

## Área Temática: Estratégia e Organizações

### A Utilização de Sistemas de Medição de Desempenho na Implementação Estratégica: O Caso SEED

#### AUTORES

**RODRIGO DONATO DE AQUINO**

Universidade federal do Rio de Janeiro  
donato\_2001@yahoo.com

**MÁRCIO SCHMIDT TEIXEIRA**

Universidade Federal do Rio de Janeiro  
top.quality@ig.com.br

#### Resumo

Para responder a uma demanda prática da SEED, empresa júnior de uma conceituada instituição de ensino superior (IES) pública, de obter um melhor índice de implementação estratégica, o estudo tem como objetivo a experimentação de um modelo que atenda a essa necessidade. A sistemática escolhida, criada por Marinho (2006), tem o *Balanced Scorecard* como base, entretanto, outros Sistemas de Medição de Desempenho (SMD) e ferramentas de gestão são utilizados para suprir suas limitações. Através de uma pesquisa participativa na SEED, foram identificadas as principais causas das falhas da operacionalização de suas estratégias, a partir das quais, foram definidas as funcionalidades do modelo que deveriam ser implementadas. Espera-se que os resultados deste trabalho, em especial da aplicação do modelo na SEED, gerem indícios que suportem e estimulem estudos posteriores sobre sua eficácia em empresas de pequeno porte.

#### Abstract

To answer to a practical demand of SEED, junior enterprise of one appraised public IES, to achieve a better index of strategical implementation, this study has the objective to experiment a model able to respond to this necessity. The chosen systematic, created by Marinho (2006), has the *Balanced Scorecard* as base, however, other Systems of Performance Measurement (SMD) and management tools are used to deal with its limitations. Through a participative research in SEED, the main causes of the imperfections of the operationalization of its strategies had been identified, from which, were defined the functionalities that should be implemented. Is expected that the result of this work, in special the ones of the application of the model in SEED, generates indications that support and stimulate posterior studies on its effectiveness in small business companies.

**Palavras-Chave:** Sistemas de Medição de Desempenho; *Balanced Scorecard*; Empresa Jr..

#### Introdução

Para Dolabela (1999), empreendedor é alguém que pode transformar um sonho ou uma oportunidade em uma empresa viável. Da mesma forma, um administrador que implementa mudanças com o propósito de melhorar uma organização também pode ser visto como empreendedor. Para isso, é preciso definir e gerir estratégias, já que nenhum sonho é capaz de resistir sem um plano de ação. Poucos empreendedores conseguem implementar um sistema de gerenciamento a fim de operacionalizar suas estratégias (GALAS, 2004).

Essa perspectiva tem desafiado os cursos de Administração a desenvolver metodologias de ensino que abordem sistemáticas de gestão e, ao mesmo tempo, estimulem potencialidades empreendedoras em seus estudantes. Para isso, é necessária uma abordagem

andragógica e fundamentada no “aprender fazendo”, que utilize técnicas como oficinas, modelagem e estudos de caso, ou seja, a prática (MALHEIROS, 2004). Neste contexto, destacam-se as empresas juniores (EJ).

A partir de um estudo de campo conduzido ao longo de 18 meses na EJ SEED, percebeu-se que diversas das dificuldades de operacionalização de suas estratégias eram enfrentadas após a definição dos objetivos estratégicos, e poderiam ser minimizadas com o uso de um Sistema de Medição de Desempenho (SMD). As conclusões iniciais apontaram o *Balanced Scorecard* (BSC) como a melhor opção. No entanto, lacunas identificadas neste último, exigiriam o uso de ferramentas adicionais que suprissem essas deficiências, viabilizando uma operacionalização otimizada das estratégias.

Este estudo objetivou testar um modelo de apoio à operacionalização de estratégias, tomando-se como base o BSC, auxiliado por outros SMDs e ferramentas de gestão, por meio de uma experiência conduzida pelos autores na SEED. Para isso, os autores do presente artigo confiaram nos resultados da pesquisa de Marinho (2006), que validou, por meio do consenso de especialistas (Delphi), uma sistemática que fizesse uso de múltiplas ferramentas para operacionalização da estratégia. Considera-se, adicionalmente, que este trabalho atende à demanda do próprio Marinho (*op. cit.*) para que sejam conduzidos estudos empíricos voltados aos SMD e ferramentas por ele utilizadas, bem como seu uso combinado.

Para que os objetivos supracitados sejam alcançados, formulamos a seguinte pergunta de pesquisa: “Que funcionalidades do modelo de Marinho (2006) se mostrariam eficazes ao auxílio à operacionalização da estratégia definida pela empresa júnior SEED?”. Partindo-se dessa questão, discutimos os fatores que devem ser considerados, como forma de reduzir riscos na operacionalização da estratégia, e as práticas que permitiriam um melhor desdobramento dos objetivos estratégicos em ações operacionais consistentes.

O artigo foi estruturado em quatro seções, além desta Introdução e das Considerações Finais. Na primeira, é feita uma revisão da literatura sobre empreendedorismo e EJ, o BSC e demais SMDs e ferramentas utilizadas por Marinho, além de seu modelo propriamente dito, na segunda, são descritos os procedimentos metodológicos empregados no estudo; na terceira, é apresentado o estudo de caso da SEED e, por fim, os resultados preliminares do experimento.

## **1. Quadro Teórico Referencial**

### **1.1. Empreendedorismo e Empresas Juniores**

Na sociedade pós-industrial, a informação constitui a principal fonte de riquezas. Nesse ambiente, as exigências acadêmicas e práticas da universidade requerem um processo de ensino-aprendizagem e pesquisa-extensão que não enfoque somente a transmissão de informações, mas que, principalmente, auxilie o indivíduo a intervir em sua realidade através de um posicionamento pró-ativo. Assim, torna-se importante para o discente ter a capacidade de empreender e construir novas habilidades e conhecimentos, através de um contínuo processo de *learning-by-learning* (OTTOBONI, 2003).

No novo paradigma educacional, os estudantes devem ser diretamente inseridos no desenvolvimento de projetos, como proporcionado pelas EJ, um dos formatos mais bem sucedidos de união entre teoria e prática de ações de empreendedorismo (PALADINO, 2001).

O conceito de empresa júnior surgiu no ano de 1967 na ESSEC (*Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales* – Paris). Os estudantes dessa Instituição de Ensino Superior (IES) criaram uma associação que lhes proporcionaria prática de mercado ainda ao longo da graduação através da prestação de serviços de consultoria. Rapidamente, o conceito tomou os cursos de Administração, Economia e Engenharia de outras IES.

Já em 1969 foi criada a Confederação Francesa de Empresas Juniores que, nos anos seguintes, conseguiria um *status* e regulamentação específica do governo francês para as EJ.

Com o tempo a idéia se espalhou por outros países. Em 1988, o Brasil foi tomado por essa onda advinda da Europa, trazida pela Câmara de Comércio Franco-Brasileira.

Basicamente, conceitua-se EJ como uma empresa gerida por estudantes de graduação, que presta serviços do campo de conhecimento de seus cursos, geralmente com foco em micro e pequenas empresas. A principal finalidade dessas associações sem fins lucrativos é o desenvolvimento educacional de seus membros, através das experiências práticas e da visão empreendedora. As EJ se localizam dentro das universidades e dependem dos professores de suas IES para realizar seus projetos, visando potencializar a absorção de conhecimento dos estudantes e, também, garantir a qualidade dos serviços prestados.

Devido a sua estrutura de custos bastante reduzidos, pela ausência de finalidade de acúmulo de capital, e pelo público-alvo constituído, principalmente, por micro e pequenas empresas, os preços dos projetos das EJ são menores do que a média de mercado e todo o lucro gerado é integralmente reinvestido na própria EJ, com objetivo de promover o desenvolvimento técnico e acadêmico de seus associados, o desenvolvimento econômico e social da comunidade, o espírito empreendedor, além do contato com o mercado de trabalho.

Hoje, existem mais de 600 EJ no Brasil, e mais da metade, incluindo a SEED, objeto do presente estudo, são de Ciências Sociais, com destaque para Administração, Contabilidade e Economia, e mais de 60% estão ligadas a IES públicas (Brasil Jr., 2007). Essas EJ realizam em média 2000 projetos de consultoria ao ano e envolvem, aproximadamente, 15000 estudantes.

## **1.2. BSC, outros SMD e Ferramentas de Gestão usados por Marinho**

Algumas das principais falhas do planejamento estratégico encontram-se na etapa de formulação da própria estratégia, como a falta de alinhamento do próprio planejamento com o modelo mental coletivo, a falta de capacitação e sensibilização dos membros da organização em relação à atividade do planejamento em si e a falta de coleta dos dados necessários à análise ambiental interna e externa (KAPLAN E NORTON, 2001). Outros erros estão presentes na fase de operacionalização da estratégia, tais como a falta de um sistema de acompanhamento estratégico, de um método de gerenciamento da operacionalização dessa estratégia, da dificuldade que os membros têm em associar suas ações corriqueiras com a estratégia da empresa, da alocação inadequada de recursos, de um sistema de gerenciamento do conhecimento estratégico inadequado.

Devido à crescente competitividade do cenário empresarial brasileiro nos últimos anos, o mercado exige que se disponha de um sistema de medição de desempenho coerente com a operacionalização das estratégias estabelecidas. As medidas de desempenho, ao associarem missão, estratégia, metas e processos da organização com a satisfação dos clientes, tornam-se fundamentais para o modelo da própria gestão. Assim, esse modelo de gestão inicia-se com o diagnóstico organizacional e a formulação de objetivos estratégicos e estende-se até a análise e ações decorrentes das informações advindas de um SMD (MOREIRA, 2002). Figueiredo *et al.* (2005), conceituam SMD como:

“O conjunto de pessoas, processos, métodos, ferramentas e indicadores estruturados para coletar, descrever e representar dados com a finalidade de gerar informações sobre múltiplas dimensões de desempenho, para seus usuários dos diferentes níveis hierárquicos. Com base nas informações geradas, os usuários podem avaliar o desempenho de equipes, atividades, processos e da própria organização, para tomar decisões e executar ações para a melhoria do desempenho.”

Os SMD são fundamentais para orientar as ações da alta administração, onde os indicadores devem refletir os resultados exigidos pelo mercado. No entanto, existe uma discrepância entre as informações contidas no balanço patrimonial e a realidade das organizações. Muitas delas têm o valor de mercado associado a seus ativos intangíveis, sendo que os sistemas de medição tradicionais deixam-nas sem parâmetros de comparação.

A presença de um SMD é um aspecto importante para a implementação da estratégia em todos os níveis hierárquicos da organização, segundo vários autores (FERNANDES, 2002

e 2003; KAPLAN e NORTON, 1997, 2004; MOREIRA, 1996; PORTER, 1992), os quais defendem que a implementação da estratégia está vinculada à implementação adequada de um SMD. Fernandes (2003) afirma que é fundamental que todas as unidades de negócio e funcionários estejam alinhados com a estratégia na busca da capacidade de mudança, fazendo-se necessário o desdobramento da estratégia em termos operacionais para que, por meio de um processo permanente e integrado da execução da estratégia, os resultados gerem *feedback* e aprendizado. Os estudos realizados no campo da estratégia demonstram que a medição de desempenho auxilia o aprendizado organizacional (MARTINS, 1998).

O *Balanced Scorecard* constituiu um avanço na proposta de comunicação e alinhamento de estratégias, assim como na orientação para a formulação de SMD, características que o tornaram um dos SMD mais utilizados (SOARES Jr. e PROCHNIK, 2005), fato corroborado pela pesquisa da consultoria *Bain & Co.*, segundo a qual 50% das empresas listadas na *Fortune 1000* adotaram-no (COUTINHO e KALLÁS, 2005).

Para a condução deste estudo, utilizamos como fundamentos os seguintes estudos: a pesquisa realizada pela *Harvard Business School* que destaca que um desempenho superior não está associado, necessariamente, ao sistema de gestão utilizado (HERRERO FILHO, 2005); o estudo citado por Kaplan e Norton (2001) que revela que o alinhamento da estratégia em ações operacionais é a principal causa de somente 10% das estratégias deliberadas serem implementadas; Fernandes (2002) e outros autores supracitados que afirmam que um SMD consistente facilita a implementação eficaz da estratégia em todos os níveis hierárquicos da organização; Soares Júnior e Prochnik (2005) que destacam a pesquisa que concluiu que o BSC é um dos SMDs mais utilizados pelas organizações; vários autores que identificaram diversos pontos fracos na concepção da estrutura original e na efetiva implementação do BSC.

Esses pontos fracos são precisamente a razão pela qual há necessidade de se usar variados SMD e ferramentas de gestão para complementar o BSC, ao invés de simplesmente adotar este último. Uma análise dos estudos favoráveis e desfavoráveis ao BSC foi feita por Dietschi e Nascimento (2006). Em adição a esta, inúmeros estudos podem ser encontrados na literatura (FERNANDES, 2002 e 2003; SCHNEIDERMAN, 1999; NEELY, ADAMS e KENNERLEY, 2002; OTTOBONI *et al.*, 2002)

A seguir, apresentamos de forma sintética os SMDs e ferramentas usados para compor o modelo de Marinho (2006):

- **Balanced Scorecard (BSC):** O BSC surgiu a partir de um estudo, iniciado em 1990 e publicado em 1992 (KAPLAN e NORTON; 1992), com a finalidade de desenvolver um novo modelo de medição de desempenho e motivado pela crença de que os métodos existentes para avaliação de desempenho empresarial, apoiados por indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando ultrapassados. No início, o modelo foi proposto como um sistema de avaliação de desempenho empresarial, utilizado também para comunicar novas estratégias e alinhar todos da organização a estas estratégias. Mas com o passar do tempo, os criadores do BSC constataram que as empresas adeptas estavam utilizando-o para a solução de um problema mais importante: a gestão do processo estratégico sob a visão/orientação de quatro perspectivas: (i) financeira – atende aos interesses diretos dos acionistas da empresa; (ii) cliente – composta por indicadores de caráter comercial e de satisfação dos clientes; (iii) processos internos – que se preocupa com o desenvolvimento dos processos críticos de adição de valor aos clientes; (iv) aprendizado e crescimento – com enfoque nos resultados de iniciativas que vão repercutir, no longo prazo, nos níveis dos indicadores de todas as demais perspectivas (KAPLAN e NORTON, 1996, 1997). Na realidade, o BSC passou de uma segunda geração dos sistemas de medição de desempenho para uma ferramenta essencial de gestão estratégica e alinhamento organizacional (GALAS e PONTES, 2005).
- **Performance Prism:** Desenvolvido por Neely, Adams e Kennerly (2002), o

*Performance Prism* vem sendo muito discutido no meio científico, vide o número de citações em artigos, ficando atrás, apenas, do BSC (MARR e SCHIUMA, 2003). Este SMD se propõe a contemplar todos os *stakeholders* da organização (NEELY, ADAMS e KENNERLEY, 2002), baseando suas medições em cinco perspectivas: Satisfação dos *Stakeholders*; Estratégias, Processos, Capacidades e Contribuição dos *Stakeholders*. Segundo os mesmos autores, a organização deve gerar retorno para os *stakeholders*, mas, também, receber *feedback* dos mesmos. A reciprocidade entre estas duas perspectivas gera o desempenho duradouro para a organização (NEELY, ADAMS e CROWE, 2001). Moullin (2004) concluiu que o envolvimento entre estratégias, processos, medidas e *stakeholders* não é encontrado em outros SMDs. Para Neely, Adams e Kennerley (2002), o *Performance Prism* complementa o BSC ao analisar os usuários finais, empregados, fornecedores, reguladores, grupos de pressão ou comunidades locais, ou seja, reforçam a tese que estes *stakeholders* podem ter um grande impacto na organização e na condução de suas atividades. Os autores ressaltam ainda que o BSC, da forma como foi concebido, está orientado para a criação de valor para os acionistas, atribuindo aos demais *stakeholders* um grau de importância secundário.

- **Análise SWOT:** Desenvolvida na década de 1950, a Análise SWOT tem por objetivo a definição de estratégias para a manutenção dos pontos fortes (*Strengths*) e redução da intensidade dos pontos fracos (*Weaknesses*) do ambiente interno, potencializando as oportunidades (*Opportunities*) e protegendo-se das ameaças (*Threats*) do ambiente externo. Apesar das críticas que Mintzberg *et al.* (2000) fazem ao modo deliberado e estático com que a Análise SWOT promove a decisão estratégica dentro da organização, ela aparentemente permanece como possibilidade de intervenção das organizações (LEE e KO, 2000; GHEMAWAT, 2000).
- **Método da Global Business Network:** A empresa *Global Business Network* (GBN), criada em 1988, por Peter Schwartz (2000), introduziu este método prospectivo para a construção de cenários, tendo como característica principal não projetar tendências, mas captar discontinuidades e analisar a melhor estratégia de adequação a este novo ambiente.
- **Método Scorecard Dinâmico:** A Dinâmica de Sistemas (DS) procura compreender a estrutura e o comportamento dos sistemas utilizando dois tipos de notação: diagramas de enlace causal (modelagem *soft*) e diagramas de estoque e fluxo (modelagem *hard*). Segundo Fernandes (2003), o *Scorecard* Dinâmico é um método para empregar a modelagem *hard* e *soft* da Dinâmica de Sistemas em conjunto com o mapa estratégico do BSC para suportar a implementação de uma gestão estratégica de ciclo duplo, no estilo proposto por Kaplan e Norton (2001).
- **Benchmarking Estratégico:** Compara decisões estratégicas da empresa com as práticas adotadas nas empresas consideradas *World Class*. Para Watson (1994), a organização deve centrar em questões específicas do plano estratégico, como: desenvolvimento de objetivos e metas definidas pela alta administração, mudança de direção estratégica e cultura; desenvolvimento de infra-estrutura, seleção de processos empresariais-chave e identificação de áreas tecnológicas voltadas para o desenvolvimento.
- **CommonKADS:** O *CommonKADS* facilita a obtenção de um ambiente propício para a obtenção dos resultados delineados quando da elaboração de uma proposta de implementação estratégica. A metodologia *CommonKADS* é composta por seis modelos: Organização, Tarefas, Agentes, Conhecimento, Comunicação e Projeto. A escolha de quais serão usados depende dos objetivos do projeto e das experiências adquiridas em projetos anteriores (SCHREIBER *et al.*, 2002).
- **Orçamento Perpétuo:** O orçamento perpétuo é um sistema de planejamento que prevê custos e uso de recursos baseados nas relações de causa-e-efeito entre os processos correntes (BRIMSON, 2000). Algumas das vantagens do orçamento perpétuo são as

atualizações do orçamento quando da mudança do evento-chave e as análises do efeito desse evento-chave sobre as metas orçamentárias, proporcionando maior flexibilidade nas metas orçamentárias (LUNKES, 2003).

### **1.3. O Modelo de Marinho**

A sistemática de Marinho (2006) é composto de quatro Fases distintas, que visam otimizar a utilização do BSC por meio de sua integração com outros SMD e ferramentas.

A primeira Fase consiste na análise do posicionamento estratégico da organização, porque, apesar do modelo não analisar os aspectos relevantes para formulação da estratégia organizacional, confia-se na idéia de indissociabilidade entre formulação e implementação.

A segunda Fase elabora um diagnóstico estratégico utilizando-se dois métodos: a Análise SWOT e o Método da *Global Business Network*. A Análise SWOT faz um levantamento dos pontos fortes e pontos fracos do ambiente interno da organização e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o intuito de gerar subsídios para a análise de cenários futuros, realizada pelo Método da *Global Business Network*.

A terceira Fase é a operacionalização do *Balanced Scorecard* utilizando-se o resultado das Fases anteriores e demais ferramentas estratégicas, tais como: análise de cenários para a definição de objetivos estratégicos; Dinâmica de Sistemas, para a construção de mapas estratégicos; *Performance Prism*, para a seleção de indicadores; utilização do *Benchmarking* Estratégico, para o monitoramento das metas; a metodologia *CommonKADS*, para a gestão estratégica de iniciativas; e o Orçamento Perpétuo, para elaboração do orçamento estratégico, buscando-se adequar as necessidades específicas de cada Etapa às ferramentas utilizadas.

A última Fase identifica mecanismos para sistematizar o aprendizado estratégico utilizando os conceitos de aprendizagem e enfoque sistêmico, na qual a organização realiza reuniões estratégicas em dois circuitos: um de monitoramento e outro de aprendizado.

#### **1.3.1. A Estratégia Organizacional**

A sistemática não tem como objetivo analisar os aspectos relevantes para formulação da estratégia, dado que estes são subjetivos e requerem análise das expectativas dos *stakeholders*, do ambiente organizacional e das competências organizacionais, mais o resultado decorrente da análise de missão, visão, valores, desafios e políticas. Esta Fase deve iteragir com a próxima, pois as informações coletadas sobre a organização e seu meio ambiente servirão de apoio para a realização de um *feedback* contínuo sobre a própria missão, valores e políticas da organização, que, em conjunto, irão definir a estratégia da organização.

#### **1.3.2. O Diagnóstico Estratégico**

Esta Fase, dividida em Etapas que se estenderão pela próxima, combina um método para análise do ambiente de negócios – Análise SWOT – e um método para a construção de cenários prospectivos – Método da *Global Business Network*.

A Análise SWOT irá fornecer subsídios para a definição de ambientes alternativos futuros. A partir de seus resultados, serão delineados até quatro tipos de estratégia: (i) estratégias S-O de Desenvolvimento; (ii) estratégias W-O de Crescimento; (iii) estratégias S-T de Manutenção; (iv) estratégias W-T de Sobrevivência.

Os resultados obtidos por meio da Matriz SWOT serão utilizados para a identificação de possíveis cenários e preparação de planos de opções ou contingências. Para este processo, utiliza-se o Método da *Global Business Network*. Apesar das limitações embutidas na construção de cenários que normalmente envolvem análises de alta complexidade, esta Etapa busca responder às realidades emergentes. O processo prospectivo de construção de cenários potencializa o aprendizado organizacional e o comprometimento com suas diretrizes.

O roteiro estabelecido para esta Fase utiliza-se da estrutura original do *Balanced Scorecard*. O processo de desdobramento da estratégia implica na definição de objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas que representem a materialização da estratégia em ações operacionais. O exercício de desdobramento e alinhamento da estratégia pretende

estabelecer relações entre objetivos estratégicos e ações operacionais. Uma implementação eficaz do BSC, que contorne os obstáculos identificados por Pessanha e Prochnik (2004), requer observar os fatores organizacionais e de implantação que, segundo Soares Jr e Prochnik (2005) e Galas (2004), interferem na implementação.

### **1.3.3. Desdobramento da Estratégia em Ações Operacionais**

A definição dos objetivos pode ocorrer por meio de reuniões entre a alta administração e representantes dos diversos grupos de interesse da organização. O resultado do Diagnóstico Estratégico será utilizado para analisar o impacto dos cenários nos objetivos estratégicos das perspectivas do *Balanced Scorecard*. Vale ressaltar que as aspirações e expectativas individuais irão refletir no resultado dos objetivos estratégicos e, conseqüentemente, torna-se fortemente recomendável que estes sejam definidos de maneira participativa.

O processo de construção dos mapas estratégicos, isto é, das arquiteturas genéricas que referenciam, de maneira lógica e coerente, toda a descrição, comunicação e implementação da estratégia por meio da definição de hipóteses causais entre os objetivos estratégicos, permite que a alta administração defina o foco e as prioridades da organização, pois os objetivos que não contribuem para a realização da estratégia não são incorporados ao BSC. Os mapas estratégicos são importantes na lógica do BSC, pois mostram o percurso através do qual a estratégia será executada. No entanto, a forma linear e estática de integrar os objetivos estratégicos torna os mapas inadequados para a percepção da dinamicidade dos negócios, razão pela qual serão utilizados conceitos da Dinâmica de Sistemas para otimizar os resultados decorrentes desta análise. Por conta disso, o *Scorecard* Dinâmico (Fernandes, 2003) é utilizado para identificar as variáveis críticas e, assim, estabelecer as relações de causa-e-efeito e de controle de *feedback* e desenvolver um modelo de simulação adequado.

Esta etapa parte do atual sistema de indicadores que, após verificar sua consistência, propõe alterações para garantir o alinhamento aos objetivos estratégicos consolidados no mapa estratégico. Este processo deve envolver diretamente os membros da organização para que os indicadores possam ser incorporados à rotina e à estrutura organizacional.

Para avaliar a adequação dos indicadores e respectivas métricas, utilizam-se os Dez Testes do *Performance Prism* (NEELY, ADAMS e KENNERLY, 2002), que aferem a qualidade dos indicadores de desempenho usados em uma organização, objetivando a construção de um sistema de indicadores de desempenho robusto.

As metas para os indicadores devem ser estabelecidas de acordo com padrões de comparação, que, por sua vez, devem ser definidos pela análise da evolução histórica e da aplicação do *Benchmarking* Estratégico. O *Benchmarking* é um processo voltado não apenas para quantificar metas, mas para incentivar a utilização das melhores práticas pela empresa.

As iniciativas estratégicas compreendem as ações que uma organização pretende realizar, norteadas pelas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, para alcançar objetivos estratégicos. Para incorporar, de fato, uma iniciativa estratégica à organização, esta iniciativa deve gerar algum tipo de alinhamento organizacional que, ao final do projeto, esteja inserido ao cotidiano dessa organização. O *CommonKADS*, um Sistema Baseado em Conhecimento, favorece a concretização desse objetivo, facilitando a obtenção de um ambiente propício para o alcance dos resultados delineados, quando da elaboração de uma proposta de implementação estratégica. Em sua sistemática, Marinho utiliza apenas os modelos de especificação dos requisitos do sistema – modelo de conhecimento e modelo de comunicação – e a consolidação da base para implementação do sistema – modelo de projeto.

O orçamento estratégico deve convergir os recursos da organização para as iniciativas estratégicas críticas de forma dinâmica, ou seja, por meio de revisões periódicas, tornando-se possível atualizar provisões e metas e conseqüente alocação de recursos, para responder de forma eficiente às mudanças estratégicas. Para tornar possível o acompanhamento das necessidades expostas acima, é usado o Orçamento Perpétuo, que consiste na identificação

das relações de causa-e-efeito entre mudanças de redirecionamento estratégico e metas orçamentárias da organização, segundo lógica semelhante à do BSC, o que permite maior flexibilidade nas alterações de metas.

#### **1.3.4. O Aprendizado Estratégico**

O processo de aprendizado estratégico deve permear todos os níveis da organização, tornando-se o resultado das reuniões para consenso dos objetivos estratégicos. O *Balanced Scorecard* facilita o processo de aprendizado estratégico, ao utilizar a lógica de que a estratégia é um conjunto de hipóteses que devem ser continuamente testadas e validadas. Partindo dessa premissa, pode-se entender que o *feedback* estratégico ocorre por meio da análise das implicações de mudanças nos objetivos sobre as metas planejadas e possibilita um entendimento de como novas estratégias podem surgir do aproveitamento de oportunidades ou da resposta a ameaças não-previstas na formulação do plano inicial. O duplo circuito de aprendizado funciona, portanto, como uma estrutura para aquisição, representação, modelagem e manutenção do conhecimento organizacional.

## **2. Procedimentos Metodológicos**

O presente estudo foi concebido como uma experimentação em caso único (YIN, 2004), cuja plataforma de teste foi a SEED, empresa júnior de uma IES pública situada na cidade do Rio de Janeiro. A motivação surgiu da percepção de que o processo estratégico da SEED vinha falhando sistematicamente devido, não apenas uma formulação inadequada, mas, principalmente, a uma operacionalização ineficaz.

Compreendemos que na maior parte dos fracassos na implantação de estratégias nas organizações, o problema está em sua operacionalização falha e não em sua má definição (KAPLAN e NORTON, 2001). Adicionalmente, o BSC, apesar de seu amplo uso, não atende a alguns aspectos necessários a uma operacionalização eficaz. A relevância do trabalho está atrelada ao desenvolvimento de uma das possibilidades de tratamento para ambas as questões, em atendimento à sugestão de seu autor, Marinho (2007), a partir das evidências geradas na SEED, que levasse a um melhor índice de implementação de estratégias. Essa perspectiva sustenta que o estudo pode oferecer possibilidades de contribuição tanto para a prática da administração estratégica, quanto para o avanço do campo teórico.

Apesar do acompanhamento de todo o histórico da empresa júnior SEED e suas discussões estratégicas, o modelo parte da premissa de que a estratégia já esteja formulada, por isso não foi estabelecido nenhum critério para a avaliação do seu processo de formulação.

Os dados que embasam a primeira fase do estudo, de caráter exploratório, foram obtidos por meio da triangulação entre as seguintes técnicas: a observação participante (PATTON, 1990; YIN, 2004) aliada à investigação documental (VERGARA, 2006) e à entrevista (GIL, 1995). Através da integração dos pesquisadores ao cotidiano da empresa, foi possível, não só o levantamento de dados cruciais à identificação das causas do problema prático da SEED, mas a vivência real do mesmo.

Ao longo de 18 meses, os autores participaram de várias reuniões da diretoria da SEED, quando, freqüentemente, era discutida e reavaliada a estratégia da empresa, inclusive quando foi feito um planejamento estratégico paralelo ao oficial, de elaboração mais lenta e estruturada, para lidar com questões de extrema urgência e importância. Foi liberado o acesso às atas de reunião de diretoria e da coordenadoria de planejamento estratégico, planos de ação e dados preliminares do sistema de acompanhamento estratégico, que começou a ser montado em 2007. Adicionalmente, foram feitas entrevistas focalizadas e semi-estruturadas (PATTON, 1990) com os presidentes que passaram pela empresa, desde a sua fundação, para coleta de opiniões, impressões e outras informações de cunho qualitativo, que auxiliassem as análises feitas da preparação, condução, *follow-up* e resultados dos planejamentos estratégicos já conduzidos na SEED. O contato com a teoria constituiu fonte permanente de reflexão.



Finalmente, após uma profunda imersão no contexto da empresa e de seu problema, foi realizada uma extensa revisão da literatura (cf. VERGARA, 2006) do assunto em anais de congressos e periódicos, meio pelo qual os pesquisadores buscaram levantar e analisar criticamente as informações e conhecimentos que, adicionalmente, à observação participativa dos esforços, erros e experiências daquela empresa júnior, constituíram o pilar de sustentação da escolha do modelo de Marinho para solução do problema prático da SEED, em função da falta de um modelo considerado pelos autores como adequado às suas necessidades.

Nesse ponto, para dar início a segunda fase da investigação, foram criadas cinco suposições teóricas, hipóteses de natureza qualitativa a respeito dos resultados esperados da experimentação, procedimento fundamental a sua posterior avaliação. São elas:

(i) A aplicação conjunta e integrada de um método que analise o ambiente de negócios com outro que crie cenários prospectivos, levando-se em conta as descontinuidades do ambiente competitivo, resulta em um diagnóstico estratégico que permite à empresa uma maior adaptação à crescente volatilidade do mercado. Para isso, foram usados a Análise SWOT e o Método da *Global Business Network*. A estratégia da SEED, ao longo dos anos, se ressentiu da ausência de um diagnóstico adequado do seu ambiente externo, o que, em última análise, inviabilizava seus planos e levava à necessidade de revisá-los – ou mesmo, refazê-los – após um curtíssimo espaço de tempo.

(ii) A seleção de indicadores e métricas que permitam uma retroalimentação constante do sistema estratégico é mandatória, permitindo que ajustes à estratégia sejam feitos em tempo hábil, evitando que esta seja inviabilizada por completo, como diversas vezes foi observado na SEED. Esses indicadores devem contemplar todos os *stakeholders* para que sua eficácia em gerar valor para a empresa seja máxima. Por essa razão, o *Performance Prism* foi utilizado para fornecer um sistema coerente e consistente de *feedback* estratégico à empresa, condição fundamental à implementação do BSC, segundo Rodrigues, Schuch e Pantaleão (2005). Na SEED, nunca houve tal sistema e a necessidade de mudanças só era percebida quando estas eram urgentes e massivas ou grandes mudanças na estratégia eram demandadas.

(iii) Para uma correta interpretação das informações providas pelo sistema de indicadores, é necessário que haja um balizamento operacional e estratégico, através da comparação com os níveis de desempenho dos concorrentes diretos. O *Benchmarking* Estratégico provê essa análise comparativa, tornada possível, em boa parte, a partir da compreensão das principais práticas e processos da empresa que, por sua vez, vieram a tona graças as informações tornadas explícitas pelo diagnóstico e mapas estratégicos. O primeiro esforço da SEED, nesse sentido, foi a análise setorial feita no início de 2006, que, no entanto, não foi suficientemente explorada, devido à ausência do sistema de indicadores.

(iv) É fundamental o desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento de projetos adaptada às características da empresa, para gerenciar a implantação das iniciativas estratégicas críticas. A SEED somente iniciou a criação dessa metodologia própria no início de 2007 e, portanto, esta se encontra em estágio embrionário.

(v) A falta de um modelo de aprendizado estratégico inviabiliza um ganho de experiência organizacional no direcionamento de suas futuras estratégias. Sem um aprendizado estratégico contínuo que aumente a capacidade de antever os desafios do ambiente de negócios, a empresa não é capaz de manter uma posição de mercado competitiva. No início de 2007, foi criada na SEED uma área de gestão do conhecimento, responsável por gerar estruturas de suporte à práticas de geração, transmissão e absorção de conhecimento.

É importante perceber que nem todas as funcionalidades do modelo de Marinho foram utilizadas. Devido a sua complexidade, não havia condições propícias à implementação da Dinâmica de Sistemas do *Scorecard* Dinâmico, da estrutura operacional do *CommonKADS* e do processo causal do Orçamento Perpétuo. Essa decisão de pesquisa está refletida na ausência de suposições que abordem a eficácia dessas porções do modelo adotado.

O passo inicial, anterior a experimentação, foi o planejamento científico da pesquisa. Decidiu-se que, em um primeiro momento, as avaliações da eficácia do modelo implementado na SEED seriam feitas de maneira qualitativa, baseadas em interpretações subjetivas dos autores. Entretanto, para investigar mais a fundo a validade da proposta de Marinho (2006), especificamente, se os benefícios estratégicos seriam efetivamente obtidos, foi criada uma ferramenta de controle. Através de questionários e listas de verificação, uma para cada uma das perspectivas do BSC, compostas por questões objetivas que associavam uma afirmação categórica a uma opção de escala Likert (LIKERT, 1932). Com isso, a empresa poderia, periodicamente, verificar a percepção do avanço em aspectos estratégicos específicos relacionados, direta ou indiretamente, com os indicadores implantados. Um índice elevado de correlação entre os resultados dos indicadores e os resultados da empresa, em suas diferentes dimensões estratégicas, ao longo do tempo, seria forte indício da validade do modelo. Ao final de dois ou três anos, através da conferência direta da evolução dos níveis dos resultados estratégicos, espera-se poder inferir o quanto o modelo de Marinho, verdadeiramente, instigou a SEED a ter um melhor desempenho estratégico.

A seguir, foi feita a preparação preliminar para a implementação desse novo sistema de gestão de estratégias, que englobou desde análise da Missão, Visão e estratégia institucional da SEED, até a operação de coleta cotidiana dos dados necessários ao cálculo dos indicadores, passando pela capacitação dos integrantes da EJ e determinação dos procedimentos de divulgação dos resultados mensais à empresa. Todos esses processos foram devidamente mapeados e modelos de planilhas e relatórios criados para atender à necessidade de padronização do experimento e que possibilitasse sua replicação e abrisse possibilidade à estudos que objetivassem o falseamento das conclusões obtidas na SEED (POPPER, 1975).

O primeiro passo da experimentação em si foi a realização de uma capacitação para toda empresa a respeito do modelo que seria implementado, tentando unificar a compreensão de seus conceitos. Em seguida, os autores criaram um roteiro que coordenasse o levantamento de possíveis indicadores e sua seleção, a partir do uso dos Dez Testes do *Performance Prism*, levando-se, efetivamente, àqueles que, realmente, fariam parte do sistema da SEED.

Boa parte da esperada resistência da empresa à mudança, fenômeno recorrente em grandes rupturas no paradigma organizacional e amplamente estudada na literatura (YOUNG, 2000), foi contornada, graças a uma bem sucedida sensibilização de seus integrantes, na qual os autores serviram-se de facilitadores durante todo o processo. Os autores estavam, nesse ponto, cientes de que, devido a cultura organizacional peculiar das EJ, onde o caráter participativo do processo de tomada de decisões é uma característica marcante, uma tentativa de implementação do tipo *top-down*, de qualquer sistema ou ferramenta de gestão estratégica estaria fadada ao fracasso. Tal conclusão foi corroborada por registros documentais de uma tentativa de implementação do BSC dois anos antes, cuja falha teve exatamente essa causa. Com base em todas as decisões tomadas, foi implementado o sistema de indicadores de Marinho. O início do processo de gerenciamento deste, particularmente, nos primeiros dois meses, foi acompanhado de perto pelos autores, para garantir que os procedimentos definidos na etapa de preparação estavam efetivamente sendo seguidos. Foi decidido, ainda, que, em intervalos randômicos, será feita uma auditoria na empresa com este mesmo fim.

Parte importante da coleta de dados empíricos está no intenso relacionamento dos autores com a SEED, proporcionado, em parte, pelo caráter participante da pesquisa, que, por sua vez, se deveu de certa forma, à fase de experimentação em si. O convívio diário dentro da empresa e o envolvimento em operações cotidianas foram, sem dúvida, a mais valiosa fonte de informações práticas da pesquisa. A coleta dos dados empíricos será contínua, uma vez que os pesquisadores recebem, mensalmente, uma planilha eletrônica com os resultados dos indicadores referentes ao Mapa Estratégico da empresa. Os resultados dos questionários e listas de verificação serão enviados, periodicamente, assim que tabulados.

Será necessário um período mínimo, que varia de dois a três anos, para que os impactos das ações do experimento possam ser mensurados de forma mais efetiva, razão pela qual, até o momento, apenas um tratamento qualitativo pode ser dado aos dados empíricos. A escassez destes, devido ao reduzido tempo que transcorreu desde a implantação do modelo até a elaboração deste artigo, foi possível apenas detectar, a partir de análises baseadas puramente em interpretações subjetivas, alguns benefícios para a SEED.

### 3. Estudo do Caso SEED

Fundada em 2002, A SEED está ligada a uma das principais IES públicas do país. Seu foco de projetos está nas áreas de *marketing*, recursos humanos e estruturação de negócios. Durante a realização da presente pesquisa, manteve, em média, 26 membros, provenientes de 4 cursos diferentes, constituindo-se num dos casos de EJ multidisciplinar no Brasil.

Contando apenas com um número reduzido de pessoas, a empresa foi criando, aos poucos, sua identidade e, ainda em 2002, foi feito seu primeiro projeto, uma pesquisa de mercado para uma empresa sueca. Com o passar do tempo, houve processos seletivos para compor um corpo social capaz de dar seqüência às atividades, cada vez em maior número e mais complexas, à medida que os membros antigos iam se retirando. A alta rotatividade do quadro de pessoal é uma característica de todas as empresas juniores.

O primeiro planejamento estratégico ocorreu em outubro de 2002, ocasião em que foram criados a missão, a visão e os valores da empresa, assim como seus primeiros objetivos estratégicos. Não houve tempo para que, praticamente, nenhum dos planos feitos fosse concretizado, porque houve uma revisão desse planejamento já em fevereiro de 2003, devido ao nível intenso de mudanças e a um número significativo de falhas que, naturalmente, estavam presentes no primeiro plano. Compreensivelmente, naquele estágio, a SEED ainda não possuía nenhum tipo de sistema de gestão da estratégia, o que dificultou, sobremaneira, o acompanhamento da evolução das metas traçadas. No entanto, mesmo com um quadro ainda bastante reduzido, um número significativo de metas foi atingido, graças ao intenso envolvimento desses membros, em todos os níveis de decisão. Porém, este nível de sucesso na operacionalização das estratégias da empresa permanecia ainda aquém do esperado.

A empresa sentiu necessidade de uma revisão de seu planejamento em julho de 2004. Os planos desse ano mantiveram uma continuidade das diretrizes estratégicas definidas anteriormente. Houve uma menção de se adotar o BSC, contudo, a divisão das metas segundo as perspectivas foi o máximo que chegou a ser feito naquele momento.

Em agosto de 2005 foi feito um novo planejamento estratégico, no qual foi dispensada pouca atenção aos planos e erros do anterior. A saída encontrada pelos diretores de então foi uma implementação mais profunda do BSC. Foi feita uma tentativa frustrada de implementação do sistema, em razão da sua orientação *top-bottom*, o que, à primeira vista, poderia soar como um contra-senso. Apesar de ter todas as suas principais decisões tomadas de maneira participativa, havia poucas pessoas na SEED, naquele momento, com conhecimento sobre BSC, suas premissas e funcionalidades. Com base no conhecimento de apenas uma pessoa, o modelo foi introduzido e não houve capacitação ou sensibilização a respeito do mesmo, fazendo com que fosse implementado, mas não implantado, devido, principalmente, à ausência de alinhamento entre o que foi definido no planejamento com os modelos mentais da empresa como um todo. No início de 2006, essas falhas no planejamento estratégico do ano anterior já haviam sido diagnosticadas e, imediatamente, se iniciou um esforço para mudar esse cenário na revisão do planejamento. Esforços foram feitos no sentido de colher informações a respeito do cenário competitivo da SEED, de seu ambiente interno e da percepção que seus principais *stakeholders* tinham a respeito da empresa. Decidiu-se pelo retorno a um modelo de plano mais simples, constituído, principalmente, de uma reavaliação de missão, visão e valores da empresa, dos objetivos estratégicos e das metas, quantificáveis

em escopo e temporalmente, além dos planos de ação departamentais.

A empresa tem avaliado, desde janeiro de 2007, o índice de implantação dos planos e tem visto que, apesar de ter melhorado consideravelmente, está ainda muito baixo. As principais causas seriam a inexistência de um modelo de desdobramento de metas organizacionais em departamentais e individuais, bem como de um sistema de acompanhamento dos índices de desempenho associados a cada meta. Desde então, têm sido feitos avanços no sentido de criar esse sistema, que contemple a organização como um todo, mas, chegando-se, também, até o nível individual, tornando possível a identificação de gargalos e, conseqüentemente, a respectiva alocação estratégica de recursos.

#### **4. Resultados Empíricos Preliminares**

Nesta seção, serão apresentados, de forma sintética, os resultados empíricos preliminares que já puderam ser constatados na SEED, desde a implementação de algumas funcionalidades do modelo. Para tal, estas serão referenciadas às suposições expostas nos procedimentos metodológicos.

A implementação da utilização combinada da matriz SWOT, que já havia sido utilizada diversas vezes em planejamentos estratégicos da SEED, com o Método da *Global Business Network* está em estágio avançado e seus resultados vêm mostrando uma elevada aplicabilidade na empresa, confirmando a primeira suposição.

Já foram executados o mapeamento de *stakeholders* e a construção do sistema de indicadores e métricas. Este último foi configurado com uso dos Dez Testes do *Performance Prism*, que se mostraram úteis e de fácil utilização, e se encontra pronto para ser posto em operação. Há uma alta expectativa em relação à eficácia do sistema gerado e da confirmação da suposição dois, tanto por parte dos autores, quanto pela direção da empresa.

A etapa seis da segunda fase do modelo de Marinho, composta pelo monitoramento de metas através do *Benchmarking* Estratégico, já está plenamente implementada na SEED. Devido à característica singular das EJ de compartilhamento de informações e conhecimento, já houve a realização de uma análise setorial para levantar os parâmetros necessários ao balizamento do sistema de indicadores e de uma série de *workshops* para compartilhamento de experiências que possibilitassem a adequação das melhores práticas identificadas. Os resultados foram considerados extremamente satisfatórios, corroborando a terceira suposição, mas há de se ressaltar o questionamento quanto a possibilidade de uma empresa de mercado de pequeno porte de replicar esse processo ou obter resultados semelhantes.

A diretoria de projetos da SEED está adaptando e formalizando os procedimentos de uma metodologia de gerenciamento de projetos, customizada às necessidades da empresa. A partir do momento que esta se encontrar finalizada, ela será incorporada à gestão estratégica de iniciativas da empresa. Os questionários mostram uma falta de consenso entre os integrantes da empresa em relação à eficácia dessa etapa, preocupação compartilhada pelos autores, o que não permite uma estimativa quanto a corroboração da quarta suposição.

Por fim, todas as estruturas formais que darão suporte ao circuito duplo de aprendizado estratégico, proposto na fase quatro do modelo de Marinho, já estão preparadas e funcionais. Entretanto, devido ao tempo necessário para um diagnóstico mais preciso dos ganhos gerados por essa estrutura, nenhuma conclusão mais definitiva pode ser alcançada, até o momento, a respeito da última suposição. Neste ponto também é percebido, através dos questionários aplicados, que não há unanimidade quanto à eficácia desta funcionalidade.

Apesar do curto espaço de tempo da segunda fase da pesquisa, a experimentação em si das funcionalidades do modelo de Marinho que se adequavam à realidade da SEED, os resultados empíricos supracitados constituem indícios relevantes quanto à contribuição que cada uma delas, efetivamente, proporciona ao processo de implementação de estratégias. Entretanto, os esforços de experimentação continuarão por identificar os impactos de longo

prazo do modelo, fundamentais quando se refere à avaliação estratégica, bem como confirmar, com maior significância, as conclusões feitas até o presente momento.

Há sérias dúvidas, por parte dos autores, quanto à viabilidade de implementação do modelo de Marinho, em sua íntegra, em uma empresa, qualquer que seja. Acredita-se que a complexidade de seus componentes e, principalmente, de sua interação, demandaria a aplicação de considerável quantidade de recursos organizacionais, que, dificilmente, seria compensada pelo aumento do desempenho estratégico da organização. Tal percepção, para os autores, põe em xeque a relevância prática do trabalho de doutoramento de Marinho (2006) – intenção declarada do autor ao classificar seu estudo como de natureza aplicada, com objetivo de “gerar conhecimento para aplicação prática e dirigido à solução de problemas específicos” - o que, não obstante, mantém-se como um exercício intelectual com importantes contribuições de ordem teórica.

### **Considerações Finais**

O referencial teórico sustenta a utilização de ferramentas para se operacionalizar a estratégia por meio do *Balanced Scorecard*. No entanto, a proposta não é única e nem se propõe ser, pois o campo da Administração é muito vasto e permite soluções das mais variadas na busca do mesmo resultado, em consonância com a realidade da organização.

É intenção dos pesquisadores que o modelo em experimentação na SEED continue sendo implementado na empresa júnior, embora restem pendências a ser observadas como a uma maior geração de competências essenciais dos membros, além de sistemas de suporte de TI mais sofisticados

Como recomendação para futuros esforços de pesquisa, sugere-se a realização de investigações teóricas que fundamentem os métodos e ferramentas usados para compor o modelo escolhido, sugestão anteriormente feita, também, por Marinho (2007). Acredita-se que estudos empíricos, que permitam mensurar a influência de cada estrutura do modelo, assim como, sua eficácia como um todo, na evolução do índice de implementação de estratégias deliberadas em empresas de pequeno porte, seriam de especial relevância. As EJ poderiam constituir um laboratório para este esforço de experimentação, em função das características intrínsecas das mesmas, como, por exemplo, (i) proximidade entre EJ e Academia, graças à sua existência estar intimamente relacionada às IES; (ii) ausência de finalidade de acúmulo de capital e (iii) em razão do objetivo maior relacionado à aprendizagem. Outra proposta seria o desenvolvimento de um sistema informatizado que suportasse as Etapas e Fases deste modelo, particularmente, a Fase que utiliza a Dinâmica de Sistemas para analisar as relações de causa-e-efeito dos mapas estratégicos.

### **Referencial Bibliográfico**

ANDRIESSEN, D. Intellectual capital valuation and measurement: classifying the state-of-the-art. **Journal of Intellectual Capital**, v. 5, n.º. 2. p. 230-242. 2004.

BRASIL JR. – **Números do movimento**. 2007. Disponível em: <http://uaua.ufba.br/brasiljr>. Acessado em: 22 abr. 2007.

BRIMSON, J. **Conceitos avançados de gestão da cadeia de valor**. Value Stream Management. 2000. Disponível em: [teses.eps.ufsc.br/defesa](http://teses.eps.ufsc.br/defesa). Acessado em: 05 jan. 2007.

BUKH, P.; JOHANSEN, M.; MOURITSEN, J. Multiple integrated performance management systems: IC and BSC in a software company. **Singapore Management Review**, v. 24, n.º. 3. p. 21-33. 2002.

CORDEIRO, J. Reflexões sobre a avaliação do desempenho empresarial na era da informação: uma comparação entre a gestão do capital intelectual e o *Balanced Scorecard*. **Revista da FAE**, v. 5, n.º. 2. p.61-76, mai/ago, 2002.

COSTA, A. **Contabilidade gerencial: um estudo sobre a contribuição do *Balanced***

**Scorecard**. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo. 2001.

COUTINHO, A.; KALLÁS, D. Estratégia em ação: uma idéia que deu certo. In: COUTINHO, A.; KALLÁS, D. (orgs.). **Gestão da estratégia: experiências e lições de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus. 2005.

DEWEY, B. Aligning work and rewards. **Management Review**, v. 84, nº. 2, p. 19-23, 1995.

DIETSCHI, D.; NASCIMENTO, A. **Um estudo sobre a aderência do balanced scorecard às empresas de capital aberto e fechado**. Anais do XXX EnANPAD. 2006.

DINESH, D.; PALMER E. Management by objectives and the *Balanced Scorecard*: will Rome fall again? **Management Decision**, v. 36, nº. 6, p. 363-369, 1998.

DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Cultura. 1999.

FERNANDES, A. **Mapas estratégicos do BSC: contribuições ao seu desenvolvimento**. In: Anais do XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba. 2002.

FERNANDES, A. **Scorecard Dinâmico: em direção a integração da dinâmica de sistemas com o Balanced Scorecard**. Tese de Doutorado. UFRJ. 2003.

FIGUEIREDO, M.; MACEDO-SOARES, T.; FUKS, S.; FIGUEIREDO, L. Definição de atributos desejáveis para auxiliar a auto-avaliação dos novos Sistemas de Medição de Desempenho organizacional. **Gestão & Produção**, v.12, nº.2, p.305-315, mai/ago, 2005.

GALAS, E. **Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no balanced scorecard: estudo de caso em uma instituição pública**. Anais do XXVIII EnANPAD. 2004.

GALAS, E.; PONTES, V. **O balanced scorecard e o alinhamento organizacional: um estudo de casos múltiplos**. Anais do XXIX EnANPAD. 2005.

GHEMAWAT, P. A estratégia e o cenário dos negócios: **Textos e Casos**. Porto Alegre Bookman. 2000.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas. 1995.

GOLDZMIDT, B.; GUILHERME, R. **Uma Revisão de Literatura dos Fatores Críticos para a Implementação e Uso do Balanced Scorecard..** Anais do XXVII EnANPAD. 2003.

HERRERO FILHO, E. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Campus. 2005.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Balanced scorecard: A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus. 2001.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Mapas estratégicos Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus. 2004.

LEE, S.; KO, A. Building *Balanced Scorecard* with SWOT analysis, and implementing Sun Tzu's the art of business management strategies on QFD methodology. **Managerial Auditing Journal**. p. 68-76. 2000.

LIKERT, R. A. Technique for measurement of attitudes. **Archives of Psychology**, v. 140, nº.1, p. 5-55, 1932.

LUNKES, R. J. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas. 2003.

MACDONALD, R. P. **Um sistema de avaliação de desempenho fundamentado no Balanced Scorecard: implantação em uma empresa alemã de médio porte**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina.2003.

MALHEIROS, R. Um mundo de idéias e oportunidades. **Rev Empreendedor**, ed. fev, 2004.

MARINHO, S. **Uma proposta de sistemática para operacionalização da estratégia**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina. 2006.

MARR, B. SCHIUMA. G. Business performance measurement – past, present and future. **Management Decision**, v. 41, nº.8, p. 680-687, 2003.

MARTINS, R. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. São Paulo. 1998.

MENDONZA, C.; ZHIREN, R. Le tableaux de bord: en V.O. ou en version américaine? comparaison entre le tableaux de bord et le *Balanced Scorecard*. **Revue Française de Comptabilité**, n°. 309, p. 60-66, mar., 1999.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman. 2000.

MOREIRA, D. **Dimensões do Desempenho em Manufatura e Serviço**. SP: Pioneira. 1996.

MOREIRA, E. **Proposta de uma sistemática para o alinhamento das ações operacionais aos objetivos estratégicos, em uma gestão orientada por indicadores de desempenho**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina. 2002.

MOULLIN, M. Evaluating a health service taskforce. **International Journal of Health Care Quality Assurance**, v. 17, n°. 5, p. 248-257, 2004.

NEELY, A.; ADAMS, C.; CROWE, P. The performance prism in practice. **Measuring Business Excellence**, v. 5. 2. p. 6. 2001.

NEELY, A.; ADAMS, C.; KENNERLY, M. **The performance prism: the scorecard for measuring and managing business success**. Prentice Hall. 2002.

OLVE, N.; ROY, J.; WETTER, M. **Condutores de performance: um guia prático para o uso do *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2001.

OTTOBONI, C. **Empreendedorismo como metodologia inovadora de ensino – um estudo de caso**. **Anais do VI SEMEAD**. São Paulo: FEA/USP, 2003.

OTTOBONI, C.; FERNANDES, C.; PAGNI, T.; PAMPLONA, E. O. **Algumas razões para ocorrência de falhas no *Balanced Scorecard* (BSC)**. In: Anais do XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba. 2002.

PALADINO, G. **Empresas juniores: uma inovação na interação dos universitários com a realidade empresarial**. Brasília: ANPROTEC, 2001.

PATTON, M. **Qualitative Evaluation and Research Methods**. 2. ed. London: SAGE, 1990.

PESSANHA, D.; PROCHNIK, V. **Obstáculos à Implantação do *Balanced Scorecard* em Três Empresas Brasileiras**. Anais do XXVIII EnANPAD. 2004.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RODRIGUES L.; SCHUCH C.; PANTALEÃO, L. **Uma abordagem para construção de sistemas de indicadores alinhando a teoria das restrições e o *balanced scorecard***. Anais do XXIX EnANPAD. 2005.

ROCHA, S.; ARRUDA, C. **Aplicação de ferramenta de medição de capital intelectual em uma empresa industrial**. Anais do XXIX EnANPAD. 2005.

SCHNEIDERMAN, A. M. Why *Balanced Scorecard* fail. **Journal of Strategic Performance Measurement**. Special Edition, p. 6-11, 1999.

SCHREIBER, G.; AKKERMANS, H.; ANJEWIERDEN, A.; HOOG, R.; SHADBOLT, N.; DE VELDE, W.; WIELINGA, B. **Knowledge engineering and management: the CommonKADS methodology**. Massachussets: MIT Press. Cambridge, 2002.

SCHWARTZ, P. **A arte da visão de longo prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas**. São Paulo: Nova Cultural. 2000.

SEBRAE. **Estatísticas do empreendedorismo**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 16 dez. 2006.

SHAW, D.; SCHNEIER, C. **Team measurement and rewards: how some companies are getting it right**. *Human Resource Planning*, v.18, n°. 3, p. 34-49. 1995.

SOARES JÚNIOR, H.; PROCHNIK, V. **Experiências comparadas de implantação do *Balanced Scorecard* no Brasil**. 2005. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/>. Acessado em: 06 mar 2007.

- STRENGER, E. Dashboards, Smashboards. **Trustee**, v. 50, n°. 4, p. 9, apr, 1997.
- VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2006.
- WATSON, G. **Benchmarking estratégico**: como transformar as técnicas de benchmarking em fator de competitividade e acréscimo de produtividade. São Paulo: Makron Books. 1994.
- WITCHER, B. Policy management of strategy. **Strategic Change**, v. 12, n°. 2. mar/apr 2003.
- WU, A. The integration between *Balanced Scorecard* and intellectual capital. **Journal of Intellectual Capital**, v. 6, n°.2. p. 267. 2005.
- YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.