

O *balanced scorecard* como sistema de gestão estratégica: um estudo de caso aplicado em uma na indústria de materiais da construção civil**The *balanced scorecard* as a strategic management system: a case study applied in one in the construction materials industry**

Recebimento dos originais: 01/08/2018

Aceitação para publicação: 16/09/2018

Davson Mansur Irffi Silva

Mestre em Administração

Instituição: Centro Universitário de Belo Horizonte: Uni BH.

Endereço: Rua LL, n.º 66 – Apto 201 A – Bairro Arvoredo. Contagem/MG. CEP. 32.113-188.

E-mail: davson.silva@prof.unibh.br

Diva de Souza Silva Rodrigues

Doutora em Informática pela PUC-Rio

Instituição: Centro Universitário de Belo Horizonte: Uni BH

Endereço: Rua Outono, n.º 400 - Bairro do Carmo. Belo Horizonte/MG. CEP: 31.310-020

E-mail: diva.rodrigues@prof.unibh.br

Jordana de Castro Sousa

Especialista em Finanças, Auditoria e Controladoria

Instituição: Faculdade Pitágoras de Belo Horizonte

Endereço: Rua LL, n.º 66 – Apto 201 A – Bairro Arvoredo. Contagem/MG. CEP. 32.113-188.

E-mail: jordanacsousa@hotmail.com

Karine Alves Rodrigues

Especialista com Administração. MBA em Finanças, Auditoria e Controladoria

Instituição: Faculdade Pitágoras de Belo Horizonte

Endereço: Av. Solferina Ricce Pace, n.º 906 – Bairro: Distrito Industrial Vale do Jatobá- Belo Horizonte – MG. CEP: 30.664-000.

E-mail: karine.administradora@gmail.com

RESUMO

O *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão estratégica que possui perspectivas agrupadas em quatro patamares: financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. O objeto de estudo desse artigo é a aplicabilidade dessa ferramenta em uma indústria de materiais para a construção civil. O problema de pesquisa que se apresenta é: O BSC é uma ferramenta de gestão que oferece possibilidade de alcançar a excelência empresarial e a eficiência operacional no segmento da construção civil? Tendo como hipótese a averiguação da afirmativa: O BSC é uma ferramenta de gestão que amplia e maximiza os resultados no setor da construção civil. O objetivo é demonstrar a aplicabilidade do *Balanced Scorecard* como sistema de gestão estratégica na indústria

de materiais para a construção civil. Para tanto, essa pesquisa terá uma abordagem qualitativa, com a utilização de um instrumento de pesquisa realizado com a aplicação de um questionário junto aos empresários do setor. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica e descritiva, em razão da coleta de dados primários no segmento da construção civil.

Palavras-Chave: *Balanced Scorecard*; Indicadores de desempenho; Estratégia empresarial; Eficiência Operacional.

ABSTRACT

The Balanced Scorecard is a strategic management system that has perspectives grouped into four levels: financial, customers, internal processes and learning and growth. The object of study of this article is the applicability of this tool in an industry of materials for the civil construction. The research problem that presents itself is: Is the BSC a management tool that offers the possibility of achieving business excellence and operational efficiency in the construction segment? Taking as a hypothesis the verification of the affirmative: The BSC is a management tool that broadens and maximizes the results in the civil construction sector. The objective is to demonstrate the applicability of the Balanced Scorecard as a strategic management system in the construction materials industry. Therefore, this research will have a qualitative approach, with the use of a research instrument carried out with the application of a questionnaire to the entrepreneurs of the sector. This is a bibliographic and descriptive research, due to the collection of primary data in the construction segment.

Keywords: Balanced Scorecard; Performance indicators; Business strategy; Operational efficiency.

1 INTRODUÇÃO

Os níveis de competitividade entre as empresas estão em franco crescimento. Para que uma empresa sobreviva no mercado, exige-se excelência empresarial e eficiência operacional. Nesse cenário, os gestores precisam, em tempo e hora, de informações fidedignas para decisões assertivas. Nesse sentido, ferramentas gerenciais que administram a base de dados e as informações pertinentes à empresa e ao mercado podem auxiliar o processo de tomada de decisão.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gerenciamento, cujas medidas financeiras e não-financeiras estão “agrupadas em quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 153).

Esse artigo tem como tema: O *Balanced Scorecard* (BSC) como sistema de gestão estratégica na indústria de materiais para a construção civil. Dessa forma, pretende-se verificar a aplicabilidade das quatro perspectivas da ferramenta, visando o alcance da excelência empresarial e a eficiência operacional. O problema de pesquisa que se apresenta é: o BSC é uma ferramenta de gestão que oferece possibilidade de alcançar a excelência empresarial e a eficiência operacional no segmento da construção civil?

O questionamento tem pertinência e justifica-se, uma vez que pretende avaliar a

aplicabilidade das perspectivas do BSC em um segmento que demanda grandes volumes de investimentos e, em certos casos, uma margem de retorno satisfatória.

O objetivo geral desse trabalho é demonstrar a aplicabilidade do *Balanced Scorecard* como sistema de gestão estratégica na indústria de materiais para a construção civil.

Dessa forma, pretende-se averiguar a hipótese: o BSC é uma ferramenta de gestão que amplia e maximiza os resultados no setor da construção civil. A pesquisa, a ser realizada por esse artigo, abordará pontos que se relacionam ao estudo proposto, a visão holística da organização com fins de mensurar os fatores financeiros e não financeiros que são norteados pela missão e estratégia de negócios.

Para tanto, pretende-se: realizar uma pesquisa bibliográfica e descritiva estudo bibliográfico sobre o assunto propostos para consubstanciar a investigação a ser realizada; realizar pesquisa qualitativa em questionário aberto junto aos empresários do setor; e, analisar os dados e informações obtidas.

Esse artigo encontra-se dividido em capítulos, o primeiro uma breve introdução que norteará a leitura; o segundo o referencial teórico; o terceiro o levantamento e a análise dos dados e informações obtidas; e, por fim, a apresentação dos resultados. No final, constam as referências e, em anexo a pesquisa aplicada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nos anos 90, os Estados Unidos passaram por uma revolução em se tratando de medição da performance organizacional. Até o ano de 1992, as medições eram puramente financeiras, porém nesse ano, a utilização de uma “ferramenta de gestão estratégica que complementava as medidas financeiras de desempenham passado com as medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro” (SOUSA, 2010, p. 02).

As organizações traçavam um caminho, cujo destino era desenvolver ações capazes, não somente para se manter no mercado de forma estratégica, mas que fossem assertivas e direcionadas aos objetivos dos acionistas que seria à maximização dos ganhos.

Kaplan e Norton (1997) realizaram um estudo que mensura o desempenho das empresas, trata-se do BSC- *Balanced Scorecard* que, até nos dias atuais, é considerado um dos melhores indicadores de gestão que engloba medidas financeiras e não financeiras.

Essa ferramenta estabelece um referencial para traduzir os objetivos estratégicos de uma empresa num conjunto coerente de indicadores de desempenho, segundo as próprias palavras de seus criadores, o professor Robert Kaplan e David Norton, da *Harvard Business School*, presidente da *Balanced Scorecard Inc* (TAVARES, 2005, p. 350).

A avaliação de indicadores de desempenho é uma ferramenta que oferece às empresas

balizadores, cujo confronto do planejado e realizado atuam como mecanismo de controle estratégico para novas ações, ou seja, os desafios a se vencer não somente junto ao mercado, mas dentro da empresa também, uma vez que a equipe de colaboradores deve mudar suas ações para a excelência e extinguir aquelas que desfavorecem aos resultados pretendidos.

No Brasil, o BSC é utilizado por organizações, não somente para medir desempenho, como também, para construir estratégias. O BSC engloba todas as áreas da empresa e assim oferece aos tomadores de decisão uma visão abrangente do negócio; desde que haja a participação de todas as áreas funcionais.

Campos (1998) decorre do fato de que, uma organização só deverá ser considerada no caminho do sucesso, se os quatro conjuntos de indicadores estiverem devidamente “balanceados”, ou seja, aplicados com graus de importância relativa, porém equitativa, de forma a possibilitar um desenvolvimento real e equilibrado. Se num determinado período uma empresa for muito bem financeiramente, mas com indicadores referentes ao atendimento a seus clientes avaliados como a baixo do esperado, muito provavelmente, em médio prazo, irá apresentar problemas de sobrevivência.

O BSC tornou-se indispensável para organizações que desejam alcançar a excelência, ao medir o desempenho das áreas. Foi possível identificar que seria possível traçar uma estratégia que tinham como foco: o sucesso. Para tanto, seria relevante que, todas as áreas estivessem alinhadas em relação às metas propostas no planejamento estratégico de toda a corporação.

O BSC é um sistema que tem como base indicadores que englobam toda organização ele traduz a missão, a visão e estratégia da organização em objetivos e metas de acordo com quatro perspectivas financeiras, do cliente, dos processos internos e de aprendizados e crescimento. O BSC é como um painel de controle organizacional através dele é possível enxergar a empresa de uma só vez. Uma série de informações estratégicas é organizada em um conjunto de indicadores que permitem localizar um problema, definir que decisão tomar, prever problemas futuros,

O *Balanced Scorecard* vai além de um sistema de medidas táticas ou operacionais, ele vem sendo utilizado como sistema de gestão estratégica para administrar uma organização a longo prazo, a filosofia do BSC vem sendo utilizada para viabilizar e gerenciar processos em empresas com visão inovadoras.

Kaplan e Norton (1997) apontam “os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento” (SOUZA, op. Cit.). As quatro perspectivas para o BSC precisam se relacionar, é necessário que haja um balanceamento entre os graus de importância das mesmas, posto que as áreas da organização desenvolvem e implantem a estratégia do BSC, enquanto sistema

de gestão estratégica.

2.1 AS PERSPECTIVAS DO BSC

Kaplan e Norton (1997) apontam os quatro passos necessários à implementação do BSC. Os autores esclarecem e traduzem a visão estratégica, em um processo de comunicação, no qual estabelece as vinculações entre o planejamento e estabelecimento de metas voltadas ao aprendizado e ao retorno estratégico. Apresentam-se como:

- Perspectiva Financeira;
- Perspectiva do Cliente;
- Perspectiva dos Processos Internos; e,
- Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.

2.1.1 A perspectiva financeira

As medidas de desempenho financeiro demonstram as ações relacionadas às estratégias da empresa. A implementação e execução contribuem para a melhoria dos resultados afins. Os objetivos financeiros devem servir de foco para os marcos a se alcançar e para as demais perspectivas do *Balanced Scorecard*

O BSC conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações consumadas. As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implantação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 26).

Os indicadores financeiros da empresa são o foco das análises dos resultados que foram alcançados. O alcance da meta é um indicador determina que as ações empregadas pelos envolvidos estão sendo eficazes. Demonstra que o planejamento está sendo executado à contento e conduz os participantes a novos desafios.

Torres (2014) acrescenta que as medidas de desempenho financeiro devem estar alinhadas com a estratégia organizacional, pela abrangência de seu papel, as medidas financeiras para o *Balanced Scorecard* devem ser cuidadosamente selecionadas.

O comprometimento com os resultados financeiros é uma ação que precisa contar com a participação de todos, pois, todos, de certa forma estão em uma empresa com um certo propósito financeiro. Para tanto, é preciso compreender quais são os objetivos financeiros da empresa que participa.

Os objetivos financeiros podem se diferentes em cada fase do ciclo organizacional Kaplan e Norton (1997) descrevem três fases: *Crescimento* – as organizações, nessa fase, geralmente, encontram-se no início de seus ciclos de vida; *Sustentação* – fase em que as organizações conseguem atrair investimentos e reinvestimentos, mas não são forçadas a obter retornos sobre o capital investido; e *Colheita* – fase em que as organizações alcançam a fase de maturidade em seus ciclos de vida e, por isso, desejam colher investimentos feitos nas duas fases anteriores.

A sequência com que foi apresentado os objetivos promove o entendimento de que há tempos de crescimento e de sustentação; nesses momentos, ainda é cedo para esperar retornos de capital investido, já que ainda não se concretizaram os Ciclos Econômico, Financeiro e Operacional.

Ramos (2011) elucida sobre as considerações do Ciclo Econômico equivale-se ao tempo, no qual a mercadoria permaneceu na organização. Esse período é compreendido do momento da compra até a comercialização da mercadoria, ou seja, a venda. O giro de estoque está condicionado ao número de dias que a mercadoria ficou em estoque. Caso esse giro seja demorado a ponto de comprometer a liquidez da empresa, pode-se presumir que quem irá financiar as atividades operacionais será provida do capital de terceiros.

Sá (2014) corrobora com a exposição do Ciclo Financeiro. O autor defini como um intervalo que pode ser mensurado em: dia (s), mês (es) e ano (s), em que a empresa aguarda o cliente realizar o pagamento e, assim cumprir com as obrigações junto aos fornecedores. É importante considerar o prazo de recebimento: se maior: os recursos financeiros disponíveis demoram mais tempo para retornar ao caixa e, a contrapartida, é a necessidade de capital de giro de terceiros para honrar seus compromissos de curto prazo; se menor, a empresa pode aumentar o volume de negócios realizados com seus fornecedores e, a contrapartida, é honrar seus compromissos a tempo.

Assaf Neto (2012) pondera nas suas observações sobre o Ciclo Operacional, cujo período é determinado pelo tempo de entrada/compra da mercadoria até a data do recebimento, representado pela venda do produto; quanto menor for esse ciclo, melhor será para a empresa, que não ficará à mercê da utilização do capital de giro próprio ou de terceiros. Essa prática possibilita a liquidação das atividades financeiras.

Os ciclos apresentados alinham-se aos propósitos da perspectiva financeira da empresa. Cada um desses ciclos oferece, em suas especificidades, o giro de recursos financeiros que serão utilizados no pagamento de seus compromissos junto à terceiros.

Os objetivos financeiros, na perspectiva do *BSC*, representam a meta de longo prazo da empresa: gerar retornos superiores a partir do capital investido na Unidade de Negócios. O uso do *Balanced Scorecard* não conflita com essa meta; na realidade, permite tornar os objetivos

financeiros explícitos e, assim, ajusta-os às unidades de negócio nas diferentes fases de seus ciclos de vida e crescimento. O *Scorecard* utiliza os objetivos financeiros tradicionais relacionados à lucratividade, tais como: “[...] retorno sobre os ativos e ao aumento de receita. Essa evidência reforça o vínculo entre o *Balanced Scorecard* e os objetivos tradicionais das unidades de negócios. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 64)

Os autores, todavia, mesmo dentro da perspectiva financeira o *Scorecard* permite aos executivos da empresa que especifiquem quais os indicadores serão avaliados em longo prazo e, também, as variáveis mais importantes para criar e impulsionar os objetivos nesse tempo.

Essa ação não se aplica no longo prazo, ela perpassa por ações determinadas no curto e médio prazo, pois se trata de ações que, no longo prazo, construirão o resultado a ser obtido no longo prazo.

2.1.2 A perspectiva do cliente

A perspectiva do cliente é a segunda perspectiva do *BSC*, na qual caracteriza a identificação do mercado e dos seguimentos nos quais a organização deseja competir. Esses seguimentos produzirão o componente de receita dos objetivos financeiros da organização, mantendo a relação causa efeito.

Torres (2014) considera que o *BSC* exige que a organização traduza o que, genericamente é dito como atendimento aos clientes em medidas específicas que evidenciem os fatores importantes para os clientes. A atenção com os clientes geralmente, recaem nas seguintes categorias: Qualidade; Custo; Atendimento; e, Segurança.

Este conjunto de critérios é conhecido como medidas essenciais dos clientes, já que, praticamente, todas as organizações utilizam as mesmas medidas. Assim:

- *Participação de mercado* – representa a proporção de vendas no mercado que atua. Considera o número de clientes, o capital investido e a quantidade vendida;
- *Retenção de clientes* – esta medida é uma das mais desejadas pela organização. Significa obter retorno da quantidade de clientes que compram e retornam;
- *Captação de clientes* – representam os novos clientes, essa ação aumenta a quantidade de produtos vendidos;
- *Satisfação dos clientes* – mede o nível de satisfação dos clientes;
- *Lucratividade de clientes* – mensura o esforço dedicado aos clientes que não utilizam o serviço com frequência.

Torres (2004) diz que, embora as medidas pareçam abrangentes a todas as organizações, deve-se direcionar, dar foco a um grupo distinto de clientes com os quais a unidade de negócio

deseje obter seu maior crescimento e lucratividade.

Esse direcionamento é uma maneira de customizar as ações a um grupo específico de clientes; é proporcionar-lhes o atendimento de excelência para que possam oferecer o melhor retorno, ou retorno desejado em função do grupo potencial que pertence. A classificação de um cliente é dada pelo volume de negócios realizados e os valores dispendidos em apenas uma transação.

2.1.3 A perspectiva dos processos internos

Os indicadores devem estar apoiados nos processos internos, posto que são fundamentais para que as organizações alcancem a excelência operacional. Para a perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos mais críticos, cuja realização oferece enfoque nos objetivos dos clientes e financeiros. Esse foco permite que a unidade de negócio ofereça propostas de valor, que sejam capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado. Com essa ação, objetiva-se satisfazer expectativas dos acionistas, no que tange aos retornos financeiros.

Costumam-se assim desenvolver objetivos e medidas específicas para cada empresa ou para cada unidade de negócio. O intuito é criar valor para os clientes, gerar os resultados financeiros esperados pela corporação.

Os processos internos devem ser estabelecidos em perspectiva que direcionam ao menor custo e tempo envolvidos. A cadeia de valor nos processos estabelece-se com o objetivo de ser padrão para todos os outros processos e resultados que se pretende atingir; nesse ponto, deve-se valorizar a metodologia que culminou no resultado que se pretendia obter, o método ou modelo atuaram sob uma perspectiva de processo, cuja excelência culminara em custos reduzidos, produtos/serviços de qualidade.

Esses processos possibilitam que a organização:

- Proporcione as propostas de valor, apropriadas para atrair e manter clientes em segmentos-alvo de mercado.
- Satisfaça as expectativas que os acionistas possuem de excelentes retornos financeiros.

As medidas de processo interno, segundo Kaplan e Norton (1997), precisam ocorrer orientadas para aqueles que possuirão maior impacto na satisfação do cliente e no alcance das metas financeiras da organização. Esse sistema inclui três processos/procedimentos fundamentais:

- *Inovação* – ao longo desse processo Torres (1997) diz que a unidade de negócios busca as necessidades decorrentes ou latentes dos clientes em seguida desenvolve os produtos ou serviços que as satisfarão.
- *Operação* – tem início com o recebimento do pedido de um cliente e termina com a entrega

do produto ou a prestação do serviço. Esse processo realça a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços existentes aos clientes atuais.

- *Serviço pós-venda* – essa é a fase final da cadeia de valor interna. Abrange a garantia de conserto, correção de defeitos, devoluções e processamentos dos pagamentos. É uma etapa que possui ampla influência no processo de criação de imagem e reputação da organização.

É importante mencionar que as medidas convencionais destacam somente o controle e melhoria dos processos atuais que representam custos, qualidade e tempo; no entanto o BSC, possibilita uma avaliação de desempenho que decorra das expectativas de interessados externos. Compete a diretoria da organização, apontar quais os processos críticos e vitais nos quais a sua empresa deve se sobressair para que os objetivos sejam plenamente atendidos (CAMPOS, 1998).

Todo e qualquer processo interno realizado depende de recursos para se efetivar. Nessa perspectiva, é relevante entender como cada etapa pode impactar nos custos operacionais da empresa, pois, é fato, a elevação dos custos dos processos internos impacta as perspectivas financeiras da empresa.

2.1.4 A perspectiva de aprendizado e crescimento

O quadro atual é definido tanto por uma urgência de melhoria contínua nos processos quanto pelo desenvolvimento da criatividade para a introdução de inovações e capacidades adicionais. Dessa forma, a relevância de uma organização está diretamente ligada à sua prática contínua de amplificação dos recursos humanos para:

- Identificar e aprimorar as lideranças;
- Criar valor para clientes; e
- Melhorar a eficiência operacional.

Essas práticas apontam para a perspectiva dos recursos humanos, do aprendizado e do crescimento. Tal perspectiva aponta em direção ao desenvolvimento de objetivos e medidas que orientem o aprendizado e o crescimento das organizações.

Nesse sentido, um dos aspectos mais importantes do BSC é criar instrumentos para o aprendizado organizacional permitindo: o acompanhamento, ajuste e a implementação da estratégia, e quando necessário, a execução de alterações essenciais na própria estratégia.

Torres (2014) entende que os objetivos de aprendizado e crescimento possibilitam a organização a infraestrutura que possibilita o alcance de objetivos desejados nas outras três perspectivas que foram apresentadas.

O BSC traz a importância de se investir não apenas nas áreas tradicionais, mas também em novos equipamentos, em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. A organização, também,

deve proporcionar investimentos em infraestrutura quando se desejar alcançar padrões de *excelência prime*.

Nessa fase, também, é necessário que os funcionários estejam satisfeitos e motivados. Funcionários envolvidos com os resultados são mais produtivos e atendem os clientes e se envolvem como as suas demandas.

O maior ativo que uma empresa possui são seus funcionários. Nessa perspectiva, as medidas são satisfação do funcionário, retenção e treinamento das habilidades. Esses são direcionadores específicos dessas medidas, mas é necessário, ainda, intensificar o uso de tecnologia e sistemas de informação afim de alinhar os procedimentos e as rotinas organizacionais. O ponto direciona a produção individual ao processo de comunicação e transmissão de informações que são relevantes aos resultados que se pretende atingir.

2.2 A GESTÃO ESTRATÉGICA VOLTADA PARA A EXCELÊNCIA

“A administração de topo em geral controla diversas ações na empresa que se relacionam com as estratégias adotadas, verificando se atuam de forma adequada e próxima do esperado, levando em conta planos e programas estratégicos adotados [...]” (BETHLEM, 2009, p. 81).

Excelência é a característica que distingue alguma coisa pela sua superioridade em relação aos semelhantes. Em uma organização cujo planejamento é orientado e preciso, ou seja, estratégico, suas direções o guiaram para excelência. A excelência empresarial é definida como o grau de organização de uma empresa que tem resultados adequados sejam econômicos, produtivos e sociais, sendo reconhecidamente competente pela sociedade e pelo mercado.

O gerenciamento empresarial de excelência é aquele voltado para o “topo”, lugar de posicionamento diferenciado frente aos concorrentes. Para tanto, a empresa necessita diagnosticar a sua posição no mercado que atua. Oliveira (2013, p. 64) elucida que “o diagnóstico estratégico deve ser interno e externo à empresa. Pode-se afirmar que as projeções completam o diagnóstico, uma vez que, combinando-se os dois, obtém-se a projeção-base, que corresponde a uma estimativa futura, decorrente da situação atual”.

As variáveis, determinantes do diagnóstico estratégico, são aquelas que diferenciam uma gestão de excelência de uma gestão rotineira. As ações desempenhadas estão direcionadas a executar o planejamento voltado para o futuro. “A visão representa o que a empresa que ser em um futuro próximo ou distante, de acordo com o horizonte de tempo que os executivos da empresa conseguem visualizar, com adequada competência estratégica” (OLIVEIRA, 2008, p. 65). A visão é a capacidade de converter idéias em atitudes de repercussão sobre os resultados

São elencados alguns pontos essenciais à gestão estratégica voltada para a excelência, citam

(CASTRO e STADIER, 2006; MAXIMIANO, 2006; BETHLEM, 2009; OLIVEIRA, 2013): Compreensão global do negócio, preparo e prática; Reconhecimento de valor para os stakeholders; Ética, negociações ganha/ganha; Discernimento de prioridade; Inovação, falha e aprendizado compartilhado; Dedicação e disciplina; Foco nos resultados; Valorização das pessoas; Visão de futuro; e, Agilidade.

Não é possível avaliar a excelência por um modelo pré-definido ou um tópico isolado. Trata-se da associação ou uma combinação de variáveis e fatores que conduzem uma empresa à excelência. Como por exemplo, uma empresa altamente lucrativa nem sempre possui a excelência. Os resultados financeiros são importantes, mas se essa empresa adota critérios que afetam o meio ambiente, isso não a tornaria excelente. Da mesma forma, uma empresa pode ser inovadora em suas ações, mas se não há ética nas negociações ela não seria excelente.

O desafio atual das organizações é alcançar a excelência em determinados pontos, mas não se comprometer em outros. Para uma gestão voltada à excelência é necessário um posicionamento competitivo da empresa em seu ambiente de atuação. Bethlem (2009, p. 35) enaltece “[...] a vantagem competitiva é o núcleo de qualquer estratégia, e que para obter vantagem competitiva a empresa terá que fazer uma escolha [...]”.

O autor defende a ideia de que a empresa precisa definir qual o tipo de vantagem competitiva que obter. Esclarece: “Ser ‘tudo para todos’ é uma receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média. Normalmente, significa que uma empresa não tem absolutamente qualquer vantagem competitiva” (BETHLEM, 2009, p. 35 – 36).

Isso pode ser feito usando a técnica de Benchmarking ou diagnóstico interno (KOTLER e KELLER, 2012). Com o posicionamento feito é imprescindível verificar onde a organização se encontra e onde deseja chegar, então são planejadas ações de longo prazo para que os objetivos sejam alcançados.

Esse planejamento é conhecido como programa de excelência ações devem ser criadas para melhoria da gestão, dos processos, atividades, produtos, planejamento e controle e todas essas ações devem ser mensuradas por meio de indicadores (KAPLAN e NORTON, 1997).

A busca pela excelência deve ser uma preocupação constante das organizações, e mesmo que em um primeiro momento a excelência não seja alcançada seu conceito deve ser como um guia, um norte para a organização.

2.3 A EFICIÊNCIA OPERACIONAL E ESTRATÉGIA

Uma empresa eficiente expõe um ganho de competitividade em relação as outras, por necessitar de menos input para fabricarem um produto com maior qualidade, confiabilidade ou

menor prazo de entrega.

Eficiência é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização de recursos, mais eficiente a organização é. Em muitos casos, isso significa usar menor quantidade de recursos para produzir mais (MAXIMIANO, 2012, p. 05).

Campos (1999, p. 2-3) pondera que: “[...] aumentar a produtividade é produzir cada vez mais e/ou melhor, com cada vez menos, e a produtividade é aumentada pela melhoria da qualidade, sendo esse o caminho para o alcance da competitividade [...]”. As ponderações do autor direcionam-se no sentido de que a eficiência operacional relação ao processo de admissão da qualidade em ações que se destinam à busca incessante por trabalhar com o mesmo parque industrial, com menos desperdício e melhores resultados em busca do aumento da produtividade de forma consciente.

As organizações habitualmente quantificam a sua eficiência por meio de indicadores de desempenho ligados à produtividade, qualidade, satisfação do funcionário, percepção do cliente em relação ao produto, manutenção de indicadores de gastos produtivos e administráveis. Dentre outros critérios que suponham importante e relevantes ao segmento que atuam. O intuito é estabelecer o quanto elas são mais eficientes que as outras em relação à utilização de seus recursos e o quanto seu público-alvo está satisfeito com os resultados que são apresentados.

A eficiência operacional pode ser traduzida por um composto de procedimentos e técnicas gerenciais, que almejam uma produtividade e qualidade cada vez melhor para os clientes. As organizações buscam a eficiência, não somente para satisfazer os interesses do público e da organização. Suas ações estendem-se para o mercado externo; essa é uma prática que traduz “eficiência” em fazer melhor, a mesma coisa, em relação à concorrência (LAS CASAS, 2006).

A eficiência operacional e a estratégia de negócio são essenciais ao desempenho. Trata-se, afinal, do principal objetivo de qualquer organização, mas são constructos diferentes. Harmonds (2001, p. 106) considera que há uma diferença essencial a cerca desses dois conceitos, considera: “A estratégia tem relação com a escolha, com a harmonia das opções dela resultantes. A eficiência operacional tem relação a deveres que não envolvem escolhas. Ela diz respeito com o que traz benefícios para todos e que toda organização deveria fazer”.

Porter (1999, p. 61) corrobora no entendimento de “[...] a eficiência operacional e a estratégia são ambas essências ao desempenho excelente que é, afinal, o objetivo principal de qualquer empresa, mas ambas funcionam de maneira diferente”; enquanto eficiência operacional significa praticar atividades de forma superior ao concorrente, utilizando de melhor forma os

recursos.

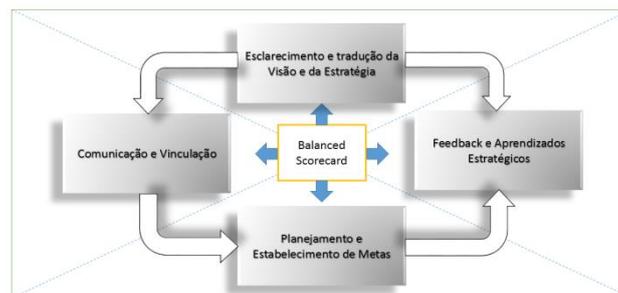
Em contrapartida, o posicionamento estratégico refere a executar as atividades diferente dos concorrentes, ou praticar atividades similares de forma diferente. É fundamental para uma organização assumir uma estratégia que agregue liderança em custos em liderança em diferenciação (PORTER, 1999).

A estratégia é o ponto inicial de uma ação, que demanda por ações que sejam executadas dentro do que foi preconizado pela área de produção. O detalhe é quem fará diferença, pois ações desempenhadas com eficiência conduziram o resultado à excelência, ou seja, à eficiência operacional.

A eficiência operacional minimiza as perdas e, conseqüentemente, mantém os resultados da empresa em patamares positivos, uma vez que as perdas tende a reduzir os lucros operacionais. Nesse sentido, o alinhamento entre a eficiência operacional e estratégica, embora estejam em níveis distintos; o primeiro, no nível operacional e o segundo no nível estratégico e tático (MAXIMIANO, 2006), tomam-se necessários e complementares para que a empresa se mantenha em posição de destaque perante os seus concorrentes.

Na Fig. 01, verifica-se que o *Balanced Scorecard* se posiciona estrategicamente no centro de todas as ações, para que se esclareça aos funcionários a visão da empresa com foco no futuro; as estratégias que pretende desempenhar para alcançá-las em um processo de comunicação eficiente e vinculado ao planejamento.

Figura 01 – *Balanced Scorecard* – Estrutura Estratégia para a Ação



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 285)

Para tanto, torna-se essencial as metas que se deseja de cada um dos envolvidos. Executadas as ações mensura-se o que foi alcançado e realiza-se a comparação. Dos pontos positivos e negativos, retira-se a aprendizagem necessária. Em sequência, é compartilhada as informações, primeiro coletivamente e, em seguida, individualmente.

3 A PESQUISA

Esse capítulo aborda pontos aplicados na pesquisa de campo. Será verificada as ações realizadas pela empresa com a utilização do BSC como ferramenta com fins estratégicos e operacionais.

3.1 A EMPRESA

A empresa pesquisada, objeto de estudo desse artigo, é uma fábrica do setor atacadista de material de construção. Fundada em 1990, situada no Estado das Minas Gerais, a fábrica desenvolveu uma linha de produtos exclusivos.

Suas ações destinam-se a buscar na máxima eficiência operacional em seus produtos, com atributos de beleza, praticidade, resistência e durabilidade. Com o lema: *Acredite no seu potencial, faça você mesmo!* A empresa procura passar aos seus colaboradores a confiança pessoal, a motivação para exercer suas ações no desempenho das atividades inerentes ao seu cargo. Acredita-se que, o fato de estar na posição que ocupa, já é um pressuposto que a empresa conhece você e sabe do seu potencial para executar as tarefas que lhe são atribuídas.

Kaplan e Norton (1997) ressaltam:

É obvio que os investimentos em equipamentos e P&D são importantes, mas dificilmente serão suficientes por si sós. As empresas devem investir também em infra-estrutura – pessoal, sistemas e procedimentos – se quiserem alcançar objetivos ambiciosos de crescimento financeiro a longo prazo (p. 132).

A confiança no mercado nacional no segmento de construção civil possibilitou à empresa realizar investimentos em tecnologia no parque industrial. A automação trouxe rapidez e qualidade ao processo e, conseqüentemente, a padronização dos produtos elaborados. Como consequência, o nível de perdas reduziu-se de forma significativa, o que ocasionou a redução dos custos unitários:

Kaplan e Norton (1997, p. 58) esclarecem que: “[...] alcançar níveis de custos competitivos, melhorar as margens operacionais e monitorar os níveis de despesas indiretas e de apoio são fatores que contribuem para aumentar a produtividade e as taxas de retorno e sobre o investimento”.

A proposta da empresa investigada é, diante desse suporte operacional que se destinou a busca eficiência operacional, é de atender o mercado com uma linha completa de produtos destinados aos produtos de acabamento para residências, escritórios e lojas. Sua meta é estar 100,0% presente na região sudeste do Brasil e com representantes em 40% nos outros estados.

No tocante ao aumento da produtividade da receita, Kaplan e Norton (1997, p. 58) compreendem que: “[...] as unidades de negócio na fase de crescimento dediquem muito esforço à

redução de custos”. Os autores ressaltam que as “tentativas de redução de custos através da automação específica e de processos padronizados podem conflitar com a flexibilidade necessária para customizar novos produtos e serviços de mercados” (p. 58). Dessa forma, esclarecem que: receitas por funcionários – como forma de incentivar a transição para produtos e serviços que ofereçam maior valor agregado e aumentar a qualificação dos recursos físicos e humanos da organização” (*Ibidem*).

Nessa linha de conduta proposta pelos autores, a fábrica investiu em treinamento e qualificação dos seus colaboradores. Essa é uma estratégia que visa não somente a eficiência operacional, mas a satisfação em fazer parte do time.

Atualmente, a empresa busca expandir suas operações para o restante do Brasil. Como estratégia de posicionamento, desenvolverá ações para expandir seu trabalho como a prática do *e-commerce*.

O *e-commerce* é uma ferramenta mercadológica poderosa, pois oferece a organização a possibilidade de comercialização de seus produtos em dois canais eletrônicos de vendas: o B2C – *Business to Consumer* e o B2B – *Business to Business*. Esses são canais de vendas entre a empresa e o cliente, e, entre a empresa e outra empresa, respectivamente.

Kotler e Keller (2012, p. 215) abordam a gestão do relacionamento com o cliente B2B contribui: “[...] para aumentar a eficiência e a eficácia, fornecedores e clientes do mercado organizacional têm explorado diversas maneiras de gerenciar seus relacionamentos. Cultivar o relacionamento é algo imprescindível para todo programa de marketing holístico”.

As ações apresentadas pelos autores não se aplicam exclusivamente e unicamente aos clientes empresariais; elas podem se aplicar, facilmente, aos clientes finais, pois as ações, cuja finalidade é o estreitamento entre cliente e empresa, concretizam-se em ambos os tipos de relacionamento.

A divulgação da empresa e dos produtos que comercializa nas redes sociais, tais como o *Facebook* é uma estratégia que se relaciona à oferta de produtos por canais de venda na *web*. A internet oferece sites que abarcam a ideia de comercialização dos produtos estreita a distância entre o cliente e a empresa. Parcerias com o site do Mercado Livre e a possibilidade de vendas pelo próprio site de vendas é uma *Melhoria do Mix de Canais*. Kaplan e Norton (1997) entendem: “[...] quando utilizada por uma unidade de negócios, essa estratégia de redução de custos poderia ser medida através do percentual de transação da unidade em seus vários canais, com a meta de abandonar os canais de alto custo e adotar canais de baixo custo (p.59).

3.1.1 O organograma funcional

A estrutura organizacional da empresa é constituída conforme apresentação do organograma funcional representado na Figura 02.

O quadro de funcionários é elaborado de acordo com as necessidades da empresa em atender ao mercado, em acordo, sua estrutura se redesenha, cria setores e se adequa às exigências de atender ao cliente prontamente (CURY, 2005). O autor considera que a estrutura se relaciona ao seu estágio de evolução, de participação junto ao mercado que atua: “[...] a estratégia de uma empresa determinará, no tempo sua estrutura, sendo o ponto de ligação entre a estratégia e a estrutura a forma como se aplicavam os recursos da empresa, consoante a procura do mercado” (CURY, 2005, p. 224).

Figura 02 - Organograma Funcional



Fonte: Dados da pesquisa, 2018

A empresa possui vinte e três funcionários distribuídos na estrutura apresentada. No setor “Representantes Comerciais” há 22 colaboradores, posicionados nos principais centros comerciais brasileiros.

3.1.2 O propósito organizacional

A empresa apresenta o seu propósito organizacional. Traduzidos pela: missão, visão e valores abaixo relacionados:

Missão – Oferecer soluções de proteção e sustentabilidade através do desvio, captação e condução de água de chuva, promovendo a melhoria do bem-estar das pessoas e contribuindo para o uso racional de recursos hídricos.

Visão - Tornar-se referência na disseminação do aproveitamento da água de chuva de forma sustentável.

Valores – Confiabilidade, parceria e inovação.

(DADOS DA PESQUISA, 2018)

A missão é a razão da existência da empresa, a visão é aonde a empresa quer estar no futuro e

os valores norteiam seus funcionários para o alcance desses objetivos corporativos (KOTLER e KELLER, 2012).

A missão, a visão e os valores apresentam-se com propósito da empresa para o mercado que atua; trata-se de um referencial para os funcionários e para aqueles que se relacionam comercialmente com a entidade jurídica.

3.1.3 O planejamento estratégico

O planejamento estratégico perpassa pelo conhecimento próprio das fortalezas, fraquezas que a empresa possui, a intenção é de captar as oportunidades e ameaças provenientes do mercado.

Essas estratégias destinam-se à ocupação de nichos de mercado específicos. Kotler e Armstrong (2007, p. 173) ressaltam que a seleção dos segmentos-alvo de mercado: “[...] têm necessidades e desejos únicos, um vendedor pode potencialmente considerar cada comprador como um mercado-alvo separado”. Kotler e Keller (2012, p. 328) posicionam-se: “[...] empresa menores costumam evitar competições com as maiores selecionando como alvo mercados restritos, de pouco ou nenhum interesse para as gigantes.

Posicionar-se junto ao nicho desejado é uma ação pontual, daquelas que não possuem a capacidade de competir com grupos já posicionados. Dessa forma, a política de mercado adotada pela empresa, objeto de estudo, concretiza-se em apontar suas forças e fraquezas.

A Fig. 03 expressa os pontos dessa ferramenta mercadológica.

Figura 03 – Matriz Swot



Fonte: Medeiros, 2016.

A empresa, objeto de estudo, apresenta as suas fortalezas e fraquezas (Quadro 01). No processo de identificação verificou-se os pontos relevantes à implantação do BSC e apontou-se as suas referidas perspectivas.

Quadro 01 – Matriz Swot - Empresa

SWOT	
FORÇAS	FRAQUEZAS
Fo_01 Fluxo de caixa Equilibrado - Financeiro	Fr_01 Relacionamento com o cliente - Clientes
Fo_02 Nível de Inadimplência Baixo - Financeiro	Fr_02 Tecnologia de acompanhamento da logística - Cliente
Fo_03 Qualidade do produto percebida - Clientes	Fr_03 Promoção dos produtos deficitária - Cliente
Fo_04 Alta satisfação dos clientes - Clientes	Fr_04 Baixo treinamento para força de vendas - Cliente
Fo_05 Preços competitivos - Clientes	Fr_05 Desconhecimento dos produtos pelos colaboradores
Fo_06 Disponibilidade Imediata de produtos padronizados - Clientes	Fr_06 Dificuldade de customização de produtos - Cliente
Fo_07 Estabilidade da Força de vendas - Clientes	Fr_07 Baixa qualidade de comunicação com os clientes - Cliente
Fo_08 Produtividade - Processos Internos	Fr_08 Avaliação de desempenho - Aprendizado
Fo_09 Infra-estrutura de produção - Processos Internos	Fr_09 Falta de Programa de Treinamento - Aprendizado
Fo_10 Eficiência na Produção - Processos Internos	Fr_10 Promoção e carreira - Aprendizado
Fo_11 Qualidade de Lead-time de entrega - Processos Internos	Fr_11 Baixa articulação das áreas - Aprendizado
Fo_12 Qualidade dos gestores - Aprendizado e conhecimento	Fr_12 Agilidade de organizacional - Aprendizado

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Kaplan e Norton (1997, p. 294) destacam: “[...] 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, informacionais e um conjunto de processos gerenciais críticos”.

O autoconhecimento é uma forma de aumentar ou minimizar suas ações para assim alcançar as oportunidades e ameaças provenientes do mercado, conforme Quadro 02.

Quadro 02 – Matriz Swot - Mercado

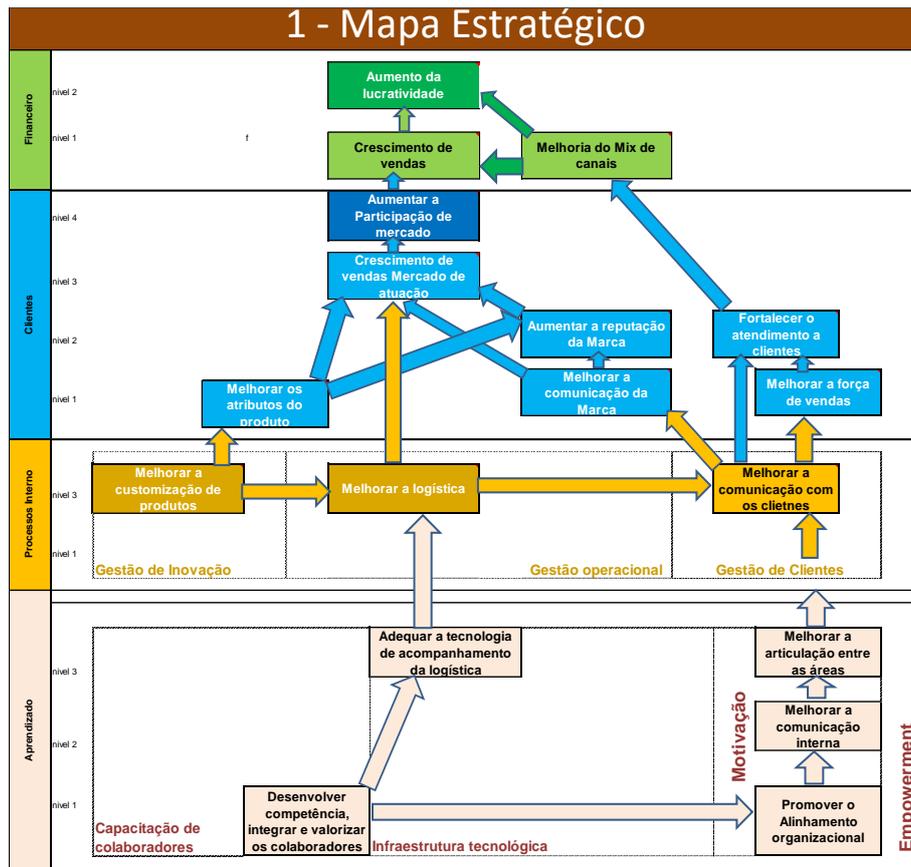
SWOT	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Op_01 Legislação de incentivo a captação de chuva - Político-Legal	Am_01 Instabilidade econômica
Op_02 Minha casa Minha vida após a PL 112 aprovadas - Político-Legal	Am_02 Legislação tributária
Op_03 Programa de cisternas no semi-árido - Político-Legal	Am_03 Estrutura de poder
Op_04 Renda dos consumidores ainda subindo - Econômico	Am_04 Responsabilidade técnica na construção
Op_05 Projetos de sustentabilidade pelos consumidores - Sócio-cultural	Am_05 Baixo aumento do PIB
Op_06 Tecnologia de calhas delivery - Tecnológico	Am_06 Inflação
Op_07 Internet no relacionamento com os clientes - Tecnológico	Am_07 Confiança do consumidor - Poupança
Op_08 Aumento de número de domicílios e casa - 3% - Novas construções	Am_08 Câmbio alto
Op_09 Mobilidade Social - aumento da classe C - Demográfico	Am_09 Diminuição do índice pluviométrico no sudeste
Op_10 Aumento do Índice chuva no sul, parte do nordeste e litoral do nordeste	Am_10 Ameaça de novos entrantes
Op_11 Novos perfis de consumidores - Mercado	Am_11 Poder de barganha dos fornecedores
	Am_12 Rivalidade dos concorrentes - ações

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Os quadros possibilitam a direção das ações, sejam para ampliar a participação ou manter o posicionamento. Assim, as fraquezas demandam por postura direcionada à eliminação dos pontos que colocam a organização em situação desfavorável à implantação do BSC.

Em referência à Análise Swot apresentada, a empresa elaborou o mapa estratégico organizacional. Kaplan e Norton (1997) compreendem que o mapa estratégico representa o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia. Torres (2014) corrobora no entendimento de que o mapa estratégico fornece; portanto, uma representação visual dos objetivos estratégicos da empresa, assim como, suas relações de causa e efeito entre eles.

Figura 03 – Mapa estratégico organizacional



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A Fig. 03 apresenta as perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado. Trata-se do instrumento que favorecerá à construção do mapa estratégico da empresa, objeto de estudo desse artigo, é orientada pelas seguintes premissas:

- Perspectiva financeira – para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas;
- Perspectiva do cliente – para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes;
- Perspectiva dos processos internos – para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar;
- Perspectiva do aprendizado e crescimento – para satisfazer nossos acionistas e clientes, como sustentaremos a habilidade de aperfeiçoamento e mudança.

(DADOS DA PESQUISA, 2018)

Na opinião das pessoas envolvidas no processo, é importante capacitar os colaboradores; para que, assim, possam desenvolver habilidades e aprimorar competências. O trabalho reserva-se à integração e valorização das pessoas em cada etapa do processo interno.

Para a perspectiva de aprendizado e crescimento são propostos indicadores que busquem o crescimento profissional e a satisfação pessoal. Essa atitude institui cada colaborador como um parceiro na busca pelo crescimento individual e coletivo. A organização estudada pontuou os tópicos e verifica os indicadores como mecanismo de controle estratégico da empresa. Apresentam-se: satisfação interna, rotatividade no quadro de funcionários, treinamentos, programa de sugestões e absenteísmo.

Os indicadores têm uma relação direta com o nível de aprendizagem. Os pontos apresentados têm uma relação direta com as perspectivas dos processos internos e ao aprendizado, seus resultados podem ser mensurados na tratativa ao cliente e, por resultado final, nas perspectivas financeiras; posto que, cliente satisfeito realiza um maior volume de compras e indica novos clientes.

Na perspectiva de clientes avalia-se a imagem da empresa no mercado, através da sua satisfação e fidelidade. Os índices de desempenho foram desenvolvidos no processo de criação do planejamento estratégico: participação no mercado, retenção dos clientes, fidelização e satisfação dos clientes, novos clientes, número de reclamações e clientes perdidos

Na perspectiva Financeira são propostos os objetivos que busquem a maximização do valor da empresa. Os indicadores propostos para essa perspectiva devem representar a saúde financeira da empresa, relacionam-se: faturamento, lucro líquido, *Mark-up* Global, Retorno sobre o capital próprio, nível de inadimplência e os custos fixos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentado foi desenvolvido mediante um estudo bibliográfico e descritivo sobre a implantação do BSC em uma indústria do segmento de construção civil. Foram entrevistados os gestores de uma indústria no referido segmento localizada na cidade de Belo Horizonte, no Estado das Minas Gerais.

Participaram da entrevista o Sócio administrador, o gerente de financeiro, o gerente de produção, o gerente de vendas e o coordenador administrativo. A coleta de dados foi iniciada em novembro de 2017 e teve prazo de término em março de 2018.

O objetivo geral foi alcançado, cuja descrição é demonstrar a aplicabilidade do *Balanced Scorecard* como sistema de gestão estratégica na indústria de materiais para a construção civil. Durante a entrevista realizada, verificou-se que os empresários e gestores seguiram os critérios de implantação da ferramenta na empresa, conforme os dados apresentados a pesquisa.

Na verificação da hipótese, foi possível constatar que o BSC é uma ferramenta de gestão que amplia e maximiza os resultados no setor da construção civil, pois em empresa com essa dimensão

podem favorecer aos resultados estratégicos e operacionais.

A pesquisa limitou-se a apenas uma empresa. Mas conseguiu mensurar a importância de seguir as etapas que se destinam a melhor utilização dos recursos e, conseqüentemente, os melhores resultados. Sugere-se que outros estudos podem ser realizados, pois ampliam as possibilidades de novos estudos em outras áreas.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. *Administração do Capital de Giro*. 4ª ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

BETHLEM, A. *Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica*. 6ª ed. Revista e Ampliada. São Paulo: Atlas, 2009.

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

CASTRO, C. C.; STADIER, H. (Orgs). *Estratégias competitivas: estudos e casos*. 1ª ed. Curitiba: Juruá, 2006.

CURY, A. *Organização e métodos: uma visão holística*. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

HAMMONDS, K. H. *Arrume tempo para pensar*. Revista Exame, v. 5, p. 106-114, São Paulo, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*-. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. Tradução Cristina Yamagami. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 14ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, A. L. *Administração de Marketing: conceitos, planejamentos e aplicações à realidade brasileira*. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 4ª

ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEDEIROS, S. *Análise SWOT de uma instituição de ensino: descubra suas fraquezas e oportunidades*. Disponível em: <http://5seleto.com.br/analise-swot-de-uma-instituicao-de-ensino-descubra-suas-fraquezas-e-oportunidades/>. Acesso em 28 de mai. 2018.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico*. 31ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, D. P. R. *Teoria geral da administração: uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas, 2008.

PORTER, M. What is Strategy? Harvard Business Review, p. 61-78, Nov. – , Dez., 1999.

RAMOS, M. V. M. *Utilizando o ciclo operacional para fazer o orçamento de caixa e calcular a necessidade de capital de giro (NCE)*. Connexio – Revista científica da Escola de Gestão e Negócios. Universidade Potiguar, Potiguar RN, 2011. Disponível em: <https://repositorio.unp.br/index.php/connexio/article/view/10>. Acesso em: 02 mai. 2018.

SÁ, C. A. *Fluxo de Caixa: a visão da tesouraria e da controladoria*. 5ª ed. São Paulo, SP: Atlas, 2014.

SOUSA, J. C. *O Balanced Scorecard como sistema de gestão estratégica nas pequenas empresas*. São Paulo: Atlas, 2010.

TAVARES, M. C. *Gestão estratégica*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TORRES, M. C.; TORRES, A. P. *Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: FVG, 2014.