

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITARIO DO RIO GRANDE DO NORTE - UNIRN
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

RONALICY REBOUÇAS DE OLIVEIRA SARAIVA

CONTABILIDADE GERENCIAL: ESTUDO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

NATAL - RN
2013

RONALICY REBOUÇAS DE OLIVEIRA SARAIVA

CONTABILIDADE GERENCIAL: ESTUDO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

Monografia apresentado ao Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNIRN) como requisito obrigatório para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Joana D'arc Medeiros Martins, M. Sc.

UNI-RN
BIBLIOTECA

RB: 3.902

Cód de Barra: M002039

Data: 28 / 02 / 14

M
657:658.15
52436
2013

Catálogo na Publicação – Biblioteca do UNI-RN
Setor de Processos Técnicos

Saraiva, Ronalicy Rebouças de Oliveira.

Contabilidade gerencial: estudo do planejamento estratégico / Ronalicy Rebouças de Oliveira Saraiva. – Natal, 2013.

200 f.

Orientador (a): Prof^a. (Msc.) Joana D'arc Medeiros Martins.

Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Centro Universitário do Rio Grande do Norte.

1. Contabilidade – Monografia. 2. Contabilidade Gerencial – Monografia.
3. Planejamento Estratégico – Monografia. 4. Balanced Scorecard (BSC) – Monografia. I. Martins, Joana D'arc Medeiros. II. Título.

RN/UNI-RN/BC

CDU 657

RONALICY REBOUÇAS DE OLIVEIRA SARAIVA

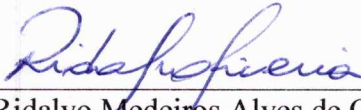
CONTABILIDADE GERENCIAL: ESTUDO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

Monografia apresentado ao curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário do Rio Grande do Norte - UNIRN e aprovado em: ____/____/____ pela banca examinadora:

BANCA EXAMINADORA

Aprovada em: ____/____/____

Prof.^a Joana Darc Medeiros Martins, M.Sc.
Orientadora


Ridalvo Medeiros Alves de Oliveira
Coordenador

Membro Examinador

UNI-RN

Dedico este trabalho ao meu
esposo, pois sem ele não teria
chegado ao fim.

UNI-RN

“Duas coisas só me deu o destino: uns livros de contabilidade e o dom de sonhar”.

Fernando Pessoa

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao meu DEUS que no momento em que eu mais precisei estava comigo me dando forças e coragem para eu não desistir.

Agradeço ao meu esposo que não só porque custeou o meu curso, mas por depositar em mim confiança e certeza da minha vitória e hoje se alegra por mais uma conquista.

A todos os meus familiares, que me apoiaram e me deram forças para não desistir e continuar a luta, principalmente ao meu filho Alexandre que me encheu de coragem para eu terminar o curso e poder aproveitar a sua infância com mais tempo e dedicação de mãe.

Por fim, agradeço a UNIRN, o Prof. Daladier, aos meus professores, principalmente a minha professora Ana Rosa, Lis Daiana, Joana D'arc e o professor Marcio. Pois, levo comigo um pouco de conhecimento e a vontade de ser um CONTADOR.

RESUMO

O Planejamento Estratégico como ferramenta da Contabilidade Gerencial é um processo que tem como objetivo estabelecer um caminho que será seguido pelos colaboradores durante a execução de um projeto. Consequentemente, este projeto visa propor uma abordagem sobre uma moderna ferramenta de planejamento estratégico utilizado por grandes empresas ao redor do mundo, o Balanced Scorecard (BSC). Que permite as organizações alinhar sua missão, visão e estratégia a objetivos mensurados, através de indicadores que quantificam o desempenho atual da empresa para um resultado esperado. Além disso, o BSC, que se baseia em ativos tangíveis e intangíveis, também é capaz de traduzir e desdobrar as estratégias organizacionais em objetivos, medidas, metas e iniciativas. O estudo tem por objetivo Analisar a importância do planejamento estratégico na Contabilidade Gerencial para uma empresa de serviços gráficos, localizada em Natal/RN. Para tanto, a metodologia utilizada foi bibliográfica, descritiva, seguida de um estudo de caso. A coleta dos dados foi feita através de entrevista estruturada com a gestora da empresa visando analisar os principais pontos do planejamento estratégico e a partir dessas informações, construir uma Matriz de SWOT utilizando a ferramenta Balanced Scorecard, onde os resultados alcançados na pesquisa foram identificados os aspectos de fatores internos, tais como força e fraqueza e externos como oportunidades e ameaças. Por fim elaborou-se uma proposta de Balanced Scorecard baseada nas necessidades da empresa para as quatro perspectivas, tais como, metas e indicadores. Apresentar-se-ão também as relações de causa e efeito seguidas do mapa estratégico.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial, Planejamento Estratégico, Balanced Scorecard (BSC).

ABSTRACT

The Strategic Planning as a tool of management accounting is a process that aims to establish a path to be followed by employees during the execution of a project. Consequently, this project aims to propose an approach to a modern strategic planning tool used by major companies around the world, the Balanced Scorecard (BSC). That allows organizations to align their mission, vision and strategy objectives measured by indicators that measure the current performance of the company to an expected result. Also, the BSC, which is based on tangible and intangible assets, is also able to translate and deploy organizational strategies into objectives, measures, targets and initiatives. The study aims to analyze the importance of strategic planning in Managerial Accounting for a business of graphic services, located in Natal / RN. Therefore, the methodology used was literature, descriptive, followed by a case study. Data collection was done through a structured interview with the manager of the company in order to analyze the main point of strategic planning and from this information, construct a SWOT matrix using the Balanced Scorecard tool, where the outcomes of the research were identified aspects of internal factors, such as strength and weakness and how external opportunities and threats. By the end drew up a proposal for a Balanced Scorecard based on the needs of the company for the four perspectives, such as targets and indicators. Presenting will be also the relations of cause and effect followed the strategy map.

Keywords: Managerial Accounting, Strategic Planning, Balanced Scorecard (BSC).

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Rede de clientes	36
FIGURA 2 – Perfil dos funcionários.....	37
FIGURA 3 – Mapa estratégico	49

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Matriz de Swot da empresa	39
QUADRO 2 – Análise para perspectiva financeira	42
QUADRO 3 – Análise para perspectiva de cliente	43
QUADRO 4 – Análise para perspectiva dos processos internos.....	44
QUADRO 5 – Análise para perspectiva de aprendizagem e crescimento.....	46
QUADRO 6 – As relações de causa e efeito entre as quatro perspectivas	47
QUADRO 7 – As metas das perspectivas e suas referências.....	48

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivo específico	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 REFERENCIAL TEORICO.....	15
2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL	15
2.2 ESTRATEGIA.....	17
2.2.1 Conceito	17
2.2.2 O estrategista	17
2.2.3 Estratégia organizacional	19
2.2.4 Formulação da estratégia.....	21
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATEGICO	22
2.3.1 Definições.....	23
2.3.2 Ambiente externo	24
2.3.3 Ambiente interno	24
2.3.4 Níveis de planejamento	25
2.4 GESTÃO ORGANIZACIONAL	27
2.4.1 Conceito	27
2.4.2 Administração.....	27
2.4.3 Organizações	29
3 BALANCED SCORECARD	30
4 METODOLOGIA	32
4.1 TIPO DE PESQUISA.....	32
4.2 INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS	33
4.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	33
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
5.1 PLANEJAMENTO ESTRATEGICO	38
5.2 MATRIZ DE SWOT	39
5.2.1 Forças	40
5.2.2 Fraquezas	40
5.2.3 Oportunidades	40
5.2.4 Ameaças	41
6 PROPOSTA DE BALANCED SCORECARD (BSC)	41
6.1 PERSPECTIVA FINANCEIRO	42
6.2 PERSPECTIVA DE CLIENTE	42
6.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS	44
6.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	45
6.5 AS RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO.....	47
6.6 MAPA ESTRATEGICO.....	48
7 CONCLUSÃO E SUGESTÃO	50
7.1 CONCLUSÕES	50
7.2 SUGESTÕES	52
REFERENCIAS.....	53
APENDICE A	56

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

Este trabalho mostra a importância da contabilidade gerencial no planejamento estratégico para as políticas da empresa e para as suas próprias necessidades, bem como aponta para alguns dados de pesquisa a respeito da sua implementação. Para o desenvolvimento desse projeto, foi realizado um levantamento entre uma empresa multinacional que atua em diversos países e várias leituras bibliográficas sobre a temática. Portanto, para as principais análises e considerações, foram enfocados os resultados das pesquisas. O desenvolvimento do trabalho foi subdividido considerando-se as definições dos termos contabilidade gerencial aplicada no planejamento e estratégia, seguido das discussões sobre o planejamento estratégico, bem como alguns dos modelos conceituais de compreensão dos mesmos. Também as mudanças na área de gestão de pessoas são contempladas neste texto concluindo que a realidade brasileira apresenta-se em fase de transição, como algumas empresas que já realizam o planejamento estratégico, porém, de forma ainda tímida.

O planejamento estratégico aplicado às empresas tem como evidências a qualidade elevada a sua estrutura física e funcional, pois oferece um grande diferencial em profissionais focados a suas atribuições, produtos e serviços de qualidade. Entretanto esse planejamento organiza a empresa a partir da admissão funcional e vai até a aplicação de suas atribuições, levando consigo a visão, missão, objetivos e valores. Dessa forma, as relações são muito importante nesse contexto, entre funcionários, fornecedores, clientes, acionistas, comunidade, relação com imprensa e divulgação de informações, governos e meio ambiente. Tudo isso voltado à contabilidade gerencial envolvida no planejamento estratégico.

Uma empresa que tem como prática o planejamento estratégico tem mais chances de ser uma empresa de sucesso, pois tudo começa com sua estrutura funcional. Um profissional preparado gera um trabalho com excelência, assim como uma empresa com boa assistência, gera lucro. E como toda instituição com fins lucrativos, visa lucro, precisa de uma ótima equipe de trabalho para o planejamento estratégico.

No entanto, os profissionais dessa área podem contribuir para atenuar nessa situação, formulando e reformulando modelos de planejamento e estratégias que ofereçam qualidade para as empresas.

Assim sendo, emerge o seguinte problema de pesquisa:
Qual a importância do no planejamento estratégico como ferramenta da contabilidade gerencial?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

- Analisar a importância do planejamento estratégico na Contabilidade Gerencial.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Identificar o tipo de planejamento estratégico da empresa;
- Propor a utilização do BALANCED SCORECARD (BSC);
- Criar um modelo estratégico como forma de sugestão.

1.3 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa é de grande importância para o meu enriquecimento acadêmico e profissional, pois é uma área de grande abrangência no cotidiano de uma empresa que vem crescendo de acordo com a evolução do mercado. Hoje podemos dizer que o planejamento estratégico está ligado a um enorme potencial aos negócios da empresa, pois é onde se aplica as ações para obter o retorno esperado sobre seus investimentos.

Esse projeto vem para mostrar que é de extrema importância a prática do planejamento estratégico nas organizações, e aplicações técnicas mais adequadas para cada situação. Pois o planejamento estratégico é um processo gerencial contínuo e sistemático que exige além de formulação de objetivos, uma seleção de

programas de ação e execução, às condições internas e externas. Com esses aspectos será direcionada a melhor maneira de aproveitar os recursos disponíveis e por intermédio de ações programadas, obter-se-á maior produtividade e melhor qualidade dos serviços. Para que sejam alcançados os objetivos, será necessário que todos estejam motivados e entendam o seu papel no planejamento estratégico.

Toda organização precisa de um modelo estratégico que impulsiona o desenvolvimento, a competitividade e garante a prosperidade da organização de forma sustentável e contínua. Para as organizações esse é o grande desafio, saber gerir sem deixar de lado a mensuração estratégica dos resultados. Uma organização para ser competitiva no mercado, precisa de um planejamento estratégico. Para que esse planejamento realmente aconteça é necessário que as estratégias traçadas pela direção sejam apoiadas por toda a organização e principalmente sob a assistência de um contador gerencial.

Com esse estudo de pesquisa, pretende-se analisar o planejamento estratégico na empresa, criar uma proposta de balanced scorecard e sugestões de melhoria mostrando o grau de importância na organização, bem como todos entendam os conceitos envolvidos nesse projeto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

Conforme a doutrina contábil “a ciência contábil acompanha a evolução da sociedade desde os primórdios das civilizações, possuindo um destaque maior com o desenvolvimento industrial e comercial, particularmente nos Estados Unidos. A partir daí, a evolução e enriquecimento dessa ciência deslocou-se para outros cenários atingindo um destaque em nível mundial. Como em vários países, no Brasil, a necessidade de contadores, na maioria das vezes, esteve associada ao desenvolvimento econômico. Sob essa ótica, em particular, o desenvolvimento da profissão contábil no Brasil assemelha-se aos Estados Unidos”.

Ainda com a doutrina contábil “a finalidade da contabilidade é registrar, controlar e demonstrar os fatos que afetam o patrimônio, objetivando fornecer informações sobre sua composição e variações, bem como sobre o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial. A contabilidade desempenha, em qualquer organismo econômico, o mesmo papel que a História na vida da humanidade. Sem ela não seria possível conhecer o passado nem o presente da vida econômica da entidade, não sendo também possível fazer previsões para o futuro nem elaborar planos para a orientação administrativa”.

A Contabilidade como ciência social, tem por finalidade gerar informações verdadeiras sobre o patrimônio empresarial para os seus demais usuários. Essas informações, além de verídicas, devem ser completas e claras quanto às quantidades e qualidades dos termos físicos e monetários da empresa.

Fortes (2001, p. 52) afirma que:

Ainda não foi inventado um sistema de registro, controle e análise patrimonial para a gestão do patrimônio das entidades que seja mais eficiente do que a contabilidade. E é a partir dessas informações geradas pela contabilidade que os usuários tomam decisões empresariais, sempre em busca de seus interesses pessoais.

De acordo com o mundo contábil, todo cidadão está inserido como usuário da contabilidade, seja ele pessoa física ou jurídica, como informa o seguinte autor;

Conforme Marion (2004), Os usuários da contabilidade são todos aqueles, pessoas físicas e jurídicas, que se utilizam da mesma, que se interessam pela situação financeira e econômica da empresa e buscam na Contabilidade suas respostas. Estes usuários podem ter diferentes interesses nas informações contábeis e são diferenciados em usuários internos e externos.

A contabilidade está inserida no mercado não só na apuração dos seus resultados, mas também na aplicação dos mesmos. Nada melhor que a contabilidade gerencial para poder atuar no setor de acordo com a vida econômica da empresa, ou melhor, situação econômica da empresa.

A Contabilidade Gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial. (CREPALDI, p. 18, 1998).

Conforme a apresentação e interpretação dos fatos econômicos da empresa usa-se o termo contabilidade gerencial. Que nada mais é, uma espécie de gerenciamento econômico, nada melhor que a própria contabilidade para tomada de decisões e assessorar na melhor aplicação do seu patrimônio.

Garrison e Noreen (2001, p. 01) diz que:

A contabilidade gerencial destina-se ao fornecimento de informações aos gerentes – isto é, as pessoas que estão dentro da organização, que dirigem e controlam as operações desta. A contabilidade financeira, por outro lado, preocupa-se em fornecer as informações aos acionistas, aos credores e a outros que se encontram fora da organização. A contabilidade gerencial prevê as informações essenciais com que as empresas são efetivamente geridas, enquanto a contabilidade financeira proporciona os parâmetros (scorecards) pelos quais o desempenho passado de uma empresa é válido. Por estar voltada para os gerentes, qualquer estudo sobre contabilidade gerencial deve ser precedido de algum conhecimento do que os gerentes fazem, das informações de que precisam e do ambiente empresarial como um todo. De acordo com esse entendimento, o objetivo deste capítulo é examinar brevemente esses assuntos.

2.2 ESTRATÉGIA

2.2.1 Conceitos

Estratégia é o que uma instituição decide fazer, sempre considerando o ambiente para atingir os seus objetivos, respeitando os princípios e visando cumprir a missão no determinado negócio. Podemos dizer também que é uma arte de planejar, executar e explorar operações visando alcançar seus objetivos.

De acordo com Oliveira (2005, p. 22), “estratégia está relacionado à ligação da empresa a seu ambiente. E, nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida”.

Segundo o dicionário Houaiss, estratégia significa “a arte de aplicar com eficácia os recursos de que se dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute, visando ao alcance de determinados objetivos”. Já o dicionário Michaelis define estratégia simplesmente como **“a arte de dirigir coisas complexas”**.

2.2.2 O estrategista

Podemos dizer que o estrategista é um gestor, um líder, um administrador, em fim um membro de uma organização que tem como objetivo a alma do negócio.

De acordo com Sobral e Peci (2008, p. 06);

Os administradores ou gestores são membros que têm como função guiar as organizações de forma a alcançar seu propósito. São os administradores que decidem onde e como aplicar os recursos da organização de forma a assegurar que esta atinja seus objetivos. No entanto, não o fazem sozinhos. Os administradores trabalham coordenando e dirigindo as atividades de outras pessoas, ajudando os demais membros a atingir um conjunto de objetivos coerentes para a organização. O que distingue dos outros membros da organização é que eles coordenam as atividades de outros, que, por essa razão, lhes prestam contas do seu trabalho.

Como toda organização, o correto é que os gestores estrategistas sempre traçam uma ordem cronológica de suas funções, como:

De acordo Araujo (2004, p.170), “as funções do gestor foram, num primeiro momento, delimitadas como: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.

No entanto, por ser essa classificação bastante difundida, é comum encontrá-la em diversos livros e até mesmo em jornais de forma condensada em quatro categorias. São elas: planejar, organizar, liderar e controlar.”

Planejar: “definir o futuro da empresa, principalmente, suas metas, como serão alcançadas e quais são seus propósitos e seus objetivos” (ARAÚJO, p. 169, 2004), ou como “ferramenta que as pessoas e as organizações usam para administrar suas relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório.” (MAXIMIANO, p. 105, 2002).

O planejamento envolve a determinação no presente do que se espera para o futuro da organização, envolvendo quais as decisões deverão ser tomadas, para que as metas e propósitos sejam alcançados.

Organizar: pode-se constatar que [...] se fosse possível sequenciar, diríamos que depois de traçada(s) a(s) meta(s) organizacional (ais), é necessário que as atividades sejam adequadas às pessoas e aos recursos da organização, ou seja, chega a hora de definir o que deve ser feito, por quem deve ser feito, como deve ser feito, a quem a pessoa deve reportar-se, o que é preciso para a realização da tarefa. (ARAÚJO, p. 169, 2004).

Logo, “organizar é o processo de dispor qualquer conjunto de recursos em uma estrutura que facilite a realização de objetivos. O processo organizacional tem como resultado o ordenamento das partes de um todo, ou a divisão de um todo em partes ordenadas.” (MAXIMIANO, p. 111, 2002).

Liderar: envolve influenciar as pessoas para que trabalhem num objetivo comum. “Meta(s) traçada(s), responsabilidades definidas, será preciso neste momento uma competência essencial, qual seja, a de influenciar pessoas de forma que os objetivos planejados sejam alcançados.” (ARAÚJO, p. 170, 2004).

Seguindo toda essa ordem organizacional, a empresa terá mais chances de sucesso, e como o próprio nome já diz “organizacional” a tendência é torna-la mais organizada. Toda essa ordem estratégica tem por trás um estrategista profissional e com isso superando os problemas apresentados ou evitando-os.

Segundo Tavares (2000, p. 32), diz que:

A gestão estratégica surgiu com o sentido de superar um dos principais problemas apresentados pelo planejamento estratégico: o de sua implementação. Entre as causas apontadas para a essa ocorrência, estava sua associação da realidade organizacional. A utilização de consultores externos para a elaboração do planejamento isentava os executivos das empresas da responsabilidade de sua implementação; a criação das UENs retirava as decisões estratégicas do nível diretivo, colocando-a nas mãos dos gerentes.

O estrategista é simplesmente um gestor voltado às estratégias da organização, onde reuni todo o administrativo e o próprio planejamento estratégico em um único processo, com finalidade integrar a capacidade interna ao ambiente externo da organização e protegendo-a nas mudanças organizacionais necessárias em sua implementação e participação dos vários níveis envolvidos em seu processo de decisões, assim como mostra o seguinte autor;

Tavares (2000, p. 33);

A gestão estratégica procura reunir planejamento estratégico e administração em um único processo. Assegura as mudanças organizacionais necessárias para sua implementação e a participação dos vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório. Corresponde, assim, ao conjunto de atividades planejadas e internacionais, estratégicas e organizacionais, que visa integrar a capacidade interna ao ambiente externo.

2.2.3 Estratégia Organizacional

A estratégia é baseada nos objetivos organizacionais, na missão e na visão e é determinada por dois tipos de análises: a análise ambiental e a análise organizacional. A análise ambiental é uma espécie de mapeamento para conhecer o que existe no ambiente, analisando as oportunidades a ser aproveitadas e as ameaças a ser neutralizadas. A análise organizacional é um levantamento de informações acerca da empresa, é um diagnóstico dos pontos fracos e fortes da organização. A interligação entre: missão, visão, objetivos, análises ambiental e organizacional.

Para Chiavenato (2004, p.70),

A estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que a circunda. Em geral as estratégias organizacionais têm os seguintes aspectos básicos: é definida pelo nível institucional da organização, é projetada à longo prazo, envolve a empresa em sua totalidade e é um mecanismo de aprendizagem organizacional.

A estratégia organizacional é um conjunto de atitudes que se fomenta num ambiente de grande competitividade, onde se deve aproveitar as oportunidades externas e neutralizar as ameaças de ambiente de forma simultânea. A estratégia é o caminho escolhido para encarar as turbulências do mercado.

Para Ackoff apud Chiavenato (2004, p. 74) existem três tipos de filosofia do planejamento estratégico:

- Planejamento conservador: é o planejamento visando a estabilidade e manutenção da situação vigente. Sua preocupação é identificar e corrigir problemas internos sem buscar novas oportunidades no ambiente.
- Planejamento otimizante: é o planejamento que visa adaptabilidade e inovação da organização. Preocupa-se com a melhora das práticas vigentes na empresa. Tem a pretensão de melhorar continuamente as operações.
- Planejamento prospectivo: é o planejamento voltado para o futuro da organização. Sua preocupação é adaptar-se as novas demandas do ambiente.

Planejamento estratégico nada mais é do que a tomada de decisão hoje que terá efeito ou consequência no futuro.

Para compreendermos o planejamento estratégico é necessário ter definido a missão, a visão e os objetivos organizacionais de uma empresa. A missão é razão de ser da empresa, é o porquê dela existir. É imprescindível saber a missão da empresa porque se as pessoas não sabem por que ela existe não poderão contribuir para o seu sucesso. Além da missão a empresa deve ter definida sua visão. Esta indica a identidade comum dos propósitos da organização para o futuro. Declara a direção que a empresa pretende seguir. Sua importância está no fato de que quando as pessoas têm conhecimento da visão elas sabem exatamente para onde ir. A cada dia que passa fica mais difícil controlar pessoas através de regras burocráticas, o controle acaba sendo pela visão e valores compartilhados. A missão e a visão juntas

contribuem os elementos para a definição dos objetivos da empresa e construção da estratégia organizacional.

O objetivo é o resultado ao qual se pretende chegar. Os objetivos devem seguir seis critérios básicos: ser focalizado em um resultado a atingir e não em uma atividade, ser consistente, ser específico, ser mensurável, ser relacionado com um determinado período e ser alcançável. Os objetivos podem ser de três tipos:

- Objetivos rotineiros: objetivos cotidianos que tem a função de padronizar o desempenho diário.
- Objetivos de aperfeiçoamento: tem a função de incrementar os resultados da empresa, aperfeiçoando o que já existe.
- Objetivos inovadores: congrega algo totalmente novo a empresa. A formulação da estratégia organizacional é conduzida pelos objetivos. Por isso é importante não só ter objetivos rotineiros e de aperfeiçoamento, mas também objetivos inovadores de sucesso.

2.2.4 Formulação da Estratégia

Formulação da estratégia refere-se ao processo de escolha do curso de ação mais apropriado para a realização de metas e objetivos organizacionais e, assim, atingir a visão organizacional.

De acordo com Chiavenato (2002, p. 196);

Para Keeney, a complexidade da formação estratégica não é parte da solução, mas parte do problema. Em outros termos, a complexidade é o problema e os tomadores de decisões devem conhecê-la bem. Evitar a complexidade é o mesmo que evitar o problema. E o problema poderá aparecer frente à empresa de uma maneira que ela não terá condições de resolvê-lo adequadamente.

É na formulação estratégia que se traça um levantamento de dados e informações para que o estrategista possa tomar a decisão coerente em determinadas situações.

Como cita Daft (2007, p. 179)

A formulação da estratégia inclui o planejamento e a tomada de decisão que levam ao estabelecimento das metas das empresas e ao desenvolvimento de um plano estratégico específico. A formulação da estratégia pode incluir a avaliação do ambiente externo e dos problemas internos e integrar os resultados nas metas e estratégia. Este é um contraste com a **implementação da estratégia**, que é o uso das ferramentas administrativas e organizacionais visando direcionar os recursos para realização dos resultados estratégicos. A implementação da estratégia é a administração e a execução do plano estratégico. Os gerentes poderão usar persuasão, novos equipamentos, mudanças na estrutura organizacional ou um sistema de recompensa que garanta aos funcionários os recursos usados para tornar a estratégia formulada uma realidade.

É nesse processo que implica em atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias que aumentem as chances de a organização atingir suas metas. As informações necessárias para que se inicie o processo de formulação da estratégia é proveniente da análise de ambiente que permite o estudo da situação atual da organização e propicia a formulação de estratégias eficazes.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATEGICO

O planejamento estratégico é conjunto de informações, que serve como referência e para o planejamento de ações organizacionais.

Segundo Fishmann e Almeida (1995 apud FREZATTI, 2009)

O planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças e dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e através dessa consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

É no planejamento estratégico que podemos prevê o futuro da empresa, em relação ao longo prazo. De uma forma genérica, consiste em saber o que deve ser executado e de que maneira deve ser executado. Este é crucial para o sucesso da organização, e a responsabilidade deste planejamento assenta sobretudo nos gestores de topo, dado o nível de decisões que é necessário tomar.

2.3.1 Definições

Podemos dizer que o planejamento estratégico é um plano de ideias que corresponde a um conjunto de processos que facilitarão a tomada de decisões no futuro. Esse planejamento corresponde em analisar uma organização sob vários ângulos, definindo e direcionando o que possa ser monitorado nas suas ações concretas de acordo com suas estratégias.

De com Oliveira (2002, p. 35), “o processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde”.

É no desenvolvimento de processos que existe o propósito do planejamento estratégico nas organizações, e de acordo com os acontecimentos na organização é que vem às aplicações táticas do processo de planejamento e através destes é que os gestores agem na tomada de decisões.

Como mostra Oliveira (2002, p.36);

O propósito do planejamento pode ser definido como desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, consequentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

O planejamento estratégico é um processo gerencial que tem como objetivo executar seus planos de ações, levando em conta as considerações o seu ambiente interno e externo e as premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação. Podemos dizer que o planejamento seria o processo de elaboração da estratégia, na qual se definiria a relação entre a organização e o ambiente interno e externo, bem como os objetivos organizacionais, com a definição de estratégias alternativas e o estratégico seria um processo envolvendo administradores de todos os níveis da organização.

2.3.2 Ambiente Externo

Ambiente externo é uma das ferramentas de análise da força de Porter onde a empresa precisa realizar uma análise das ameaças e oportunidades, que só é possível a partir de um conhecimento prévio do ambiente em que ela atua ou deseja atuar.

De acordo com Daft (2007, p. 180);

As ameaças e oportunidades externas. As ameaças são características do ambiente externo que podem impedir que a organização alcance suas metas estratégicas. As oportunidades são características do ambiente externo com o potencial de ajudar a organização a alcançar ou exceder suas metas estratégicas. [...] Os setores do ambiente da tarefa são mais relevantes para o comportamento estratégico e incluem o comportamento dos correntes, clientes, fornecedores e o fornecimento de mão de obra. O ambiente geral contém aqueles setores que possuem uma influência indireta na organização, porém, apesar de tudo, precisam ser entendidos e incorporados no comportamento estratégico. O ambiente geral inclui os desenvolvimentos tecnológicos, a economia, os eventos legais e políticos e internacionais, e as mudanças socioculturais. As áreas adicionais que podem revelar as oportunidades ou ameaças incluem os grupos de pressão, os grupos de interesse, os credores, os recursos naturais e as indústrias potencialmente competitivas.

2.3.3 Ambiente Interno

O ambiente interno pode ser composto por forças e fraquezas, onde a força tem que dominar suas fraquezas. Podemos definir forças como uso de talentos, com potências, poder e influência para a conquista da excelência e já fraquezas como qualquer coisa que se interpõe no caminho da excelência no desempenho.

De acordo com Orlickas (2002, p. 31), diz que:

As características do ambiente interno das organizações e as mudanças constantes – Causadas pela organização, pelo avanço tecnológico, pelos novos modelos de competitividade cada vez mais agressiva do mercado, pelas exigências do consumidor, pela necessidade de diversificação de produtos e serviços, bem como de sua qualidade e preço – têm causado profundo impacto no ambiente empresarial interno, pressionando-o para busca de novas tecnologias de gestão, do pleno exercício da criatividade, da inovação tecnológica, da rapidez na tomada de decisão e da

maximização da qualidade de seus serviços, bem como da valorização de seus Recursos Humanos. Hoje mais do que nunca.

É no ambiente interno que identificamos as necessidades de recursos requeridos para que possa atingir os seus objetivos e apontar os pontos fortes e fracos da organização.

Para Daft (2007, p. 180), “Os pontos fortes são características internas positivas que a organização pode explorar para alcançar suas metas estratégicas de desempenho. Os pontos fracos são características internas que podem inibir ou restringir o desempenho da organização”.

2.3.4 Níveis do Planejamento Organizacional

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico, de acordo com Lacombe (2010, p. 28), “irá indicar quais as pessoas necessárias, suas qualificações e o que elas precisam fazer para atingir os objetivos previstos no plano...”

O planejamento deve contar com a participação dos gestores da alta administração e demais colaboradores considerados importantes nesta etapa. O fato de o planejamento estratégico acontecer no nível estratégico não significa que somente os profissionais que estão no ápice da pirâmide hierárquica possam participar. Os participantes devem pensar na organização em sua totalidade, bem como nas estratégias organizacionais. Todas as decisões devem ser tomadas de maneira colaborativa, representando o consenso do grupo de trabalho.

Ainda com Lacombe (2010, p. 29);

“O planejamento estratégico refere-se ao planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las, ou seja, aos elementos estruturais mais importantes da empresa e à sua área de atuação, considerando não só os aspectos internos, mas também e principalmente o ambiente externo no qual ela está inserida...”

Pode-se dizer que é o planejamento estratégico é um processo de analisar uma organização sob vários ângulos, definindo seus rumos por meio de um

direcionamento que possa ser monitorado nas suas ações concretas, utilizando-se, para tanto, de um instrumento denominado “plano estratégico”.

O planejamento estratégico é um processo administrativo que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vista a obter um nível de otimização na integração da empresa com seu ambiente (OLIVEIRA 2005, p. 87).

PLANEJAMENTO TÁTICO

Tem como objetivo a execução também dos planos de ação traçados no planejamento estratégico onde este planejamento tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo.

O Planejamento Tático, de acordo com Oliveira (2005, p. 87), diz que:

Tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não toda empresa. Assim, trabalha com os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. Por tanto o planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, e tem como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada.

PLANEJAMENTO OPERACIONAL

No planejamento operacional, as ações que contemplem os objetivos propostos nos dois níveis acima. Neste nível tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais. Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático o fato que de haver essa divisão, não impede que haja participação de gestores dos níveis Tático e Operacional no Estratégico ou vice-versa. Isso dependerá da estrutura organizacional da empresa, do seu porte e de suas necessidades.

Onde, de acordo com Lacombe (2010, p. 35);

É uma função gerencial, de acordo com a concepção de Fayol, e as principais decisões a sua respeito são inerentes à atividade de administrar de cada um dos chefes de unidades organizacionais. Trata-se de um planejamento anual, bienal, ou com um horizonte de doze meses adiante, com detalhamento semanal, mensal ou trimestral. Ele especifica, com a precisão praticável, quais recursos devem estar disponíveis para cada

produto e serviço específico e fornece cronogramas geralmente precisos para seu uso. Os diversos planejamentos operacionais devem estar coerentes entre si e com o planejamento estratégico da empresa. No planejamento operacional dá-se muita ênfase à eficiência, à qual esse planejamento está intimamente vinculado.

2.4 GESTÃO ORGANIZACIONAL

2.4.1 Conceitos

Gestão organizacional é a forma de gerenciar os processos de planejamento, organização, liderança e controle da organização.

2.4.2 Administração

Administração é o processo de dirigir organizações que utilizam recursos para atingir objetivos. Embora seja importante em qualquer escala de aplicação de recursos. É a forma como são administradas que torna as organizações mais ou menos capazes de utilizar corretamente seus recursos para atingir os objetivos corretos.

Para Daft (2007, p. 05), “Administração é o alcance de metas organizacionais de maneira eficaz e eficiente por meio de planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais”.

Diante desse disposto segue referencia de cada tópico citado aos princípios da administração;

Planejamento

O Planejamento é a primeira função administrativa, que determina quais são os objetivos a serem atingidos e o que deve ser feito para alcançá-los.

De acordo Daft (2007, p. 05), “Planejamento define onde a organização quer estar no futuro e como chegar lá. Planejamento significa a definição de metas para o desempenho organizacional futuro e a decisão sobre as tarefas e o uso dos recursos necessários para alcançá-las”.

Os planos são parte do planejamento, e dizem respeito ao curso de ação predeterminado para o alcance dos objetivos. Os planos fornecem respostas do tipo o que deve ser feito, quando, como, onde, por quem e quanto custará.

Organização

A Organização é a função administrativa ligada ao ato de organizar, estruturar e integrar recursos e departamentos incumbidos de sua administração, estabelecendo suas atribuições e inter-relações.

Organizar segue o planejamento e reflete como a organização tenta realizar o plano. **Organização** envolve a atribuição de tarefas, o agrupamento das tarefas em departamentos, e a atribuição de autoridade e alocação de recursos pela organização". (DAFT 2007, p. 06).

Liderança ou Direção

A Direção, como uma das funções administrativas, está relacionada com colocar as pessoas em ação. É a atribuição gerencial ligada ao exercício da *liderança*, exercendo influência sobre os funcionários. O papel da Direção é acionar e dinamizar a empresa, ou seja, fazer as coisas andarem e acontecerem.

De acordo com Daft (2007, p. 06),

Proporcionar liderança está se tornando uma função administrativa cada vez mais importante. **Liderança** é o uso de influencia com o intuito de motivar os funcionários para alcançar as metas organizacionais. Liderar significa criar uma cultura compartilhada e criar valores, comunicar as metas aos funcionários por toda a organização, e infundir nos funcionários o desejo de desempenhar em nível mais alto. Liderar envolve motivar todos os departamentos e divisões, assim como os indivíduos que trabalham imediatamente com o gerente. Em uma era de incertezas concorrência internacional e diversificada crescente da força de trabalho, a habilidade de moldar a cultura, comunicar as metas e motivar os funcionários é crítica para o sucesso da empresa.

Controle

O Controle como função administrativa tem a finalidade de assegurar que os resultados daquilo que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos estabelecidos.

De acordo com Daft (2007, p. 07),

Controle é a quarta função no processo administrativo. Controlar significa monitorar as atividades dos funcionários, determinando se a organização está ou não no caminho em direção às suas metas, e fazendo as correções quando necessários. Os gerentes precisam certificar-se de que a organização está se movendo em direção às suas metas. Tendências novas, com respeito à concessão de poderes e à confiança dos funcionários, levaram muitas empresas a enfatizar menos o controle de cima para baixo e a enfatizar mais o treinamento dos funcionários para que estes se monitorem e se corrijam.

2.4.3 Organizações

É como um conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas, seja em grupo, seja individualmente mas de forma coordenada e controlada, actuando num determinado contexto ou ambiente, com vista a atingir um objectivo pré-determinado através da afectação eficaz de diversos meios e recursos disponíveis, liderados ou não por alguém com as funções de planejar, organizar, liderar e controlar.

De acordo com Lacombe (2010, p. 08)

As organizações são constituídas de pessoas. São elas que agem, que tomam as decisões. Nada acontece numa organização até que as pessoas tomem decisões e ajam em seu nome. Por outro lado, são as organizações que executam quase todas as atividades na sociedade moderna. As organizações complexas representam um dos elementos mais importantes das sociedades modernas. As pessoas vivem nelas: nascem em hospitais, são educadas em escolas, trabalham em empresas e divertem-se em clubes. Os membros das sociedades modernas obtêm grande parte de sua satisfação material, social e cultural por meio das organizações. O caminho para a compreensão das pessoas e da sociedade conduz, portanto, ao estudo das organizações complexas. Elas obtêm, em média, um desempenho tão superior ao dos indivíduos, que torna difícil a uma pessoa competir com o que está sendo executado por uma organização, pois esta proporciona sinergias que multiplicam os resultados obtidos pelos esforços individuais das pessoas que a compõem.

2.5 O BALANCED SCORECARD

Na década de 60 na França, algumas empresas do país utilizavam uma ferramenta gerencial conhecida como Tableau de Bord, uma ideia similar ao Balanced Scorecard. Tratava-se de uma tabela que incorporava diversos rateios para o controle financeiro da empresa e, com o passar do tempo passou a incorporar também indicadores não financeiros que permitiam controlar também os diferentes tipos de negócios, Prado (2002).

Contudo, a ideia conceitual do Balanced Scorecard (BSC) começa a ser desenvolvido em 1983 quando Kaplan percebe que havia um novo desafio para as pesquisas na área de gestão empresarial, de maneira que as empresas norte-americanas voltassem a ter a liderança em alguns setores. Este novo desafio seria criar novas medidas de desempenho e também novos métodos de produção.

Em 1990, Robert Kaplan, professor da Universidade de Harvard e David Norton, consultor da região de Boston, lideraram uma pesquisa com 12 empresas, aplicando a estas, novas técnicas de medidas de desempenho. A justificativa para o estudo foi de que as mudanças proporcionadas pelo mundo moderno não aceitavam mais apenas a utilização de medidas financeiras, era necessário desenvolver novos métodos.

Nos quatro anos que se sucederam a pesquisa, várias empresas passaram a utilizar o BSC conquistando resultados notórios. Segundo Gusmão e Batista (2008), conforme o Scorecard foi ganhando relevância em organizações ao redor do mundo como ferramenta fundamental na implementação da estratégia, Kaplan e Norton resumiram o conceito e a aprendizagem obtida até aquele momento em seu livro "The Balanced Scorecard", publicado em 1996.

Desde então o Balanced Scorecard tem sido um dos mais discutidos e estudados métodos de gestão nos últimos anos.

Segundo Sena apud Marques (2005), atualmente várias empresas, brasileiras ou que atuam no Brasil, implantaram ou estão em fase de implementação do BSC, como exemplo:

Companhia Suzano, Unibanco, Petrobrás, Alcoa, Grupo Gerdau, Hospital Albert Einstein, Oxiten, Siemens, Rapidão Cometa, Hospital das Clínicas-SP, EMPBRAPA, EPSM, COPESUL, Hospital Samaritano, PETRPFLEX, Móbil, ABB, AT&T, Cigna, Eletrosul, Amanco, Alcoa, Aracruz, Chandon, Brasil Telecom, Camargo Corrêa, Cia. Suzano, CST, Holdercim, Gerdau, laboratório Chile, Mercedes Bens, Mi banco, Oxiten, Opsa Finlay, entre outras, optaram pelo Balanced Scorecard, Sena apud Marques (2005, p. 71).

Diante desse disposto a implantação das técnicas do BSC nestas empresas não se deu de maneira simples, foram necessárias revisões estratégicas periódicas para se alcançar os objetivos propostos.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva em forma de estudo de caso.

EXPLORATÓRIA

A pesquisa exploratória, pode ser realizada através de diversas técnicas, com forma de investigação e quando envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram, ou têm, experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

De acordo com Figueiredo e Souza (2011, p. 103);

A pesquisa exploratória Consiste em investigações empíricas, porém o objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e classificar conceitos.

DESCRITIVA

Refere em buscar a resolução de problemas melhorando as práticas por meio da observação, análise e descrições objetivas, através de entrevistas. A pesquisa descritiva usa padrões textuais como, por exemplo, questionários para identificação do conhecimento e tem finalidade observar, registrar e analisar os fenômenos sem, entretanto, entrar no mérito de seu conteúdo. Na pesquisa descritiva não há interferência do investigador, que apenas procura perceber, com o necessário cuidado, a frequência com que o fenômeno acontece. É importante que se faça uma análise completa desses questionários para que se chegue a uma conclusão.

Conforme Figueiredo e Souza (2011, p. 103), diz que:

A pesquisa descritiva visa descobrir a frequência com que os fenômenos ocorram, sua relação e conexão com outros, sua

natureza e características. Considerando que esse tipo de pesquisa utiliza artifícios quantitativos, deve-se utilizar as técnicas de entrevistas dirigidas, observação direta, questionários, formulários, medida de atitude, sondagem dentre outras, valendo-se, sobretudo, dos procedimentos de amostra.

ESTUDO DE CASO

O estudo de caso é mais utilizado nas pesquisas de campo do tipo exploratórias, visando inclusive levantar questões para outros estudos através de dados qualitativos.

Em termo de estudo de caso, Figueiredo e Souza (2011, p. 110) diz que:

É um estudo profundo e exaustivo de fatos, situações ou objetos de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Sua origem é remota, entretanto, salienta Gil, que “está ligado à prática psicoterapêutica caracterizada pela reconstrução da história do indivíduo, bem como ao trabalho dos assistentes sociais junto a indivíduos, grupos e comunidades”.

Diante do objetivo principal sendo estudar e justificar a importância da contabilidade gerencial no planejamento estratégico, a pesquisa classifica como exploratório e descritiva, seguida de um de estudo de caso.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

De acordo com os termos e definições para coleta de dados. A elaboração do estudo de caso foi realizada através de uma entrevista, com um gestor da empresa. Onde o indivíduo entrevistado permaneceu livre a pensar sobre a temática.

3.3 TRATAMENTO E ANALISE DOS DADOS

De acordo com Gil (2009, p. 91)

A análise e interpretação dos dados nos estudos de caso é uma atividade complexa, pois não há consenso acerca dos procedimentos a serem adotados. Em pesquisas como levantamentos, por exemplo, há possibilidade de definir com clareza os passos a serem seguidos no processo de análise.

Ainda de acordo com Gil (2009, p.130), “o pesquisador dispõe de muito mais liberdade para elaborar um relatório de estudo de caso que um relatório de um levantamento ou de uma pesquisa experimental”.

No presente estudo de caso, após a coleta de dados foi analisado e tabulados com a utilização da ferramenta “planilha Excel”.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Durante a pesquisa na empresa, objeto do estudo de caso, foi entrevistado um gestor abordando temas pertinentes ao funcionamento estratégico e de planejamento da organização em estudo. Foram solicitadas informações sobre como é realizado o planejamento estratégico da empresa atualmente, quais são os objetivos, visão e a missão para posterior análise destes dados.

O gestor entrevistado exerce função de gestor operacional, atuando no planejamento estratégico.

Com as informações coletadas, elaborou-se a Matriz SWOT que possibilitou a elaboração do planejamento estratégico utilizando a ferramenta Balanced Scorecard.

Para facilitar a inclusão no trabalho das questões levantadas neste encontro, o mesmo foi registrado em punho. E traçado por um roteiro conforme em anexo único dos objetivos utilizado para o estudo de caso.

A empresa estudada é uma multinacional que atua no seguimento de serviços gráficos, onde além de fabricar papel base de segurança nacional, foi à segunda empresa a ganhar o direito de possuir a maquina de fabricar dinheiro. No Brasil atua na fabricação de CNH, PID, RG, Cartões de Creditos com Chips, Cartões Telefônicos, Cheques e Sistemas de Identificação e Pagamento. Localizada em São Bernardo do Campo SP com várias filiais espalhadas em todo país e sedes internacionais. Atua desde 1957 no mercado nacional e internacional, onde a credibilidade conquistada junto aos clientes, grandes marcas do mercado financeiro, telecomunicações e também instituições governamentais, fez a empresa solidificar a sua liderança de mercado e virar referência de qualidade nas soluções entregues. Evidencia a sua rede de clientes, como mostra a figura 1:

Figura 1 – Principais clientes.



Desenvolve seus relacionamentos com os públicos de interesse de seu negócio levando em conta a minimização dos impactos negativos de suas operações e a maximização das oportunidades que pode gerar entre seus clientes, funcionários, fornecedores e comunidades.

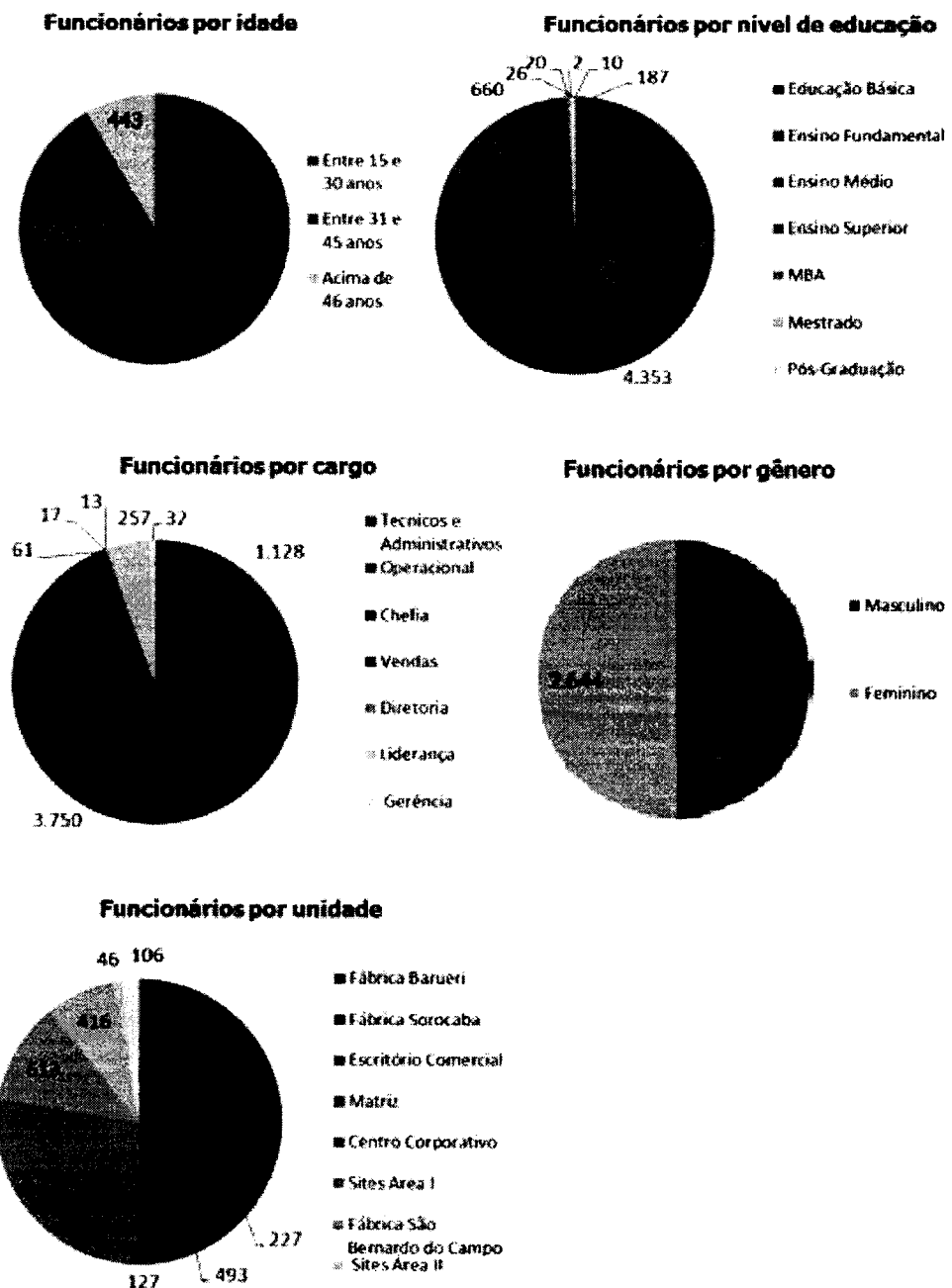
Assim, a Companhia busca apoiar a evolução do mercado e suas práticas, consciente do papel da esfera privada e de sua própria responsabilidade, como uma grande companhia, em promover princípios e ações que gerem valor a todos os públicos com os quais se relaciona.

Funcionários

A Empresa conta com um corpo de aproximadamente 5.500 funcionários no Brasil e no exterior, que compõem um de seus principais ativos na conquista da confiança de seus clientes e na excelência de sua oferta.

Seus funcionários cumprem a carga horária de até 44 horas semanais, em conformidade com a CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) e todo trabalho extra é voluntário e remunerado de acordo com a legislação ou acordos sindicais. A companhia garante a todos os seus funcionários a liberdade sindical e o direito à negociação coletiva.

Figura 2 – Perfil dos funcionários.



Será apresentado a seguir como a empresa em estudo determina aspectos do planejamento estratégico, sua missão, valores, visão e objetivos, além da análise SWOT formada a partir da entrevista realizada.

5.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Na EMPRESA, as decisões estratégicas são tomadas inicialmente pelos seus gestores ligados a área, que em contato com sua equipe analisa a viabilidade de suas disposições. São considerados aspectos do ambiente externo e interno da empresa, e de posse destas informações, são realizadas as mobilizações necessárias. A empresa já possui um planejamento estratégico formal, entretanto todas as ações são devidamente analisadas e estudadas, através de contato direto entre os diretores e gestores. Toda a companhia segue as normas e procedimentos que está inserida no planejamento estratégico, com isso a empresa tem a norma internacional ISO 14001 – referencia na gestão ambiental, ISO 9001 2008 – referencia no treinamento, entre outras.

Durante a entrevista os principais fatores levantados como diferenciais estratégicos pela gestora foram os seguintes:

Custo – apontado como um dos principais diferenciais estratégicos, pois possibilita a empresa concorrer com valores de mercado, isso devido a um orçamento e planejamento bem elaborado.

Segurança e credibilidade – a realização de negócio com a certeza de sua execução visando sempre à qualidade, confiabilidade e integridade em seus serviços e produtos.

Cumprimento de prazos e contratos – seus contratos buscam sempre atender as necessidades de seus clientes.

Visão – ser o melhor parceiro dos serviços de segurança em meios de pagamento e identificação, no país onde atua.

Missão – estar presente no cotidiano dos clientes, oferecendo o melhor atendimento local, trazendo soluções tecnológicas na medida certa e criando relacionamentos de confiança.

Valores – resultados e excelência, integridade e confiança, qualidade na prestação de serviço, simplicidade e criatividade, valorizar o time, méritos e recompensas.

Por fim, a política de qualidade da empresa é o conjunto de atividades e tarefas planejadas que todos devem seguir para garantir a qualidade e melhoria continua dos produtos e serviços e a satisfação dos clientes. A mesma política ainda garante à empresa, o selo de qualidade ISO 9001, ISO 27001, RS, ISO 14001 e OH-SAS 18001.

5.2 MATRIZ DE SWOT

Foi elaborada uma matriz SWOT da EMPRESA, demonstrando os aspectos de fatores internos tais como forças e fraquezas e externos como oportunidades e ameaças, como mostrada no Quadro 1.

Quadro 1 – Matriz de SWOT da EMPRESA

MATRIZ DE SWOT DA EMPRESA		
FATORES INTERNOS	FORÇAS	FRAQUEZAS
	Qualificação da empresa	Rotatividade de funcionários
	Preços praticados	Formalização de procedimentos
	Localização	Baixo investimento em Marketing
	Escolha do segmento de trabalho	Profissionais qualificados na área
		Pouco tempo planejando
FATORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Inserção na área	Mercado dependente da economia
	Licitações	Novos entrantes
		Mudanças das políticas do governo
		Queda na taxa de emprego

5.2.1 Forças

A qualificação é um dos principais pontos fortes identificados na empresa, pois por se tratar de prestação de serviços em sistema de identificação e pagamentos, faz-se necessário ter uma equipe altamente qualificada e com experiência no ramo. Surgem também como força, os preços praticados, uma vez que se busca constantemente a prática de preços de acordo com o mercado, com o diferencial de qualidade garantido pela empresa.

Outro ponto levantado foi à localização da empresa, tida como estratégica, por localizar-se em casa cidade que se ganha licitação.

5.2.2 Fraquezas

Os problemas comuns com mão de obra no setor operacional/gráfica também foram identificados na empresa. A rotatividade de funcionários, devido ao mercado aquecido, e a falta de mão de obra qualificada foram identificadas como pontos fracos. A ausência de profissionais qualificados disponíveis no mercado para a execução das tarefas operacionais tem tido como consequência um aumento dos preços, baixa qualidade dos serviços, atrasos e aumentos de custo operacionais.

Em termos estratégicos o baixo investimento em marketing faz com que a marca da empresa não seja ainda muito reconhecida pela sociedade apesar da empresa realizar serviços com as maiores empresas do país.

Por fim, como última fraqueza de relevância, foi lembrado o pouco tempo de planejamento, às vezes imposto pelas necessidades dos clientes, oferecido à empresa para posterior execução dos serviços. Isso pode implicar nos resultados de qualidade e prazo, que quando não garantidos podem denegrir a imagem da organização no mercado.

5.2.3 Oportunidades

A principal oportunidade observada na EMPRESA é a inserção no mercado nesse seguimento, visto que a facilidade de licitações aliada à política do governo de

acaba atraindo para mais investimentos. Esta oportunidade também é vista como a principal meta para 2013 da empresa em questão adicionando mais um tipo de serviço aos clientes.

Como oportunidade também foi citada a entrada em concorrências públicas do governo, visando aumentar o campo de atuação da empresa, aproveitando o bom momento de investimento.

5.2.4 Ameaças

Para a Empresa mudanças na política governamental é uma grande ameaça às metas de 2014.

Outra ameaça eminente é a dependência da economia uma vez que a mesma quando aquecida mantém em alto nível o padrão de consumo exigindo.

A queda nas taxas de emprego preocupa também pelo mesmo motivo da economia, pois quando se tem menos empregos, conseqüentemente há menor consumo e há redução na produção, o que diminui o lucro e investimento em infraestrutura.

Tem-se a ameaça de novos entrantes que aproveitam do bom momento da economia e das políticas de incentivo do governo para lançar-se no mercado, o que aumenta a concorrência exigindo uma diminuição nos preços e a criação de diferenciais estratégicos.

6 PROPOSTA DE BALANCED SCORECARD

Será apresentada neste capítulo uma proposta de um BSC para baseada nas necessidades da empresa levantadas durante o estudo de caso.

Para as quatro perspectivas foram elaboradas objetivos, metas e indicadores. Apresentar-se-ão também as relações de causa e efeito seguido do mapa estratégico.

6.1 PERSPECTIVAS FINANCEIRAS

Como dito anteriormente a EMPRESA pretende em 2013 lançar-se no mercado novos produtos, o que exigirá uma grande reestruturação na empresa tanto de pessoal como material. Apesar de promissor este mercado encontra-se com forte concorrência e as perspectivas financeiras serão diretamente influenciadas.

A seguir, no quadro 2, Serão apresentados os objetivos, metas e indicadores para esta perspectiva.

Quadro 2 - Análise para a perspectiva financeira

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
FINANCEIRA	F1 - AUMENTAR O FATURAMENTO	TRIPLICAR O FATURAMENTO	% DE FATURAMENTO POR ANO
	F2 - AUMENTAR O N° DE SERVIÇOS	ENTRAR NO MERCADO DE NOVOS SERVIÇOS	ACEITAÇÃO DO MERCADO A UM NOVO PRODUTO OFERECIDO

Os objetivos financeiros propostos foram idealizados a partir da Matriz SWOT e dos objetivos declarados em entrevista, a seguir serão descritos cada um:

Aumentar o faturamento – o aumento do faturamento é importante na consolidação da empresa como líder de mercado mantendo o seu projeto de expansão.

Aumentar o número de serviços – com a entrada da empresa com novos produtos, a variedade de serviços oferecidos será um diferencial estratégico que propiciará retorno financeiro quando aliado aos serviços já oferecidos.

6.2 PERSPECTIVAS DE CLIENTES

O principal objetivo nesta perspectiva é desenvolver valores e técnicas que demonstrem ao cliente que o produto oferecido poderá satisfazer suas necessidades

e superar suas expectativas. A empresa busca captar novos clientes, reter os existentes, tornando-os fiéis, alcançando desta forma a lucratividade.

No caso da EMRESA X a inserção em um novo mercado exigirá principalmente a captação de novos clientes uma vez que até então a empresa só desenvolvia trabalhos no setor de identificação e pagamento na área local.

A seguir, no quadro 3, são apresentados os objetivos, metas e indicadores para esta perspectiva:

Quadro 3 - Análise para a perspectiva de clientes

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
CLIENTES	C1 - AUMENTAR NÍVEL DE SATISFAÇÃO	REDUZIR PRAZOS	INDÍCE DE SATISFAÇÃO PÓS ENTREGA
	C2 - CADASTRO DE CLIENTES EM POTENCIAL E ANTIGO	DEMONSTRAR AOS CLIENTES VANTAGENS DA EMPRESA	% DE AUMENTO DE CONTRATOS/ANO
	C3 - PROGRAMA DE MARKETING	CAPTAR NOVOS CLIENTES	CUSTO EM MARKETING/MÊS
	C4 - FIDELIDADE DE CLIENTES	MODELO DE DESENVOLVIMENTO DE QUALIDADE PERMANENTE	% DE CLIENTES QUE VOLTAM A FAZER NEGÓCIO

Serão descritos a seguir os objetivos de clientes para a empresa:

Aumentar nível de satisfação do cliente – o nível de satisfação dos clientes é fundamental para a propagação de uma boa imagem da empresa aumentando a perspectiva de novos contratos. Para isso a redução de prazos e entrega do produto com qualidade, além de um serviço de pós-entrega é essencial para manutenção dos clientes.

Cadastro de clientes em potencial e antigo – é importante possuir um cadastro sobre seus clientes em potencial para que possam ser desenvolvidas estratégias que levem até os mesmos, além de conhecimentos sobre os benefícios em fazer negócio

com a empresa. É necessário também manter contato com clientes antigos realizando feedback sobre o serviço prestado.

Programa de Marketing – investimentos em programas de marketing são decisivos na captação de novos clientes, bem como é imprescindível para a manutenção e o crescimento da empresa no mercado.

Fidelidade dos clientes – além da captação de novos clientes é necessária também a retenção dos mesmos. No caso da EMPRESA seu gestor insiste na elaboração de um modelo de qualidade permanente para que sejam superadas as expectativas de seus clientes.

6.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

A perspectiva dos processos internos é a responsável por indicar procedimentos ou processos pelos quais a empresa deverá obter excelência para conquistar a satisfação de seus clientes e acionista, ocasionando a captação e retenção de clientes, tendo como principal reflexo a geração de lucros.

A seguir, no quadro 4, são apresentados os objetivos, metas e indicadores para esta perspectiva:

Quadro 4 - Análise para a perspectiva dos processos internos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
PROCESSOS INTERNOS	P1 - AUMENTAR EFICIÊNCIA DOS SERVIÇOS	DIMINUIR TEMPO DE EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS	TOTAL DOS SERVIÇOS CONCLUÍDOS NO PRAZO
	P2 - MELHORIA DO SISTEMA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	INTERLIGAR TODAS AS NECESSIDADES DOS SERVIÇOS AO ESCRITÓRIO	TEMPO DE PROCESSO ENTRE SOLICITAÇÃO E COMPRA
	P3 - PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS	AUMENTAR A PRODUTIVIDADE	TABELA DE INDICES

Serão descritos a seguir os objetivos dos processos internos para a empresa em estudo:

Aumentar eficiência dos serviços – apesar da grande pressão de cumprimento dos prazos, planejar ainda é a melhor alternativa. Para diminuir o tempo da produção nos serviços e obter clientes satisfeitos, tem-se que determinar seus passos antes de iniciá-la, analisando quais pontos deveria ser atacado primeiramente e prevendo as restrições que necessitarão ser retiradas.

Melhoria do sistema de tecnologia da informação—apesar de já ter um sistema de tecnologia de informação, a melhoria deste foi uma proposta pensada pela entrevistada. Facilitar a troca de informações entre produção e escritório é importante para diminuir o tempo entre solicitações e compras, o que permite a diminuição de estoques.

Padronização de processos – a padronização de processos permite ao processo de execução o ganho de produtividade, uma vez que a repetição diminui a quantidade das atividades que não agregam valor. Esta padronização também é importante para redução de custos com treinamento já que com processos padrões cada funcionário vai estar treinado e poderá facilmente repassar os conhecimentos para um recém-chegado.

6.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

A perspectiva de aprendizado e crescimento tem como principal objetivo dar sustentação às metas traçadas para as outras três perspectivas alcançarem vetores de resultados excelentes. Para o alcance desta excelência, necessitam-se da capacitação dos funcionários, intensificação da tecnologia e dos sistemas de informação e alinhar os procedimentos e rotinas organizacionais.

A seguir, no quadro 5, serão apresentados os objetivos, metas e indicadores para esta perspectiva:

Quadro 5 - Análise para a perspectiva de aprendizagem e crescimento

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	A1 - TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS	AUMENTO DO Nº DE TREINAMENTOS	TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS POR ANO
	A2 - MELHORAR A PERSPECTIVA DO EMPREGADO	AUMENTAR O NÍVEL DE MOTIVAÇÃO DA EQUIPE	Nº DE FUNCIONÁRIOS QUE SUBIRAM DE CARGO/ANO
	A3 - AUMENTAR SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	DIMINUIR ROTATIVIDADE	PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Serão descritos a seguir os objetivos de aprendizado e crescimento para a EMPRESA:

Treinamento de funcionários – funcionários bem treinados são essenciais ao desenvolvimento sólido da empresa. Serão eles que determinarão o sucesso traçado pelo BSC sob a ótica das outras três perspectivas.

Melhorar a perspectiva dos funcionários – na empresa em estudo ficou bem claro que não existe um padrão bem definido de avanço profissional. O conhecimento por parte dos funcionários de uma possível ascensão de cargo pode mantê-los motivados buscando sempre melhorar.

Aumentar satisfação dos funcionários – funcionários satisfeitos resultam em um melhor desempenho dentro do ambiente de trabalho, elevando os níveis e produtividade. Uma equipe motivada será a base para o aumento dos faturamentos da empresa.

6.5 AS RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO

No BSC a influência de ações em uma perspectiva deverá influenciar de maneira direta os objetivos de outras perspectivas, numa relação denominada por Kaplan e Norton (1997) de relações de causa e efeito. Baseado em modelos utilizados pelos autores acima citado em seu livro “A Estratégia em Ação” será apresentado o quadro de relações de causa e efeito da EMPRESA com base nos objetivos propostas anteriormente pelas perspectivas.

Quadro 6 - As relações de causa e efeito entre as quatro perspectivas

PERSPECTIVA	METAS	INFLUÊNCIA DE:
FINANCEIRA	F1 - AUMENTAR O FATURAMENTO	F2, C3, P1
	F2 - AUMENTAR O Nº DE SERVIÇOS/PRODUÇÃO	C1, C4, A1
CLIENTES	C1 - AUMENTAR O NÍVEL DE SATISFAÇÃO	P1, A1, A3
	C2 - CADASTRO DE CLIENTES EM POTENCIAL E ANTIGO	C3, C4
	C3 - PROGRAMA DE MARKETING	F2
	C4 - FIDELIDADE DE CLIENTES	C1, P1
PROCESSOS INTERNOS	P1 - AUMENTAR EFICIÊNCIA NOS PROJETOS	A1, A2, A3
	P2 - MELHORIA DO SISTEMA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	A1, A2
	P3 - PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS	A1, A3

As referências de cada meta são demonstradas no Quadro 7 a seguir:

Quadro 7 - As metas das perspectivas e suas referências

METAS	REFERÊNCIA
AUMENTAR O FATURAMENTO	F1
AUMENTAR O Nº DE SERVIÇOS/PRODUÇÃO	F2
AUMENTAR O NÍVEL DE SATISFAÇÃO	C1
CADASTRO DE CLIENTES EM POTENCIAL E ANTIGO	C2
PROGRAMA DE MARKETING	C3
FIDELIDADE DE CLIENTES	C4
AUMENTAR EFICIÊNCIA NOS PROJETOS	P1
MELHORIA DO SISTEMA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	P2
PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS	P3
TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS	A1
MELHORAR A RESPECTIVA DO EMPREGADO	A2
AUMENTAR SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	A3

6.6 MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico é uma ferramenta que demonstra de maneira ilustrada um modelo estratégico para uma organização. Ele permite também a visualização das relações de causa e efeito entre os objetivos das quatro perspectivas.

Kaplan e Norton (2004) explicam que o mapa estratégico acrescenta uma segunda camada de detalhes ao Balanced Scorecard, ilustrando a dinâmica temporal da estratégia. É adicionado um nível de detalhe que melhora a clareza e o foco, ao mesmo tempo em que o Balanced Scorecard traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas.

Baseado nas técnicas e modelos apresentados por Kaplan e Norton (2004) em seu livro “Mapas Estratégicos” foi elaborado um mapa estratégico para empresa

em estudo, interligando os objetivos da empresa através de suas perspectivas, evidenciando as relações de causa e efeito, como mostrado na figura 3.

Figura 3 – Mapa estratégico

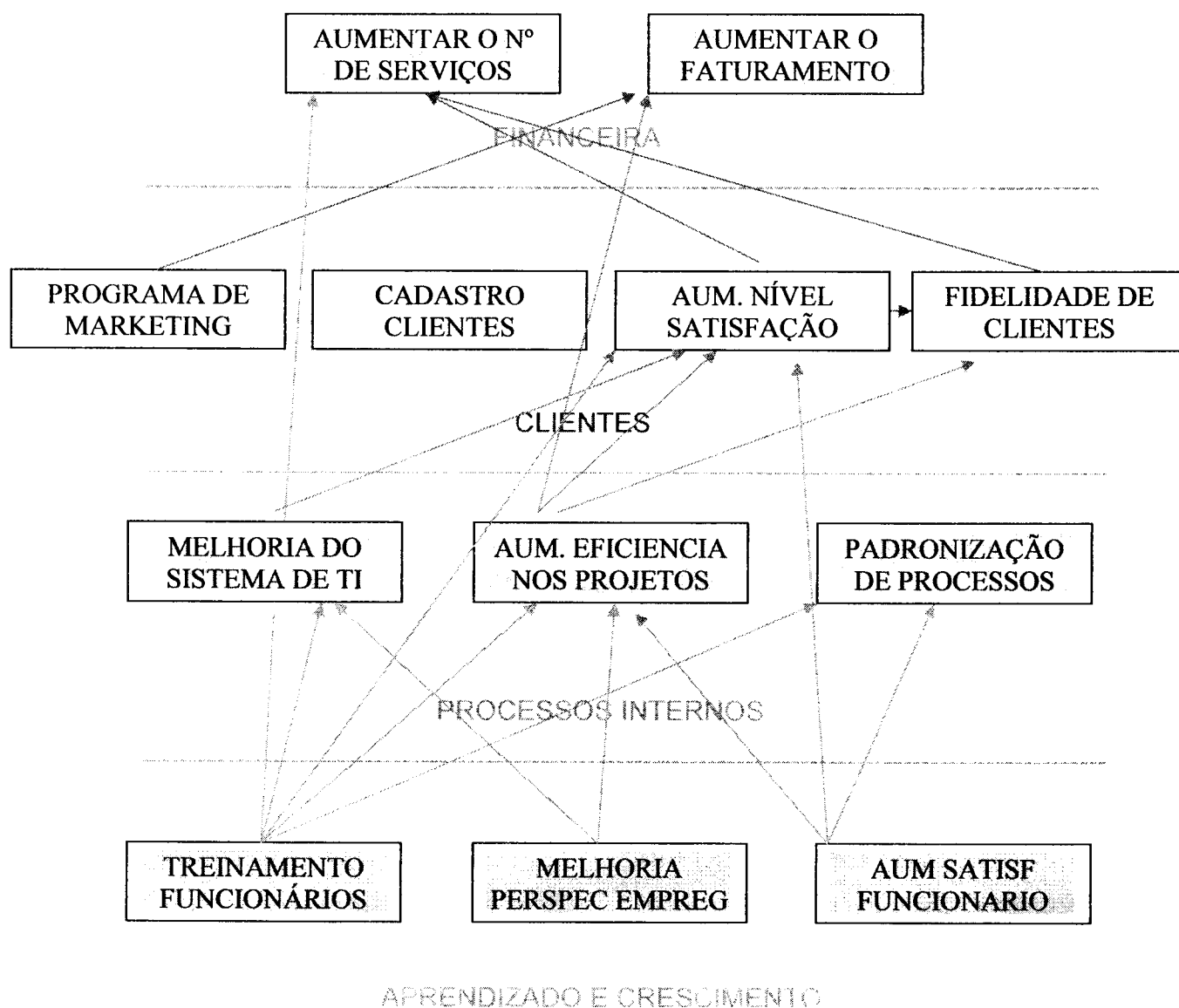


Figura 3 – Mapa Estratégico para a EMPRESA

Exemplificando como ocorrem as relações de causa e efeito demonstrado no mapa, tomaremos inicialmente o objetivo de aumentar a eficiência de projeto.

Quando realizado, este objetivo influenciará no aumento de faturamento da empresa, além de aumentar também o nível de satisfação dos clientes e sua fidelidade. Entretanto para que tenhamos eficiência nos projetos é necessário treinamento de funcionários, melhoria na perspectiva dos empregados e aumento na satisfação dos funcionários.

Na perspectiva de clientes usaremos como exemplo o aumento do nível de satisfação que será consequência da entrega da produção dentro do prazo previsto, através da eficiência nos serviços, de funcionários bem treinados e satisfeitos.

Para perspectiva financeira, o aumento do faturamento depende de um maior investimento em programas de marketing, que dará maior visibilidade a empresa e seu tipo de negócio, podendo atrair novos clientes. Este aumento também será consequência da eficiência nos serviços uma vez que ocorrerá redução de custos com desperdício e retrabalho com um planejamento antecipado das ações a serem tomadas. E por fim a geração de novos negócios, se bem sucedida, acrescentará um faturamento a mais no já previsto com a produção.

O mapa estratégico é uma ferramenta dinâmica que exige revisão periódica, uma vez que esta deve se adequar aos novos desafios do mercado. Simplesmente estabelecer o mapa estratégico de uma empresa não garantirá o sucesso de suas estratégias. É fundamental acompanhá-las analisando seus indicadores, sugerindo possíveis mudanças ao longo de sua implantação.

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

5.1 CONCLUSÕES

Como foi definido inicialmente, o objetivo geral do estudo é analisar a importância do planejamento estratégico na Contabilidade Gerencial. Com isso, através das informações e elaboração da Matriz de SWOT possibilitou-se a elaboração do planejamento estratégico utilizando a ferramenta Balanced Scorecard.

O estudo de caso realizado mostrou-se uma boa ferramenta para levantamento dos pontos importantes da empresa, pois permitiu ao autor organizar as ideias apresentadas pelo entrevistado e sugerir melhorias visando à metodologia do Balanced Scorecard.

A dificuldade de acesso ao gestor da empresa, devido à sua ocupação, não permitiu uma maior discussão sobre possíveis medidas estratégicas, que para o mesmo, deveriam estar presentes no desenvolvimento tanto da Matriz SWOT como do Balanced Scorecard. Essa limitação influenciou de maneira direta a conclusão do trabalho, pois na empresa em estudo o principal responsável pelas decisões estratégicas não fica locado na cidade de pesquisa.

A elaboração deste trabalho permitiu ao autor aprofundar seus conhecimentos sobre planejamento estratégico e o Balanced Scorecard, o que lhe atribui uma nova visão sobre as relações empresa-cliente e empresa-funcionário.

Por fim é possível concluir que os objetivos iniciais propostos foram alcançados, com exceção para a análise da possibilidade da aplicação da ferramenta BSC em uma empresa de serviços gráficos devido ao curto tempo de período da pesquisa.

5.2 SUGESTÕES

Para futuros trabalhos seria interessante o acompanhamento da implantação do BSC em uma empresa de serviços gráficos fazendo um estudo comparativo de antes e após a utilização da ferramenta estratégica, de aspectos como: faturamento, visão do cliente sobre a empresa, visão do funcionário e melhoria de processos.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis Cesar G. **Teoria Geral da Administração**: Aplicação e resultados nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: Edição Compacta. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Gestão de Pessoas**: O novo papel de recursos humanos nas organizações. Campos, 1999.

_____. **Administração de Empresas**: Uma Abordagem Contingencial. 3. ed. São Paulo: Pearson Education, 2002.

_____. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. São Paulo, Atlas, 1998.

DAFT, Richard L. **Administração**. Thomson, 2007.

DOUTRINA Contábil. Disponível em: <
proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/download/.../10...>

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurlio sculo XXI escolar**: O minidicionário da língua portuguesa. 4. ed.. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

FIGUEIREDO, Antonio Macena de; SOUZA, Saraiva Riva Goudinho. **Como Elaborar Projetos, Monografias, Dissertações e Teses**: Da redação Científica à Apresentação do Texto Final. 4. ed. Lumen Juris, 2011.

FORTES, José Carlos. **Manual do Contabilista**. Belém: Celigráfia, 2001.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi França. **Práticas de Recursos Humanos**: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos. São Paulo: Atlas, 2009.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. - São Paulo: Atlas, 2009.

GARRISON, Ray H.; NORREN, Eric W. **Contabilidade Gerencial**. 9. ed. LTC, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de Caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GUSMÃO, S. S.; BATISTA, I. V. C. **Balanced Scorecard (BSC): análise de sua implementação e utilização em uma empresa farmacutíca no norte de Minas Gerais**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, XVIII, 2008, Gramado. Anais. Gramado: CBC, 2008.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **Balanced Scorecard: A Estratégia em Ação**, Campus, 1997.

_____. **Mapas Estratégicos: Balanced Scorecard – convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Organização Orientada para a Estratégia**, Rio de Janeiro, Campus, 2001

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

_____. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARQUES, Rafael. **Strategus: Um Processo de Planejamento Estratégico para Pequenas Empresas de Tecnologia da Informação**, Dissertação de mestrado, Recife – PE, Universidade Federal do Pernambuco - UFPE, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 13. ed. Saraiva, 2009.

MAXIMILIANO, Antonio Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Evolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria Interna de Recursos Humanos: Pesquisa e benchmarking em empresas de ponta**. São Paulo: Futura, 2002.

POMI, R. M. **A importância da Gestão do turnover**. Disponível em: <
<http://www4.ifes.com.br/biblioteca/repbib/000000/000000C1.pdf> Acesso em 09 de abril de 2013.

PRADO, L. J. **Guia Balanced Scorecard**, Série empresarial, Revista eletrônica da gestão, 1ª edição, 2002.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

ULRICH, Dave. **Recursos Humanos Estratégicos: Novas Perspectivas para os Profissionais de RH**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Gestão de Pessoas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ANEXO ÚNICO

GUIA UTILIZADA NA REALIZAÇÃO DA ENTREVISTA - EMPRESA

ESTUDO DE CASO

REALIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO NA EMPRESA

PARTE 1 – Comentários sobre o planejamento estratégico e aplicação do BALANCED SCORECARD.

PARTE 2 – Coleta de dados sobre a organização e seus colaboradores.

PARTE 3 – Entrevista com o gestor

- Qual o tipo de planejamento estratégico atual da empresa?
- Quais os objetivos da organização?
- Qual a visão, missão e valores?
- Como é realizado as tomada de decisões?
- O planejamento é formal?
- Quais os diferenciais da organização?

PARTE 4 – Obtenção de dados para a análise de swot, criação da proposta balanced scorecard e sugestões de melhoria no planejamento;

- Pontos fortes e fracos, ameaças externas, internas e oportunidade.
- Sugestões para os objetivos e metas para as perspectivas do balanced scorecard.

PARTE 5 – Convite a assistir a apresentação e agradecimento por abrir as portas da empresa e contribuir por essa pesquisa.