

Desenvolvimento de uma Sistemática de Integração do *Balanced Scorecard* ao Sistema Gerencial da Qualidade em uma Empresa de Operações Portuárias

Developing a Systematic Integration of *Balanced Scorecard* and Quality Management System in a Port Operation

Dayla Karolina Fossile (dfossile@bol.com.br, Instituto Superior Tupy/SOCIESC, Santa Catarina, Brasil)
• Av. Engenheiro Leite Ribeiro, 99, Centro, 89240-000, São Francisco do Sul, SC, Brasil

Luiz Veriano Oliveira Dalla Valentina (luiz.valentina@sociesc.org.br, Instituto Superior Tupy/SOCIESC, Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC, Santa Catarina, Brasil)

Resumo: *Este trabalho tem como objetivo o desenvolvimento de uma sistemática de integração do Balanced Scorecard ao Sistema Gerencial da Qualidade, em uma empresa portuária da cidade de São Francisco do Sul - SC. No desenvolvimento da sistemática, inicialmente utilizou-se a pesquisa literária, para fundamentar conceitos e apontar problemas já existentes. Em seguida, utilizou-se a pesquisa de campo, para avaliar a real situação da empresa e por fim as técnicas observacionais. Através da utilização dessas metodologias, desenvolveu-se a sistemática do Balanced Scorecard integrado ao Sistema Gerencial da Qualidade, que foi elaborada em quatro fases: 1º Fase – Definição do Projeto da Organização Portuária, 2º Fase – Elaboração do Planejamento Estratégico, 3º Fase – Alinhamento do Balanced Scorecard ao Sistema Gerencial da Qualidade e 4º Fase – Implantação da Sistemática do Balanced Scorecard integrado ao Sistema Gerencial da Qualidade. Também definiu-se um conjunto de indicadores de desempenho de acordo com as perspectivas do Balanced Scorecard. Os resultados alcançados até este momento demonstraram que a integração do Balanced Scorecard ao Sistema Gerencial da Qualidade através de indicadores de desempenho possibilita aumentar a eficiência, a produtividade operacional, a lucratividade, a maximização do valor da empresa e também atender as necessidades dos clientes. A empresa apresentou um crescimento de aproximadamente 90% das perspectivas financeiras, assim como também, houve um crescimento considerável nas perspectivas de clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.*

Palavras-chave: Gestão Estratégica; Sistema Gerencial da Qualidade; Desempenho; *Balanced Scorecard* (BSC).

Abstract: *This paper aims at developing a systematic integration of the Balanced Scorecard to Quality Management System; a company in the port city of São Francisco do Sul - SC. In developing the scheme, initially used to literary research, concepts and point to support existing problems. Then, we used field research, to assess the real situation of the company and finally the observational techniques. By using these methodologies, developed a systematic Balanced Scorecard integrated into the Management System Quality, which were developed in four phases: 1º Phase - Definition of Project Organization Port, 2º Phase - Preparation of Strategic Planning, 3º Phase - Alignment Balanced Scorecard Management*

System Quality and 4^o Phase - Systematic Implementation of the Balanced Scorecard integrated with the Quality Management System. They also defined the set of performance indicators of the Balanced Scorecard perspectives. The results achieved so far have shown that the integration of the Balanced Scorecard Management System Quality through performance indicators helps to increase the efficiency, operational productivity, profitability, maximizing the value of the company and also meet customer needs. That is, the company grew by approximately 90% of the financial perspective, as well as there was considerable growth in the perspectives of customers, internal processes and learning and growth.

Keywords: Strategic Management; Quality Management System; Performance; *Balanced Scorecard* (BSC).

1. Introdução

A competição a nível global associado aos rápidos avanços tecnológicos, e a crescente carência de recursos humanos, tem obrigado as organizações a se adaptarem continuamente ao desenvolvimento para sobreviverem no mercado atual. Sendo que as informações, o conhecimento e a tecnologia são os principais mecanismos para as empresas competirem no mercado mundial (ASATO, 2011).

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 21) “o que não é medido não é gerenciado.” Neste contexto, para que a organização empresarial tenha um excelente desenvolvimento nesse mundo globalizado é fundamental que ela utilize sistemas de medição de desempenho.

Portanto, este artigo pretende avaliar a possibilidade do uso do *Balanced Scorecard* integrado ao Sistema Gerencial da Qualidade em uma empresa de Operações Portuárias, para melhorar os seus processos estratégicos. É importante ressaltar que existem vários estudos de alinhamento entre o Sistema Gerencial da Qualidade e o *Balanced Scorecard* em diversos segmentos de empresas, porém em nenhum momento observou-se a necessidade de tal estudo no segmento de operações portuárias em nível nacional. Isto significa que pode-se inovar e modernizar este ramo de negócio, o qual vêm se destacando em nível mundial.

Os portos brasileiros são estratégicos para o país, por constituírem uma das principais infraestruturas do comércio exterior. Segundo Goularti Filho (2008), “hoje o porto vive um vitorioso período de crescimento pautado basicamente em dois pilares: a expansão de mercado exterior e os investimentos na modernização.” Logo, para uma empresa se manter no

mercado em expansão e obter o retorno dos investimentos é necessário que a sua organização tenha um planejamento estratégico competitivo.

De acordo com Feigenbaun (1994), as grandes inovações dos sistemas logísticos contribuem significativamente no crescimento econômico de um país. Portanto, são necessários sistemas de qualidade e confiabilidade para assegurar a satisfação dos consumidores, que é fundamental para alcançar o êxito nos mercados atuais.

Neste contexto, o presente trabalho tem como objetivo geral desenvolver uma sistemática de integração do *Balanced Scorecard* ao Sistema Gerencial da Qualidade em uma empresa do setor portuário para maximização do seu valor.

Para alcançá-lo, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- identificar a missão, os valores e a visão de acordo com as perspectivas do *Balanced Scorecard* e do Sistema Gerencial da Qualidade de uma empresa portuária;
- desenvolver indicadores de desempenho que sejam adequados às perspectivas do *Balanced Scorecard* e estratégias da organização portuária;
- definir critérios, a partir das perspectivas do *Balanced Scorecard* e do Sistema Gerencial da Qualidade;
- identificar os fatores-chave de sucesso para definir as prioridades estratégicas nas perspectivas do *Balanced Scorecard* e no Sistema Gerencial da Qualidade.

2. Metodologia

Para desenvolver esta sistemática, inicialmente utilizou-se a pesquisa literária, através do exame de textos, livros, teses, dissertações e artigos publicados sobre este assunto (LIMA, CAVALCANTE e PONTE, 2004). Neste contexto Marconi e Lakatos (2002) definem que, a pesquisa literária abrange todas as bibliografias já publicadas, tais como: jornais, revistas, livros, monografias, teses etc. Objetivando colocar o pesquisado em contato direto com tudo que foi escrito e publicado.

A busca na literatura é de fundamental importância para o desenvolvimento das pesquisas, pois ela possibilita resolver não somente problemas já existentes e conhecidos, mas explorar novas situações, o que permite desenvolver soluções inovadoras.

Uma empresa dinâmica está fundamentada em diversos processos que se interconectam. Com o gerenciamento desses processos, através da avaliação e medição de desempenho, é possível ter a visão do funcionamento da empresa como um todo. Identificando assim, seus pontos fortes e pontos fracos, suas oportunidades e ameaças, de modo a reavaliar a estratégia perante seus concorrentes e mudanças de mercado, desta forma, gerando resultados positivos para a empresa (CORDEIRO, 2001). Diante deste contexto, dá-se início à pesquisa de campo, ou seja, este é o momento central e estratégico no processo de investigação.

Segundo Parra Filho e Santos (2000), esta é uma pesquisa que tem por base observar como os fatos ocorrem, podendo ser feito através de questionários ou entrevistas com as pessoas envolvidas nos estudos, que posteriormente serão avaliados.

Em um terceiro momento, utilizou-se as técnicas observacionais, que constituem um elemento fundamental para a pesquisa, desde a formulação do problema, passando pela construção das hipóteses, coleta, análise e interpretação dos dados.

É importante ressaltar que a observação desempenha um papel imprescindível no processo de pesquisa. Em virtude deste fato, pode-se citar Marconi e Lakatos (2002), a observação é uma técnica de coleta de dados, para que se consiga informações com o objetivo de fundamentar a conclusão da pesquisa. Não consiste em apenas ver ou ouvir, mas também em examinar fatos e atos, ou seja, é um elemento básico para a investigação científica, utilizada na pesquisa de campo (ver figura 1).

Através da técnica das observações, pode-se analisar como um indivíduo usa o seu tempo para desenvolver suas atividades, estudando e revisando a alocação de recursos, melhorando assim os resultados de uma empresa. Quanto à análise de risco e vulnerabilidade de concorrentes, avaliou-se os artigos relacionados a esse assunto, publicados nas revistas

portuárias, tais como Informativo dos Portos, Portos S.A, Logística no Brasil e Container Management.

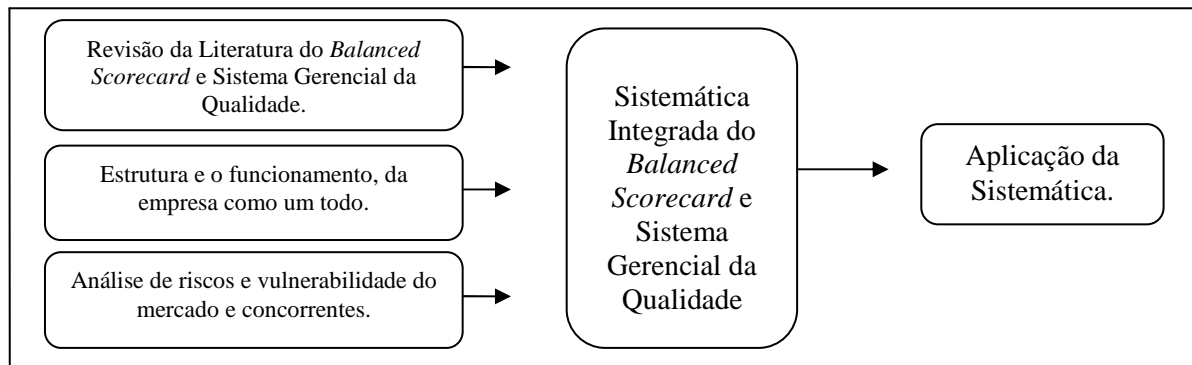


Figura 1 – Metodologia da Sistemática do *Balanced Scorecard* e Sistema Gerencial da Qualidade
Fonte: Adaptado de PAIN *et al.*, 2009.

A partir do alinhamento desses conceitos, o trabalho proposto pode ser definido como uma pesquisa científica, que utiliza passos, métodos, técnicas e abordagens, para analisar como é possível fazer a integração do *Balanced Scorecard* e o Sistema Gerencial da Qualidade em uma empresa de operações portuárias para maximização de seus resultados.

3. *Balanced Scorecard*

Para Niven (2005, p.114) “O *Balanced Scorecard* oferece uma estrutura para que uma organização deixe de decidir viver sua estratégia, passando a agir de acordo com ela”. Portanto, o *Balanced Scorecard* deve traduzir a missão da empresa, ou seja, enunciar o propósito central da organização, o motivo da sua existência. Para o desenvolvimento da estratégia, também é preciso desenvolver os valores da organização. Estes são princípios que orientam uma entidade empresarial, os quais são demonstrados através do comportamento diário de todos os funcionários de uma empresa. E por fim estabelecer a visão, a qual deve oferecer um panorama geral daquilo que a organização pretende ser.

As metas devem ser estabelecidas para os objetivos de *Balanced Scorecard* de três a cinco anos de antecedência, que, se alcançados transformarão a empresa. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 14), “as metas deverão representar uma descontinuidade no desempenho da unidade de negócios”, devendo dobrar o retorno sobre o capital investido. Há quatro perspectivas de crescimento empresarial que são apresentadas a seguir.

A primeira perspectiva é a financeira, que seria a geração de caixa, o lucro operacional, e os retornos sobre os investimentos. Nesse contexto o *Balanced Scorecard* serve de incentivo para que as unidades de negócios vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa (KAPLAN; NORTON, 2008).

A segunda perspectiva é a dos clientes. Para Kaplan e Norton (2004, p. 40) “[...] a perspectiva do cliente é baseado na proposição do valor diferenciado.” Portanto, nesta perspectiva a organização criará valor diferenciado e sustentável para seus clientes alvos. Após a identificação de seus clientes alvos, a empresa tem condições de identificar os objetivos e indicadores de sua proposição de valor.

A terceira perspectiva é a dos processos internos. Kaplan e Norton (2004, p. 45) definem que através da “perspectiva interna cria-se valor por meio dos processos de negócios internos”. É muito importante observar-se que após a definição da perspectiva financeira e de cliente, os objetivos da perspectiva interna estão mais claros e evidentes, pois já tem-se a informação dos clientes alvos, da proposição de valor, do crescimento da receita, da lucratividade e do aumento da produtividade (OLIVEIRA *et al*, 2012).

O Sistema Gerencial da Qualidade assume um papel muito importante, tendo como objetivo a melhoria continua e a satisfação dos clientes internos e externos, procurando sempre que os produtos e serviços sejam fabricados e prestados com a qualidade esperada pelos clientes (YAACOB, 2010). Neste contexto, Paladini (2007), esclarece que a qualidade vai muito além dela própria, pois concentra-se em todos os processos de uma empresa.

Em termos gerais pode-se observar que existe uma congruência entre o *Balanced Scorecard* e o Sistema Gerencial de Qualidade. Marín e Ruiz-Olalla (2006), reforça essa suposição ao definir que “as empresas que seguem as instruções definidas pelo Sistema Gerencial da Qualidade em sua implantação, devem utilizar o *Balanced Scorecard* na valorização de seus ativos intangíveis”.

Existem vários aspectos em comum entre as duas ferramentas, de acordo com Russo (2006), pode-se fazer a comparação conforme segue:

- se o Sistema Gerencial da Qualidade ressalta o foco dos clientes, o *Balanced Scorecard* define a perspectiva de clientes;
- se por um lado o Sistema Gerencial da Qualidade aborda a importância dos colaboradores, o *Balanced Scorecard* trata da perspectiva de aprendizagem e crescimento;
- o Sistema Gerencial da Qualidade ressalta a importância de uma organização ter uma visão dos processos atrelados a melhoria contínua, já o *Balanced Scorecard* define uma perspectiva de processos internos;
- o Sistema Gerencial da Qualidade em seu item 5.4 trata sobre a importância do planejamento, sendo que o *Balanced Scorecard* trata da visão, missão e valores como premissas para o planejamento.

4. Estudos Apresentados Sobre o Uso do *Balanced Scorecard* Alinhado ao Sistema Gerencial da Qualidade

É indispensável definir indicadores de desempenho ao se implantar a ISO 9001, versão 2008, ou seja, a medição de desempenho passa a ser fundamental para esta norma (NBR, ISO 9001:2008). Neste contexto, o *Balanced Scorecard* possibilita garantir melhores resultados para a empresa e maior satisfação para os clientes, pois ela trabalha com a relação de causas e efeitos.

De acordo com Lima, Cavalcante e Ponte (2004), no final da década de 80 a qualidade total era conhecida como a solução de todos os problemas de uma empresa e neste momento muitas organizações começaram a adotar o *Balanced Scorecard* e o Sistema Gerencial da Qualidade para dar força ao planejamento estratégico definido pela mesma.

Estudos realizados por Anholo, Pinto e Zoqui (2004) mostram que, a integração dos critérios do Prêmio da Qualidade ao *Balanced Scorecard*, proporcionam um aumento no desempenho dos resultados da empresa, através das suas corretas tomadas de decisões proporcionadas pela integração das duas ferramentas.

Para se desenvolver um planejamento estratégico, deve-se definir indicadores de performance. Neste contexto, Sabino e Fogliatto (2005) esclarecem que, a utilização do *Balanced Scorecard*, juntamente com a ISO 9001, desenvolve indicadores de desempenho mais eficientes, proporcionando um melhor gerenciamento nos processos, alcançando desta forma os objetivos desejados de uma empresa.

Drees *et al.* (2007) conclui que, o BSC complementa as normas da ISO 9001:2008, pois reforça a necessidade de satisfazer os acionistas, na perspectiva financeira, aborda a importância dos colaboradores, na perspectiva de aprendizagem e crescimento, trata sobre a importância dos clientes, na perspectiva de clientes, apresenta a necessidade de melhorias contínuas, na perspectiva de processos internos. Por fim, ressalta que a utilização integrada do BSC e da ISO 9001:2008, possibilita à empresa obter resultados mais satisfatórios, tornando-a mais competitiva frente a seus concorrentes.

Segundo Wongrassamee, Gradiner e Saimmons (2003), o *Balanced Scorecard* e a qualidade se completam, pois ambas objetivam agregar valor aos clientes e gerar excelência nos resultados de uma empresa.

De acordo com Gunduz e Simesek (2007), a eficiência de um planejamento estratégico está na estrutura do desenvolvimento e na elaboração de seu sistema, desta forma o *Balanced Scorecard* e a qualidade se complementam, para que as empresas possam desenvolver planejamentos estratégicos de sucesso, alcançando os objetivos desejados de seus administradores.

Banchieri, Planas e Rebull (2011) esclarecem que, a empresa ao utilizar o *Balanced Scorecard* administra a organização em um todo, isso facilita as decisões que serão tomadas para obter a evolução dos resultados, pois todos os processos estarão conectados, e o mais importante é que através da utilização dessa ferramenta, utilizam-se também os conceitos da qualidade para a ampliação dos resultados almejados pelos administradores.

Para Jang Chi e Feng Hung (2011), a estratégia e o planejamento de implantação do *Balanced Scorecard* estão interconectados, pois se desenvolvem as diretrizes, os objetivos e os indicadores de desempenho para cada perspectiva do *Balanced Scorecard*, mas deve-se

entender e analisar as conformidades e não conformidades de cada perspectiva. Neste momento é fundamental a utilização do sistema gerencial da qualidade.

A metodologia do *Balanced Scorecard* e do Sistema Gerencial da Qualidade são estruturas muito parecidas, pois ambas constroem mapas/processo ligando um departamento ao outro, uma perspectiva a outra, objetivando a melhoria de desempenho geral de uma empresa.

Schnorr e Kronmeyer (2003, p. 8) realizaram estudos do alinhamento entre as duas ferramentas para um comércio e afirmam que: “ambas as ferramentas ocupam posições complementares na implantação da estratégia empresarial”.

Oliveira e Martins (2008) afirmam que: o *Balanced Scorecard*, é o modelo recomendado pelo Comitê de Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho constituído pela Fundação Nacional da Qualidade, para o desenvolvimento e implantação do modelo de medição de desempenho do Prêmio Nacional da Qualidade.

Segundo Goldszmid e Profeta (2004, p. 101) “A intervenção do BSC com outras ferramentas gerenciais tem sido abordado no campo teórico e em alguns casos empíricos, porém de maneira escassa no contexto nacional”.

Vários estudos de alinhamento entre o Sistema Gerencial da Qualidade e o *Balanced Scorecard* já foram feitos em diversos segmentos de empresas, porém em nenhum momento houve o alinhamento dessas metodologias no segmento de operações portuárias, que tem um grande impacto no crescimento econômico de um país.

5. Elaboração da Sistemática de Integração do *Balanced Scorecard* ao Sistema Gerencial da Qualidade

Determinou-se quatro fases para a elaboração da sistemática de integração do *Balanced Scorecard* ao Sistema Gerencial da Qualidade: 1) definição do projeto da organização portuária, 2) elaboração do planejamento estratégico, 3) alinhamento do *Balanced Scorecard* ao Sistema Gerencial da Qualidade, através da definição dos indicadores de desempenho, 4) implantação da sistemática do *Balanced Scorecard* integrado ao Sistema Gerencial da Qualidade. Conforme apresentado na figura 2.

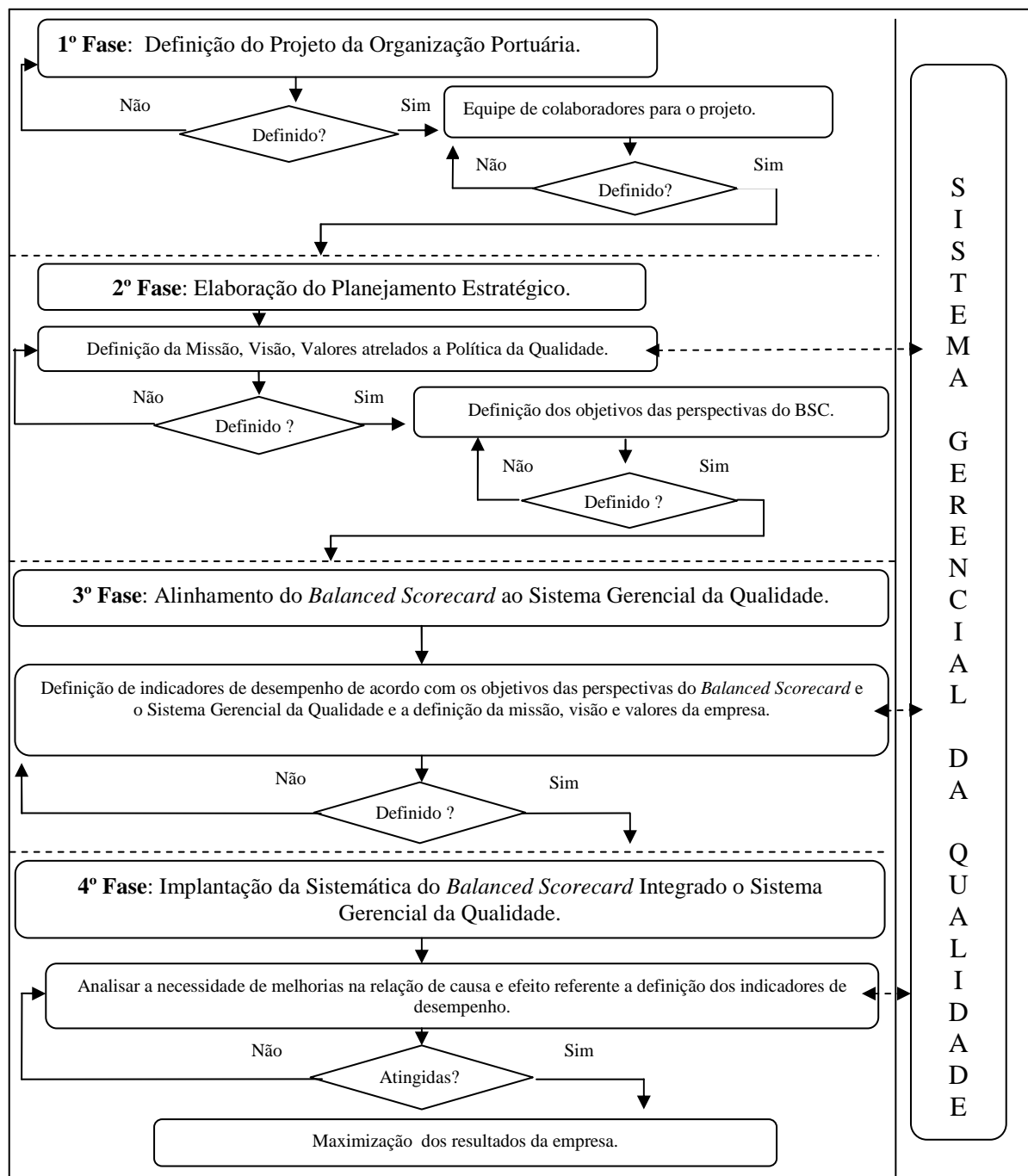


Figura 2. Fluxograma da sistemática da integração do *Balanced Scorecard* integrado ao Sistema Gerencial da Qualidade em uma empresa de prestação de serviços portuários
 Fonte: Os autores (2012)

Ao desenvolver-se a sistemática da integração do *Balanced Scorecard* ao Sistema Gerencial da Qualidade, parte-se do pressuposto que, sem a definição de indicadores

confiáveis e sem a qualidade do desenvolvimento dos processos e das perspectivas, não será possível alcançar a maximização dos resultados da empresa.

O objetivo da primeira fase é apresentar a alta administração os conceitos e a finalidade do *Balanced Scorecard* e do Sistema Gerencial da Qualidade, em principal esclarecer os pontos em comum de ambas metodologias. Ao iniciar-se esta primeira fase, deve-se ter o apoio da alta administração, sendo considerado um ingrediente essencial para se ter um planejamento estratégico bem sucedido.

Na segunda fase, deve-se definir a missão, a visão e os valores da empresa. Portanto, o primeiro passo a ser esclarecido em uma implantação do Sistema Gerencial da Qualidade é a formalização da Política da Qualidade (OLIVEIRA *et. al*, 2006).

A terceira fase é o alinhamento do *Balanced Scorecard* ao Sistema Gerencial de Qualidade. Até esta fase já deve-se ter definido a elaboração do planejamento estratégico, ou seja, a empresa já deve saber quais são os seus objetivos futuros, para isso faz-se necessário a elaboração dos indicadores de desempenho (ver figura 3).

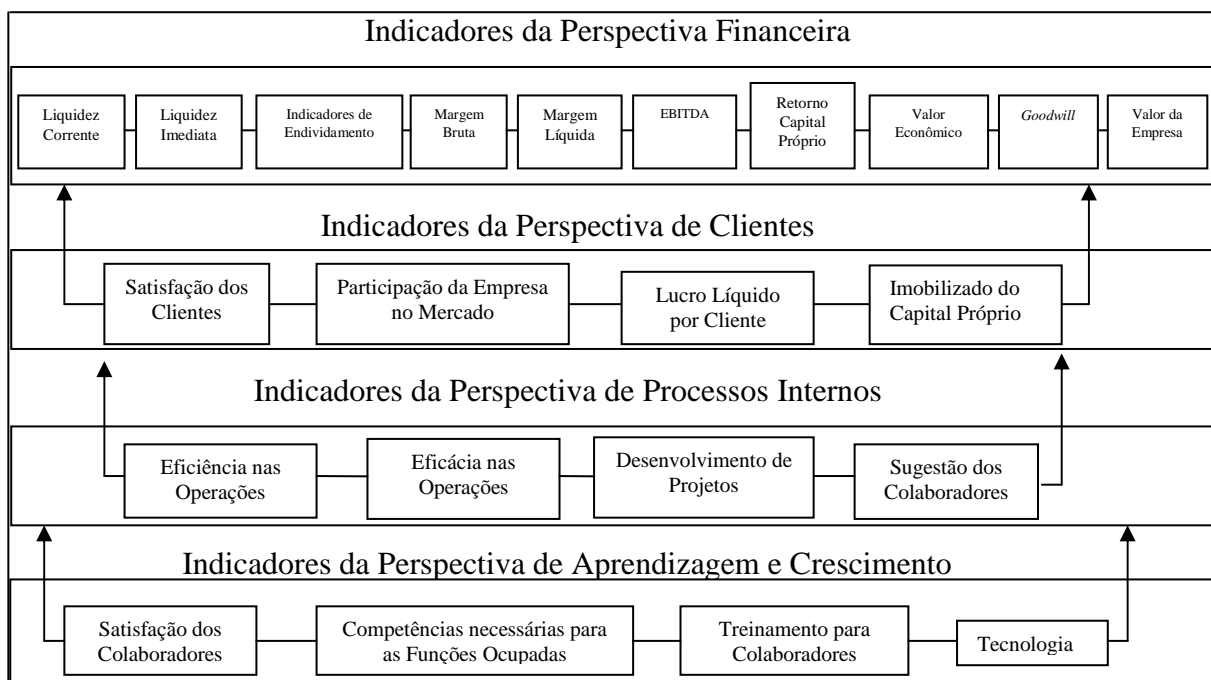


Figura 3. Indicadores de desempenho interconectados
 Fonte: Os autores (2012)

Segundo Leggat (2009), os indicadores de desempenho são muito importantes para a alta direção, pois é através deles que pode-se melhorar continuamente os processos de uma empresa.

O objetivo desta última fase é a “Implantação do *Balanced Scorecard* integrada ao Sistema Gerencial da Qualidade.” Neste momento, deve-se comunicar e esclarecer a todos os colaboradores a missão, visão, valores e objetivos das perspectivas do *Balanced Scorecard* juntamente aos objetivos do Sistema Gerencial da Qualidade, e principalmente as metas que a empresa pretende alcançar.

6. Estudo de Caso

Será apresentado a aplicação da sistemática na empresa “X” de operações portuárias em Santa Catarina, a organização pesquisada não adotava a prática do planejamento formal. A alta administração colocava em prática suas ideias, pois sabia quais objetivos deveriam ser alcançados.

Na primeira fase de fluxogra, a empresa definiu três equipes de trabalho: equipe executiva, equipe de projetos e equipe de apoio. A equipe executiva foi composta pelos diretores da empresa, ou seja, por membros da alta administração, que estão comprometidos com o processo de mudança. Já equipe de projetos, foi composta pelos gerentes da empresa, com a capacidade de idealização para alcançar os objetivos definidos na elaboração da estratégia. E a equipe de apoio foi composta pelos supervisores de cada área, que possuem conhecimento adequado em seu departamento, experiências específicas para resolver problemas em seus processos (ver figura 4).

Atualmente a empresa tem a seguinte Política de Qualidade, conforme requerido pela ISO 9001:2008, “Realizar operações portuárias e armazenar cargas buscando sempre a satisfação dos clientes, cumprindo os requisitos legais e comprometendo-se com o aprimoramento dos nossos processos”.

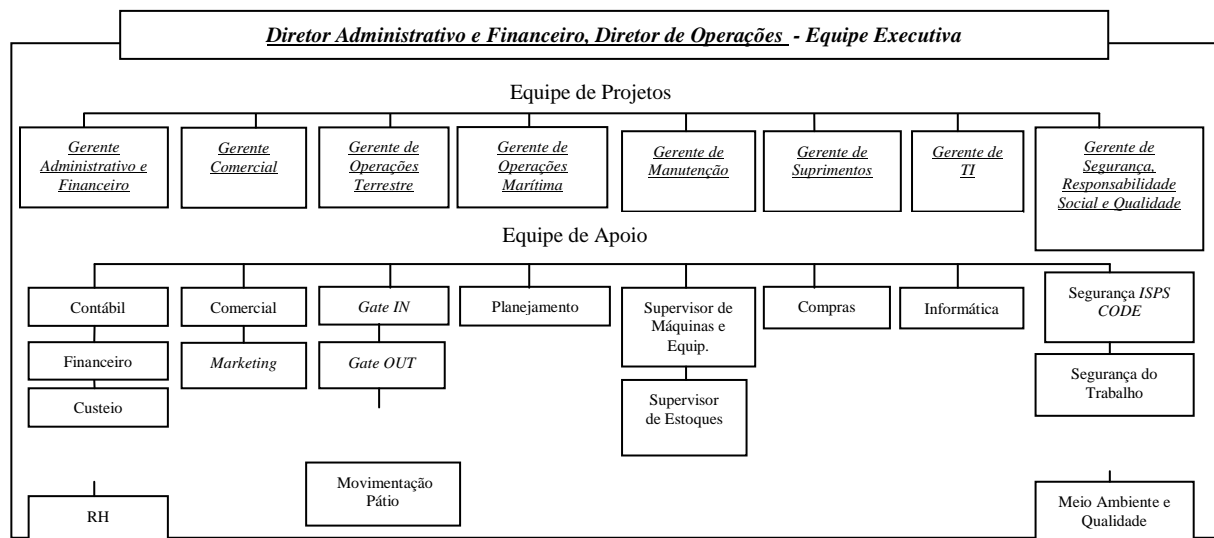


Figura 4. Definição das Equipes de Trabalho – Equipe Executiva, de Projetos e de Apoio
Fonte: Os autores (2012)

Neste contexto, desenvolveu-se na segunda fase, em conjunto com a equipe de trabalho, a seguinte missão: “Atuar no mercado portuário de forma segura e rentável, com responsabilidade social e respeito ao meio ambiente, gerando valor aos clientes através de constantes inovações e excelência nos serviços prestados. Garantindo sustentabilidade dos negócios e gerando o retorno desejado aos nossos acionistas”.

A definição da visão da empresa é: “Seremos reconhecidos como líderes no setor de operações portuárias no Brasil, buscando sempre o mais alto grau de excelência nas atividades operacionais e inovação em nossos serviços”.

A definição dos valores da empresa:

- agir com integridade e respeito às leis, as obrigações sociais, os princípios morais e a ética empresarial;
- priorizar os princípios da qualidade total em nossas atividades, buscando melhoria contínua através dos resultados de indicadores de desempenho;
- ser uma empresa lucrativa e bem desenvolvida, garantindo a remuneração dos investidores e o bem estar dos profissionais que nela trabalham;

- d) capacitação e valorização dos funcionários, proporcionando a eles um trabalho ético, desafiador com oportunidades e remuneração competitiva.

É importante observar que para a elaboração dos objetivos das perspectivas do *Balanced Scorecard*, a empresa definiu um objetivo principal para cada perspectiva, o qual é composto por objetivos específicos, conforme apresentado na figura 5.

Para que se consiga alcançar o objetivo principal, utilizou-se também a análise de causas e efeitos, definindo assim os objetivos específicos.



Figura 5. Objetivos das perspectivas do Balanced Scorecard da Empresa
Fonte: Os autores (2012)

De início, a empresa não teve grandes resultados quanto à pesquisa de satisfação de clientes, através do questionário apresentado na figura 6. Observou-se que as respostas dos clientes não eram o suficiente para detectar-se quais eram as principais problemáticas enfrentadas por eles. Diante deste fato, decidiu-se promover um evento, convidando os

clientes atuais e os não clientes até então, para explicar a capacidade de prestação de serviços da empresa, e em contra partida, ouvir, discutir e avaliar as reais necessidades dos clientes e do mercado.

Desta forma, decidiu-se fazer reuniões semestrais com os mesmos. Sendo assim, acabou-se percebendo e avaliando de forma mais clara e precisa, a real necessidade para melhoria nas prestações de serviços, ampliando o grau de satisfação dos clientes da empresa.

Questionário de Satisfação de Clientes		Grau de Satisfação Bom Razoável Ruim		
1	Qual a satisfação em relação ao tempo de execução dos nossos serviços?			
2	Seus produtos sofreram algum tipo de avaria, perda ou danificação?			
3	Suas solicitações foram atendidas de acordo com suas necessidades?			
4	Nossos funcionários demonstram conhecimento habilidade e atitude em relação aos serviços prestados?			
5	Qual a satisfação em relação às soluções oferecidas pelos nossos serviços?			
6	Qual a satisfação em relação à qualidade dos nossos serviços?			
7	Qual a satisfação em relação aos nossos preços?			
8	Qual é a satisfação em relação à responsabilidade e segurança dos serviços prestados?			
9	De modo geral qual é a satisfação com a empresa?			
10	Quais são os pontos mais críticos que a empresa deveria melhorar?			

Figura 6. Questionário de satisfação de clientes
 Fonte: Os autores (2012)

Nesta terceira fase da sistemática foram definidos os indicadores de desempenho da empresa, de acordo com as necessidades apresentadas pelas equipes de trabalho.

Para a perspectiva de aprendizagem e crescimento, foram definidos os seguintes indicadores: satisfação, competência, treinamento dos colaboradores e tecnologia necessária para realização das atividades. Tendo estas informações, foram definidos para a perspectiva de processos internos, indicadores que irão medir eficiência e a eficácia das atividades, e avaliação das sugestões apresentadas pelos colaboradores, para a melhoria contínua do desenvolvimento dos processos. Através da definição dos indicadores da perspectiva de processos internos, foram definidos indicadores para a perspectiva de clientes, a fim de medir a satisfação dos mesmos, a participação da empresa no mercado, lucro líquido por cliente e a imobilização do capital próprio.

Como o objetivo principal é a maximização do valor da empresa, os indicadores das perspectivas de clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento precisam estar bem alinhados e precisam ser atingidos. Desta forma, os indicadores definidos para a perspectiva financeira foram os indicadores de: liquidez, endividamento, margem bruta, margem líquida, retorno sobre capital próprio, EBITDA, valor econômico adicionado, *goodwill* e o valor da empresa. Através da elaboração do conjunto de indicadores definidos pelas equipes de trabalho. Compôs-se então a média ponderada dos indicadores para cada objetivo principal das perspectivas do *Balanced Scorecard*, conforme apresentado na figura 7.

Objetivo da Perspectiva Financeira: Maximização do Valor da Empresa									
Meta definida: 69,70%									
Liquidez Corrente Meta: 100%	Liquidez Imediata Meta: 80%	Indicadores de Endividamento Meta: 30%	Margem Bruta Meta: 40%	Margem Líquida Meta: 15%	EBITADA Meta: 51%	Retorno capital próprio Meta: 100%	Valor Econômico Meta: 36%	Goodwill Meta: 95%	Valor da Empresa Meta: 150%
Somatória das metas da Perspectiva Financeira 697%/10 indicadores = Meta da Perspectiva Financeira de 69,70%									
Objetivo da Perspectiva de Clientes: Criar Valor para os Clientes									
Meta definida: 73,33%									
Satisfação dos Clientes Meta: 100%	Participação da empresa no mercado Meta: 80%	Imobilizado do Capital Próprio Meta: 40% <							
Somatória das metas da Perspectiva de Clientes 220%/3 indicadores = Meta da Perspectiva de Clientes é de 73,33%									
Objetivo da Perspectiva de Processos Internos: Flexibilidade, Agilidade e Qualidade na Prestação de Serviços									
Meta definida: 96,25%									
Eficiência nas Operações Meta: 95%	Eficácia nas Operações Meta: 95%	Desenvolvimento de projetos Meta: 100%	Sugestão dos Colaboradores Meta: 95%						
Somatória das metas da Perspectiva de Processos Internos 385%/4 indicadores = Meta da Perspectiva de Processos Internos é de 96,25%									
Objetivo da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento: Colaboradores Satisfeitos e Qualificados									
Meta definida: 97,50%									
Satisfação dos Colaboradores Meta: 95%	Competências necessárias para as funções ocupadas Meta: 100%	Treinamento para Colaboradores Meta: 100%	Tecnologia Meta: 95%						
Somatória das metas da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento 390%/4 indicadores = Meta da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento é de 97,50%									

Figura 7. Metas definidas para as perspectivas do *Balanced Scorecard*

Fonte: Os autores (2012)

Para avaliar a integração das duas metodologias, os indicadores foram monitorados de acordo com a média ponderada de cada perspectiva, observando-se que pelo fato da empresa ter realizado altos investimentos, foi definido um prazo de cinco anos para que as metas das perspectivas financeiras fossem atingidas, já para as perspectivas de clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, o prazo definido foi de um ano. A unificação dos indicadores é de grande importância para que se consiga atingir os resultados desejados da alta administração.

Na última fase, tem-se então a implantação do *Balanced Scorecard* integrado ao Sistema Gerencial da Qualidade.

Inicialmente pretendia-se fazer esta comunicação para todos os colaboradores da empresa de forma simples, porém, com clareza. Mas percebeu-se, através de reuniões entre as equipes de trabalho um grau de insatisfação muito elevada pelos funcionários que exercem atividades de assistência e auxiliares na empresa, ou seja, que executam atividades rotineiras, mas de grande importância.

Para reverter esta situação, organizaram-se palestras motivacionais para todos os funcionários da empresa na Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho - SIPAT.

No primeiro dia do evento, teve-se palestras nas quais abordou-se a importância da satisfação dos colaboradores na empresa, a importância do uso dos equipamentos de segurança. Já em uma segunda palestra o tema foi em relação ao desenvolvimento das atividades na empresa realizadas pelos colaboradores, dando ênfase também à ergonomia. Na terceira palestra abordaram-se assuntos relacionados à importância da satisfação e a qualidade de prestação de serviços para os clientes e para a empresa. Em uma quarta palestra explanou-se assuntos relacionados aos objetivos da empresa.

Após as palestras motivacionais relacionadas à saúde, à segurança e à qualidade, esclareceu-se a missão, a visão e os valores da empresa de forma clara e dinâmica, dando ênfase na importância dos objetivos definidos nas perspectivas do *Balanced Scorecard* e do Sistema Gerencial da Qualidade – ISO 9001:2008, o qual a empresa já tem implantado.

Neste momento, propôs-se a todos os colaboradores uma gincana de “qualidade, segurança e estratégia”. Como forma de torná-los mais participativos no processo de implantação.

Nesta gincana os colaboradores formaram as suas equipes, as quais teriam que arrecadar produtos recicláveis e produtos perecíveis, observando que os produtos perecíveis foram doados para instituições de caridade.

Através das palestras e da gincana, percebeu-se que os colaboradores se sentiram mais satisfeitos com a empresa e passaram a se tornar mais participativos, o que gradativamente vem melhorando os resultados da empresa.

7. Avaliação dos Resultado

As equipes de trabalho devem monitorar os indicadores mensalmente, ressaltando que os indicadores que não foram atingidos, conforme as metas definidas, devem que ser justificadas. O monitoramento dos indicadores iniciou no mês de outubro de 2011.

Analisando as metas realizadas da perspectiva financeira, pode-se observar que a empresa apresenta algumas dificuldades em relação às mesmas. Um dos principais fatores que fez com que as metas desta perspectiva não fossem atingidas, foram os altos financiamentos feitos pela empresa, para investimentos na modernização e na ampliação de seus negócios.

A liquidez corrente e a margem bruta, foram as únicas metas atingidas nesta perspectiva nos meses de outubro a dezembro, conforme apresentado na tabela 1.

A liquidez imediata não foi atingida, mas ao comparar-se os dados do mês de dezembro ao mês de outubro, esta teve um crescimento favorável de 9,09%. Para que esta meta seja atingida está-se avaliando as inadimplências dos clientes com a empresa, ou seja, o não recebimento no prazo acordado com os clientes, faz com que não se obtenha o resultado desejado deste indicador.

A empresa ampliou a sua área de 31.000 m² para 42.000 m², que foram regularizados e pavimentados. Observando que também construiu-se o segundo berço para atracação,

aumentado desta forma a capacidade de movimentação. Além disso, foram instaladas tomadas para contêineres frigorificados e modernizados o controle dos *Gate IN* e *Gate OUT*.

Esses investimentos também refletiram nos indicadores de endividamento, pois atualmente, a empresa possui apenas 47% de capital próprio, ou seja, basicamente é financiada por capital de terceiros, isso faz com que os seus ativos totais sejam comprometidos em 53% com suas exigibilidades.

Já a margem líquida é extremamente baixa, mas ao comparar-se o mês de dezembro com o mês de outubro, esta teve um crescimento de 150%. O indicador da margem líquida não foi atingido em decorrência das altas despesas financeiras, que reduziram a lucratividade da empresa drasticamente, isso em função dos financiamentos para a modernização da empresa.

Tabela 1. Metas realizadas na perspectiva financeira

Monitoramento dos Indicadores da Perspectiva de Financeira				
INDICADOR	Meta	Resultado 10/2011	Resultado 11/2011	Resultado 12/2011
Liquidez Corrente	100%	115%	129%	133%
Liquidez Imediata	80%	66%	67%	72%
Endividamento	30%	56%	57%	53%
Margem Bruta	40%	42%	42%	40%
Margem Líquida	15%	2%	0,6%	5%
Retorno Capital Próprio	100%	0	0%	3%
EBITDA	51%	43%	43%	41%
Valor Econômico Adicionado	36%	-20%	-21%	-11%
Goodwill	95%	-197%	-165%	-139%
Valor da Empresa	150%	1%	6%	12%
Meta Principal da Perspectiva Financeira	69,70%	10,80%	15,86%	20,90%

Fonte: Os autores (2012)

Um dos principais fatores que gera o crescimento do patrimônio líquido são os lucro acumulados, observando que esta empresa apresentava prejuízos acumulados referentes aos anos anteriores, mas este indicador apresenta uma melhora significativa em dezembro de 2011.

O valor econômico adicionado da empresa apresenta uma agregação de valor negativa, isso significa que os altos investimentos feitos, não estão lhe gerando lucro operacional para maximizar o valor da empresa. O valor econômico adicionado afeta diretamente o *goodwill* que representa a qualidade na administração da empresa, mas se observarmos estes indicadores gradativamente vem apresentado uma melhora significativa.

A meta principal da perspectiva financeira do mês de outubro para o mês de dezembro cresceu mais de 90%. Se a empresa continuar apresentado um crescimento trimestral de aproximadamente de 90%, em dezembro de 2012 ela terá excelentes resultados e conseguirá cumprir com o prazo de 5 anos para as metas serem atingidas.

Atabela 2, apresenta as metas obtidas da perspectiva de clientes, as quais foram consideradas excelentes pela alta administração no mês de dezembro. Os indicadores de satisfação de clientes e participação da empresa no mercado, gradativamente apresentam um crescimento, isso significa que as ações tomadas pela empresa estão sendo avaliadas de forma positiva pelos clientes e isso faz com que se tenha uma maior participação no mercado.

Tabela 2. Metas realizadas na perspectiva de clientes

Monitoramento dos Indicadores da Perspectiva de Clientes				
INDICADOR	Meta	Resultado 10/2011	Resultado 11/2011	Resultado 12/2011
Satisfação dos Clientes	100%	77%	86%	96%
Participação da Empresa no Mercado	80%	69%	76%	78%
Imobilização do Capital Próprio	40%<	192%	192%	191%
Meta Principal da Perspectiva de Clientes	73,33%	113%	118%	122%

Fonte: Os autores (2012)

A pesquisa de satisfação dos clientes é feita através de reuniões, nas quais existe uma maior interação com os mesmos, neste momento acaba-se tendo a real percepção da sua necessidade. Com isso, tem-se um reflexo positivo na perspectiva financeira, pois são momentos em que se discutem as questões de prazos de recebimentos que afetam os indicadores de liquidez, necessidades de melhorias na prestação de serviços, a capacidade das operações, definição de preços da prestação de serviços e custos.

É preciso ter alguns cuidados quanto à imobilização do capital próprio, pois a modernização desta empresa foi significativa para melhor atender as necessidades dos clientes e ampliar a sua capacidade produtiva. Mas a empresa continua tendo pouco crescimento do capital próprio, novamente por reflexo das despesas financeiras em decorrência dos financiamentos. Isso fez com mais de 100% do seu patrimônio líquido correspondesse ao imobilizado. Observa-se que aproximadamente mais de 25% da receita líquida está comprometido com despesas financeiras, o que corroeu a lucratividade, consequentemente não teve o crescimento esperado do capital próprio.

A tabela 3, apresenta as metas realizada na perspectiva de processos internos, a qual também tem apresentado um crescimento considerável se comparado com dezembro a outubro de 2011.

Atualmente a empresa tem o Projeto de Meio Ambiente, Saúde, Segurança e Qualidade. Este projeto tem como função esclarecer aos colaboradores a importância do meio ambiente, da qualidade, da saúde e da segurança na empresa. As pessoas responsáveis por este projeto realizam reuniões esclarecendo a necessidade do tema dentro da empresa. E isso tem apresentado um reflexo muito positivo, pois os colaboradores mostram-se mais satisfeitos com a realização de eventos e palestras relacionadas aos temas.

Tabela 3. Metas realizadas nas perspectivas de processos internos

Monitoramento dos Indicadores da Perspectiva de Processos Internos				
INDICADOR	Meta	Resultado 10/2011	Resultado 11/2011	Resultado 12/2011
Eficácia da Operação	95%	69%	87%	89%
Eficiência da Operação	95%	73%	88%	91%
Desenvolvimento de Projetos	100%	50%	100%	100%
Sugestões dos Colaboradores	95%	67%	95%	95%
Meta Principal da Perspectiva de Processos Internos	96,25%	65%	93%	94%

Fonte: Os autores (2012)

Outro projeto importante colocado na empresa foi a ginástica laboral. A empresa tem se preocupado com a postura e a saúde dos colaboradores, para que possam ter capacidade e condições de desenvolver da melhor forma as suas atividades. Esta ginástica é realizada três

vezes por semana, apresentado hábitos alimentares saudáveis, é auferida a pressão dos colaboradores, podendo-se assim ter condições de detectar alguns problemas de saúde dos mesmos.

As sugestões dos colaboradores têm sido muito bem avaliadas, sendo que algumas melhorias já foram realizadas neste período tais como: disponibilizar uma sala com computadores para que os despachantes possam consultar o andamento dos processos de importação, exportação, armazenagem etc.

A tabela 4, apresenta as metas realizadas na perspectiva de aprendizagem e crescimento. Através da qual pode-se observar que as metas não foram atingidas na íntegra, mas o crescimento em três meses foi considerável. Como os funcionários são considerados a base da empresa, é preciso ter o maior número possível de colaboradores satisfeitos. O fator que tem contribuído para não se conseguir atingir esta meta é a falta do plano de cargos e salários, que a empresa ainda não tem definida de forma clara, com isso alguns colaboradores se sentem prejudicados.

Tabela 4. Metas realizadas na perspectiva de aprendizagem e crescimento

Monitoramento dos Indicadores da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento				
INDICADOR	Meta	Resultado 10/2011	Resultado 11/2011	Resultado 12/2011
Satisfação dos Colaboradores	95%	71%	84%	89%
Competências necessárias para as funções	100%	79%	86%	93%
Treinamento	100%	80%	86%	97%
Tecnologia	95%	90%	93%	95%
Meta Principal Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	97,50%	80%	87%	94%

Fonte: Os autores (2012)

Mas a empresa deixa claro que, para desenvolver o plano de cargos e salários, primeiramente pretende dar treinamento a todos os colaboradores que necessitam de mais habilidade e conhecimento, para melhor desenvolver suas atividades melhorando assim também o indicador de competências necessárias. A empresa desenvolveu um plano de

treinamento, necessário para cada departamento de acordo com as informações do supervisor da equipe de trabalho conforme apresentado na tabela 5.

Em relação ao indicador de tecnologia, pode-se observar que em dezembro esta meta foi atingida. Isso porque, a empresa investiu significativamente em software, para que os colaboradores pudessem ter informações mais rápidas e precisas referente às operações, e o mais importante, que pudessem repassar estas informações para os clientes quando solicitado. A empresa também importou máquinas e equipamentos, tornando assim as operações mais seguras, com qualidade, agilidade e flexibilidade para os clientes.

A meta principal da perspectiva de aprendizagem e crescimento não foi atingida no mês de dezembro, mas o seu crescimento em três meses foi de 18%.

Tabela 5. Plano de treinamento

SOLICITAÇÃO DE TREINAMENTO DOS DEPARTAMENTOS	TIPO DE TREINAMENTO
Departamento Contábil	Treinamento na área fiscal
Departamento financeiro	Treinamento de contas a pagar e contas a receber
Departamento de Custeio	Treinamento de formação de preço
Departamento de RH	Treinamento para elaboração do plano de cargos e salário
Departamento Comercial	Treinamento de atendimento ao cliente.
Departamento de Marketing	Treinamento de divulgação dos serviços prestados x resultado
Departamento de Manutenção de Máquinas e Equipamentos	Treinamento de programação de manutenção preventiva x corretiva
Departamento de Suprimentos	Treinamento de controle de estoque
Departamento de Segurança e Responsabilidade Social	Treinamento de segurança <i>ISPS CODE</i> e resíduos sólidos

Fonte: Os Autores (2012)

Ressaltando que os investimentos foram significativos para a modernização da realização de suas atividades, sendo que este um retorno de investimento a longo prazo. Mas os indicadores auxiliam no monitoramento e no planejamento para o alcance de seus principais objetivos e se a empresa permanecer com os indicadores crescentes.

8. Considerações Finais

O trabalho propôs a busca de uma sistemática de gestão estratégica utilizando o *Balanced Scorecard* integrado ao Sistema Gerencial da Qualidade em uma empresa de operações portuárias, para alcançar a maximização do valor da empresa. Destacando-se a

importância do *Balanced Scorecard*, os objetivos e indicadores a partir do Sistema Gerencial da Qualidade. Para que se consiga alcançar os objetivos e metas definidas para as perspectivas do *Balanced Scorecard*, é necessária e fundamental a qualidade na empresa. Outro ponto importante a ser observando neste quesito, é que, todo e qualquer planejamento estratégia de uma empresa irá utilizar conceitos e fundamentos da qualidade para alcançar o seu objetivo principal. Ressaltando que dentre as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* obrigatoriamente tem-se perspectiva de qualidade, pois quando se fala na perspectiva de aprendizagem e crescimento está se apontando o conhecimento, habilidade, atitude e a qualidade dos colaboradores. Ao se definir a perspectiva de processos internos, está-se avaliando a qualidade dos produtos e serviços prestados aos clientes. Quando se aborda a perspectiva de clientes, espera-se ter a satisfação dos mesmos, através da qualidade dos produtos e serviços prestados, não esquecendo neste momento da melhoria continua. Já em relação a perspectiva financeira é apenas reflexo do resultados da qualidade como um todo na empresa.

Com a utilização desta sistemática, a qual foi desenvolvida através do entendimento dos conceitos, dos objetivos, da finalidade, e principalmente nos possibilitando explorar novas situações em um segmento pouco discutido no meio acadêmico, mas de grande impacto econômico. Isso fez com que a empresa “X” gradativamente esteja alcançando os resultados desejados pela alta administração. Tendo também maior flexibilidade e agilidade nas informações da empresa para os clientes, fornecedores, colaboradores e acionistas.

A sistemática desenvolvida a partir do *Balanced Scorecard* integrado o Sistema Gerencial da Qualidade conseguiu-se desenvolver metas, objetivos e indicadores alinhados a estratégia geral de uma empresa, dando prioridades aos recursos materiais e imateriais, os quais são responsáveis pelos resultados de curto e longo prazo.

Além disso, leva-se em consideração a relação de causas e efeitos, tornando-se mais claro o funcionamento da empresa, evitando-se problemas no gerenciamento de indicadores e objetivos estratégicos, os quais são fundamentais e necessários para a elaboração desta sistemática.

Assim, pretendeu-se demonstrar que a dinâmica de uma empresa está baseada em sistemas que estão interligados, ou seja, interconectados em uma relação de causas e efeitos.

Enfim, este artigo contribui para o modelo de uma sistemática a ser implantada em empresas do setor portuário, que pretende alcançar a maximização do valor de sua empresa, focando seus ativos intangíveis para melhorar seus resultados financeiros e não financeiros.

Observou-se algumas limitações ao implantar-se esta sistemática:

- a falta de conhecimento das ferramentas por parte das equipes de trabalhos, isso fez com que a implantação da sistemática se tornasse mais demorada;
- a falta do comprometimento de alguns funcionários das equipes de apoio, fazendo com que alguns resultados não fossem alcançados;
- a falta de estímulo para alguns funcionários ao definirem metas a serem alcançadas.

Uma continuação deste trabalho seria:

- vincular as metas atingidas aos critérios de pagamento como forma de incentivo aos funcionários;
- utilizar pesquisas de clima organizacional, pois há momentos em que os colaboradores estão desmotivados, assim torna-se difícil fazer a implantação de um sistema.

Referências

ASATO, R. *et al.* Alinhamento entre estratégia de negócios e melhoria de processos de software: um roteiro de implantação. **Revista de Produção** – UNIP – SP. 2011, v.21, n.2, pp. 314-328. ISSN 0103-6513.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9001 Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.

ANHOLO, R., PINTO, J.S., ZOQUI, E.J. Proposta de uso integrado dos critérios de excelência do prêmio nacional da qualidade e das diretrizes do *balanced scorecard* em micro ou pequenas empresas. **XXIV Encontro Nacional de Engenharia da Produção – ENEGEP.** Florianópolis/SC, novembro, 2004.

BANCHIERI, L.C., PLANAS, F.C., REBULL, M.V.S. What has been said, and what remains to be said, about the *balanced scorecard*? **Review article.** 2011, vol. 29, n.1, pp.155-192

DREES, Christian *et al.* Um modelo de indicadores alinhados aos objetivos estratégicos da unidade de negócios: estudo de caso da unidade de óleos vegetais de uma agroindústria goiana. **XVL Congresso da Sociedade**

Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural – Universidade Estadual de Londrina – PR, 2007.

GUNDUZ, M.; SIMSEK, B. A strategic safety management framework through *balanced scorecard* and quality function deployment. **Canadian Journal of Civil Engineering**. 2007, vol. 34, n. 5, pp. 622-630. ISSN 0103-6351.

JANG CHI, D.; FENG HUNG, H. Is the *balanced scorecard* really helpful for improving performance? Evidence from software companies in China and Taiwan. **African Journal of Business Management**. 2011, vol. 5, n. 1, pp. 224-239. ISSN 1993-8233.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A execução premium**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEGGAT, S. G.; A guide to performance management for the Health Information Manager. **Health Information Management Journal [online]**. 2009 vol. 38, n. 3. ISSN 1833-3583.

LIMA, A. C.C. CAVALCANTE, A. A, PONTE, Vera. Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: *balanced scorecard* promovendo mudanças. **Revista de Contabilidade & Finanças**. 2004 vol.15, n, spe, pp. 79-94. ISSN 1808-057X.

MARÍN, V.L.; RUIZ-OLALLA C. M. La utilidad del BSC em la gestión de estrategias basadas em la calidad. **Partida Doble**. 2006 n. 178, pp. 90-101.

NIVEN, P. R. **Balanced scorecard: Passo a passo elevando o desempenho e mantendo os resultados**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OLIVEIRA, L. R. *et.al.* Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implantação como estratégia nas empresas. **Revista Produção**. 2012, vol. 22, n. 1. ISSN 0103-6513.

OLIVEIRA, O. J. *et.al.* **Gestão da qualidade**. 1. ed. São Paulo: Thomson, 2006.

OLIVEIRA, G.T.; MARTINS, R. A. Efeitos da adoção do modelo do Prêmio da Qualidade na medição de desempenho: estudo de caso em empresas ganhadoras do prêmio da qualidade. **Revista Gestão da Produção**. 2008, vol. 15, n. 2. ISSN 0104-530X

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, M. E. **Vantagens competitivas: criando e sustentando um desempenho superior**. 35. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RUSSO, J. **Balanced scorecard para PME**. Lisboa: Lidel Edições Técnicas, 2006.

SABINO, A. G., FOGLIATTO, F. S. Proposta do uso do BSC e QFD no estabelecimento de conjunto de indicadores de desempenho para suprir exigências da norma ISO 9001 versão 2000. **XXV Encontro Nacional de Engenharia da Produção – ENEGEP**. Porto Alegre/RS, novembro, 2005.

SCHNORR, L. A., KRONMEYER FILHO O.R. A sinergia e complementaridade do *balanced scorecard* com a norma ISO 9001:2000: caso indústria química de pequeno porte. **XXII Encontro Nacional de Engenharia da Produção – ENEGEP**. Ouro Preto/MG, outubro, 2003.

YAACOB, Z. Performance of local authorities analysis on two different levels of quality adaption. **African of Business management**. 2010, v. 4, n.14, pp. 3169-3177. ISSN 1993-8233.

WONGRASSAMEE, S.; GARDINER, P.; SIMMONS, J.; Performance measurement tools: The *balanced scorecard* end the EFQM excellence model. **Measuring Business Excellence**. 2003, vol.7, n. 1, pp. 14-29. ISSN 1368-3047.