

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
ESPECIALIZAÇÃO MBA EM AUDITORIA INTEGRAL**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO GERENCIAL E FINANCEIRO EM UMA
EMPRESA DO SETOR ENERGÉTICO A PARTIR DA IMPLANTAÇÃO DO
*BALANCED SCORECARD***

**CURITIBA
2012**

HAROLDO MOLETA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO GERENCIAL E FINANCEIRO EM UMA
EMPRESA DO SETOR ENERGÉTICO A PARTIR DA IMPLANTAÇÃO DO
*BALANCED SCORECARD***

Trabalho de conclusão de curso,
apresentado ao curso de
Especialização MBA em Auditoria
Integral, Departamento de
Contabilidade, Setor de Ciências
 Sociais Aplicadas, Universidade
Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Romualdo
Douglas Colauto

CURITIBA

2012

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
PARECER FINAL

NOME DO (A) ALUNO (A): HAROLDO MOLETA

TÍTULO DO TRABALHO: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO GERENCIAL E FINANCEIRO EM UMA EMPRESA DO SETOR ENEGÉTICO A PARTIR DA IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

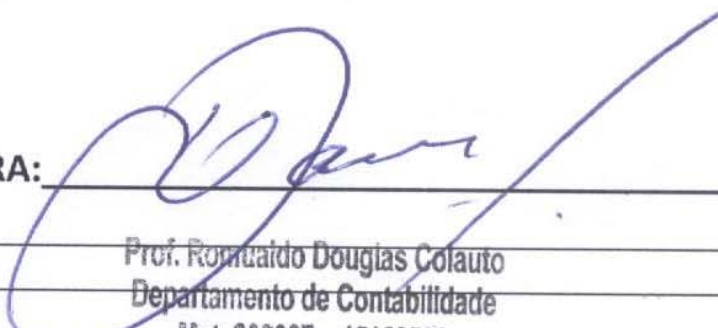
NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: ROMUALDO DOUGLAS COLAUTO

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

Trabalho muito bom. Aplicação no setor público. Resultados interessantes.

NOTA: 10,0 (*DEZ*)

) ASSINATURA:

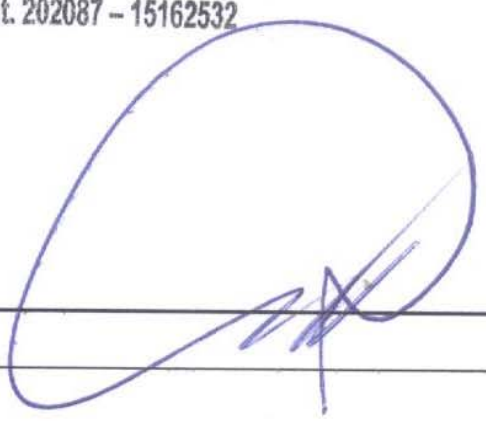


Prof. Romualdo Douglas Colauto
Departamento de Contabilidade
Mat. 202087 - 15162532

NOME DO PROFESSOR DESIGNADO:

NOTA: 10 (*DEZ*)

) ASSINATURA:



CONCEITO FINAL: _____ ()

COORDENADOR DO CURSO: MAYLA CRISTINA COSTA

ASSINATURA: _____

DATA: ____/____/____

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Perspectivas de negócio do <i>Balanced Scorecard</i>	13
Figura 2: Perspectiva do cliente, medidas essenciais.....	15
Figura 3: Modelo da cadeia de valor para os processos internos.....	16
Figura 4: Mapa estratégico da empresa	25

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tendência dos índices da Perspectiva Financeira.....	25
Gráfico 2: Tendência dos índices da Perspectiva Cliente e Mercado.....	26
Gráfico 3: Tendência dos índices da Perspectiva Processos Internos Corp.05.....	28
Gráfico 4: Tendência dos índices da Perspectiva Processos Internos Corporativo 06 e 07.....	29
Gráfico 5: Tendência dos índices da Perspectiva Aprendizado e Crescimento....	30

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Comparativo dos índices, Perspectiva Financeira.....	23
Tabela 2: Comparativo dos índices, Perspectiva Cliente e Mercado.....	24
Tabela 3: Comparativo dos índices, Perspectiva Processos Internos, Corporativo 05.....	26
Tabela 4: Índices da Perspectiva Processos Internos. Corporativo 06 e 07.....	28
Tabela 5: Comparativo dos índices da Perspectiva Aprendizado e Crescimento.....	30

LISTA DE QUADRO

Quadro 1: Índices elencados como norte para a atuação estratégica da empresa na utilização do <i>Balanced Scorecard</i>	26
---	----

RESUMO

O estudo tem como objetivo apresentar uma visualização comportamental do desempenho financeiro e não financeiro, por meio de indicadores, através da aplicação e utilização do *Balanced Scorecard* (BSC) em uma empresa do setor energético. O modelo, tido como uma das principais ferramentas gerenciais atual, utilizada para medir determinados índices que compõe o desempenho organizacional, de acordo com a teoria proposta por Kaplan e Norton (1997), pode difundir e alinhar as estratégias organizacionais dentro da empresa como um todo, sendo que para tanto faz-se necessário a utilização de um conjunto de medidas financeira e não financeiras definidas em quatro dimensões: financeira, cliente, processo *interno e aprendizagem e crescimento*. A metodologia da pesquisa utilizada foi descritiva, baseado em análises documental e bibliográfica, tendo sido efetuado comparativo de resultados de desempenho obtidos, pela empresa em análise, a partir da implantação do modelo BSC em relação ao período anterior o qual não se fazia a utilização da ferramenta. Verificou-se a integração das áreas envolvidas, visto os resultados positivos, de forma geral, nas quatro perspectivas, levando a empresa a alcançar de forma agregada patamares positivos sobre os índices definidos para atuação. Assim a aplicabilidade da ferramenta no planejamento estratégico da empresa produziu efeitos de melhoria, mostrando a eficiência e integração entre a atuação gerencial e os objetivos financeiros conforme a teoria do modelo *Balanced Scorecard*.

Palavras-chave: Indicadores financeiros e não financeiros, desempenho, Planejamento estratégico, *Balanced Scorecard*.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	9
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 OBJETIVO GERAL	11
1.2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	11
1.4 ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 CARACTERIZAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	13
2.1.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA	16
2.1.2 PERSPECTIVA DOS CLIENTES	17
2.1.3 PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS	18
2.1.4 PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO	19
2.2 MOLDAGEM E DESEMPENHO DO MODELO <i>BALANCED SCORECARD</i>	21
2.3 CONSIDERAÇÕES COMPLEMENTARES SOBRE A APLICABILIDADE DO <i>BALANCD SCORECARD</i>	22
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	24
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	24
3.2 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	25
4 ANÁLISE DOS DADOS	26
4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	26
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	30
4.2.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA	30
4.2.2 CLIENTE E MERCADO	31
4.2.3 PROCESSOS INTERNOS.....	33
4.2.3.1 PERSPECTIVA 05	33
4.2.3.2 PERSPECTIVA 06 E 07	34
4.2.4 PERSPECTIVA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	35
5 CONCLUSÃO	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo contempla aspectos gerais sobre o *Balanced Scorecard*, além da descrição do problema da pesquisa, o objetivo geral, dos objetivos específicos. Após mostra-se as justificativas para a realização do estudo. Por último descreve-se como a monografia será organizada.

1.1 PROBLEMA DE PESQISA

Com o crescimento de uma sociedade atuante e ávida por inovações sucessivas, onde a tecnologia e a informação são elementos de fundamental importância na competição global, o procedimento continuado de modernização passou a predominar em todo momento e em todos os setores, atingindo conseqüentemente todas as empresas, as quais passaram a sentir a necessidade de serem mais competentes, criativas e flexíveis

No caso Brasil a tendência de inovações sucessivas, só veio a acontecer a partir da década de 90, quando o país materializou a abertura do mercado a competição internacional acirrando a competição. Assim as estratégias de que as empresas anteriormente adotavam nos processos internos de fabricação mostraram-se insuficientes, face aos novos desafios, foco de mercado agora em clientes e na criação de valor. Neste conceito, Porter (2000:22), diz que várias empresas latino-americanas obtiveram relativo sucesso nesse novo ambiente de negócios, mas outras apresentavam ainda grandes dificuldades de lidar com a globalização, principalmente quando obrigadas a mudar completamente a materialidade competitiva. A fragilidade mais crítica dessas empresas decorre de elas estarem acostumadas a um ambiente instável, preocupadas com os acontecimentos do dia-a-dia sem noção de direção real.

Neste novo ambiente de competição, agora em escala mundial, as empresas que atuam na prestação de serviços, além de cumprirem de forma eficiente suas obrigações de processos internos, precisam desenvolver foco em especial também no que tange aos seus clientes, fornecedores e acionistas, pois estes correspondem aos pilares mestres do bom funcionamento empresarial.

Desta forma para todos estes *stakeholders* demanda-se atuação com determinado grau de especificidade e excelência.

Assim em consequência a necessidade das empresas de possuir um maior controle operacional e financeiro, que fosse além das preocupações com a emissão de dados através de relatórios contábeis e gerenciais, demandando das entidades a procura de ferramentas que fornecessem uma melhor análise do sistema empresarial. Viu-se então a necessidade de possuir elementos que não atentem apenas a fatos passados, sendo que o tradicional sistema de gerenciamento já não conseguia atender a necessidade dos usuários das informações gerenciais e administrativas, e sim sendo agora tornar as informações abrangidas pelas perspectivas futuras no segmento de atuação.

Com este contexto e com surgimento desta necessidade em obter novos métodos de avaliação de desempenho empresarial, o Instituto Nolan Norton, em 1990, patrocinou na unidade de pesquisa da KPMG - *Klynveld, peat, und Goerdeler de Marwick*, um estudo entre diversas empresas, que durou aproximadamente um ano. O estudo foi intitulado de Desempenho de Medição na Organização do Futuro, nesta pesquisa foi avaliada a questão de que os indicadores contábeis e financeiros estavam tornando-se obsoletos, bem como formavam uma base de avaliação de desempenho tradicional, a qual estava prejudicando a capacidade das empresas de criar valores econômicos KAPALN & NORTON (1997:vii). Este estudo desenvolvido apresentou como resultado o então *Balanced Scorecard*, como ferramenta de gestão que possui divisão em quatro perspectivas que estão relacionadas a finanças, ao cliente, aos processos internos, à inovação e ao aprendizado, o modelo tem a característica de conciliar as metas financeira e gerenciais tanto no curto como no longo prazo.

A partir de sua publicação, o *Balanced Scorecard* foi utilizado não só como um modelo de medição de desempenho, mas para comunicar e alinhar a estratégia da empresa, de acordo com seu plano estratégico no longo prazo.

Dessa forma, o estudo teve o desígnio de fazer uma verificação sobre indicadores de desempenho, sob uma visão da controladoria estratégica, baseando-se no *Balanced Scorecard*, buscando responder a seguinte questão de pesquisa: **quais os resultados de desempenho gerencial e financeiro**

apresentados por meio do *Balanced Scorecard* em uma empresa do setor elétrico?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do estudo consiste em demonstrar os resultados de desempenho gerencial e financeiro de acordo com o *Balanced Scorecard* em uma empresa do setor elétrico.

1.2.2 Objetivo específico

- a) Investigar o mapa estratégico em uma empresa do setor elétrico para identificação de indicadores de desempenho estratégico; e
- b) Demonstrar o desempenho dos indicadores gerenciais e financeiros obtidos pela empresa a partir da implantação do *Balanced Scorecard*.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O BSC, representa um sistema estratégico de gestão de caráter globalizado e que hoje vem sendo implementado por inúmeras empresas brasileiras. Este sistema baseia-se na premissa de integração de indicadores que reflitam as perspectivas dos clientes, dos processos internos e da capacidade de aprendizagem e crescimento, com os indicadores financeiros, consolidado as estratégias implementadas pela organização.

Neste contexto tem-se através do BSC, um importante instrumento de alinhamento entre processos e estratégias, com intuito de conversão de fatores de desempenho, medição e resultados. A utilização desta ferramenta tem proporcionado significativa vantagem competitiva para as empresas na atuação mercadológica, proporcionando viés norteador da gestão.

Conseqüentemente, torna-se importante a realização de estudos que baseado na aplicabilidade do modelo demonstre a convergência da metodologia

na implementação/gerenciamento do BSC na organização com intuito de verificar o desenvolvimento e os resultados do modelo aplicado.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO

A apresentação deste trabalho obedece a uma estrutura delimitada em 5 capítulos sendo: No capítulo 1, Introdução descreve-se o problema e pergunta da pesquisa, apresentam-se os pressupostos, indica-se o objetivo geral e específico, a justificativa e ainda a forma de organização em que se apresenta o estudo.

No capítulo 2 para a Fundamentação Teórica serão tratados os aspectos do *Balanced Scorecard* com abertura das suas perspectivas e mapa estratégico, e algumas referências de aplicabilidade em empresa de alta competitividade no cenário internacional. Para o capítulo 3 será demonstrado a metodologia para a realização do estudo onde apresenta-se a delimitação da pesquisa e descrever-se-á os procedimentos de coletas de dados, por último a forma de análise dos dados identificado no estudo.

O capítulo 4 terá como objetivo analisar o mapa estratégico em uma empresa do setor elétrico para identificação de indicadores de desempenho estratégico e demonstrar, o desempenho desses indicadores gerenciais e financeiros, obtidos pela empresa a partir da implantação do *Balanced Scorecard*. e finalizando no capítulo 5 apresenta-se a conclusão do estudo procurando responder ao questionamento inicialmente propostos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo contempla os aspectos iniciais do *Balanced Scorecard*. Após descreve-se a implantação e os requisitos de desempenho esperados para uma empresa de energia considerando o modelo de gerenciamento exposto.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

Kaplan & Norton (1997:284) apresentam o *Scorecard* como uma ferramenta nova que permite à alta administração focalizar a atenção de suas organizações nas estratégias para o sucesso a longo prazo, uma tarefa importante, mas, até agora difícil de ser realizada. Ao identificar os objetivos mais importantes para os quais a organização deve dirigir atenção e recursos, o *Scorecard* cria as bases de um sistema de gestão estratégica que ordena temas organizacionais, informações e um conjunto de processos gerenciais críticos. Desta forma há necessidade de se estabelecer estratégias o que é de fundamental importância, visto que ela norteará o caminho de atuação a ser desenvolvido pela empresa. Assim estratégias são regras e diretrizes definidas, orientando o administrador no processo decisório e desenvolvimento de uma organização.

Segundo Campos (1996:304), estratégias são ações de longo e médio prazos necessárias para se atingir a visão. Caminho a ser seguido pela organização para garantir a sua sobrevivência no longo prazo. Ainda quanto ao planejamento estratégico Almeida (2001:14), diz que as técnicas de planejamento não vão indicar um milagre, mas apenas como estruturar as ações, para que sejam dirigidas para o resultado. Observa-se o Planejamento Estratégico não irá indicar como administrar o dia-a-dia do trabalho, mas ajudará o profissional a organizar suas ideias e redirecionar suas atividades.

Kaplan & Norton ensinam que estratégias são opção, momentos de se fazerem as escolhas. A partir desta “estratégia” que delimitam as ações a serem tomadas converge-se agora a um planejamento estratégico que é tudo aquilo que

se faz antes de realizar, isto é, saber o que fazer antes da efetivação, é um processo de decisório do que fazer e como fazer, antes da ação em si.

Ainda o planejamento estratégico pode ser entendido como uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir riscos.

Segundo as considerações de Chiavenato & Cerqueira Neto (2003:251), toda vez que alguém deseja algo, a sua obtenção depende de um desdobramento do que é desejado. Desdobra-se até que se consiga uma ação implementável. Sem ação implementável, o que se deseja mais será alcançado. Esse desdobramento em ação gera a necessidade de definir uma cadeia de medições que faça sentido para quem a utiliza.

O principal objetivo do BSC está no alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa por meio das seguintes ações (KAPLAN & NORTON, 1997:11-15):

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia: o processo de *Scorecard* tem início com um trabalho de equipe da alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos. Tais objetivos devem ser concatenados em um diagrama simples que mostre a relação de causa e efeito nas diferentes perspectivas de negócio da organização: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (mapa estratégico). Para cada objetivo devem ser identificadas as medidas ou indicadores de desempenho, a fim que seja simples e rápida a mensuração de desempenho nos diversos níveis e que a análise da performance da organização seja menos subjetiva.
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas: os objetivos e medidas estratégicos são transmitidos à empresa de diversas formas, como jornais internos, quadros de avisos, contatos pessoais e outros. A comunicação serve para mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem sucedida.

- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas: O *Balanced Scorecard* produz maior impacto ao ser utilizado para induzir a mudança organizacional. Os altos executivos deverão estabelecer metas que, se alcançadas, transformarão a empresa. As metas deverão representar uma descontinuidade no desempenho da unidade de negócios.
- Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico: O quarto processo gerencial incorpora ao *Balanced Scorecard* um contexto de aprendizado estratégico. Este é, segundo os autores, o aspecto mais inovador e importante de todo o método. Esse processo cria instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo.

Desta forma o *Balanced Scorecard* procura decompor a estratégia de uma forma lógica, baseada em relações de causa e efeito, vetores de desempenho e relação com os fatores financeiros (KAPLAN & NORTON, 1997:155).

Devendo a partir de então, subdividirem-se em objetivos, indicadores, metas e iniciativas, de maior detalhamento dentre as quatro dimensões de negócio: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, podendo ser estruturado conforme demonstra a figura a seguir:

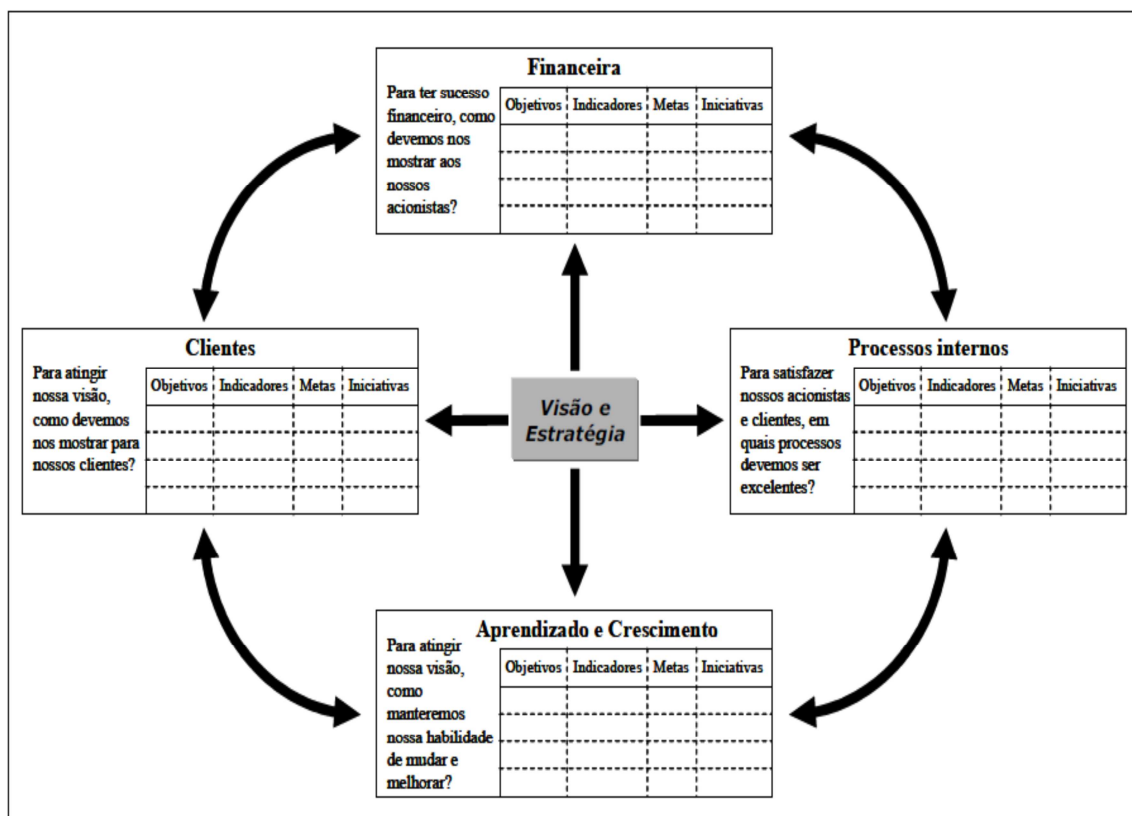


Figura 1 - Perspectivas de negócio do *Balanced Scorecard* (KAPLAN & NORTON, 1996:76 apud David Kallas 2003)

Conforme verifica-se na Figura nº 1 acima, o modelo coloca a visão de onde pretende-se chegar e a estratégia de como irá chegar. O *Balanced Scorecard* estabelece os objetivos entendendo que as pessoas irão praticar ações as quais necessárias para atingi-las.

Assim o modelo consiste em uma ferramenta que poderá materializar o procedimento de planejamento e a definição estratégia da empresa, por meio de um mapa determinante, com objetivos e medidas de desempenho organizados segundo quatro perspectivas diferentes sendo: financeira, cliente, processos internos e do aprendizado e crescimento. Essas medidas devem ser interligadas na cultura da empresa no intuito de obter a comunicação desejada entre o crescimento, redução de riscos ou o aumento de produtividade (eficiência).

2.1.1 Perspectiva Financeira

O retorno sobre investimento no longo prazo é o ponto principal a uma boa estratégia. O desempenho das empresas é medido pela rentabilidade a que elas proporcionam. Para Kaplan & Norton (1997:49), os objetivos financeiros servem de foco para as outras perspectivas do BSC. Qualquer medida deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. O *Scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os às ações que precisam ser tomadas em relação aos clientes, processos internos e, por fim, pessoas e sistemas, a fim de que, em longo prazo, seja produzido o desempenho econômico.

O RI (*Returno Investments*), os índices de liquidez, a NCG (necessidade de capital de giro), o ciclo financeiro são alguns exemplos de indicadores financeiros. Esses indicadores permitem avaliar o desempenho econômico e financeiro das organizações, que são confrontados com os resultados esperados e, ao mesmo tempo realizar comparativo aos objetivos e metas estabelecidos no planejamento estratégico.

2.1.2 Perspectiva dos Clientes

A conquista e fidelidade do cliente com foco no mercado de atuação são as forças que impulsionam as organizações que desejam sobreviver e progredir. O princípio primordial é o respeito e satisfação do cliente, devendo sempre considerar a satisfação do público alvo, direcionando a busca de conhecimentos e utilização deste na geração de informações sobre mercado com vista a incrementar os negócios.

Para a perspectiva dos clientes Kaplan & Norton (1997:67), na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, as empresas identificam os segmentos de cliente e de mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiro da empresa. A perspectiva dos clientes que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes (satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade) como segmentos específicos de cliente e mercado. A figura seguinte mostra o fluxo para a ideia exposta:

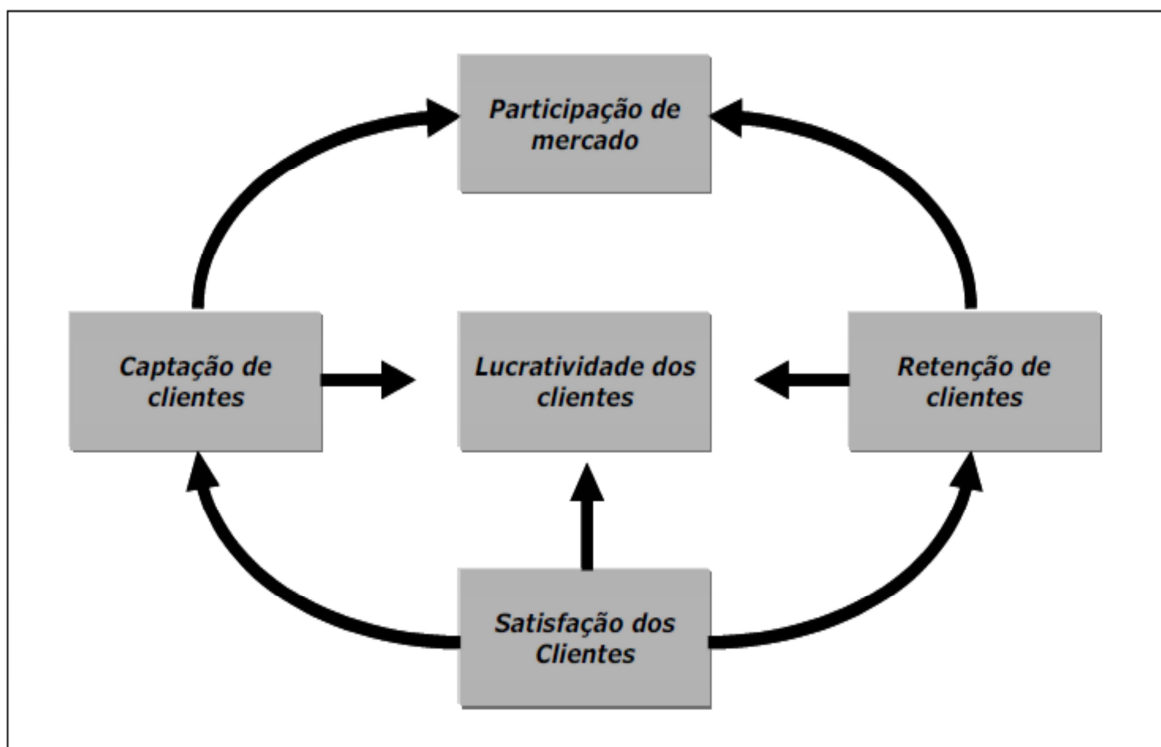


Figura 2 : Perspectiva do cliente, medidas essenciais (KAPLAN & NORTON, 1997:72)

A perspectiva do cliente permite a gestão identificar os mercados onde a empresa terá possibilidades de competir. As metas ou as medidas de desempenho são desenvolvidas tendo sempre o foco no cliente com intuito de identificar e conhecer todas as possibilidades de atratividade, retenção e satisfação com objetivo de alcançar os resultados pretendidos.

2.1.3 Perspectiva Processos Internos

Nesta perspectiva Kaplan & Norton (1997:97), abordam que os sistemas de medida de desempenho da maioria das empresas focalizam a melhoria dos processos operacionais existentes. No *Balanced Scorecard*, recomenda-se que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação (identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades), prossiga com os processos de operações (entrega dos produtos e prestação de serviços aos clientes existentes) e termine com o serviço de pós-venda (oferta de serviços que complementam o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa). Conforme o texto a figura seguinte apresenta o fluxo de cadeia de valor apresentada pelos teóricos:

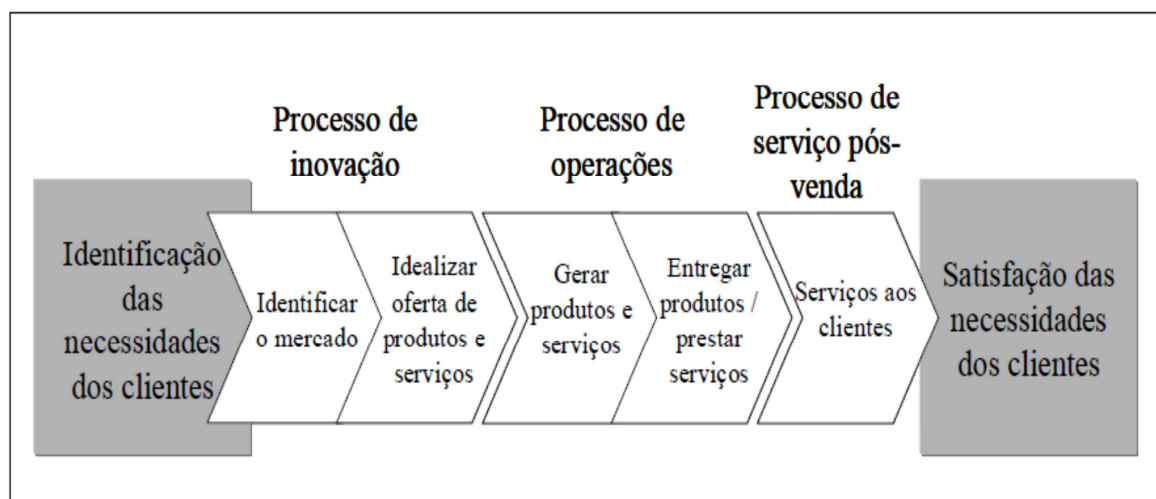


Figura 3. Modelo da cadeia de valor para os processos internos (KAPLAN & NORTON, 1997:102)

As medidas de processo interno devem estar votadas para a satisfação do cliente e a maximização do lucro. Os três principais processos são:

- Inovação: desenvolvimento e a maximização de produtos e serviços para atender novas demandas ou necessidade de clientes;
- Operação: as principais medidas operacionais são: custo, qualidade e tempo de resposta;
- Serviço pós-venda: esse serviço tem grande influência no processo de criação de imagem e reputação da organização na cadeia de valor do cliente, que inclui: garantias do produto, consertos e, principalmente, ponto de atendimento.

Para Moraes & Campus (Revista Contabilidade Vista & Revista v. 15 p.12, 2004) esta perspectiva proporciona aos gestores a identificação dos processos internos críticos que precisam ser tratados. Neste sentido cada unidade de negócio se utiliza de um conjunto de procedimentos que agreguem valor tanto para os clientes como para os acionistas.

2.1.4 Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Perspectiva Aprendizado e Crescimento é a última perspectiva do modelo BSC, desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional, procurando atenuar o problema supracitado. Os objetivos estabelecidos nas outras três perspectivas – financeira, do cliente e dos processos internos – revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. São os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do BSC (KAPLAN & NORTON, 1997:131).

Uma organização precisa desenvolver suas habilidade e estar sempre inovando, conforme exige o mercado altamente competitivo da atualidade, esse processo inovador deverá estar relacionado diretamente ao objetivo a que se pretende alcançar, ou seja, manter constante habilidade para criar lançar e agregar mais valores a seus produtos, criar maiores valores a seus clientes e conseqüentemente conquistar novos mercados.

A elaboração do *Balanced Scorecard* revela três categorias de objetivos para a perspectiva aprendizado e crescimento (KAPLAN & NORTON, 1997:131-143):

- Capacidades dos funcionários: uma das mudanças mais radicais no pensamento gerencial dos últimos anos foi a transformação do papel dos funcionários (...). Quase todo o papel de rotina foi automatizado: operações de produção controladas por computador substituíram os trabalhadores por processamento mecânico e operações de montagem padronizadas; e as empresas de serviço estão cada vez mais permitindo o acesso direto dos clientes ao processamento de transações por intermédio de avançados sistemas de comunicação e informação. Além disso, fazer o mesmo trabalho repetidamente, com o mesmo nível de eficiência, não é mais suficiente para o sucesso organizacional, dados os crescentes níveis de competitividade exigidos pelo novo contexto mundial. Essa mudança exige grande reciclagem dos funcionários, para que suas mentes e capacidades criativas sejam mobilizadas no sentido dos objetivos organizacionais.
- Capacidade dos sistemas de informação: a motivação e as habilidades dos funcionários podem ser necessárias para o alcance das metas de superação nas perspectivas dos clientes e dos processos internos. Para que os funcionários se desempenhem com eficácia no ambiente competitivo de hoje, precisam de excelentes informações – sobre os clientes, os processos internos e as consequências financeiras de suas decisões.
- Motivação, *empowerment* e alinhamento: mesmo funcionários habilitados, que dispõem de excelente acesso às informações, não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir. Por isso, o terceiro vetor dos objetivos de aprendizado e crescimento focaliza o clima organizacional para motivação e iniciativa dos funcionários.

2.2 MOLDAGEM E DESEMPENHO DO MODELO *BALANCED SCORECARD*

A partir da fase anterior onde se estabelece as diretrizes a que o modelo propõe, considerando também a definição estratégica a que a empresa está disposta a seguir, parte-se para o processo de modelagem que de acordo com (KAPLAN & NORTON, 1997:314-324) baseia-se nas seguintes fases: Etapa 1: Arquitetura do Programa de Medição, etapa 2: Definição dos Objetivos Estratégicos, etapa 3: Escolha e Elaboração dos Indicadores e etapa 4: Elaboração do Plano de Implementação

Tendo consolidado o cronograma do modelo, os executivos e gerentes da unidade de negócios deverão ter esclarecido e chegado a um consenso em relação à tradução da estratégia em objetivos e indicadores específicos para as quatro perspectivas, definidas em um plano de implantação destinado a consolidar o *Scorecard*, incluindo, talvez, novos sistemas e responsabilidades para a captação e comunicação de seus dados, além de terem compreendido bem os processos gerenciais que serão alterados em consequência da posição central que os indicadores do BSC passaram a ocupar nos sistemas gerenciais da organização (KAPLAN & NORTON, 1997:323).

As organizações necessitam substituir o olhar estreito e específico, por uma visão abrangente e integrada, por meio da qual a estratégia se estabeleça no centro dos sistemas gerenciais. Assim, a partir de então, um sistema de medição deve ser definido e funcionar como quadro de controle, para que as áreas da empresa e demais envolvidos acompanhem seus indicadores de desempenho. Esse quadro de controle tem finalidade de que o desempenho analisado pelos envolvidos tempestivamente e necessárias ações corretivas possam ser tomadas oportunamente, demonstrando assim os benefícios específicos de se medir o desempenho, como por exemplo: melhora do alinhamento e foco com a estratégia, melhora da comunicação, aumento da eficiência da organização e redução dos riscos estratégicos.

A avaliação de desempenho deve ser o direcionador para a empresa proporcionando apoio a gestão no processo de melhoria contínua. Dentro de uma organização as metas são os valores qualitativos e quantitativos que se deseja atingir, explanam que para se alcançar objetivos financeiros audaciosos, devem

ser estabelecidas metas de superação, considerando sempre que essas metas estimulem a empresa na busca por melhores resultados.

Assim, indicadores de desempenho terão sempre um norte, onde deverá constar o objetivo a ser alcançado. Desta forma a empresa define os indicadores mais adequados e eficazes considerando o negócio que executam e todas as partes relacionadas, a fim de desenvolver a metodologia pretendida.

2.3 CONSIDERAÇÕES COMPLEMENTARES SOBRE A APLICABILIDADE DO *BALANCD SCORECARD*

A partir do proposto pelo modelo o objetivo neste instante é promover a análise e compreensão dos direcionadores rumo à visão futura. Em um segundo momento analisar as diretrizes estratégicas no intuito de certificar os direcionadores do negócio futuro. Ainda num próximo momento atentar-se para etapa do trabalho propriamente dito com a devida capacitação da equipe operacional direcionando a um processo contínuo de análise de estratégia organizacional.

Conforme Kaplan & Norton (2000:20-21), o processo de velocidade em que as novas estratégias produzem resultados indicam que o sucesso das empresas não resultou do lançamento de novos produtos ou serviços extraordinários, de grandes investimentos de capital ou até mesmo da construção de novos ativos intangíveis ou intelectuais. Para alcançar tais resultados, as empresas exploraram melhor as capacidades e os ativos – tangíveis e intangíveis – já existentes em suas organizações. As novas estratégias das empresas e o *Balanced Scorecard* liberaram capacidades e ativos até então ocultos (ou congelados) dentro das velhas organizações.

O BSC fornece um referencial para descrever e comunicar a estratégia de forma coerente e imaginosa. Não é possível programar a estratégia sem descrevê-la. Os mapas da estratégia verificam as deficiências dos sistemas e mensuração dos ativos das empresas. Os entrelaçamentos na mensuração das relações de causa e efeito nos mapas da estratégia mostram como os ativos intangíveis se transformam em resultados (financeiros) tangíveis. O uso pelo

Scorecard de indicadores quantitativos, mas não-financeiros (como duração dos ciclos, participação de mercado, inovação, satisfação e competências), possibilita a descrição e mensuração do processo de criação de valor, em vez da simples inferência. Ao traduzir a estratégia na arquitetura lógica do mapa estratégico e do BSC, as organizações criam um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados.

O modelo estratégico visualizado demonstra um procedimento ordenado de conceitos e ideias de forma lógica, objetiva e inteligente. A correta aplicação leva a obtenção dos resultados financeiros e não financeiros progredindo no alinhamento da empresa, assim os executivos podem avaliar até que ponto os negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como aperfeiçoar os sistemas internos do presente para realizar os investimentos necessários visando melhorar o desempenho.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para desenvolver o estudo de determinado tema faz-se necessário definir qual a forma de análise dos dados, o que a partir de então passará a ser o direcionador da pesquisa sistematizando as atividades convergindo na busca dos resultados pretendidos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Um método para análise de determinado tema é constituído de um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permite alcançar o objetivo, traduzindo-se em conhecimentos válidos e verdadeiros, através de um caminho a ser seguido. A metodologia é mais do que uma exigência formal, é o direcionador que propicia ao pesquisador o alcance do almejado conhecimento ao tema.

Conforme Lakatos & Marconi (2003:23), a finalidade da atividade científica é a obtenção da verdade, por intermédio da comprovação de hipóteses que, por sua vez, são pontes entre a observação da realidade e a teoria científica, a qual explica a realidade. O método é matéria das atividades sistemáticas e racionais que produz maior eficiência ao processo a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Ainda que, por vezes, vista de ângulos diversos os caminhos que conduzem os pesquisadores podem ser variados, a diversidade de métodos, mais do que um inconveniente, é uma vantagem. Desta forma, técnicas ou processos diferentes que conduzem a mesma resposta haverá sempre razão para aceitá-la.

Assim o pesquisador deve considerar a escolha do método de pesquisa que proporcione a profundidade e abrangência desejada condicionando aos resultados alcançados a partir do estudo ao material de trabalho proposto.

Para a escolha do método a fim de verificar os resultados gerenciais e financeiros produzidos a partir do *Balanced Scorecard* em uma Companhia do setor energético optou-se pela utilizar a abordagem descritiva, forma esta que permite base fundamental ao desenvolvimento do estudo. Neste sentido o modelo de pesquisa a pesquisa pelo método descritivo terá como foco verificar a relação

entre as variáveis dos indicadores definidos através do mapa estratégico e os dados apresentados pelos relatórios gerenciais de implantação do método BSC.

3.2 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A pesquisa procurara demonstrar o desempenho gerencial e financeiro a partir da implantação do modelo BSC através de investigação documental, sendo o estudo embasado em dados publicados em Relatórios da Administração, Notas Explicativas e de forma mais intensiva no planejamento estratégico e indicadores de metas e resultados publicados na intranet corporativa, tendo o estudo maior aprofundamento nos seguintes processos: Diretrizes estratégicas, mapas estratégicos, indicadores, metas e resultados.

O estudo aborda o processo situacional da organização através da implantação do *Balanced Scorecard* como norteador do planejamento estratégico verificando os resultados obtidos, através dos índices apresentados pela empresa utilizando-se das técnicas definidas pelo modelo.

A análise das informações dispostas pelo material de estudo, definido acima, busca demonstrar resultados do ponto de vista gerencial estratégico qualitativo e resultado na abordagem quantitativa financeira.

Assim as características dos processos gerenciais baseados no modelo BSC apresentam direcionamentos e tomada de decisões gerando resultados qualitativos, esse processo conseqüentemente gera outros resultados agora quantitativos, sendo estes conectados àqueles, o que se constitui em resposta ao questionamento inicialmente proposto.

4 ANÁLISE DOS DADOS

O estudo está focado na verificação do desempenho de uma empresa atuante no mercado do ramo energético, através da utilização do modelo gerencial *Balanced Scorecard*, buscou-se demonstrar de forma global um breve relato da empresa, que já tinha suas estratégias definidas e realizava o planejamento dos seus negócios. O modelo estratégico veio ainda no auxílio da empresa nos principais temas do planejamento estratégico de forma a transmitir seus objetivos e direcionar os esforços naquilo que foi definido como prioridade.

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Empresa atua no mercado energético desde a década de 60 chegando a atuar com tecnologia de ponta nas áreas de geração, transmissão e distribuição de energia, além de telecomunicações. Opera hoje um grande e eficaz sistema elétrico com parque gerador de energia próprio, linhas de transmissão, subestações, redes do sistema elétrico de distribuição e ainda um sistema óptico de telecomunicações. Pioneira no Brasil na elaboração de estudos e relatórios de impacto ambiental na construção de usinas hidrelétricas vem ao longo dos anos praticando importantes ações e programas nessa área, o que atesta o seu compromisso com o desenvolvimento sustentável.

Desde a década de 90 a empresa passou a ter seu capital aberto com ações negociadas em bolsa de valores. A partir de então as informações sobre planejamento estratégico de longo prazo, é informando à sociedade e ao mercado investidor mostrando quanto e nas quais atividades pretende investir.

As metas de crescimento propostas no planejamento estratégico da empresa são arrojadas abrangendo todas as áreas de atividade: geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica como também nos negócios em áreas complementares onde a empresa possui participação acionária relevante.

Está nos planos estratégicos da empresa, expansão significativa na capacidade instalada de geração, transmissão e comercialização de energia elétrica, o objetivo é expandir sua atuação de forma agressiva ampliando em mais de 60% suas receitas na atividade, inclusive no segmento de telecomunicações com projeto de fornecimento de conexão a internet em banda extra larga para toda área de atuação.

Para o alcance dos objetivos, entrará em vigor um plano estratégico de longo prazo, com base no modelo estratégico *Balanced Scorecard*, que definirá os rumos da Companhia, em alinhamento aos objetivos de desenvolvimento da região onde atua, paralelamente ao plano básico de curto prazo, no qual estarão definidas as metas e os objetivos para o ano de 20X1.

O planejamento estratégico foi elaborado de acordo com o novo referencial estratégico da Companhia, formado pelos conceitos de missão, visão, valores e diretrizes estratégicas, que estabelece e baliza o posicionamento futuro, lincado ao Plano Decenal de Expansão de Energia, até 2020, divulgado pelo Ministério de Minas e Energia (MME), incorporando uma visão integrada da expansão da demanda e da oferta de diversos setores energéticos até a referida data. Desta forma a empresa se utilizará de uma espécie de “direcionador” para que os investidores estabeleçam suas estratégias de prospecção, concluindo que o planejamento da Companhia estará direcionado a perspectiva do Plano de Desenvolvimento do setor divulgado pelo Governo Federal.

Conforme descrito acima as diretrizes estratégicas da empresa estão em valorizar a força de trabalho e retenção de talentos, promover a sinergia entre as áreas, aumentar e expandir a atuação dos negócios de forma sustentável, eficiência nos custos e processos de qualidade e investimentos em P&D, inovação e agregação de valor. Tendo como objetivo obter resultados satisfatórios. Assim a Companhia delimitou cada um dos objetivos acima em perspectivas compondo o que agora será o norteador do planejamento estratégico através do mapa estratégico do *Balanced Scorecard*, conforme mostrado na sequência.

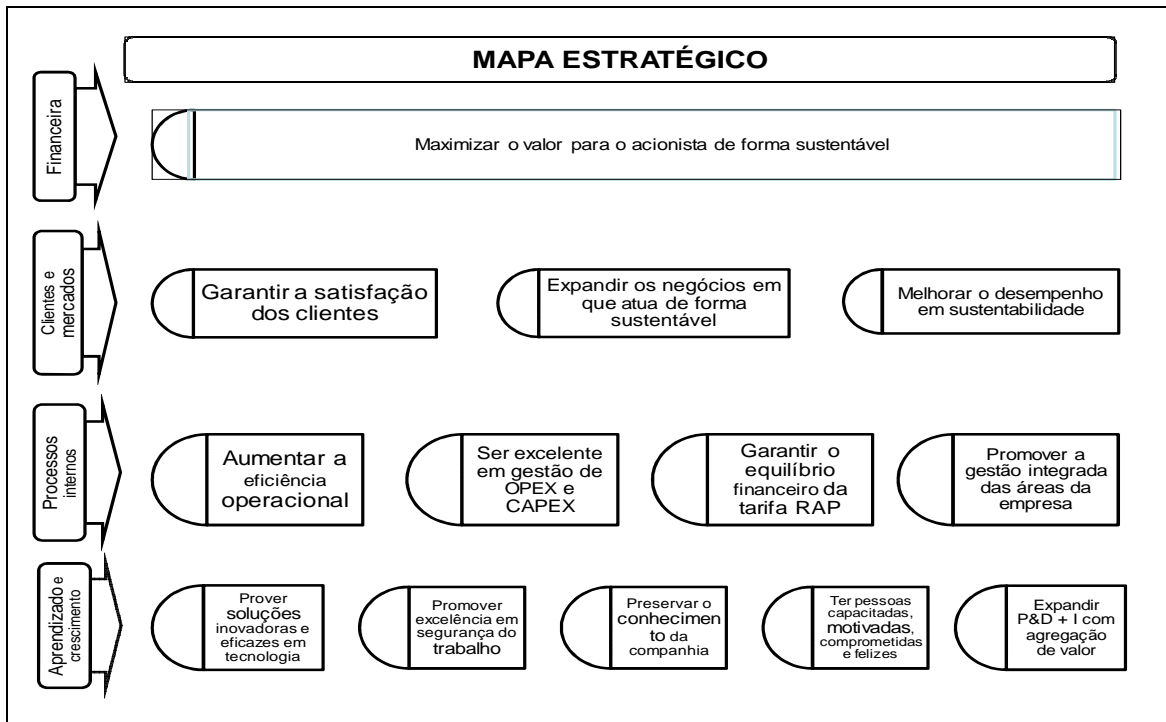


Figura 4: Mapa estratégico da empresa
 Fonte: Elaborado pelo autor

Como demonstra a figura nº 4, o direcionamento está composto em treze objetivos distribuídos nas quatro perspectivas do modelo BSC. O mapa é a representação gráfica das diretrizes estratégicas e descreve como a empresa pretende alcançar os objetivos. Na sequência o quadro mostra os indicadores definidos para cada perspectiva, apresentando de forma mais detalhada aquilo que a empresa definiu com chave para o direcionamento e aplicação dos esforços.

Perspectiva	Corporativo	Descrição do objetivo	Indicador (índice)		
Perspectiva Financeira	01	Maximizar o valor para o acionista de forma sustentável	Rentabilidade do patrimônio líquido		
			Endividamento		
			Margem Ebita		
			Relação EV/Ebita Carteira de sustentabilidade do DJSI (Dow Jones)		
Perspectiva Cliente e Mercado	02	Garantir a satisfação do cliente	Resultado relativo aos clientes e ao mercado Índice de qualidade percebida		
	03	Expandir negócios de forma rentável e sustentável	Capacidade instalada de geração		
			Receita anual permitida rap Cidades com cobertura Telecon		
04	Melhorar o desempenho em sustentabilidade	Desempenho em sustentabilidade			
Perspectiva Processos Internos	05	Aumentar a eficiência operacional	Disponibilidade do parque gerador Disponibilidade dos sistemas críticos Certificados 5S Disponibilidade de Materiais Prazo de aquisição de materiais Prazo para contratação de serviços Gestão de fornecedores Descontos de parcelas variáveis PMSQ/ROL Inadimplência Penalizações		
			06	Ser excelente em gestão	Custos gerenciáveis
					Custos não gerenciáveis Custo pessoal - Gerenciável
					Orçamento anual de investimento
07	Garantir o equilíbrio financeiro da tarifa	Retorno sobre o investimento remunerável Retorno sobre o investimento remunerável da tarifa			
08	Promover a gestão integrada das áreas da empresa	Sem índice definido			
Perspectiva Aprendizagem e Crescimento	09	Prover soluções inovadoras e eficazes em tecnologia	Sem índice definido		
	10	Excelência em segurança do trabalho	Periculosidade Empregados acidentados		
			11	Preservar o conhecimento da Companhia	Pesquisa de opinião dos empregados

Quadro 1: Índices elencados como norte para a atuação estratégica da empresa na utilização do *Balanced Scorecard*.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base no proposto pelo mapa estratégico em cada perspectiva será apresentado os resultados para o período de X1 em relação à X0 em tabela de índices e num segundo momento em gráficos de tendência mensal para cada perspectiva para o período de X1.

4.2.1 Perspectiva financeira

Corporativo - 01 Maximizar valor de forma sustentável	20X0 Média	20X1 Média	Unidade
Rentabilidade do PL	9,59	7,13	%
Endividamento	3,51	6,28	%
Margem EBITA	18,92	29,81	%
Relação EV/EBITA	77,00	71,61	%
Carteira de sustentabilidade do DJSI (Dow Jones)	54,00	58,58	Pontos

Tabela 1: Comparativo dos índices, Perspectiva financeira.

Fonte: elaborado pelo autor

Representação gráfica de tendência para a Perspectiva Financeira para o período de X1 considerando os valores em unidade de medida representados na tabela acima.

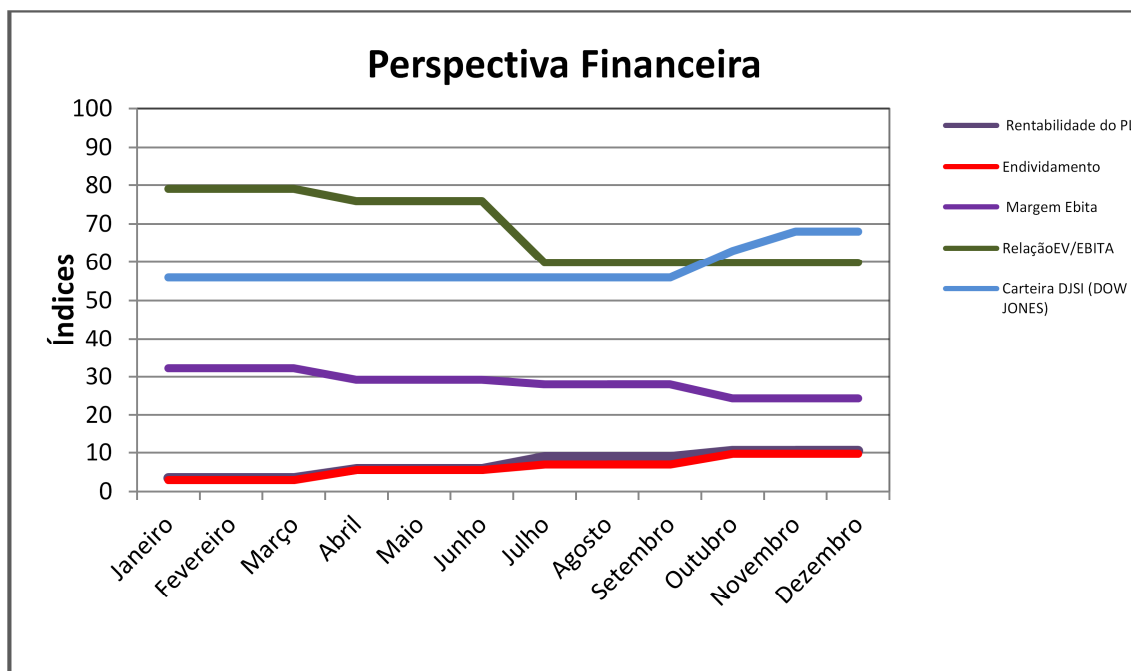


Gráfico 1: Tendência dos índices da Perspectiva Financeira.

Na perspectiva financeira os dados apresentados mostram que dos cinco indicadores três apresentaram melhoria e dois, ligeira piora para o período de X1 em relação ao período de X0, no gráfico de tendência para o período de X1 os índices mostraram os mesmos comportamentos, demonstrando que apesar de em dois indicadores com piora no desempenho na aplicabilidade do modelo proporcionou controle de atuação da gestão empresarial para a perspectiva que pode a partir dos resultados monitorar e atuar de forma tempestiva.

4.2.2 Cliente e mercado

Corporativo – 02 Satisfação do cliente	20X0 Média	20X1 Média	Unidade
Índice de satisfação de qualidade percebida	90,20	89,15	%
Corporativo - 03 Expandir negócios	-	-	-
Capacidade instalada de geração	5.158,00	5.688,00	MW
Receita anual permitida	30,92	60,7	R\$
Cidades com cobertura de Telecomunicações	60,00	61,55	%
Corporativo - 04 Desempenho em sustentabilidade	-	-	-
Desempenho em sustentabilidade	66,00	67,63	%

Tabela 2: comparativo dos índices, Perspectiva Cliente e Mercado.

Representação gráfica de tendência para a Perspectiva Cliente e Mercado para o período de X1 considerando os valores em unidade de medida representados na tabela acima.

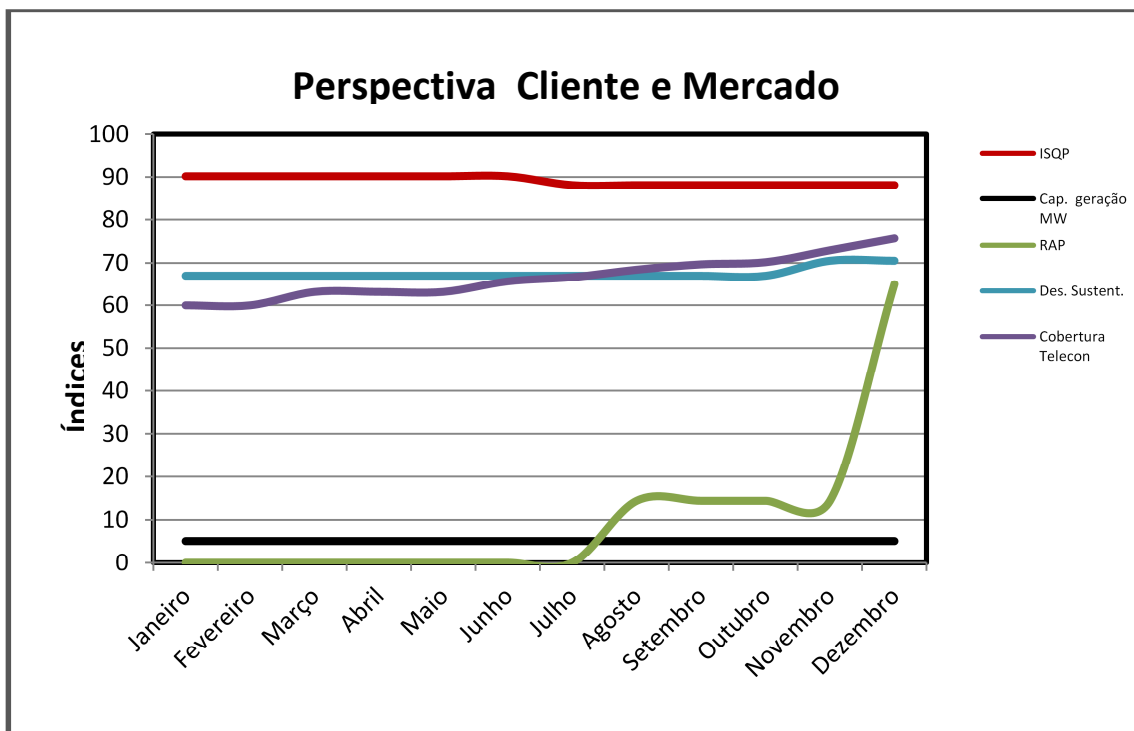


Gráfico 2: Tendência dos índices da Perspectiva Cliente e Mercado.

Para a perspectiva do Cliente e Mercado apenas em um dos cinco indicadores houve piora, para os outros quatro verifica-se melhorias significativas de X1 em relação a X0, a representação gráfica da perspectiva mostra que em X1, com exceção do índice de Satisfação de Qualidade Percebida, a tendência foi crescente ao longo do período mostrando também resultado satisfatório para a perspectiva.

4.2.3 Processos Internos

4.2.3.1 Perspectiva 05

Corporativo - 05 Aumentar a eficiência operacional	20X0 Média	20X1 Média	Unidade
Disponibilidade do parque gerador	95,18	95,76	%
Disponibilidade dos sistemas críticos	99,71	99,78	%
Certificados 5S	*	63,60	%
Disponibilidade de Materiais	*	94,68	%
Prazo de aquisição de materiais	135	131	Dias
Prazo para contratação de serviços	123	93	Dias
Desconto parcela variável	0,20	0,20	%
PMSQ/ROL	22,00	20,06	%
Inadimplência	1,27	1,48	%
Penalizações	10,00	7,63	Milhões

Tabela 3: Comparativo dos índices da Perspectiva Processos Internos. Corporativo 05.

* Indicadores sem medição para o período

Representação gráfica de tendência para o Corporativo 05, Perspectiva Processos Internos, para o período de X1 considerando os valores em unidade de medida representados na tabela acima.

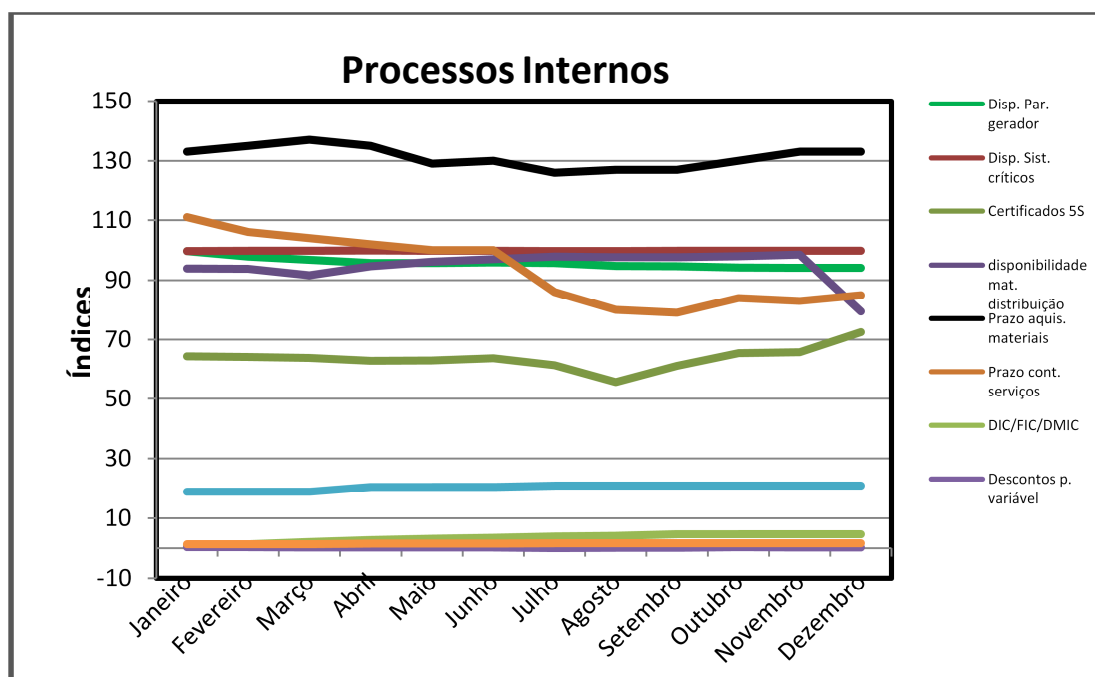


Gráfico 3: Tendência dos índices da Perspectiva Processos Internos Corporativo 05

Fonte: elaborado pelo autor

4.2.3.2 Perspectiva 06 e 07

Corporativo - 06 Ser excelente em gestão	20X0 Média	20X1 Média	Unidade
Custos gerenciáveis	81,43	77,40	%
Custos não gerenciáveis	99,19	97,77	%
Custo pessoal - Gerenciável	105,43	100,12	%
Orçamento anual de investimento	71,94	78,51	%
Corporativo - 07 Equilíbrio financeiro da tarifa	-	-	-
Retorno sobre o investimento remunerável	*	91,00	%
Retorno sobre investimento remunerável da tarifa	-40,00	16,00	%

Tabela 4: Índices da Perspectiva Processos Internos Corporativo 06 e 07.

* Indicadores sem medição para o período

Representação gráfica de tendência para o Corporativo - 06 e 07, Perspectiva Processos Internos, para o período de X1 considerando os valores em unidade de medida representados na tabela acima.

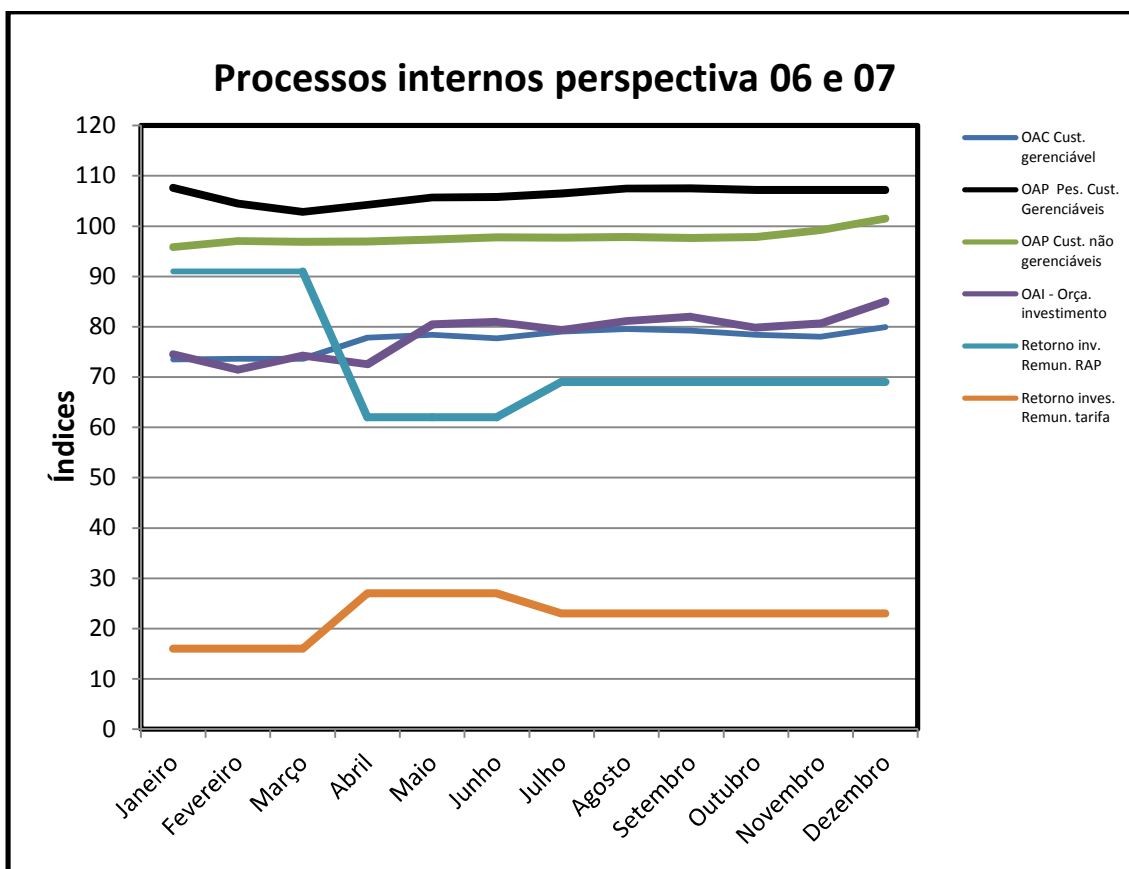


Gráfico 4: Tendência dos índices da Perspectiva Processos Internos Corporativo - 06 e 07.

A perspectiva dos processos internos apresenta um total de 16 (dezesseis) indicadores sendo que onze apresentaram resultados positivos, um manteve-se estável, três não obteve medição anterior (não possibilita comparativo) e apenas um apresentou piora no período de X1 em relação a X0, o gráfico de tendências para X1 apenas um índice apresentou resultado negativo e um se manteve estável, para os demais houve crescimento constante e mais uma vez os resultados alcançados no período da implantação do modelo BSC formam positivos para a empresa.

4.2.4 Perspectiva Aprendizagem e Crescimento

Corporativo - 10 Excelência em segurança do trabalho	20X0 Média	20X1 Média	Unidade
Periculosidade	100,04	100,16	%
Empregados acidentados	9,52	10,73	T.freq.
Corporativo - 12 Ter pessoas capacitadas, motivadas, comprometidas e felizes	-	-	-
Clima organizacional PCO - 90	77,30	85,9	Nota
Pessoal de sobreaviso	100,52	95,56	%
Corporativo - 13 Expandir P&D	-	-	-
Controle do saldo de conta contábil	2,00	2,00	%
Obsolescência de Software aplicativos	46,45	38,37	%
Atualização tecnológica das estações de trabalho	43,56	60,77	%

Tabela 5: Comparativo dos índices da Perspectiva Aprendizado e Crescimento.

Representação gráfica de tendência para Perspectiva Aprendizagem e Crescimento para o período de X1 considerando os valores em unidade de medida representados na tabela acima.

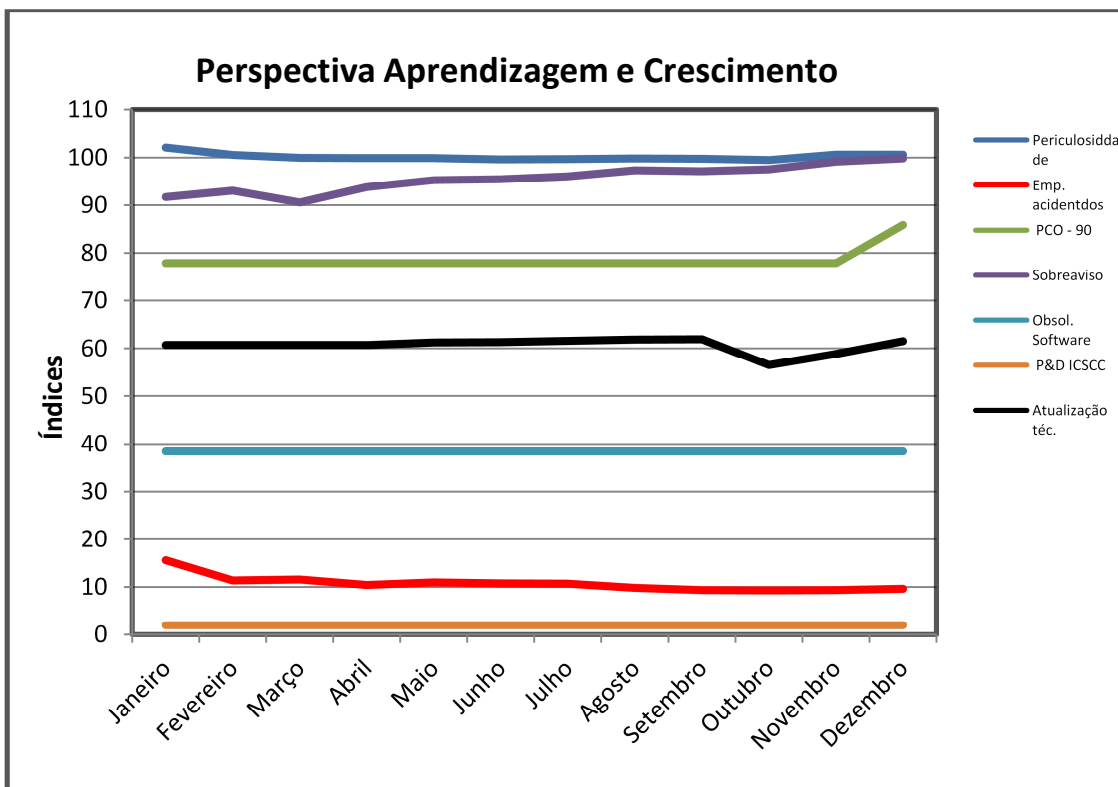


Gráfico 5: Tendência dos índices da Perspectiva Aprendizagem e Crescimento.

Finalmente, a perspectiva do aprendizado e crescimento dos sete índices dois tiveram desempenho negativo, um manteve-se estável e quatro melhoraram no comparativo de X1 em relação a X0, o gráfico de tendências mostra o mesmo comportamento para o período de X1 para todos os índices com os mesmos resultados, assim, nesta perspectiva, os resultados verificados para os índices de periculosidade e empregados acidentado estão bastante próximos aos do período anterior e para os demais o resultado foi positivo.

Os resultados expostos acima, tendo como base, a situação do período de estudo e as estratégias definidas e visualizadas no Mapa Estratégico da empresa, através da atuação concentrada das áreas, os resultados alcançados foram positivos em sua atuação, sendo que no conjunto dos indicadores financeiros e não financeiros mostraram-se melhores em relação aos obtidos anteriormente a utilização da ferramenta gerencial Balanced Scorecard.

5 CONCLUSÃO

Conforme o modelo do *Balanced Scorecard*, o objetivo primeiro é alinhar as decisões gerenciais na solução dos problemas de comunicação junto ao alinhamento do planejamento estratégico da empresa como um todo, assim a empresa visou utilizar-se das diretrizes definidas através do modelo e sua aplicabilidade. Observou-se que o resultado positivo obtido foi alcançado pela ação empregada que teve como premissa as práticas de gerenciamento baseadas em ferramenta capaz de atender às novas exigências dentro dos cenários econômicos altamente dinâmicos, sendo ainda possível definir uma estrutura de indicadores estratégicos que permitem medir os resultados da ação empregada pela empresa com abrangência e coerência compatível entre seus anseios e as exigências do mercado de atuação.

O resultado agregado para os indicadores da empresa mostrou-se satisfatório, visto que em 22 dos 33 indicadores apresentaram melhoria para o período de X1 em comparação a X0, mostrados nas tabelas acima, também os gráficos de tendências mostram que a empresa teve comportamento de melhoria para os indicadores de forma continuada durante o período de X1, assim a análise mostra que o objetivo de melhoria continuada pretendido pela administração foi alcançado. Assim a aplicabilidade da ferramenta nas estratégias de negócio da empresa foi desenvolvida de forma a produzir resultados satisfatórios.

No entanto, deve-se considerar que o *Balanced Scorecard* implantando em uma determinada empresa, por si só, não é suficiente para que se obtenha resultados melhores em seu desempenho, mas sim a simetria entre o planejamento e a aplicabilidade daquele modelo, sendo que as estratégias devem ser difundidas nas áreas a fim de que os esforços empregados esteja em consonância com o planejamento global da empresa e de forma complementar a alta administração deverá estar em constante revisão do planejamento das estratégias relacionadas ao modelo a fim de adequá-lo as necessidade propostas pelo mercado.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. Manual de planejamento estratégico. São Paulo; Atlas, 2001.

CAMPOS, J. A. Cenário Balanceado: painel de indicadores para gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998

CÂMERA, Leonardo Vila Nova; Balanced Scorecard: diferentes perspectivas de aplicação nos setores públicos e privados. XII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 07 a 09 de novembro de 2005.

CHIAVENATO, Idalberto; CERQUEIRA Neto, Degard Pedreira, Administração Estratégica: A necessidade de pensar além do Balanced Scorecard. São Paulo; Saraiva, 2003.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em Ação: Balanced scorecard. Rio de Janeiro; Elsevier, 1997.

KALLÁS, DAVID; Balanced scorecard: aplicação e impactos. Um estudo com jogos de empresas / David Kallás - São Paulo; FEA/USP, 2003.

PORTER, M. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro; Campus, 1996.

MORAES, Délcio Duque; CAMPOS F. Celso de; Balanced Scorecard (BSC): Uma Contribuição à Contabilidade Gerencial. Revista Contabilidade Vista & Revista, Belo Horizonte, v. 15, n. 2, agosto 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia científica 3.ed. São Paulo; Atlas, 2003.

Demonstrações Financeiras X0 e X1 disponível em www.cvm.gov.br