

O BALANCED SCORECARD COMO MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA UMA APLICAÇÃO DE CASO NO TERCEIRO SETOR¹

Vilma da Silva Santos²

Érico da Silva Costa³

Alice Pereira Prado⁴

Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira⁵

Resumo

O crescimento das organizações privadas sem fins lucrativos, conceituadas como pertencentes ao terceiro setor tem alterado profundamente as relações existentes entre a iniciativa privada e o poder público, uma vez que nos últimos anos estas organizações aumentaram significativamente sua participação na sociedade contemporânea e na economia global. Contudo, este crescimento tem impelido novos desafios a estas organizações obrigando-as a repensar a forma de gestão de seus recursos humanos, físicos e financeiros, seu posicionamento estratégico e principalmente a avaliação do resultado de suas ações e projetos sociais desenvolvidos, uma vez que o próprio contexto ambiental em que estão inseridas tem sofrido mutações significativas nas últimas décadas. Nesse contexto, este trabalho, desenvolveu-se uma proposta de gestão para a Zambô do Movimento Negro de Caraguatatuba, utilizando o *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica e avaliação de desempenho. Realizou-se uma pesquisa bibliográfica exploratória com estudo de caso qualitativo com o desenvolvimento de um modelo de gerenciamento estratégico baseado na metodologia do *Balanced Scorecard*. Destarte, a escolha dessa metodologia foi realizada por permitir a integração da missão e visão organizacional e conseqüente tradução em objetivos e medidas que permitem a avaliação de desempenho sob a ótica de quatro perspectivas: a financeira, a dos clientes, a dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Palavras-Chave: Terceiro setor; Gestão estratégica; *Balanced Scorecard*.

THE BALANCED SCORECARD AS MODEL OF STRATEGICAL MANAGEMENT AN APPLICATION OF CASE IN THE THIRD SECTOR

Abstracts

The growth of the private organizations without lucrative ends, appraised as pertaining to the third sector has deeply modified the existing relations between the private initiative and the public power, a time that in the last years these organizations had increased significantly its participation in the society contemporary and the global economy. However, this growth has impelled new challenges to these organizations having compelled them to rethink it the form of management of its human resources, physical and financial, its strategical positioning and mainly the developed evaluation of the result of its action and social projects, a time that the proper ambient context where they are inserted has suffered significant mutations in the last decades. In this context, this work, developed a proposal of management for the Zambô of the Black Movement of Caraguatatuba, using the *Balanced Scorecard* as tool of strategical management and evaluation of performance. A bibliographical research with study of qualitative case with the development of a model of based strategical management in the methodology of the *Balanced Scorecard* was become fulfilled. The choice of this methodology was carried through by allowing to the integration of the mission and organizacional vision and consequent translation in objectives and measures that allow the evaluation of performance under the optics of four perspectives: the financier, of the customers, of the internal processes and learning and the growth.

Key words: Third sector; Strategical management; *Balanced scorecard*.

¹ Contribuição técnica ao 62º Congresso Anual da ABM – Internacional, 23 a 27 de julho de 2007, Vitória – ES, Brasil.

² MBA em Gerência Financeira e Controladoria - Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional – Professora do Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade de Taubaté.

³ MBA em Gerência Financeira e Controladoria - Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade de Taubaté.

⁴ Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional – Professora do Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade de Taubaté.

⁵ Doutor em Organização Industrial/ ITA – Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade de Taubaté.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o Brasil tem sido palco de inúmeras mudanças na área econômica, política e principalmente social. Dentre as principais mudanças, destacam-se cada vez mais a conscientização da sociedade, que tem atribuído maior importância às questões referentes à cidadania, educação, segurança, meio ambiente e bem estar social. Neste contexto, as organizações do Terceiro Setor assumiram um papel importante na sociedade à medida que se constituíram como sendo parte da solução para os problemas sociais gerados pela política de desenvolvimento neoliberal.

Estas organizações têm atuado com propriedade em várias frentes e muitas vezes substituem a atuação do Estado que não consegue garantir a uma grande parte da sociedade brasileira o atendimento básico de suas necessidades.

Diferentemente das empresas do setor privado, estas organizações deparam-se constantemente com a escassez de recursos na sua gestão, pois grande parte de suas atividades dependem de doações, voluntariado e parcerias para atender a uma demanda muitas vezes superior à capacidade de sua estrutura.

Tal situação expõe e compromete em muito a sua gestão e, principalmente, a eficácia do resultado das ações sociais que desenvolvem. Arelada a este fato, a gestão das organizações do Terceiro Setor carece de profissionalização, de novos instrumentos e metodologias que permitam uma melhor gerência das atividades desenvolvidas.

2 O TERCEIRO SETOR

Denominado como Revolução Associativa, o fenômeno que tem sido presenciado em todo o mundo, é a organização de pessoas criando associações, fundações e outros tipos de instituições, com características semelhantes a fim de desenvolver trabalhos sociais, impedir o mau uso do meio-ambiente, defender direitos civis e realizar outras tarefas, que ajudam a sociedade a cobrir aqueles seus objetivos ainda não atendidos pelo Poder Público.⁽¹⁾

Tais mudanças trouxeram a notável emergência de um novo ator social: o denominado Terceiro Setor que se diferencia dos demais: Primeiro Setor (que utiliza recursos públicos para fins públicos) e o Segundo Setor (a iniciativa privada que utiliza recursos privados para fins privados).

Mas, apesar da existência de várias discussões conceituais sobre a definição do Terceiro Setor, deve-se atribuir certa cautela ao empregar esta terminologia para não ser confundida com o setor terciário da economia. Assim, pode-se identificar o Terceiro Setor como aquele composto pelo conjunto de iniciativas particulares, que, baseadas em valores de solidariedade, atua em diversos segmentos sociais e nas áreas como educação, saúde, cultura, defesa de direitos, meio ambiente, esporte e lazer.⁽²⁾

2.1 Avaliação de Desempenho de Organizações

Grande parte das teorias de administração advoga um processo administrativo composto pelas atividades de planejamento, execução, controle e ajustes ou *feedback*. Nesse contexto, a administração deve estabelecer planos de longo, médio e curto prazo, em que os objetivos e metas devem refletir a visão e as exigências de seus *stakeholders*.⁽³⁾

Cabe evidenciar que, no processo administrativo ou de gestão, a avaliação de desempenho é um requisito básico para a atividade de controle, pois interage com todas as fases do processo de gestão, uma vez que é por meio deste que a organização consegue avaliar se os objetivos e metas definidos foram alcançados por meio das estratégias organizacionais empreendidas.

Assim, o processo de avaliação de desempenho ocorre utilizando o sistema de informações e o sistema de gestão da organização, onde as informações são obtidas por meio da comparação entre o desempenho realizado e o esperado, identificando os desvios e as possíveis causas; sendo a interpretação das informações pelos gestores passo que conduz a conclusões, julgamentos, pareceres e a atribuições de conceitos aos desempenhos auferidos, caracterizando assim, a última parte do processo de gestão, o controle. ⁽³⁾

Verifica-se, desta forma, que as organizações necessitam de um modelo de avaliação de desempenho que esteja integrado ao processo de gestão organizacional em suas fases de planejamento, execução e controle. E, o modelo que contempla todas as fases do processo de gestão e serve perfeitamente como um instrumento de apoio ao processo de avaliação de desempenho por complementar as informações fornecidas pela Contabilidade é o *Balanced Scorecard* que será apresentado a seguir como instrumento de gestão estratégica integrada.

3 CONCEITUAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

A partir das mudanças ocorridas no macro-contexto mundial, as organizações do Terceiro Setor depararam-se com inúmeras adversidades criando necessidade de buscarem novas metodologias para gestão de suas atividades.

Nesse ambiente, muitas vezes hostil aos propósitos destas organizações, a informação e o conhecimento são os meios mais eficazes para apoiar o processo de gestão e garantir que os objetivos institucionais sejam realizados, proporcionando por meio do gerenciamento do desempenho o equilíbrio organizacional.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gerenciamento estratégico, que vem contribuir com a contabilidade gerencial para que as organizações compreendam de uma forma mais clara sua missão, visão, objetivos e estratégias, pois, diante da necessidade vivenciada pelas organizações, elas precisam de uma ferramenta gerencial capaz de avaliar o desempenho e traduzir a visão e missão institucional para comunicar e alinhar a estratégia da organização. ⁽⁴⁾

Assim, o *Balanced Scorecard* passou a ser utilizado como um sistema de gestão estratégica que traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado, e crescimento. ⁽⁵⁾

3.1 Perspectivas do *Balanced Scorecard*

As metas específicas de curto prazo e as medidas de desempenho são divididas em quatro perspectivas que influenciam na estratégia organizacional, possibilitando quando integradas, uma análise e visão holística da situação atual, permitindo à organização prospectar um cenário de previsão futura por meio das medidas estabelecidas (vetores e indicadores de resultado).

A estrutura básica do *Balanced Scorecard* está distribuída na seguinte forma: ⁽⁵⁾

- **Perspectiva Financeira:** permite a organização vincular os objetivos financeiros à estratégia da organização, em que qualquer indicador selecionado deve fazer parte de uma cadeia de causa e efeito que culmine na melhoria de desempenho financeiro;
- **Perspectiva de Clientes:** permite às organizações alinharem suas medidas essenciais de resultado relacionadas aos clientes (satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade) com os segmentos específicos de clientes e mercados que desejam atender;
- **Perspectiva de Processos Internos:** permite uma análise dos processos internos na organização, por meio da identificação dos recursos e das capacidades necessárias para elevar o nível interno de qualidade; e
- **Perspectiva do Aprendizado e Conhecimento:** permite que desenvolvam os objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional.

A Figura 1 expressa melhor este raciocínio, exibindo a interdependência entre estas perspectivas.

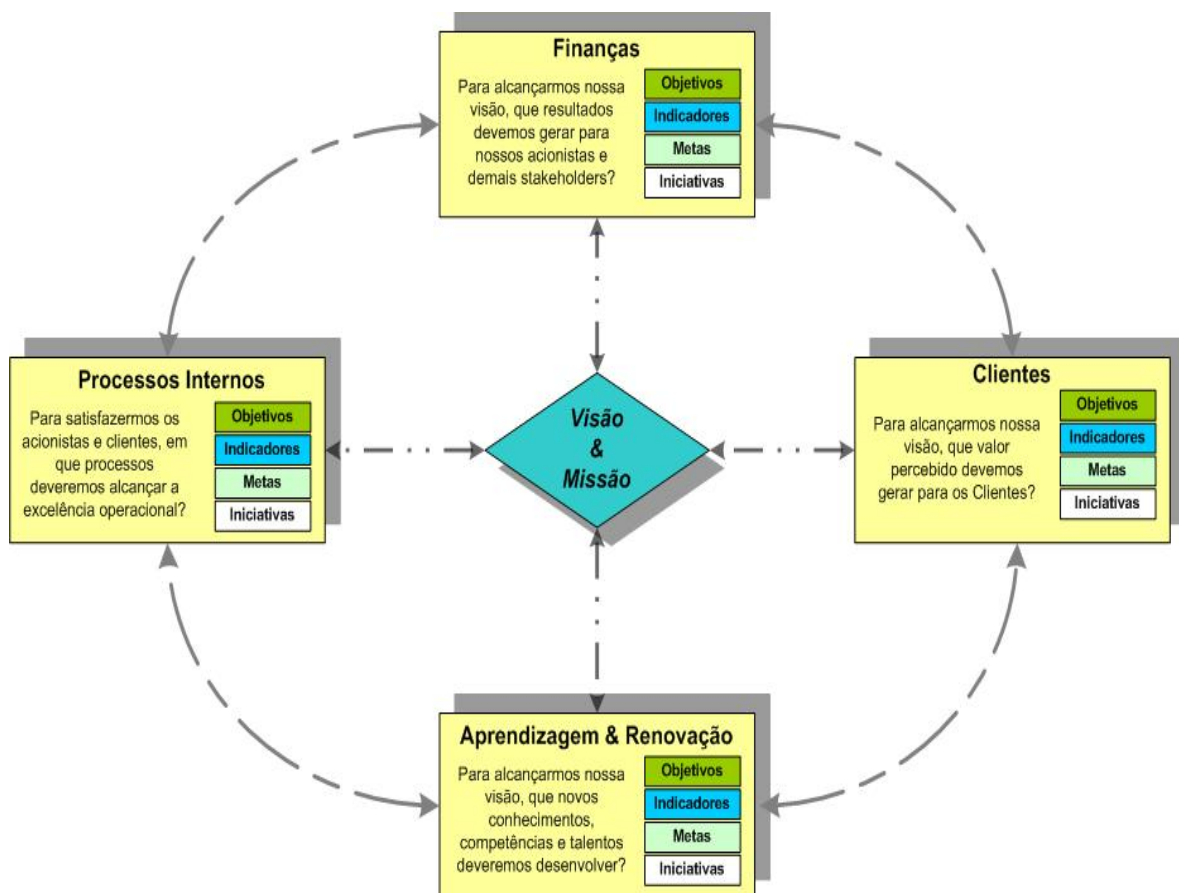


Figura 1 - As perspectivas de valor do *Balanced Scorecard*

Estas perspectivas possuem em seu centro a missão e a visão organizacional como seu alicerce, criando assim, o equilíbrio interno e externo para a organização, possibilitando-lhe traduzir suas estratégias organizacionais e conseqüente materialização de suas ações institucionais.

Ressalta-se ainda que, dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia de uma unidade de negócios, é possível que seja preciso agregar uma ou mais perspectivas complementares.⁽⁵⁾

4 MATERIAIS E MÉTODOS

Para a consecução dos objetivos do estudo, foi adotada uma abordagem metodológica de caráter exploratório, por meio da condução de um estudo de caso em uma organização do terceiro setor, sediada no município de Caraguatatuba – Litoral Norte do Estado de São Paulo, chamada de Zambô do Movimento Negro de Caraguatatuba.

5 RESULTADO E DISCUSSÕES

A fase inicial do trabalho caracterizou-se pela análise da gestão da Zambô, por meio do acompanhamento de parte da rotina da organização, bem como, pela leitura, exame e síntese dos documentos institucionais em que foi possível realizar diagnósticos sobre quais pontos deveriam ser abordados no estudo para concepção e desenvolvimento do modelo de gestão estratégico-organizacional, tendo por referência a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), além de possibilitar ao autor obter uma visão mais abrangente da organização.

Por meio do exame de seu Estatuto e demais documentos institucionais, foram identificados a ausência de missão e visão claramente definidas e objetivos estratégicos delineados. Outro fato identificado foi que na Zambô não existia nenhum mecanismo que possibilitasse a avaliação de desempenho de suas ações e projetos, por intermédio de indicadores que mensurassem quantitativa e qualitativamente o resultado alcançado de modo a permitir a correção de eventuais desvios e principalmente a identificação das possíveis falhas.

Em decorrência do resultado da análise da gestão da organização e para que o desenvolvimento do modelo de gestão fosse possível, foi necessário apurar a missão, visão e os objetivos estratégicos da instituição em atenção ao primeiro pré-requisito do BSC, isto é, a missão e a visão devem estar bem definidas.

Assim, foram realizadas várias reuniões com o corpo diretivo para desenvolver a missão e visão da instituição e, estabelecidas à missão e visão a próxima etapa realizada foi à decomposição da estratégia da organização em objetivos estratégicos e, por conseguinte estabelecer indicadores que representassem exatamente a proposta levada à comunidade afro-descendente e indígena.

Na etapa identificada como estratégia e objetivos da organização foi suprimido todo o processo de seminários com a equipe de trabalho na busca dos indicadores de resultado.

Enfim, identificou-se que os principais desafios da Zambô no cumprimento de sua proposta, seriam:

- Consolidar-se como entidade de defesa dos direitos civis dos afro-descendentes e indígenas do Litoral Norte;
- Captar recursos e desenvolver novas formas de atrair voluntários, parceiros e doadores para os projetos e ações empreendidas; e
- Fazer com que os projetos e ações empreendidas promovam o real desenvolvimento da comunidade afro-descendente e indígena no sentido mais amplo da palavra.

Primeiramente, identificou-se que o público a ser atendido pela Zambô, caracterizava-se em diferentes interessados e assim subdividiu-se em clientes primários e secundários. Os clientes primários eram representados pela comunidade

carente de afro-descendentes e índios que vivem em situação de risco, a exemplo dos quilombolas e tribos indígenas existentes na região.

Para este público, a organização tem o objetivo de prestar atendimento comunitário e assistencial, bem como realizar projetos que visem qualificá-los, resgatar sua cultura e assim sua auto-estima; além de realizar ações que objetivem a difusão e promoção das Ações Afirmativas. Quanto aos clientes secundários, a Zambô tem como objetivo concretizar ações e os projetos idealizados, bem como cumprir os acordos estabelecidos.

Portanto, para a Zambô atender aos vários interessados e atingir um público cada vez maior, esta deve fortalecer sua imagem e melhorar comunicação com o público-alvo. Para isto, deverá realizar ações específicas de relacionamento interinstitucional, estreitar suas relações com as mídias existentes a fim de desenvolver um canal permanente de comunicação com esse público, bem como toda a região, comunicando a sua proposta e realizando ações de fortalecimento de sua imagem.

No tocante ao desenvolvimento de suas atividades, a Zambô não possui recursos próprios suficientes para atender a toda demanda existente, dependendo exclusivamente de doações, o que a torna muito suscetível a problemas financeiros. Sendo assim, a organização necessita captar recursos por meio de parcerias com empresas, fundações nacionais e internacionais e ampliar sua base de doações, melhorando assim, a sua condição financeira.

Para isto, ela necessitará realizar ações de divulgação de suas atividades por meio de palestras, desenvolvimento de projetos subsidiados, arrecadações e venda das peças artesanais produzidas por seus colaboradores. Contudo, para atingir todos os objetivos acima propostos, deverá criar um ambiente interno propício para a geração destes resultados, uma vez que todas as ações planejadas dependerão da equipe que realizará estes trabalhos. Portanto, será necessário manter a equipe motivada, capacitada e principalmente comprometida com a Zambô, bem como focadas em resultados sociais qualitativos.

Na definição das perspectivas a relacionada a clientes, houve a inclusão de tipos diferentes de clientes, por entender que os fundadores, contribuintes, voluntários, beneméritos, efetivos e patrocinadores e a comunidade (afro-descendentes e indígenas) são os beneficiários finais dos serviços e resultados da organização.

Na perspectiva de captação e otimização de recursos, a Zambô, como mencionada anteriormente não objetivava lucro e por isso, seu posicionamento no mapa estratégico foi deslocado ao segundo nível. Entretanto, em razão dos estudos realizados percebeu-se que esta necessitava estabelecer sua sustentabilidade, uma vez que os recursos são escassos e há uma dependência considerável de doações, o que prejudicava e ameaçava gravemente seus projetos e ações sociais.

Quanto à perspectiva de processos internos foi utilizado o modelo original de Kaplan e Norton, isto é, o desenvolvimento interno de inúmeros processos para dar sustentação à cadeia de valor estabelecida entre as perspectivas anteriores, possibilitando identificar os processos críticos e oferecer propostas de valor capazes de inspirar doadores e atender à comunidade carente.

Já a perspectiva de aprendizado e crescimento, pretende dar sustentação a todas as outras, buscando equilibrar e desenvolver as capacidades e habilidades necessárias para a organização concretizar as estratégias e objetivos delineados.

Nesta perspectiva, estão conjugados os vetores de resultados que permitiram o gerenciamento eficaz dos processos internos; a captação e otimização dos

recursos necessários à realização das propostas de valor estabelecidas; a concretização destas propostas em ações/projetos aos clientes identificados.

Deste modo, a configuração do mapa estratégico busca tornar a estratégia organizacional legível a todos os interessados nas atividades desenvolvidas pela Zambô, de forma a comunicar claramente os objetivos e propostas de valor dirigido aos clientes primários e secundários atendidos.

A descrição do mapa estratégico da Zambô tem como objetivo expressar a estratégia da organização em um conjunto de hipóteses por meio de relações de causa e efeito, de forma a explicitar como a estratégia deverá ser executada, permitindo em último, o gerenciamento e validação dos resultados.

Resumidamente, a Zambô tem como missão “difundir as Ações Afirmativas, promovendo a integração racial por meio de ações sociais nas áreas da educação; da cultura; de assistência social e de desenvolvimento técnico e profissional da comunidade afro-descendente e indígena”. Todavia, para a concretização disto, a Zambô deverá realizar atendimento às comunidades e desenvolver projetos assistenciais e de qualificação profissional específicos às necessidades destes grupos.

Assim sendo, deverá fortalecer sua imagem e melhorar a comunicação com o seu público alvo, bem como desenvolver ações que busquem a captação e otimização de recursos de modo a viabilizar sua sustentabilidade e autonomia organizacional. Entretanto, para atingir estes resultados a Zambô deverá inovar e desenvolver processos internos eficientes e eficazes de modo a garantir a continuidade de suas ações. E por último, como suporte a estas relações, a Zambô deverá promover comportamento empreendedor da equipe por meio de ações de informação, capacitação e motivação de modo a desenvolver uma cultura orientada para resultados sociais.

A Figura 2 ilustra a reprodução gráfica que expressa a arquitetura lógica da estratégia da Zambô do Movimento Negro de Caraguatatuba, especificando todo o relacionamento existente entre os seus objetivos e indicadores estratégicos. Obedecendo ao encadeamento lógico estabelecido em razão da estratégia delineada, o referido mapa estratégico está distribuído em três grandes blocos, ou, temas estratégicos, a saber: Operacional, Atendimento e Comunicação. Ambos, distribuídos entre as quatro perspectivas que compõem o *Balanced Scorecard* da organização – Clientes; Captação e Otimização de Recursos; Processos Internos; e Aprendizado e Crescimento.

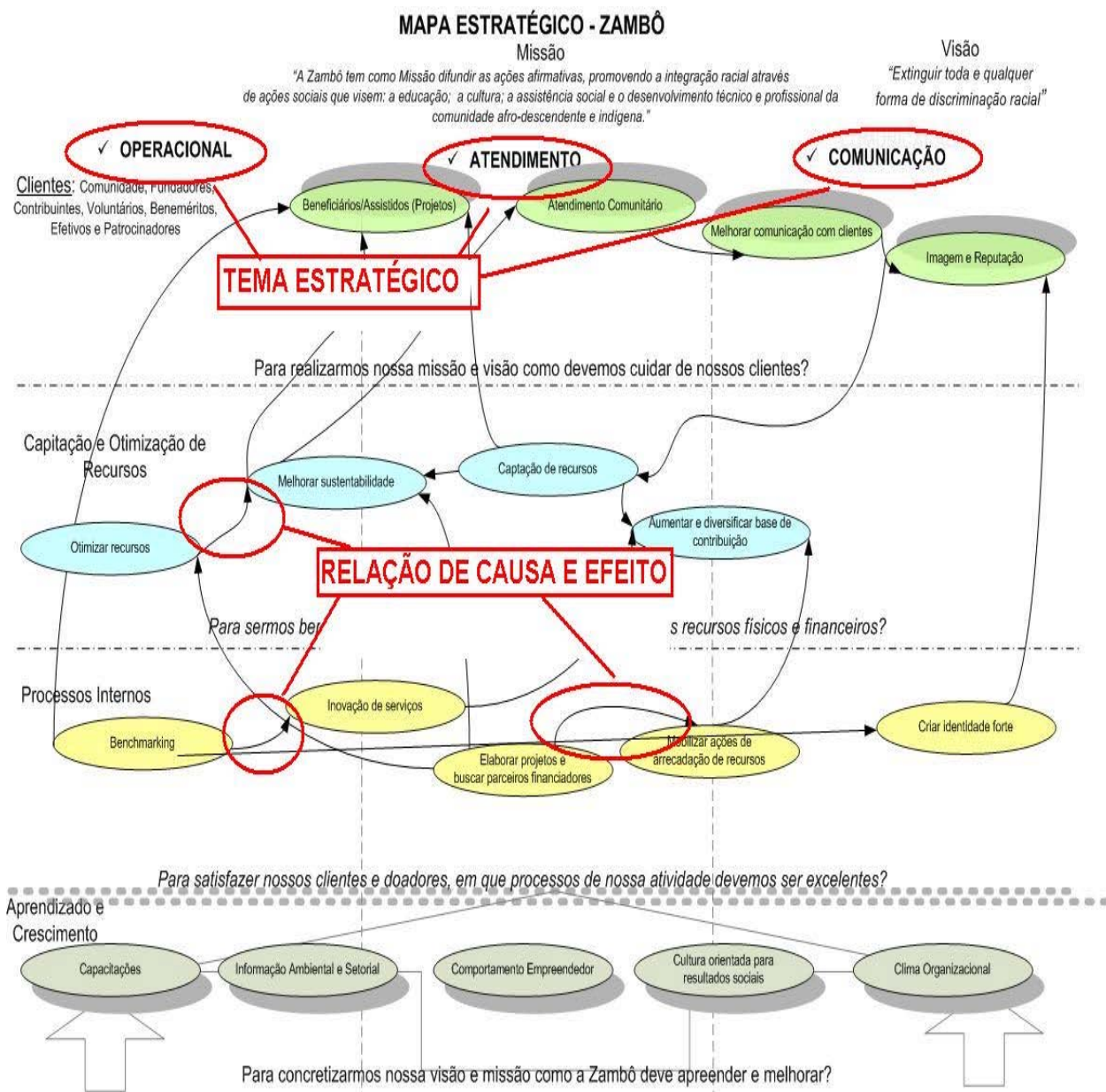


Figura 2 - Mapa Estratégico da Zambô

Deste modo, a configuração do mapa estratégico apresentado na Figura 2 busca tornar a estratégia organizacional legível a todos os interessados nas atividades desenvolvidas pela Zambô, de forma a comunicar claramente os objetivos e propostas de valor dirigido aos clientes primários e secundários atendidos.

Neste contexto, a leitura do mapa estratégico é realizada de baixo para cima, ou seja, inicia-se a partir da perspectiva de aprendizado e crescimento. Na seqüência, a perspectiva dos processos internos identificados no mapa pelas células na cor amarela o foco concentra-se nos processos considerados vitais à consolidação da estratégia delineada na missão e visão de futuro da organização.

A referida perspectiva concentra um conjunto de cinco objetivos estratégicos que congregam seis indicadores de desempenho que orientarão a organização no desenvolvimento das atividades consideradas críticas ao atendimento das necessidades e expectativa de seus clientes e demais interessados.

Sobre a perspectiva de captação e otimização de recursos o foco é a sustentabilidade financeira que congrega quatro objetivos estratégicos e cinco indicadores de desempenho que foram considerados críticos na situação atual da

organização. Além disso, os objetivos estratégicos estão vinculados por meio da relação de causa e efeito a outras perspectivas do *Balanced Scorecard*, pois foram considerados imprescindíveis à realização de outros objetivos constantes nas demais perspectivas.

Sobre a perspectiva de Clientes, a Zambô possui um grupo muito heterogêneo, pois além de atender ao público afro-descendente e indígena, a organização necessita também se relacionar e atender aos interesses dos fundadores, contribuintes, voluntários, beneméritos que, apesar de serem distintos entre si, são pessoas que depositam confiança e acreditam no propósito da organização.

Além disso, estes não podem ser esquecidos no relacionamento que a Zambô necessita desenvolver, pois devem ser comunicados e informados sobre a atuação da organização e a destinação e aplicação dos recursos angariados. Assim, a referida perspectiva apresenta quatro objetivos estratégicos e nove indicadores de desempenho que norteiam a proposta de valor dirigida pela Zambô a este público (Figura 3).

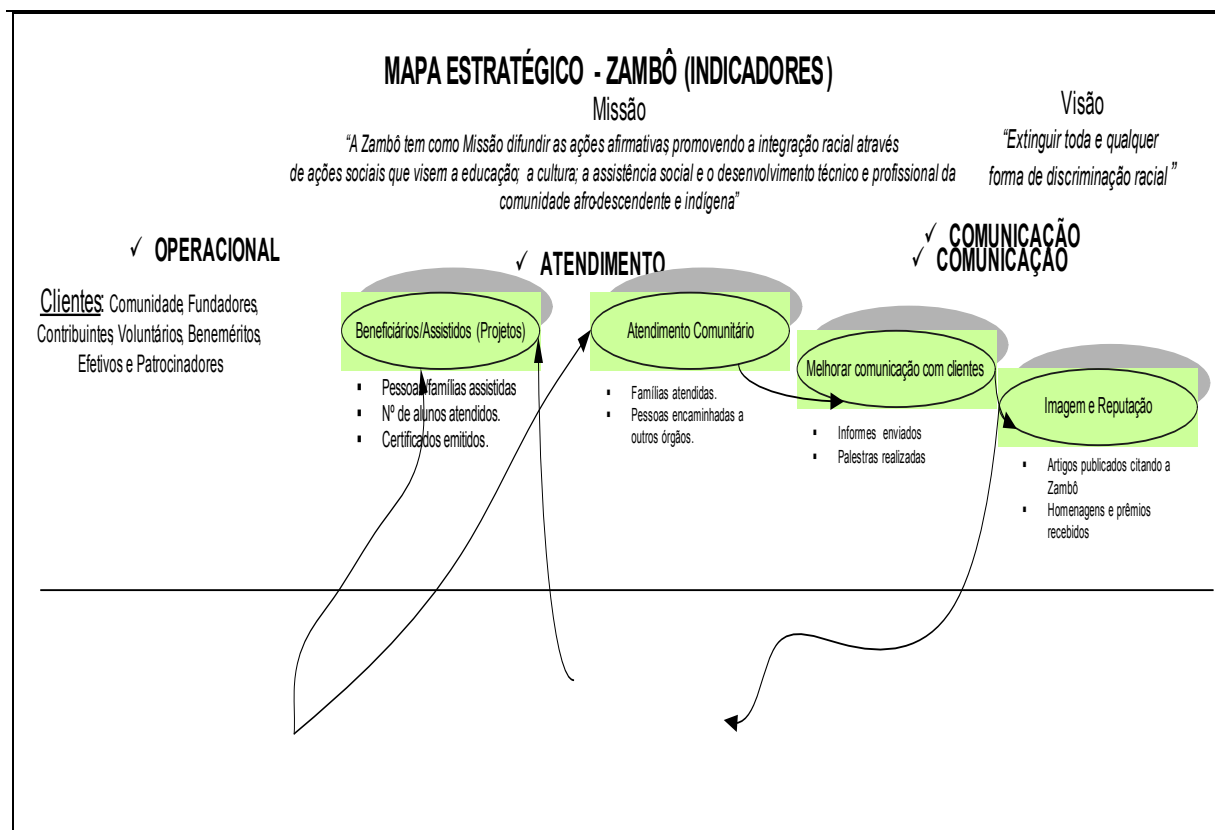


Figura 3 – Perspectiva de Clientes

Para exemplificar a lógica estabelecida no mapa estratégico da Zambô, verifica-se como exemplo o objetivo *benchmarking* localizado na perspectiva de processos internos que está ligado a outros objetivos estratégicos, a saber: inovação de serviços localizada também na mesma perspectiva e beneficiários/assistidos (projetos) que está localizada na perspectiva de clientes.

Destarte, a interpretação realizada por meio da leitura do mapa estratégico é a perspectiva de aprendizado e crescimento é a base para a realização das demais perspectivas constantes no mapa, identifica-se alguns objetivos que são vetores à

realização de outros objetivos, neste caso, o objetivo informação ambiental e setorial e cultura orientada para resultados sociais.

E, a partir destes objetivos, a Zambô desenvolverá condições para realizar *benchmarking* das melhores práticas no setor e, conseqüentemente, inovar em serviços adquirindo mais eficiência e eficácia nos processos internos resultando em uma otimização dos recursos angariados que possibilita a organização atender maior número de beneficiários/assistidos pelos projetos desenvolvidos.

6 CONCLUSÃO

A análise da evolução e conformação das organizações do setor social no Brasil evidenciou a relevância do potencial deste e as tendências que indicam um crescimento ainda maior do que o verificado até a atualidade, uma vez que estas organizações têm se mostrado um importante interlocutor entre a iniciativa privada e o poder público.

No entanto, o momento atual exige reflexões consistentes sobre a prática vivenciada e as tendências apontadas pelos estudos e pesquisas em termos de gestão destas organizações.

Destarte, a profissionalização e adoção de métodos de gestão até então discutidos muito timidamente, tornaram-se imprescindíveis, uma vez que a informalidade e particularidades existentes a estas organizações tornaram-se um grave entrave à continuidade dos benefícios gerados à sociedade.

Para tanto, objetivou-se desenvolver uma proposta de gestão para a Zambô do Movimento Negro de Caraguatatuba, utilizando o *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica e avaliação de desempenho.

No tocante aos objetivos específicos, o desenvolvimento da metodologia e constituição do modelo de gerenciamento estratégico atende ao escopo definido na propositura do trabalho, uma vez que a consolidação do modelo corresponde amplamente às expectativas estabelecidas.

Sendo assim, e, atendendo aos propósitos definidos no trabalho, foi possível verificar a aplicabilidade do *Balanced Scorecard* em organizações do Terceiro Setor, e assim concluir que este, pode perfeitamente ser utilizado como instrumento de gestão estratégica na área social, pois por meio da metodologia do *Balanced Scorecard* foi possível integrar a missão e visão organizacional e traduzi-la em objetivos e medidas que permitem a avaliação de desempenho sob a ótica de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Concluindo, portanto, o *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão que possibilita o cumprimento fundamental de um dos princípios da Controladoria o *accountability* que expressa a transparência e responsabilidade da organização em prestar contas aos seus diferentes públicos como forma de reportar os resultados atingidos e destinações dos recursos obtidos.

REFERÊNCIAS

- 1 SALAMON, Lester. **A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global.** *In: Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, n.1, p.5-11, Jan/Mar, 1998.
- 2 MATSUDA, Claudia Hayashi. **Estudo da satisfação dos voluntários em entidades com área de atuação diversa, na Cidade de Porto Alegre.** Porto Alegre, 2002. 94f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, UFRGS, 2002.
- 3 KIMURA, Herbert *et al.* **Avaliação de desempenho empresarial em novos ambientes competitivos através do *balanced scorecard*.** Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/semead/4semead/Artigos/operacoes/Kimura_Suen_Mori_Ishikawa_e_Hanashiro> IV SEMEAD Outubro de 1999.
- 4 HERRERO, Emílio. ***Balanced scorecard* e a gestão estratégica: uma abordagem prática.** Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.
- 5 KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard*.** Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.