercado atual aponta condições de um cenário de incertezas, de acirrada concorrência e que demanda extrema qualidade de produtos e de atendimento ao consumidor. Diante disso, uma empresa que visa sobreviver e se sobressair, necessita aperfeiçoar sua gestão, constantemente, para que esteja preparada a possíveis mudanças em seu ambiente.

É preciso que a empresa possa definir suas metas e suas ações para alcançá-las, ou seja, pensar estrategicamente a curto e a longo prazo. Logo, a visão organizacional precisa estar bem definida. O grande gargalo do processo estratégico pode estar na dificuldade da empresa em traçar metas tangíveis e conseguir acompanhar se estas estão sendo alcançadas.

Por meio de indicadores de desempenho, a empresa pode mensurar suas variáveis financeiras e não financeiras, transformando suas estratégias em ações e caminhar rumo ao sucesso esperado. Para isto, um instrumento muito válido é destaque: O mapa estratégico do *Balanced Scorecard*.

O *Balanced Scorecard* (BSC) surge nos anos 90 com a finalidade de ajudar as empresas a programar suas estratégias de forma mais eficiente e eficaz. Então, o BSC nada mais é do que uma admirável ferramenta do planejamento estratégico, o qual alinha os resultados de desempenho da empresa com as metas que foram desenhadas.

Para utilizar o BSC nas organizações, é preciso desenhar o mapa estratégico, o qual representa visualmente a integração dos objetivos nas quatro perspectivas: Aprendizado e crescimento; processos internos; clientes; financeira. Em outras palavras, no mapa estratégico as variáveis contidas no BSC são relacionadas e expõem as causas e efeitos das ações da empresa.

Considerando que muitas empresas têm objetivos, mas não possuem estratégias e indicadores de desempenho para estes, e que, outras empresas têm práticas operacionais

estratégicas voltadas aos objetivos, porém não formalizadas em um mapa, o questionamento feito no presente trabalho é: “Quais as simetrias e assimetrias existentes entre um mapa estratégico ideal e as práticas operacionais numa empresa comercial?”.

Logo, o objetivo geral deste estudo é: identificar as simetrias e assimetrias existentes entre um mapa estratégico ideal e as práticas operacionais desenvolvidas numa empresa comercial. Além disso, o trabalho tem como objetivos específicos: 1) compreender conceitualmente o mapa estratégico baseado no *Balanced Scorecard*; 2) desenvolver um mapa estratégico ideal para o negócio objeto; 3) identificar as práticas operacionais nos segmentos: clientes e processos internos; 4) comparar os segmentos clientes e processos internos com o mapa estratégico idealizado.

Tendo desenvolvido e feito a análise proposta, a empresa estudada conhece o mapa estratégico ideal criado e visualiza os indicadores que ainda não são adotados para medir o desempenho de seus objetivos nos segmentos clientes e processos internos.

Quanto à relevância deste estudo para a autora, é importante por ser uma maneira de adquirir novos conhecimentos de uma empresa comercial e conseguir colocar em prática a teoria que foi aprendida na Universidade.

Com relação aos benefícios para a academia e para a sociedade em geral, sabe-se que, realizando e divulgando estudos relacionados à aplicação do método do *Balanced Scorecard*, mais organizações podem desenvolvê-lo, garantindo maior sustentabilidade e competitividade em seus negócios.

### **Planejamento Estratégico**

Segundo Kotler (1992, p. 63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Seguindo o mesmo pensamento, Maximiano (2000), diz que é o processo de comandar uma estratégia fundamentada na análise dos ambientes externo e interno da empresa.

Sendo assim, o planejamento estratégico descreve o que será feito e como deve ser executado, ou seja, define os objetivos e elabora as estratégias a serem utilizadas para o alcance deles. Whittington (2002), afirma que os artifícios do planejamento estratégico e suas quantificações precisas são rituais confortadores, pois geram informações gerenciais seguras. Isto pode ser justificado pelo fato de que o planejamento estratégico é um processo sistemático capaz de antecipar mudanças futuras.

As questões trazidas pelo planejamento estratégico são: “Onde estamos?”, “Para onde queremos ir?” “Como iremos?”. A primeira etapa é a definição da missão, visão e valores organizacionais. Estes itens representam a identidade organizacional e precisam ser bem compreendidos por todos os colaboradores da organização

A missão serve para que a razão da existência da organização seja estabelecida. Para definir a missão de uma empresa, três questões precisam ser refletidas e respondidas: “Por que a Instituição existe?”, “O que a empresa faz?”, “Para quem?”. Conforme Oliveira (2002, p. 128), “a missão é a razão de ser da empresa”. Ela está diretamente relacionada com os objetivos institucionais, não costuma mudar ao longo do tempo e é considerada como o “DNA” da organização.

Conhecida a missão, é preciso que outra questão muito importante seja respondida: “O que queremos ao longo deste nosso caminho?”. A resposta disso é dada pela visão da

organização. De acordo com Padoveze (2003, p. 25), “a declaração de visão é um conjunto preciso e bem elaborado de palavras que anunciam para onde a empresa está caminhando ou traçam um quadro do que ela deseja ser ou aonde quer chegar.” A visão ajuda a focar o processo do planejamento estratégico, por isso, precisa ser desenvolvida antes que este aconteça. Ela não pode ser algo inatingível, deve ser de longo prazo, impulsionadora e ser motivo de inspiração para o ambiente de trabalho.

E por último, mas não menos importante, tem-se os valores. Os valores são definidos seguindo um conjugado de crenças e princípios que norteiam as operações de uma empresa, independentemente de seu porte (PADOVEZE, 2003). A função dos valores é orientar os membros da empresa em seus pensamentos e ações. Eles estabelecem como os empregados se relacionam entre si e como devem se portar; qual a responsabilidade da empresa perante a sociedade; como os clientes são tratados; como os negócios são fechados; etc. Ou seja, os valores esclarecem quais princípios são priorizados em tais ocasiões.

Ao decorrer do processo em que o planejamento estratégico está inserido, existem ferramentas importantes que, ao serem aplicadas, conseguem facilitar a visualização do cenário em que a empresa se encontra e ajudar em todo o processo estratégico, pois elas visualizam o panorama da empresa, fornecem significantes informações e, conseqüentemente, auxiliam na formulação do plano de ação. Dentre as diversas ferramentas, é possível destacar o *Balanced Scorecard* juntamente com o mapa estratégico, os quais serão conhecidos e conceituados nos itens que seguem.

### **Os Elementos Que Compõem O Processo Estratégico**

O planejamento estratégico, a cima abordada, é o primeiro passo a ser dado no decorrer do processo estratégico. Ao elaborar o plano, a organização fixa seus objetivos com base nas suas forças e fraquezas, e, ao iniciar o processo estratégico, coloca o plano em ação e toma decisões com base nas estratégias estabelecidas.

Todo processo é um conjunto de fatores interdependentes, o qual está em constante atuação e transformação. O processo estratégico é o “exercício” que a entidade faz para elaborar a estratégia, colocar em prática, assimilar intervenções e responder ao mercado. Em outras palavras, o processo estratégico é um conjugado de ações e interesses trabalhados entre os gestores, tendo como etapas: Planejamento, formulação, implantação e controle (MINTZBERG; QUINN, 2001).

A formulação da estratégia acontece após o planejamento, sendo então a segunda etapa de todo o processo estratégico. As estratégias organizacionais são formuladas pela alta administração e têm a finalidade de criar ações eficazes para atingir os principais objetivos da empresa (CERTO, 2010).

Tendo formulado a estratégia, chega-se à terceira etapa do processo estratégico: a implantação. Certo e Peter (1993) afirmam que a etapa da implantação envolve colocar em prática as estratégias desenvolvidas. Portanto, nesta fase é esclarecido como as ações serão concretizadas, o prazo para isto, os responsáveis para executá-las e como será comunicada a estratégia.

Planejada, formulada e implantada a estratégia, basta controlar sua execução. Certo e Peter (1993, p. 198) conceituam o controle estratégico como “um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado”. Então, a etapa do controle é muito importante para que se garanta que a estratégia formulada está sendo dirigida corretamente e que se obtenham resultados conforme o que foi projetado.

Visto isso, o processo estratégico deve ocorrer sem pular nenhuma etapa, pois todas são fundamentais. Mas, ele não se resume apenas em cumprir todas estas fases. Para fechar todo o artifício que envolve a estratégia organizacional, a empresa precisa estar atenta ao bom gerenciamento de todas as áreas e processos da empresa, e ter uma dinâmica permanente de planejamento, formulação, implantação, controle, ajustes e reajustes de todas as estratégias. E, para esta função tem-se a gestão estratégica como instrumento de controle.

A gestão estratégica visa monitorar os resultados da empresa para executar possíveis mudanças. Sua base se encontra no trabalho realizado por todos os processos, tornando as atividades e departamentos organizacionais agregados, sistêmicos e interdependentes. Ou seja, ela faz a ligação entre as diretrizes do planejamento estratégico com o trabalho de cada um dos setores no dia-a-dia da organização.

Segundo Ansoff e McDonnell (1993), a gestão estratégica é uma abordagem sistemática à gestão de mudanças, que compreende a posição estratégica da organização, proporciona respostas estratégicas em tempo real por meio da gestão de problemas e possui uma gestão sistêmica da resistência durante a implantação da estratégia.

Portanto, a gestão estratégica se refere às técnicas empregadas para amparar as empresas nas tomadas de decisões. Ela procura manter incessantemente os objetivos tangíveis e as estratégias alinhadas, mostrando o que está acontecendo e o que poderá ocorrer. Para isso, a gestão estratégica conta com uma conceituada ferramenta: O *Balanced Scorecard*. Este se destaca por ser proveniente da visão, dos objetivos e da estratégia da organização, sendo capaz de medir o desempenho dos aspectos mais importantes do negócio.

### **Balanced Scorecard**

Ao decorrer dos anos anteriores, os métodos existentes de avaliação do desempenho organizacional sofreram mudanças. Os mesmos eram fundamentados apenas em indicadores contábeis e financeiros, o que já era insuficiente para as empresas que buscavam adotar estratégias eficazes ao alcance de seus objetivos. Logo, o surgimento do *Balanced Scorecard* está diretamente relacionado com as limitações existentes nos sistemas tradicionais de medição de desempenho.

O BSC teve origem nos Estados Unidos e foi apresentado pela primeira vez em 1992 por seus criadores, os professores Kaplan e Norton da *Harvard Business School*. Para Kaplan e Norton (1997), o uso de apenas indicadores contábeis e financeiros eram escassos para acompanhar a sustentabilidade das organizações. A necessidade de um complemento com medidas não financeiras para ampliar um novo método de avaliação organizacional era imprescindível, por exemplo: qualidade e satisfação do cliente.

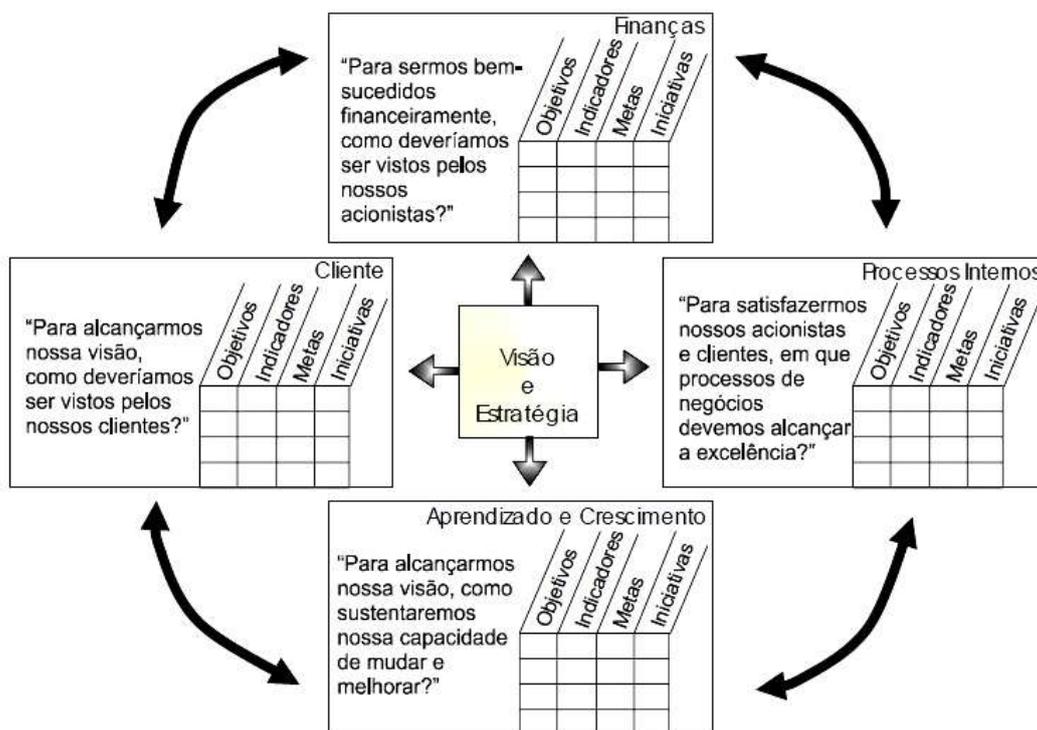
A ideia do BSC começou em 1990 quando Kaplan e Norton foram líderes de uma pesquisa feita em doze empresas, a qual explorava métodos inovadores de medição de desempenho. O estudo foi justificado devido ao aumento da certeza de que as medidas financeiras do desempenho eram ineficazes para empresas que buscavam por modernização.

Nos quatro anos subsequentes à pesquisa, várias organizações aderiram ao método do *Balanced Scorecard* e atingiram imediatamente resultados satisfatórios. Kaplan e Norton tiveram suas expectativas iniciais superadas e descobriram que as empresas estudadas não estavam utilizando o BSC somente para complementar medidas financeiras. As mesmas também estavam comunicando suas estratégias através das medidas que escolheram para utilizar em seu *Balanced Scorecard*. O método, então, passou a ser empregado como um sistema gerencial estratégico capaz de proporcionar melhor alinhamento das ações operacionais com a visão e os objetivos da organização.

Monteiro, Castro e Prochnik (2003, p. 3) afirmam que “o BSC é um sistema de gestão estratégica que utiliza de modo balanceado indicadores financeiros e não-financeiros, esclarecendo relações de causa e efeito entre esses indicadores através de mapas estratégicos.”

O *Balanced Scorecard*, portanto, está totalmente comprometido com o sucesso de todos os aspectos do negócio, não apenas com o lucro final. O BSC reflete o equilíbrio de objetivos e estratégias de curto e longo prazo. Seu maior objetivo é alinhar o planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa. Para isso, ele se baseia em quatro perspectivas: Aprendizado e Crescimento; processos Internos; clientes; financeira.

Figura 1 – Estrutura do *Balanced Scorecard*



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10)

Assim como mostra a Figura 1, o BSC é dividido em quatro perspectivas, e em cada uma delas são definidas as metas e os objetivos traçados pela empresa, os indicadores que medirão se estes estão sendo atingidos e, por fim, quais iniciativas serão tomadas pela organização para chegar ao resultado pretendido.

Kaplan e Norton (1997, p. 131) apresentam a perspectiva de aprendizado e crescimento como a etapa do BSC que trata da “infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos nas outras três perspectivas”. A questão a ser respondida pela organização nesta perspectiva é: “Seremos capazes de continuar inovando e criando valor?”.

Deste modo, esta perspectiva trata principalmente de pessoas, sistemas e regras organizacionais, e coloca a prerrogativa da inovação e eficiência como principal fonte geradora de vantagem competitiva. Pode ser medida através de indicadores como: satisfação, rotatividade e produtividade dos colaboradores.

Por meio dos indicadores financeiros se vê a existência ou não de melhoria nos resultados da empresa como consequência da execução da estratégia, sendo relacionadas à rentabilidade, crescimento e valor para os acionistas (KAPLAN E NORTON, 2004).

Sendo assim, a perspectiva financeira faz a seguinte pergunta: “Como parecemos para os acionistas?” A resposta se dá por meio de resultados, os quais mostram se as estratégias implantadas e executadas contribuíram positivamente para o aumento da lucratividade da organização, por isso é considerada como fonte final de informação do BSC. Mas, para chegar a esta fonte final, é preciso conhecer as outras duas perspectivas de suma importância, que serão apresentadas a seguir: clientes e processos internos.

### **Perspectiva Dos Clientes**

Stern & Stalk Jr (2002) enfatizam a importância da perspectiva do cliente na estratégia, assegurando que toda estratégia deve começar pelo cliente, pois é ele quem faz a organização sobreviver, já que a mesma se esforça constantemente para melhorar sob o ponto de vista de seus consumidores.

O questionamento a ser feito nesta perspectiva é: “Como os clientes nos veem?”. É preciso trabalhar a favor dos interesses dos clientes, superar suas expectativas e satisfazer suas necessidades. Desta maneira, a proposta é monitorar o modo pela qual a empresa entrega real valor à sua demanda, a fim de reter seus clientes e atrair novos consumidores ao negócio. Para isso, a organização deve identificar em qual segmento está atuando e compreender as necessidades do mesmo.

Segundo Kaplan e Norton (2004), a estratégia da empresa é deliberada observando os clientes-alvo e o nicho de mercado, e pode ser estabelecida através de pesquisa de mercado. Os segmentos de mercado e as preferências do cliente podem dimensionar o preço, qualidade, funcionalidade, serviço e outros.

Diversos indicadores podem ser utilizados para medir o alcance dos objetivos contidos na perspectiva de clientes, mas Kaplan e Norton (1997) destacam como essenciais:

- Participação de mercado: reflete a proporção do negócio da empresa por meio do número de clientes.
- Captação de clientes: mensura a intensidade com que a empresa atrai novos clientes;
- Retenção de clientes: mede o relacionamento duradouro da empresa com seus clientes;
- Satisfação dos clientes: mede o grau de satisfação dos clientes;
- Lucratividade de clientes: quantifica o lucro líquido de clientes após deduzir as despesas ocorridas para reter ou atrair clientes.

Atingir ou superar as expectativas dos clientes podem ser uma pré-condição para conseguir alcançar as medidas de desempenho financeiras, pois as receitas de uma empresa são geradas pelos clientes (LUNKES, 2007).

Portanto, esta é uma perspectiva de grande valor no BSC, pois a organização prioriza a qualidade em produtos e serviços a fim de fortalecer o relacionamento com seus clientes e utiliza esta força para alcançar a visão almejada. A perspectiva dos clientes está totalmente relacionada com a perspectiva dos processos internos (apresentada no próximo subitem), pois a satisfação do cliente é decorrente de processos, decisões e boa atuação em toda esfera da organização.

### **Perspectiva Processos Internos**

Os indicadores trazidos com a perspectiva dos processos internos, conforme Kaplan e Norton (2004) devem refletir quais são os processos da organização que têm maior impacto sobre a satisfação do cliente. No *Scorecard* uma empresa pode perceber que precisa

desenvolver um processo para prever as necessidades dos clientes, ou oferecer novos serviços aos quais os clientes criam valor. (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 27).

Assim sendo, na perspectiva dos processos internos é preciso pensar: “Em que devemos ser excelentes?”. A empresa deve estar totalmente comprometida com suas competências para garantir o comando do mercado. É preciso identificar os procedimentos cruciais para realizar os objetivos, ter a garantia de estar satisfazendo os clientes e, ao mesmo tempo, focar naquilo que aumenta sua produtividade, a fim de gerar cada vez mais valor ao negócio.

Kaplan e Norton (1997) alegam que as medidas dos processos internos devem estar voltadas àqueles que terão maior impacto na satisfação do cliente e no retorno financeiro. Este modelo inclui três processos principais, os quais atravessam toda a cadeia de valor:

- Inovação: é preciso considerar as necessidades reais e futuras dos clientes-alvo e, posteriormente, desenvolver produtos e serviços que satisfaçam as necessidades identificadas.
- Operação: engloba todos os fatores que ocorrem desde o recebimento do pedido até o encerramento com a entrega do produto ou serviço prestado.
- Serviços de pós-venda: abrange tudo o que ocorre após a venda. São os procedimentos de garantia, retorno, devoluções, etc.

Portanto, nesta perspectiva os principais indicadores referem-se à produtividade, à qualidade dos produtos e serviços, à tecnologia empregada, aos custos, etc. Visto isso, alguns exemplos capazes de medir o alcance dos objetivos voltados aos processos internos são:

- Retorno sobre tecnologias investidas;
- Giro de estoque;
- Custos operacionais e administrativos;
- Tempo de produção.

A empresa precisa acompanhar se está atingindo seus objetivos e mensurar a realização de suas estratégias, pois se algo que foi implantado não pode ser medido, logo não pode ser gerenciado (KAPLAN e NORTON, 1997). Então, para medir aquilo que implantado, se tem os indicadores de desempenho, os quais já foram exemplificados anteriormente e que serão conceituados no item a seguir.

### **Indicadores De Desempenho**

Segundo Nunes (2008, p. 43), “Indicador é um instrumento de medida de desempenho sendo utilizado para mensurar e analisar os resultados obtidos em determinados períodos”. Para Rampersad (2004), arquitetar indicadores de desempenho significa estabelecer um padrão para mensurar o progresso do objetivo estratégico, a fim de monitorar sua atuação.

Deste modo, após elaborar os objetivos da empresa dentro das quatro perspectivas do BSC, é necessário que as pessoas conduzam suas atividades tendo como foco a estratégia organizacional. Utilizando os indicadores de desempenho, consegue-se observar se a organização caminha rumo aos seus objetivos estratégicos, e, caso não seja visto um progresso disto, basta identificar qual estratégia está sendo um gargalo para atingir o que foi almejado.

A administração da empresa consegue identificar as eficiências e gargalos em cada área e tomar decisões com informações concretas, visto que as medidas de desempenho são

distribuídas em quatro perspectivas: financeira, de clientes, dos processos internos do negócio e do aprendizado e crescimento. (KAPLAN e NORTON, 1997)

Alguns exemplos de indicadores de desempenho das perspectivas clientes e processos internos já foram conhecidos nos subitens 2.3.1 e 2.3.2. Além deles, também existem indicadores que podem ser utilizados no *Balanced Scorecard* de uma empresa para medir o desempenho dos objetivos financeiros e de aprendizado e crescimento. Veja no quadro 1 alguns outros exemplos de indicadores de desempenho para as quatro perspectivas.

Quadro 1 – Exemplos de indicadores para as quatro perspectivas

<b>Perspectiva Financeira</b>	
Objetivo:	Indicador de Desempenho:
Aumentar a rentabilidade do negócio	Retorno sobre capital investido
Elevar a lucratividade	Lucro obtido por período
<b>Perspectiva Clientes</b>	
Objetivo:	Indicador de Desempenho:
Expansão de mercado	Índices de novos clientes
Aumento da satisfação dos clientes	Pesquisa de satisfação
<b>Perspectiva Processos Internos</b>	
Objetivo:	Indicador de Desempenho:
Melhoria na qualidade dos produtos	Percentual de devolução e/ou garantia
Investimentos rentáveis em tecnologias	Retorno sobre tecnologia investida
<b>Perspectiva Aprendizado e Crescimento</b>	
Objetivo:	Indicador de Desempenho:
Melhorar o nível de capacitação dos colaboradores	Investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento por colaborador
Manter os colaboradores motivados e satisfeitos	Índice de rotatividade

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton, 1997.

No quadro 1 se vê que após a formulação dos objetivos estratégicos financeiros e de aprendizado e crescimento, a empresa pode utilizar indicadores específicos para cada um e conseguirá acompanhar se as estratégias praticadas estão sendo viáveis ou não para o alcance de suas metas.

Tendo conhecido o *Balanced Scorecard* juntamente com suas perspectivas e indicadores de desempenho, é preciso visualizá-lo graficamente e de modo mais claro, a fim de facilitar a comunicação da estratégia organizacional. Para isto tem-se o mapa estratégico, que será tratado no próximo item.

### **Mapa Estratégico**

Para evidenciar a dinâmica do *Balanced Scorecard*, seus criadores: Kaplan & Norton, desenvolveram o mapa estratégico para que fosse mais fácil visualizar graficamente as ideias das perspectivas, seus objetivos e a forma como estão correlacionados.

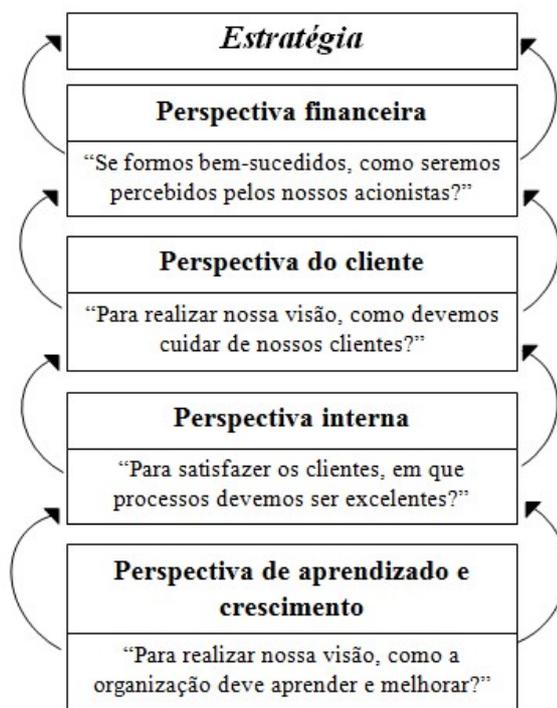
Então, para utilizar o BSC nas organizações o primeiro passo é esquematizar o mapa estratégico. Para Costa (2006, p. 12) “o mapa estratégico tem como finalidade decodificar os

complexos processos de escolha frente aos quais os gestores de todos os níveis são expostos diariamente”.

Segundo Kaplan e Norton (2000), o mapa estratégico do *Balanced Scorecard* explicita a proposição da estratégia, e cada indicador se converte em um membro que integra uma cadeia lógica de causa e efeito, onde são unidos os resultados esperados da estratégia. Sendo assim, por meio dele a administração acompanha os objetivos e as estratégias de todas as perspectivas.

O mapa estratégico, então, faz parte da metodologia do BSC e o demonstra com maior clareza, pois une as quatro perspectivas e facilita o entendimento e a comunicação das estratégias organizacionais. Na figura 2, apresentada a seguir, visualiza-se que a organização precisa responder determinadas perguntas contidas em cada perspectiva a fim de descrever suas estratégias que criam valor.

Figura 2 – Mapas estratégicos: O modelo simples de criação de valor



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 8)

Na figura 2 também é mostrado que não basta determinar os objetivos e os indicadores em cada uma das perspectivas do *BSC* de modo isolado. A ação tomada para atingir os objetivos em uma determinada perspectiva precisa influenciar o resultado das demais, ou seja, é um efeito cascata. Por exemplo: o investimento na capacitação dos funcionários (perspectiva do aprendizado e crescimento) deverá melhorar os processos (processos internos), o que causa o aumento na qualidade dos produtos e/ou serviços e melhoria no atendimento aos clientes, fazendo com que os mesmos fiquem satisfeitos, tornando-se fiéis à empresa e atraindo novos consumidores ao negócio, refletindo diretamente no aumento das receitas (perspectiva financeira). (KAPLAN e NORTON, 1997).

Conclui-se então que o mapa estratégico é uma ferramenta que visualiza os itens do BSC numa cadeia de causa-efeito, unindo e relacionando as quatro perspectivas com os

resultados esperados em cada uma. Logo, o mesmo é fundamental para expor a estratégia de modo que todos os interessados da organização visualizem objetivos e indicadores de desempenho com facilidade e clareza.

## **Análise De Dados Empíricos**

### **A Empresa E O Processo De Elaboração Do Mapa Estratégico Ideal**

A empresa objeto deste estudo está situada na cidade de Alta Floresta – MT e atua no ramo de pneus há 29 anos, contando com uma equipe de 21 funcionários. Além de ser revenda de pneus, a empresa também é um Auto Centro, ou seja, faz prestação de serviços.

Inicialmente, foram levantadas todas as informações necessárias para o processo de elaboração do mapa estratégico ideal, com a identificação dos elementos estratégicos, bem como os objetivos relacionados às perspectivas de aprendizado e crescimento, dos processos internos, de clientes e financeira. Assim, por meio de entrevista com o gestor foram identificadas a missão, visão e valores da empresa, conforme apresentado na figura 3.

Figura 3 – Missão, Visão e Valores da empresa objeto



Fonte: Empresa objeto do estudo (2017)

Partiu-se então para o próximo passo: o conhecimento dos principais objetivos da empresa. Os objetivos estratégicos citados pelo gestor no que diz respeito aos clientes foram: expansão de mercado; aumentar lealdade e retenção de clientes; garantir a máxima satisfação dos clientes; aprimorar os canais de comunicação com os clientes; agilidade no atendimento.

Já os objetivos correspondentes aos processos internos foram destacados: investimento rentável em novas tecnologias; intensificar ações de vendas para atrair novos clientes; cumprir

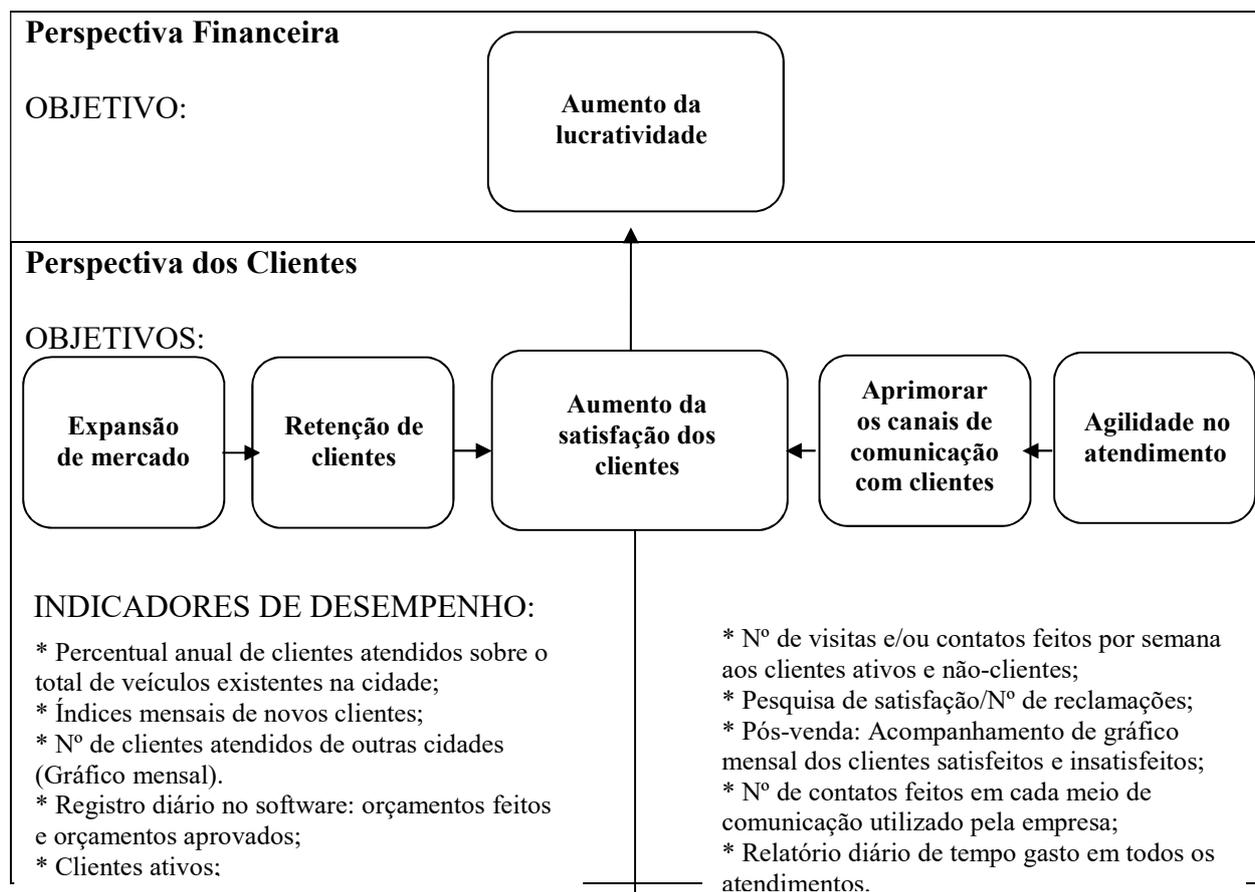
processos e melhorar a qualidade dos produtos e serviços; firmar parcerias estratégicas; reduzir custos operacionais e administrativos.

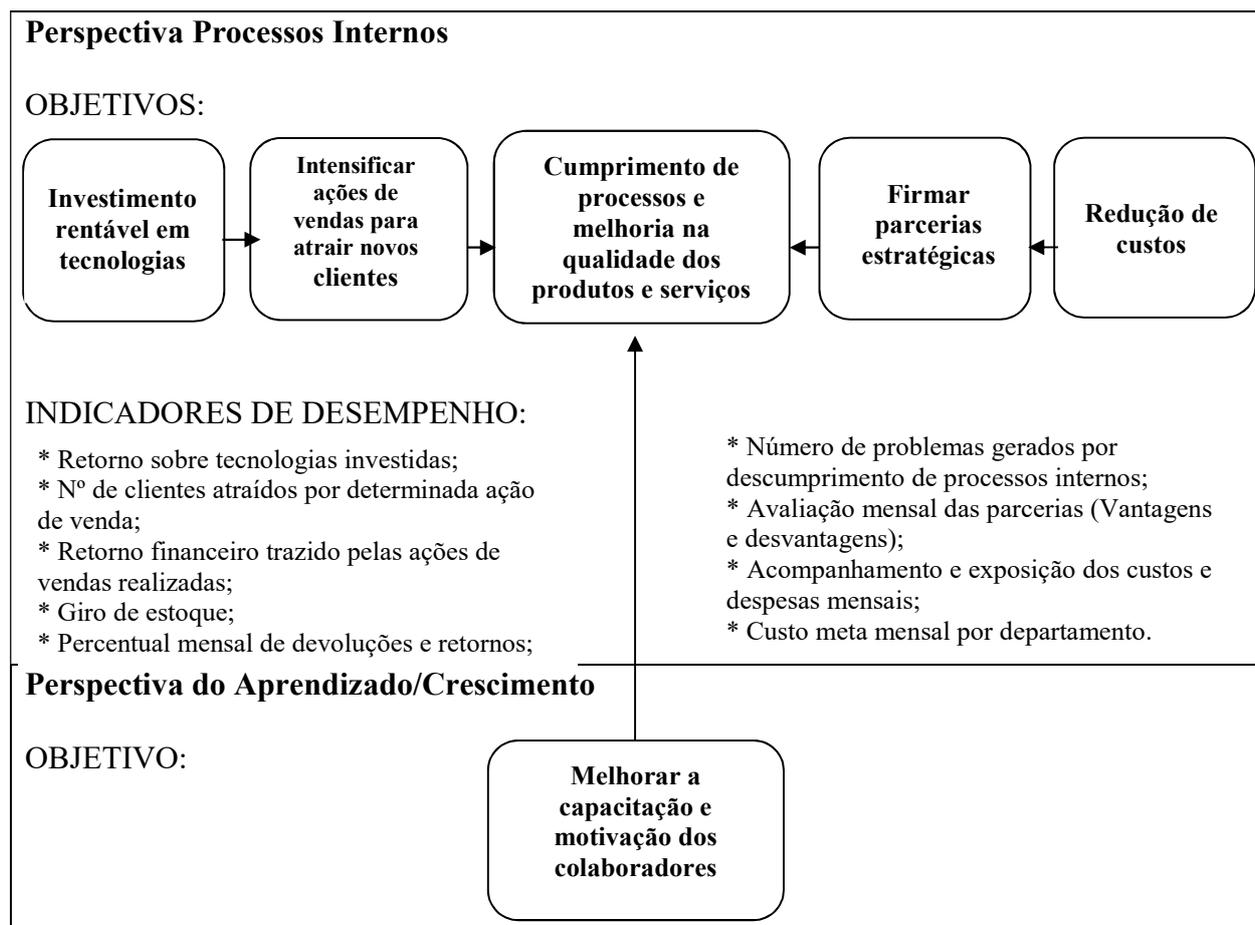
De modo sucinto, quando perguntado a respeito dos objetivos financeiros e de aprendizado e crescimento da instituição, o gestor afirma que, como todas as instituições, o foco principal é aumentar a lucratividade, e complementa que, para isso acontecer é preciso conquistar os objetivos elencados anteriormente nas perspectivas processos internos e clientes, como também buscar pela máxima capacitação e motivação dos colaboradores.

Conhecidos os principais objetivos da organização nos dois segmentos focos deste estudo, a próxima etapa para a elaboração do mapa foi levantar os respectivos indicadores. Para Kaplan e Norton (1997, p. 320) “como cada estratégia é única, cada *Scorecard* deve ser único e conter vários indicadores únicos”. Logo, foram desenvolvidos indicadores que condizem com a realidade da empresa objeto.

Tendo todas estas informações, foi possível então elaborar o mapa estratégico ideal para a organização, o qual é exibido a seguir na figura 4.

Figura 4 – Mapa estratégico ideal da empresa





Fonte: elaborado pela autora (2017)

Como já conceituado neste estudo, o mapa estratégico reúne os itens do *Balanced Scorecard* numa cadeia de causa-efeito. Conforme exposto na figura 4 se vê que: se a empresa objeto melhorar o nível de capacitação e motivação de seus colaboradores, os processos internos serão cumpridos, haverá melhoria na qualidade dos produtos e serviços, os clientes ficarão mais satisfeitos e a lucratividade, conseqüentemente, pode ser elevada.

Na figura 4 existem quadrados, os quais representam os objetivos da organização dentro das quatro perspectivas. Abaixo dos quadrados também existem asteriscos, que são os indicadores de desempenho que a organização pode empregar para medir seu desempenho nos respectivos objetivos traçados.

Formulado o mapa estratégico ideal para a empresa estudada, a próxima e última etapa do estudo apresentada no próximo subitem foi desenvolvida através de entrevista com o gestor, e, também, por meio de perguntas formuladas a clientes e colaboradores, com a finalidade de conhecer as práticas operacionais da empresa voltadas ao monitoramento do progresso de seus objetivos estratégicos.

### **Análise Comparativa Entre O Mapa Estratégico Ideal E As Práticas Operacionais Da Empresa**

Com o objetivo de coletar dados foi questionado ao gestor sobre as práticas da empresa para avaliação de desempenho de seus objetivos estratégicos. No quadro 2 é exposta a análise comparativa realizada na perspectiva de clientes. Para cada objetivo desta perspectiva, se vê os indicadores propostos pelo mapa estratégico ideal e confronta-se com as práticas operacionais da empresa. Por fim, após confrontar o mapa com as práticas, finaliza-se

enquadrando cada indicador como simetria (se for identificada uma semelhança), assimetria (se for encontrada uma diferença) ou simetria parcial (se a empresa já adere parcialmente o indicador proposto pelo mapa).

Quadro 2 – Análise comparativa entre o mapa estratégico ideal e as práticas operacionais da empresa na perspectiva clientes

<b>Perspectiva dos clientes</b>			
<b>Objetivo</b>	<b>Mapa estratégico ideal</b>	<b>Práticas Operacionais da empresa</b>	<b>Simetria (S), Assimetria (AS) ou Simetria Parcial (SP)</b>
Expansão de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentual anual de clientes atendidos sobre o total de veículos existentes na cidade;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veículos emplacados na cidade x Veículos atendidos pela empresa anualmente;</li> </ul>	S
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índices mensais de novos clientes;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanha o número de novos cadastros feitos mensalmente, mas não compara os índices mês a mês;</li> </ul>	AS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de clientes atendidos de outras cidades (Gráfico mensal);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem conhecimento do número de clientes atendidos de outras cidades anualmente, mas não registra;</li> </ul>	AS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro diário no software: orçamentos feitos e orçamentos aprovados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os vendedores registram em seus cadernos os orçamentos feitos diariamente, o gestor monitora.</li> </ul>	AS
Retenção de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes ativos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanha o número de clientes ativos;</li> </ul>	S
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de visitas e/ou contatos feitos semanalmente aos clientes ativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os vendedores realizam visitas a alguns clientes, mas não é registrado, nem acompanhado semanalmente. Inexistência de metas de visitas semanais.</li> </ul>	AS
Aumento da satisfação dos Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa de satisfação/N° de reclamações;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza pesquisa de satisfação e registra número de reclamações;</li> </ul>	S
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pós-venda: Acompanhamento de gráfico mensal dos Clientes satisfeitos e insatisfeitos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza pós-venda e acompanha graficamente.</li> </ul>	S
Aprimorar os canais de comunicação com os Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de contatos feitos em cada meio de comunicação utilizado pela empresa;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não mensura o número de contatos feitos em cada meio de comunicação.</li> </ul>	AS
Agilidade no atendimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatório diário de tempo gasto em todos os atendimentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro nos “CheckLists”: Horários de entrada e saída do carro.</li> </ul>	S
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação do cliente na pesquisa de satisfação.</li> </ul>	AS

Fonte: elaborado pela autora (2017)

No objetivo “expansão de mercado” houve apenas uma simetria. O mapa ideal propõe um percentual anual de clientes atendidos sobre o total de veículos existentes na cidade, e a empresa já executa isto. Nos outros três indicadores para este objetivo, identificam-se assimetrias. O mapa ideal propõe: Índices mensais de novos clientes; gráfico mensal do número de clientes atendidos de outras cidades; registro diário no software dos orçamentos feitos e aprovados.

Nas práticas operacionais da empresa, o gestor e os colaboradores têm consciência da quantidade de novos clientes mensais e verificam anualmente o número de clientes atendidos de outras cidades, mas, nada disso é registrado ou acompanhado por meio de índices. Com relação ao registro de orçamentos feitos e aprovados, os vendedores fazem anotações manuscritas em seus cadernos particulares, contendo os orçamentos elaborados e o gestor monitora ao final do dia, porém, isto não é registrado no software, tornando complexo o controle interno e o acesso às informações no nível estratégico.

No objetivo “retenção de clientes” existe uma simetria e uma assimetria. O mapa estratégico ideal destaca como indicador o acompanhamento de clientes ativos, e isto é efetuado pela empresa. Já a diferença encontrada está no segundo indicador sugerido a este objetivo: número de visitas e/ou contatos feitos semanalmente aos clientes ativos. Segundo o gestor, a empresa realiza algumas visitas a determinados clientes de modo aleatório, mas estas não são registradas para que seja acompanhada a quantidade semanalmente. O gestor ainda salienta que não há uma meta ou planejamento de visitas a serem feitas por semana, e se isso fosse implantado melhoraria o alcance do objetivo de reter clientes.

Ainda na perspectiva clientes, a empresa destaca que tem como objetivo o aumento da satisfação dos clientes, e, para medir seu desempenho nisto, o mapa propõe a pesquisa de satisfação (número de reclamações) e a realização de pós-venda com acompanhamento de gráfico mensal do número de clientes satisfeitos e insatisfeitos. Segundo as respostas do gestor e dos colaboradores, a organização já possui estas práticas. No ato da compra é solicitado ao cliente o preenchimento da avaliação do atendimento e de outros itens relacionados à satisfação do mesmo e, passado uma semana, o cliente é contatado para averiguar sobre sua satisfação com o produto adquirido ou serviço realizado.

Nas respostas dos colaboradores, 89% classificou o pós-venda da empresa como “ótimo”, e, quando questionados se a empresa deixa claro o processo a ser seguido diante da reclamação de um cliente, 80% responderam “ótimo” e 20% “bom”.

A organização salienta que seu foco também está no aprimoramento dos canais de comunicação com os clientes. Para alcançar isto, o mapa estratégico ideal indica que a mesma deve mensurar o número de contatos feitos em cada meio de comunicação utilizado por ela, a fim de eliminar ou substituir aqueles que não estão sendo úteis.

Quando questionado, o gestor afirma que isto não é medido, sendo, portanto, mais uma assimetria identificada. O reflexo disto foi dado nas respostas dos Clientes. Quando questionados: “A empresa se comunica com você?” 20% do total responderam “ruim” e 23% “regular”. Ou seja, a empresa pode estar utilizando meios de comunicação que não está atingindo seu público-alvo. Utilizando o indicador proposto, este gargalo pode ser corrigido.

Por último, tem-se na perspectiva clientes o objetivo “agilidade no atendimento”, o qual apresenta uma semelhança no indicador proposto pelo mapa e na prática seguida pela empresa. O mapa sugere um relatório diário do tempo gasto em todos os atendimentos, já nas práticas operacionais da empresa, isto é mensurado em todos os “Checklists” dos veículos

atendidos, onde consta o horário de entrada e de saída do carro. Sendo assim, a empresa consegue acompanhar se houve algum atendimento mais demorado do que o padrão.

Ainda no que diz respeito à agilidade no atendimento, o gestor afirma que a empresa possui uma pergunta específica na pesquisa de satisfação do cliente que trata sobre a agilidade no atendimento. Nos questionários aplicados para o presente estudo, 60% dos clientes classificaram a agilidade no atendimento como “ótimo”, 35% como “bom” e 15% como “regular”. Então, para o objetivo “Agilidade no atendimento” há uma simetria e uma assimetria, a qual é um item que a empresa pratica e que não foi constado no mapa estratégico ideal: a pesquisa de satisfação dos clientes com relação à agilidade no atendimento.

Então, foram identificadas no total cinco simetrias e seis assimetrias entre os indicadores propostos pelo mapa e as práticas operacionais da organização voltadas aos objetivos estratégicos no segmento de clientes. É importante lembrar que uma das assimetrias identificadas nesta perspectiva, é uma prática que a empresa desempenha e que não foi listada no mapa como indicador, mas que é válida e poderia ser inserida nele. Assim sendo, após a visualização disto, parte-se para a análise comparativa do mapa ideal e das práticas da empresa em sua perspectiva de processos internos.

Quadro 3 – Análise comparativa entre o mapa estratégico ideal e as práticas operacionais da empresa na perspectiva processos internos

<b>Perspectiva dos processos internos</b>			
<b>Objetivo:</b>	<b>Mapa estratégico ideal</b>	<b>Práticas operacionais da empresa</b>	<b>Simetria (S), Assimetria (AS) ou Simetria Parcial (SP)</b>
Investimento rentável em novas tecnologias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retorno sobre tecnologias investidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mede o retorno por meio da quantidade de serviços executados e pelo lucro gerado por estes.</li> </ul>	S
Intensificar ações de vendas para atrair novos Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de clientes atraídos por determinada ação de venda;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não é medido o índice de clientes atraídos para cada ação de venda;</li> </ul>	AS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retorno financeiro trazido pelas ações de vendas realizadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O retorno trazido não é mensurado financeiramente.</li> </ul>	AS
Cumprir processos e comercializar produtos de qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Giro de estoque;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verifica-se Giro de Estoque das mercadorias a cada 3 meses;</li> </ul>	S
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percentual mensal de devoluções e retornos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro de devoluções e retornos;</li> </ul>	S
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de problemas gerados por descumprimento de processos internos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tem conhecimento dos problemas causados por falha nos processos, mas não registra a quantidade.</li> </ul>	AS
Firmar parcerias estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação mensal das parcerias (Vantagens e desvantagens);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avalia apenas o volume de negociação com a parceria.</li> </ul>	AS

Reduzir custos operacionais e administrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acompanhamento e exposição dos custos e despesas mensais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A administração acompanha os custos e as despesas, mas não expõe à todos colaboradores (não é conscientizado);</li> </ul>	SP
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Custo meta mensal por departamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não possui custo meta.</li> </ul>	AS

Fonte: elaborado pela autora (2017)

Como visto no quadro 3, o primeiro objetivo da perspectiva processos internos é “investimento rentável em novas tecnologias”. 90% dos clientes e 60% dos colaboradores responderam que os investimentos da empresa em novas tecnologias são “ótimos”, além disso, 10% dos clientes e 40% dos colaboradores classificaram como “bom”. Para medir se o investimento é rentável ou não, o mapa estratégico ideal recomenda que a empresa meça o retorno sobre as tecnologias investidas e, conforme a resposta dada pelo gestor, isto é realizado por meio dos serviços executados com a tecnologia empregada e o lucro gerado por estes. Ou seja, é somada uma simetria existente.

Outro objetivo traçado pela empresa é o de intensificar ações de vendas para atrair novos clientes. A proposta do mapa ideal para medir isto é mensurar o número de clientes atraídos por determinada ação de venda e calcular o retorno trazido pelas ações de vendas desenvolvidas pela empresa. A maioria dos clientes avaliou como “bom” as ações de vendas realizadas pela empresa. O gestor afirma que são feitas ações de vendas frequentemente, mas nenhum dos dois indicadores contidos no mapa é utilizado pela organização, portanto, constam duas assimetrias na análise.

Cumprir processos e comercializar produtos de qualidade é outro foco prioritário da empresa. O mapa ideal traz como indicadores: Giro de estoque; percentual mensal de devoluções e retornos; número de problemas gerados por descumprimento de processos internos. Conforme diz o gestor, os dois primeiros já são praticados pela empresa, porém, o último não.

A organização tem conhecimento dos problemas causados por falha nos processos, mas não registra a quantidade. Quando questionados se a organização esclarece seus principais processos e sua hierarquia, 6% dos colaboradores responderam que é “ruim” e 17% “regular”. Visto isso, o desconhecimento de alguns processos pode estar dificultando o alcance do objetivo da empresa de “cumprir processos”, e isto não está sendo registrado pela Direção. Com relação à qualidade dos produtos, a maioria dos clientes e colaboradores classificou como “ótimo”.

O penúltimo objetivo da perspectiva processos internos é o de firmar parcerias estratégicas. Para medir o alcance disto, o mapa ideal recomenda avaliar mensalmente as vantagens e desvantagens trazidas pelas parcerias. Já a empresa mede apenas o volume de negociação gerado em cada parceria, sendo assimétrico ao mapa, visto que o mesmo propõe avaliar tudo o que envolve a parceria firmada, não apenas a questão financeira (volume de negociação).

E, por fim, tem-se o objetivo de reduzir custos operacionais e administrativos. Para medir o desempenho, o mapa apresenta os indicadores: acompanhamento e exposição dos custos e despesas mensais; custo meta mensal por departamento. O gestor diz que a administração monitora os custos e as despesas mensalmente. E, segundo as respostas dos

questionários aplicados aos colaboradores, isto não é exposto aos mesmos, pois 23% classificou a acessibilidade aos custos operacionais e administrativos como “péssimo” e 28% como “ruim”. Então, há uma simetria parcial. Com relação ao custo metal mensal por departamento, é inexistente na organização.

Visto isso, na análise comparativa dos processos internos somam-se três simetrias, cinco assimetrias e uma simetria parcial. Assim como no diagnóstico da perspectiva clientes, se tem mais diferenças do que semelhanças entre as práticas operacionais da empresa e o mapa estratégico ideal.

Por fim, compilando as semelhanças e diferenças encontradas nas análises comparativas das perspectivas clientes e processos internos, chega-se a um total de onze assimetrias, oito simetrias, e uma simetria parcial, conforme resumido no quadro 4 a seguir.

Quadro 4 – Resultados da análise comparativa

<b>Perspectiva clientes</b>	
Simetrias	<b>5</b>
Assimetrias	<b>6</b>
Simetria parcial	<b>0</b>
<b>Perspectiva processos internos</b>	
Simetrias	<b>3</b>
Assimetrias	<b>5</b>
Simetria parcial	<b>1</b>
<b>Total da análise</b>	
Simetrias	<b>8</b>
Assimetrias	<b>11</b>
Simetria parcial	<b>1</b>

Fonte: elaborado pela autora (2017)

A organização, então, tem objetivos estratégicos e acompanha o alcance de alguns deles, mesmo que não formalizados com a ferramenta do BSC, sobretudo, outros não são acompanhados com os mesmos indicadores conforme se constata no mapa ideal e, ainda, uma das medidas que a empresa adota não está apontada no mapa ideal, mas é válida.

### **Considerações Finais**

Para o objetivo do presente estudo de identificar as simetrias e assimetrias existentes entre o mapa estratégico ideal e as práticas operacionais da empresa, o trabalho foi realizado em duas etapas: na primeira foi preciso conhecer a visão da organização e quais são seus principais objetivos relacionados às perspectivas clientes e processos internos. E, na segunda etapa, bastou conhecer quais as práticas eram adotadas para medir o desempenho do alcance destes objetivos.

Analisadas as semelhanças e diferenças existentes entre o mapa estratégico ideal e as práticas operacionais da empresa objeto, voltados aos dois segmentos focos deste estudo, identificaram-se onze diferenças, oito semelhanças e uma simetria parcial.

Portanto, é possível concluir que alguns indicadores propostos pelo mapa ideal a empresa já adota em suas práticas, outros não. Além disso, a organização acompanha o desempenho de alguns objetivos com ideias parecidas ao do mapa ideal, mas não faz o registro formal por meio de índices como é proposto pelo mesmo. E, por fim, nota-se um indicador que a empresa utiliza e que não foi constatado no mapa.

## REFERENCIAS

- ANSOFF, H.I.; McDONNELL, E.J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 1993.
- BASTOS, Lilia da Rocha. **Manual para a elaboração de projetos e relatórios de pesquisas, teses, dissertações e monografias** / Lyra Paixão, Lucia Monteiro Fernandes e Neise Deluiz. Rio de Janeiro: LTC – Livros técnicos e científicos editora S.A, 6 ed., 2003.
- CERTO, Samuel C., PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: Planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- \_\_\_\_\_. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- COSTA, A. P. P. **Balanced Scorecard – conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 23. ed. Rio de Janeiro; Campus, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- \_\_\_\_\_. **David P. Kaplan e Norton na prática**. 7. ed. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2004.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.
- LUNKES, Rogério João. **Contabilidade Gerencial: um enfoque na tomada de decisão**. 1. ed. Florianópolis: Visualbooks, 2007.
- MARCONI, M. de A. LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- \_\_\_\_\_. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2004.
- MAXIMIANO, Antonio S. A. **Administração de projetos: Como transformar idéias em resultados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MONTEIRO, P.R.A.; CASTRO, A.R.; PROCHNICK, V. **A Mensuração do desempenho ambiental no Balanced Scorecard e o caso da Shell**. Artigo aceito para apresentação no VII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. FGV/USP. 2003.
- NUNES, A. V. S. **Indicadores de desempenho para as micro e pequenas empresas: uma pesquisa com as MPE's associadas a Microempça de Caxias do Sul/RS. 2008**. 107 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul, 2008.
- OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 1. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2003.
- RAMPERSAD, Hubert K. **Scorecard para performance total**. São Paulo: Elsevier, 2004.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2000.
- STERN, CALR W. & STALK JR., GEORGE. **Estratégia em perspectiva do The Boston Consulting Group**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- WHITTINGTON, Richard. **O que é Estratégia**. 1. ed. São Paulo: Thomson, 2002.
- YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.