

**XI CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS Y GESTION**

**XXXII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES  
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**BALANCED SCORECARD: UTILIZAÇÃO COMO INSTRUMENTO  
DE GERENCIAMENTO DOS SERVIÇOS COMPARTILHADOS NO  
PROCESSO DE CRIAÇÃO DE VALOR**

**Tipificación:** Conclusiones o Avances de proyectos de investigación

**Autores**

**José Alberto Teixeira da Silva**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
Mestre em Ciências Contábeis e Financeiras

**Roberto Fernandes dos Santos**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
Professor Mestrado em Ciências Contábeis e Financeiras

**Neusa Maria Bastos F. Santos**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
Professora Mestrado em Ciências Contábeis e Financeiras

**Trelew – Patagonia Argentina, Septiembre de 2009**

**XI CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS Y GESTION  
XXXII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES  
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**BALANCED SCORECARD: UTILIZAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE  
GERENCIAMENTO DOS SERVIÇOS COMPARTILHADOS NO PROCESSO DE  
CRIAÇÃO DE VALOR**

**Tipificación:** Conclusiones o Avances de proyectos de investigación

**RESUMO**

No sentido de maximizar o valor, um dos principais objetivos das empresas atualmente, tem se tornado constante a prática de implementação de Centros de Serviços Compartilhados (CSC) que concentrem as atividades de suporte administrativo das empresas, numa espécie de terceirização interna, conduzida e gerenciada por membros da própria organização. Essa decisão estratégica, contudo, requer um sistema de monitoramento e gerenciamento constante da performance, onde a prestação de serviços com elevados níveis de qualidade, dentro de prazos cada vez mais curtos, dada a velocidade da demanda informacional, e com custos especialmente competitivos ao mercado é exigência básica dos clientes deste tipo de estrutura. A inter-relação de indicadores qualitativos e quantitativos no processo de gerenciamento da performance em Serviços Compartilhados (SC) pode ser obtida através da metodologia *Balanced Scorecard (BSC)*, que propicia clareza e objetividade na comunicação das ações necessárias em cada uma das expectativas definidas em um *scorecard* do CSC, quais sejam, o aprendizado e crescimento, os processos internos, os parceiros (clientes) e as finanças, propiciando aos executivos desta unidade de negócio condições de gerenciamento do valor que se está buscando criar.

## **1. Introdução**

Encarar o desafio de criar valor sustentado no ambiente de negócios atual tem sido a principal meta de gerentes e executivos na maioria das corporações. Dada a velocidade com que ocorrem as mudanças nos diversos cenários que permeiam o ambiente empresarial, além da concorrência de mercado, cresce a pressão sobre aqueles que tem a missão de liderar a empresa na busca de ações que agreguem valor, minimizando processos não centrais para as operações e concentrando-se nos processos que são estrategicamente mais relevantes. A atenção dada às operações tem sido importante aliada dos executivos na batalha pela sobrevivência enquanto empresa, sendo que o gerenciamento dos resultados obtidos nesse processo já não pode limitar-se à análise de informações de cunho somente financeiro, extrapolando, em função disso, para um campo de informações não-financeiras que refletem, através de indicadores, a intangibilidade de fatores importantes para o sucesso empresarial, de maneira integrada à informação financeira.

## **2. Os Serviços Compartilhados**

Os Serviços Compartilhados consistem numa estratégia na qual diversas funções de negócios existentes são concentradas dentro de uma nova e semi-autônoma unidade de negócio, que tem uma estrutura gerencial designada para promover eficiência, geração de valor, redução de custos, e melhoria nos serviços para clientes internos da empresa, como se fosse um negócio competindo no mercado aberto. O estabelecimento de uma estrutura de SC visa levar os líderes empresariais ao encontro de sua meta principal, que é o crescimento através do acréscimo de valor às empresas. O caminho para o atingimento dessa meta passa pela cadeia de valor, na qual diretores e gerentes têm a missão de solucionar problemas inerentes ao negócio. Ao percorrer esse caminho, seus olhares devem voltar-se para a melhoria dos processos de negócios, buscando torná-los mais eficazes. A eficiência e a melhoria funcional não devem ser os únicos fatores avaliados nesse processo.

## **3. O *Balanced Scorecard***

O *BSC* surgiu com o propósito inicial de cobrir uma lacuna existente no processo de mensuração, mas acabou se transformando, numa visão e conceito mais amplos, em um mecanismo integrado de comunicação estratégica, interligando, através de quatro expectativas, a estratégia empresarial. Tais expectativas consolidaram indicadores financeiros e não-financeiros, e foram assim definidas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. A metodologia *BSC* define a visão e a estratégia de uma organização em termos de metas e objetivos específicos e mensuráveis. Descreve também a forma de estruturar esses objetivos estratégicos em uma série de medidas-chave de desempenho. A premissa subjacente é que inovação e aprimoramento dentro de uma organização, acoplados aos processos de negócios eficazes e eficientes, culminam em satisfação do cliente através de produtos e serviços de qualidade. Olve e Sjostrand (2002, p.1) afirmam que o *BSC* é uma forma para descrever atividades de uma organização através de um número de medidas para cada uma de suas expectativas. Um bom *scorecard* documenta uma lógica estratégica: relações de causa e efeito entre atividades correntes e sucesso de longo prazo. Kaplan e Norton (1997, p. 264) reforçam que o *BSC* é uma representação da visão compartilhada da organização. Os objetivos e medidas do *scorecard* esclarecem e comunicam essa visão, conduzindo à mobilização e focalização da organização. A metodologia interliga a estratégia entre os diversos níveis da organização e propicia aos

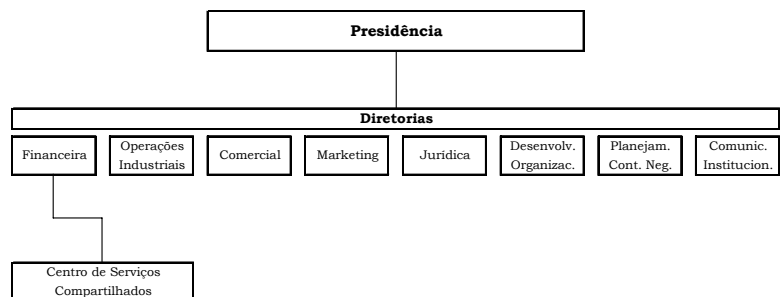
seus gerentes monitorar o valor criado em função da sua aplicação. Uma empresa é o combinado de diversas unidades com objetivos particulares, mas que juntas são guiadas por objetivos e metas comuns, mormente apoiadas na missão organizacional. O *BSC* procura fazer com que o resultado obtido no todo seja maior que a soma das partes individuais, apresentando com isso o valor que se espera da estratégia.

#### 4. Aplicação do *Balanced Scorecard* na Comunicação Estratégica e Gerenciamento do Desempenho de um Centro de Serviços Compartilhados

**4.1 Metodologia:** Esta pesquisa foi realizada com um estudo de caso para investigar o processo de comunicação estratégica da implementação e mensuração do desempenho de um CSC em indústria de bens de consumo imediato através da utilização do *BSC*. Foi escolhido o estudo de caso por entender-se que o mesmo melhor se adequaria ao propósito da pesquisa, que é a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real. O estudo de caso é amplamente utilizado no campo das ciências sociais e das disciplinas aplicadas, contribuindo para a compreensão de fenômenos organizacionais (Yin, 1989); permitindo, ainda, um maior detalhamento das relações no interior da organização e dela com os indivíduos, além dos intercâmbios com o meio em que estão inseridos (Lazzarini, 1995). A consecução do estudo apoiou-se na pesquisa e análise da literatura específica sobre *BSC* e Serviços Compartilhados, em conjunto com experiências vivenciadas no âmbito profissional.

Quadro 1 - Organograma Executivo da THI

**4.2. A Empresa Objeto de Estudo:** É uma indústria de bens de consumo imediato, que atua na produção e comercialização de gêneros alimentícios em geral. Para fins desse estudo a empresa recebeu a denominação fictícia de THI, com o objetivo de



preservar o sigilo sobre sua identidade. A THI foi fundada em 1978 através da instalação de sua primeira unidade fabril em um estado do sudeste brasileiro. Hoje, a empresa conta com oito unidades fabris e dois escritórios administrativos, além do corpo de vendas distribuído pelo Brasil. Sua sede fica no eixo Rio-São Paulo, onde se localiza também uma de suas unidades fabris. Seu capital é 100% estrangeiro. O corpo executivo da empresa é composto por seu presidente e oito diretores, conforme demonstra o quadro 1. O CSC está ligado funcional e hierarquicamente à diretoria financeira. A empresa conta com 3.178 funcionários, sendo 938 na área fabril, 817 na administração e 1.423 na área comercial. Dos 817 funcionários administrativos, 46 pertencem à divisão financeira, dos quais 14 trabalham diretamente no CSC, que é composto pelos departamentos de Contabilidade, Custo Contábil, Controle Patrimonial, Fiscal e Relação com Investidores. A THI decidiu pela implementação do CSC em 2003, quando então iniciou o processo, conduzido diretamente pela alta gerência.

**4.3. A Estratégia Corporativa Empresarial e seus Pilares de Sustentação:** A estratégia corporativa declarada pela THI visa “construir valor sustentado” e, para tanto, está calcada em cinco pilares considerados pela empresa como fundamentais, quais sejam: *o crescimento anual do LAJIR, o crescimento anual da participação de mercado, o aumento no volume de vendas, a renovação organizacional e a melhoria da qualidade.*

**4.4 As Razões Estratégicas que Impulsionaram a Mudança para Serviços Compartilhados:** Os pontos que fundamentaram o CSC na THI foram o cenário de competição acirrada; a consolidação de áreas típicas de retaguarda com foco em qualidade, tempo e custos; o gerenciamento do processo e da tecnologia com foco na simplicidade do trabalho rotineiro; e possibilitar às demais áreas, foco no negócio, na criação de valor.

**4.5. A Integração das Expectativas do *Balanced Scorecard* para a Comunicação da Mudança para Serviços Compartilhados:** Uma vez tomada a decisão de implementar o CSC, a THI se viu diante da necessidade de comunicá-la para toda a companhia. Para tanto, foi necessário construir um processo de comunicação que mostrasse, ao mesmo tempo, alinhamento com o objetivo principal da empresa (construção de valor) e, que destacasse a importância dos ganhos quantitativos e qualitativos que poderiam ser obtidos através de uma re-formulação na maneira de se fazer as coisas nos três níveis estruturais (estratégico, tático e operacional). Primeiro, seria necessário segregar atividades rotineiras em determinadas áreas da empresa e depois consolidá-las em um CSC, para por fim alinhá-las novamente nos três níveis estruturais, de forma integrada. Nossa pesquisa, nesse sentido, nos levou a entender que o modelo *BSC* seria capaz de propiciar essa forma integrada de mostrar a visão da empresa de que a decisão estratégica de implementar um CSC estava totalmente alinhada aos demais objetivos corporativos, pois não perderia o foco da perspectiva financeira, e ao mesmo tempo propiciaria melhorias qualitativas significativas nos processos da estrutura de apoio e retaguarda, propiciando aprendizado e crescimento adequado aos envolvidos na execução das atividades de rotina e garantindo nível satisfatório de serviços prestados aos clientes desses processos, os quais passariam a ser os envolvidos nas ações inerentes aos níveis tático e estratégico. Face as discussões e estudos nesta linha de raciocínio, desenvolvemos o instrumento de comunicação representado pela figura 1 para que comunicasse a estratégia de implementação do CSC na THI, a qual foi aprovada após o corpo diretivo tomar ciência da mesma na forma em que foi proposta.

Figura 1 - Integração Entre as Expectativas do Scorecard Serviços Compartilhados e a Estratégia Global da THI



**4.6. O Processo de Mensuração da Performance:** Durante toda a fase de pesquisa da viabilidade de implementação do CSC, bem como no seu processo de implementação na THI, nos foi transparente a necessidade que essa nova unidade de negócio teria em estabelecer um modelo de gestão de suas operações de forma a manter uma boa regularidade dos processos ali consolidados e entregar os resultados que foram propostos e assumidos diante do corpo executivo da empresa e, por conseqüência, para os acionistas. Como o processo usual de mensuração do desempenho da estrutura de apoio e retaguarda, até então, era calcado em medidas financeiras, a metodologia *BSC* foi aplicada no CSC com o objetivo de cobrir a lacuna existente em relação às medidas não-financeiras, uma vez que os benefícios decorrentes da implementação do processo administrativo-financeiro compartilhado seriam, em sua maioria, qualitativos, e não quantitativos, representados então, por indicadores-chave de desempenho não-financeiros. O *BSC* propiciaria demonstrar, integrada e adequadamente, todo o valor quantitativo e qualitativo gerado em função da implementação da nova unidade de negócio.

**4.7. O Processo de Mensuração da Performance em Serviços Compartilhados Fundamentado no *Balanced Scorecard*:** A mensuração do desempenho de um CSC passa pela identificação de fatores críticos de sucesso (FCS's) em cada uma das expectativas que o compõem, pela determinação de indicadores-chave de desempenho (ICD's) vinculados a esses FCS's, aos processos desta unidade de negócio e à estratégia corporativa da empresa, e pela consideração de alguns fatores importantes relacionados a qualquer processo de mensuração de desempenho. Com base nisso, para garantir o foco em tempo, qualidade e custos em todos os processos consolidados no CSC e assim contribuir com a estratégia corporativa da THI, implementamos para esta unidade de negócio um plano denominado "Gestão à Vista CSC", com o objetivo de propiciar o acompanhamento contínuo dos principais elementos necessários à consecução de um cenário administrativo-financeiro compartilhado que fosse balanceado por expectativas que contemplassem os aspectos financeiros inerentes à área, a relação de parceria desta

com as demais unidades de negócio da empresa, seu grau de excelência operacional decorrente de melhoria contínua dos processos e o nível de aprendizado e crescimento de seu pessoal. A seqüência deste estudo de caso apresenta a descrição detalhada do plano de gestão à vista, ou seja, do BSC do Centro de Serviços Compartilhados da THI.

**4.7.1. Indicadores-chave de Performance na Expectativa Financeira:** Como a THI, antes da implementação do CSC, já utilizava medidas financeiras como instrumento de mensuração da performance da sua estrutura de apoio e retaguarda, tomamos por base tais medidas e as adaptamos ao novo cenário administrativo-financeiro compartilhado. Contudo, preliminarmente à identificação dos ICD's para a expectativa financeira, foram levantados os seguintes FCS's dentro desta expectativa: competitividade de custos; e nível de despesas. Para expor os motivos da escolha do FCS competitividade de custos na expectativa financeira do CSC, é importante discorrer brevemente sobre um ponto importante que foi avaliado durante o processo de estudo da viabilidade de implementação da nova estrutura administrativo-financeira compartilhada, qual seja, a terceirização. Como os fatores qualitativos já apontavam positivamente para a implementação, a THI avaliou uma possível terceirização em função dos ganhos quantitativos que isso traria para a empresa, contudo, o receio de que o histórico em relação aos processos e o capital intelectual possuído fossem perdidos em função disso fez com que a decisão recaísse sobre a implementação do CSC com os recursos internos já disponíveis, que passariam por uma avaliação e reestruturação para mais bem se adequarem ao novo cenário. Desta forma, o FCS competitividade de custos, no contexto do CSC, representa a comparação anual dos gastos que esta unidade de negócio tem em sua formatação interna e os gastos que teria se as operações consolidadas na mesma fossem terceirizadas. Para a THI, se os ganhos qualitativos decorrentes da implementação do CSC pudessem ser obtidos com um nível de gastos similar ao que se teria com a terceirização desta área, isso representaria a melhor situação sob o aspecto qualitativo e quantitativo que a empresa poderia esperar. Para o CSC, a visão de si mesmo passou a ser a de uma empresa distinta da THI, com o objetivo principal de prestar serviços com qualidade, no tempo adequado e com custos competitivos ao mercado de terceirização. Em função do exposto, para o FCS competitividade de custos, o ICD definido foi: custo efetivo CSC versus custo terceirização. O acompanhamento desse ICD ao longo dos anos deve indicar à THI se a opção pelo CSC interno deve ser revista ou não em relação à terceirização. O segundo FCS para a expectativa financeira, o nível de despesas, que conforme citado, já era acompanhado pela THI através de um ICD que comparava o orçamento de despesas para a estrutura de apoio e retaguarda com as despesas efetivas dessa estrutura, foi mantido. Entretanto, a implementação de um CSC é um marco na vida de uma empresa, e um dos principais ganhos obtidos com ela é exatamente a redução de despesas em função das sinergias alcançadas pela consolidação de operações e da mudança na forma de executá-las. Em função disso, um segundo ICD foi incorporado ao FCS nível de despesas, com o objetivo de comparar as despesas efetivas atuais do CSC com o nível de despesas efetivas existentes na estrutura de apoio e retaguarda antes da sua implementação, ou seja, a sua base anterior de despesas. A expectativa financeira foi então complementada com os ICD's do FCS nível de despesas, quais sejam: despesa efetiva CSC versus orçamento CSC; e despesa efetiva CSC versus base anterior CSC.

#### **4.7.2. Indicadores-chave de Performance na Expectativa dos Parceiros (Clientes):**

Como o CSC incorporou a visão de uma entidade distinta que presta serviços à THI, todas as demais unidades de negócio da empresa que se utilizam dos serviços oriundos desta nova área passaram a ser vistas e tratadas como clientes da mesma. O fato de a THI ter optado pela constituição de seu próprio CSC propiciou vantagens nesse sentido em função da relação já estabelecida com as unidades de negócio que tiveram operações consolidadas no mesmo. Não obstante, a satisfação dos consumidores dos serviços gerados pelo CSC passou a ser um dos mais importantes pilares de sustentação dessa área na THI, uma vez que a sua implementação deveria gerar ganhos qualitativos que deveriam ser percebidos pelos parceiros. Em decorrência disso, foram identificados dois principais FCS's para a expectativa dos parceiros, quais sejam: satisfação do serviço; e percepção de valor. O CSC, num primeiro momento, abriu mão de acordos de níveis de serviços formais com as unidades de negócio que utilizam seus serviços e, partiu diretamente para a identificação do ICD que seria utilizado para medir a aderência do emprego da metodologia *BSC* na expectativa da excelência operacional e os seus reflexos na expectativa dos parceiros, sendo que o escolhido para tanto foi: grau de satisfação dos parceiros. Em relação ao FCS percepção de valor, além da importância desse fator para o acompanhamento do quanto de valor os serviços prestados pelo CSC estariam agregando aos processos das demais unidades de negócio, o ICD definido para o mesmo ajudou a unidade de negócio CSC a identificar as atividades que eram executadas pela antiga estrutura de apoio e retaguarda que não agregavam valor a nenhum de seus usuários, agora parceiros da nova área, e permitiu que as mesmas fossem eliminadas ou reformuladas em relação à sua forma de execução. Essa ação propiciou impacto positivo direto na expectativa financeira, demonstrando a eficiência do modelo *BSC*, uma vez que eliminadas ou reduzidas algumas atividades, foi possível reestruturar o quadro de pessoal do CSC para a nova demanda de atividades. O ICD escolhido para gerenciar o FCS percepção de valor foi: grau de valor percebido.

#### **4.7.3. Indicadores-chave de Performance na Expectativa da Excelência Operacional (Processos Internos):**

Para viabilizar o alcance das metas estabelecidas nos itens 4.7.1 e 4.7.2, foi estruturada para o CSC a expectativa da excelência operacional, e identificados os seguintes principais FCS's: melhoria contínua; objetivos-chave de desempenho (OCD's); e serviços entregues. O FCS melhoria contínua está relacionado à constante revisão e re-formulação da maneira de execução dos processos consolidados no CSC. Para mensurar a evolução desse FCS dentro da expectativa da excelência operacional, o ICD escolhido foi: melhorias implementadas nos processos do CSC (acordadas com parceiros). O segundo FCS, objetivos-chave de desempenho (OCD's), é um mecanismo já utilizado pela THI que consiste no estabelecimento de metas individuais para seus funcionários além das atividades cotidianas dos mesmos. Na verificação dos objetivos definidos nesse mecanismo para os funcionários do CSC, foi constatado que em sua grande maioria, estavam relacionados à melhoria de processos da área, portanto, o sucesso na realização dos mesmos propiciaria a esta unidade de negócio a elevação de sua excelência operacional, objetivada nesta expectativa, motivo pelo qual ficou decidida sua utilização no *BSC* da nova unidade de negócio. O ICD escolhido para medir a realização dos OCD's foi: percentual de realização dos OCD's. O terceiro FCS desta expectativa, serviços entregues, representa a aderência do CSC a um fator preponderantemente importante para a THI, qual seja, tempo de resposta. Para a empresa, informações obtidas muito rapidamente, sem o nível de qualidade adequado,



comprometem a tomada de decisões. Informações com um alto nível de acuracidade e qualidade, fora do prazo, não produzem o efeito esperado em função de sua obsolescência. Encontrar o equilíbrio entre qualidade e tempo é primordial para que parceiros e CSC ordenem suas atividades e o processo de tomada de decisões em cada unidade de negócio e em nível corporativo. Para medir o desempenho dos processos internos em relação ao FCS serviços entregues, o ICD definido foi: percentual de serviços do CSC entregue no prazo.

**4.7.4 Indicadores-chave de Performance na Expectativa do Aprendizado e Crescimento:** Para que o CSC buscasse a excelência operacional em seus processos e, em decorrência disso, suas metas nas expectativas financeira e dos parceiros, foi importante complementar seu *BSC* com uma quarta expectativa que representasse o nível de habilidade das pessoas que trabalham nesta unidade de negócio em relação às atividades que necessitam realizar nos diversos processos consolidados. Para tanto, a expectativa do aprendizado e crescimento foi considerada com os seguintes FCS's: competência; e conhecimento. No FCS competência foram considerados os principais pontos acerca do comportamento pessoal e profissional de cada indivíduo, quais sejam, resultado, iniciativa, comprometimento, postura, liderança, trabalho em equipe, visão de processo, criatividade, autonomia, discernimento, comunicação, negociação, persuasão, melhoria contínua, flexibilidade, persistência, contribuição, dinamismo, integração, relacionamento, desenvolvimento, motivação e competência técnica. Para medir o nível do FCS competência no CSC em relação aos seus recursos humanos, o ICD indicado foi: resultado da avaliação de competência. O segundo FCS para esta expectativa, conhecimento, foi escolhido para indicar o grau de sabedoria necessário - e o efetivamente possuído - a cada funcionário em relação às atividades que desempenha no CSC. Para mensurá-lo, a unidade de negócio fez uso de uma ferramenta recém desenvolvida pela área de recursos humanos da empresa, denominada "matriz do conhecimento", cuja finalidade é medir o conhecimento técnico dos funcionários em relação ao conhecimento necessário para o exercício das diversas atividades a eles atribuídas. O ICD determinado para acompanhar a evolução do FCS conhecimento foi: posição matriz do conhecimento.

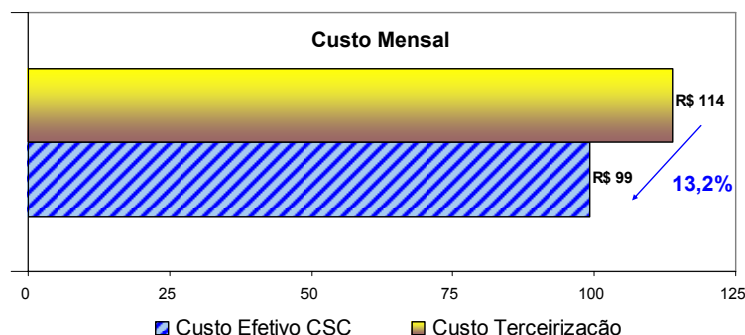
**4.8. O *Balanced Scorecard* do Centro de Serviços Compartilhados da Empresa:** O item 4.7 apresentou um conjunto de dez indicadores-chave de desempenho aplicados no acompanhamento da evolução de nove fatores críticos de sucesso para o CSC da THI. O quadro 1 representa a consolidação desses FCS's e seus respectivos ICD's no *BSC* do Centro de Serviços Compartilhados da THI.

Quadro 2 - *Balanced Scorecard* do Centro de Serviços Compartilhados da THI

Expectativa dos Parceiros		Expectativa do Aprendizado & Crescimento	
FCS: Satisfação do Serviço	ICD: 1. Grau de Satisfação dos Parceiros	FCS: Competência	ICD: 3. Resultado Avaliação de Competência
Percepção de Valor	2. Grau de Valor Percebido	Conhecimento	4. Situação Matriz do Conhecimento
Expectativa da Excelência Operacional		Expectativa Financeira	
FCS: Melhoria Contínua	ICD: 5. Melhorias implementadas nos processos do CSC (acordadas com parceiros)	FCS: Competitividade de Custos	ICD: 8. Custo efetivo CSC vs. Terceirização
OCD's	6. Percentual de realização dos OCD's	Nível de Despesas	9. Despesa efetiva CSC vs. orçamento CSC
Serviços Entregues	7. Percentual de serviços do CSC entregue no prazo		10. Despesa efetiva CSC vs. base anterior CSC

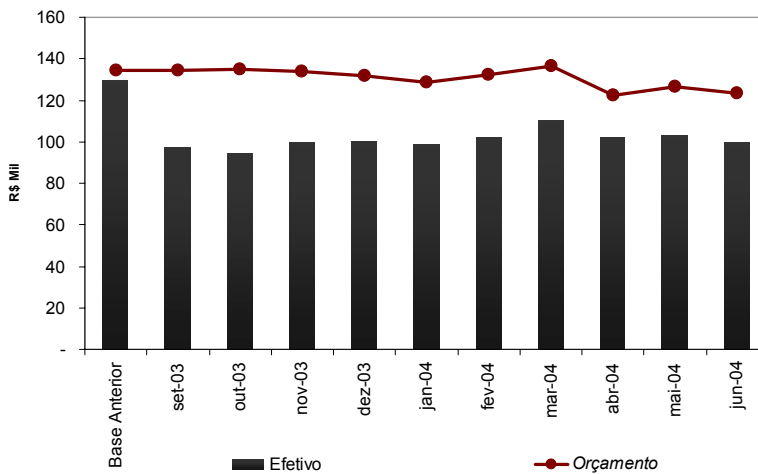
**4.9. Os Resultados Obtidos em Cada uma das Expectativas:** A seqüência deste estudo de caso apresenta os resultados obtidos pelo CSC da THI, em decorrência da aplicação da metodologia *BSC* nesta unidade de negócio, sendo o mesmo também utilizado como instrumento para a mensuração do desempenho.

**4.9.1. Resultado na Expectativa Financeira:** A implementação do *BSC* no CSC da THI propiciou ao grupo de funcionários desta unidade de negócio, o entendimento das relações de causa e efeito entre as operações desempenhadas por estes no ambiente administrativo-financeiro compartilhado e o reflexo dessas operações nos resultados da unidade de negócio, em particular, e da empresa como um todo. Tal entendimento levou à prática constante de ações que geraram, além de ganhos qualitativos nos processos, melhor expostos nos itens 4.9.2 e 4.9.3, ganhos quantitativos mensuráveis a partir dos indicadores-chave de desempenho determinados pela administração do CSC para esta expectativa. Ao optar pela implementação do CSC interno em detrimento da terceirização, visando com isso a manutenção



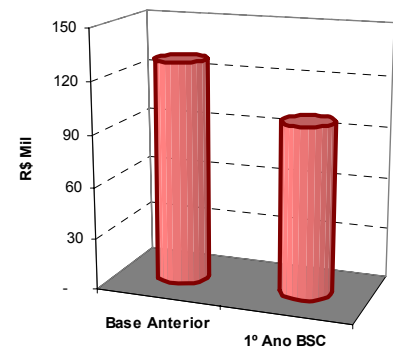
integral do capital intelectual existente na divisão financeira, era sabido que os níveis de gastos da nova unidade de negócio não atingiriam a redução que seria obtida caso a empresa tivesse optado pela implementação externa. Contudo, o time de Serviços Compartilhados, ciente do cenário competitivo que circunda o meio de serviços de suporte, com amplas possibilidades que as empresas atualmente têm de fazerem parcerias junto ao mercado, passou a encarar a redução dos gastos no CSC para níveis similares aos que o mercado oferece às empresas, como algo crucial à sua subsistência e a manutenção dos Serviços Compartilhados interno. Desta forma, o FCS competitividade de custos passou a ser monitorado através de um indicador que compara os custos efetivos mensais do CSC da THI com o mercado prestador de serviços. Tal comparação considera a contratação da prestação de serviços para a execução das mesmas atividades atualmente executadas na unidade de negócio. O gráfico ao lado, ao apresentar o ICD custo efetivo CSC *versus* custo terceirização, compara o custo mensal que a THI teria ao optar pela terceirização das atividades executadas pelo CSC da empresa com o gasto mensal efetivo que a unidade de negócio tem apresentado (última medição). A comparação demonstra que a administração interna do CSC, gerenciada dentro dos conceitos do *BSC*, tem propiciado a manutenção dos gastos da unidade de

negócio em patamares inferiores aos que o mercado tem praticado, mais precisamente, 13,2% abaixo.



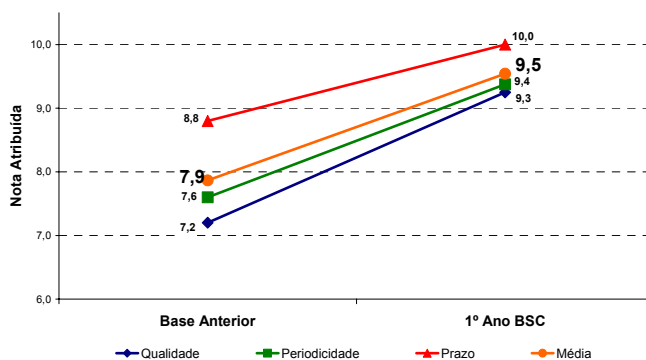
O segundo FCS desta expectativa, nível de despesas, apresentou para o ICD custo efetivo CSC *versus* orçamento CSC e custo efetivo CSC *versus* base anterior CSC, os resultados apresentados nos dois gráficos a seguir. Os mesmos demonstram que os resultados oriundos principalmente da expectativa da excelência operacional, onde a busca pela eficiência

nos processos foi incorporada à rotina do CSC, através de ações que visaram a constante busca pela melhoria contínua, bem como o atingimento dos objetivos-chave de desempenho de cada funcionário do time, refletiram-se em ganhos financeiros na unidade de negócio, o que têm contribuído para a THI buscar o atingimento das metas financeiras contempladas em seu pilar de sustentação, mensuradas através do crescimento anual do LAJIR.



Em uma última medição, o nível de despesas da unidade de negócio se apresentou 24,3% abaixo de seu orçamento original, enquanto que na comparação com a base anterior, a redução foi de 23,3%.

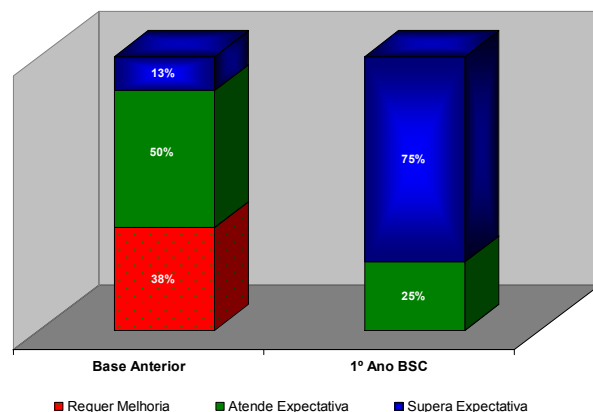
**4.9.2. Resultado na expectativa dos parceiros (clientes):** A administração da unidade de operações administrativo-financeiras compartilhadas determinou que o efeito da implementação do BSC como instrumento de gerenciamento e mensuração do



desempenho nesta deveria, por objetivo-fim, ampliar o grau de satisfação dos parceiros que interagem com a mesma, propiciando aos mesmos perceber maior grau de valor no atendimento de suas demandas em relação à unidade de negócio. Isto pôde ser medido em entrevistas realizadas junto aos principais usuários de informações produzidas pelo CSC.

Os parceiros do CSC da THI avaliaram os produtos e serviços entregues pela unidade de negócio considerando três quesitos previamente acordados, quais sejam, qualidade, periodicidade e prazo de entrega. Em todos eles, os resultados foram melhorados na comparação com a base anterior, sendo que a média apurada para o grau de satisfação dos parceiros após um ano da implementação do BSC foi 9,5, acima da média pré-implementação em 1,6 pontos.

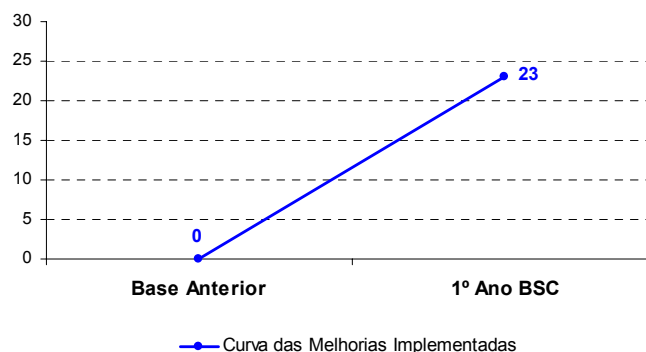
A atribuição de valor, por parte dos parceiros do CSC, ao resultado do trabalho desta unidade de negócio e sua contribuição ao processo decisório da THI apresentou significativa evolução após um ano de BSC. Antes de a metodologia ser implementada, 38% das unidades de negócio que utilizavam as informações provenientes das áreas que foram concentradas no CSC entendia que os produtos e serviços provenientes destas áreas requeriam melhorias. Após um ano de BSC, esse percentual foi zerado. No outro extremo, 75% dos entrevistados entenderam que o BSC fez com que o CSC, nesta sua nova configuração, superasse as expectativas em relação ao valor entregue por intermédio de seus produtos e serviços. Antes da implementação, esse percentual era 13%. Os 50% que entediam que os produtos e serviços da estrutura de apoio e retaguarda atendiam suas expectativas antes da implementação do BSC, apresentaram-se, após um ano, em 25%.



#### 4.9.3. Resultado na Expectativa da Excelência Operacional (Processos Internos):

Para atender às perspectivas dos parceiros do CSC, dentro do que foi destacado no item 4.9.2, as relações de causa e efeito apontaram para a necessidade de se alcançar a excelência operacional nos processos internos da unidade de negócio por meio dos fatores críticos de sucesso determinados para esta expectativa.

No primeiro deles, melhoria contínua, a gerência do CSC da THI solicitou à sua equipe que levantasse todas as possibilidades de ações de melhoria que pudessem ser implementadas com o intuito de melhorar os processos. Até então, em função da não existência de um gerenciamento efetivo e integrado das operações da unidade, o índice de melhorias que poderiam ser consideradas como inovadoras de processos já existentes era zero, ou seja, as pessoas não questionavam a forma como faziam as coisas ou executavam os inúmeros processos existentes sempre da mesma maneira. Os produtos e serviços eram obtidos, contudo, o fator tempo e custo das

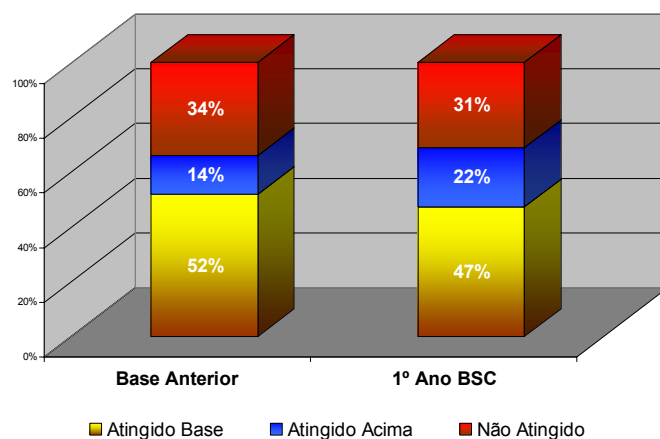


atividades era penalizado por conta da inexistência de mudanças decorrentes da implementação de melhorias. O exercício de se “pensar diferente” os processos fez com que vinte e três ações de melhorias (gráfico ao lado) fossem implementadas no primeiro ano de gestão sob a metodologia *BSC*.

Dentre as ações, destacaram-se os desenvolvimentos tecnológicos, que propiciaram maior agilidade na execução de tarefas, no processamento de rotinas contábeis e fiscais e na emissão de relatórios para análises, bem como a colocação de procedimentos para processos que estavam soltos, sem diretrizes. As melhorias implementadas propiciaram uma redução de 84% no tempo de execução das atividades a elas relacionadas (de 401 horas por mês antes da implementação para 65 horas por mês após a implementação). Para todas as melhorias implementadas foram elaborados manuais de instrução e os mesmos foram disponibilizados aos usuários, de forma que todos os desenvolvimentos foram explicados e registrados ao serem colocados em uso. No decorrer do desenvolvimento das melhorias que foram implementadas durante o primeiro ano de gestão sob o *BSC*, surgiram temas que, depois de analisados, converteram-se em outras doze propostas de melhorias, a serem trabalhadas para implementação no ano seguinte.

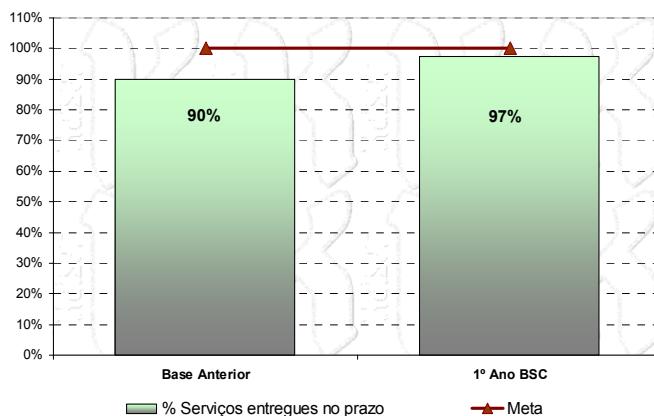
Além dos pontos destacados, após a colocação das melhorias em prática, pode ser percebido um resultado não mensurável relacionado à satisfação de realização e dever cumprido em todos os colaboradores do CSC que participaram do processo de melhoria contínua e, principalmente nos usuários beneficiados por tais melhorias, em função, primeiro, da facilidade e agilidade que as mesmas proporcionaram e, segundo, da possibilidade de utilizar o tempo antes destinado a trabalhos muitas vezes manuais e que não agregavam valor, na garantia da acuracidade das informações e na busca de novas melhorias para os processos.

O segundo FCS para esta expectativa foi *OCD's*, que consistem em metas individuais dos funcionários e estão ligados aos processos do CSC da THI. Quanto mais metas forem atingidas, significa que mais processos serão melhorados e que o nível de qualidade dos produtos e serviços da área, por consequência, aumentará. Significa ainda que, em função disso, e dadas as relações de causa e efeito determinadas no *BSC*, parte da expectativa dos parceiros estará sendo atendida quando da realização dos *OCD's*. O gráfico demonstra que houve um crescimento de 3 pontos percentuais (de 66% para 69%) no percentual de realização dos *OCD's* após um ano da implementação do *BSC* no CSC.



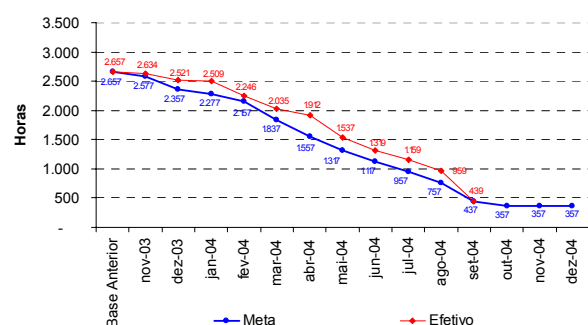
O grau de atingimento dos OCD's é medido de duas maneiras, quais sejam: quando um funcionário do CSC atinge exatamente o objetivo-alvo proposto, diz-se que esse objetivo foi atingido em sua base pré-determinada. Por outro lado, quando a conclusão do objetivo proporciona um resultado além do esperado, diz-se que esse objetivo foi atingido acima do pré-determinado. No estudo realizado, os objetivos atingidos "acima" apresentaram crescimento de 8 pontos percentuais (de 14% para 22%), tendo como contrapartida uma redução de 3 pontos percentuais no percentual de objetivos "não atingidos". Os objetivos atingidos em "base" variaram de 52% para 47%. Os resultados demonstraram que além de mais OCD's terem sido atingidos, cresceu a intensidade e a excelência da realização dos mesmos, e por conseqüência, os resultados esperados foram superados. O BSC provocou uma inversão na prioridade dos funcionários em relação a decidirem-se por atacar a realização dos OCD's ou executarem suas rotinas de trabalho. Até então a rotina

era priorizada e executada com dificuldades. Ao pararem e repensarem os objetivos-chave de desempenho, principalmente aqueles ligados aos processos de trabalho, perceberam que a efetivação dos OCD's propiciaria melhorias nestes processos que culminariam com uma rotina de trabalho mais enxuta e fluente, e isso foi feito.



No terceiro FCS determinado para esta expectativa, serviços entregues, o CSC teve como objetivo monitorar o índice de produtos e serviços entregues no prazo aos seus parceiros e clientes e, por conseqüência, verificar os que estavam sendo entregues com atraso, afetando de alguma forma o processo decisório dos usuários de informações. Para tanto, as sub-áreas que integram a unidade de negócio da empresa tiveram suas atividades elencadas em ordem cronológica de execução com vistas à conclusão de cada produto ou serviço, sendo que esses relatórios de acompanhamento, criados para essa finalidade, passaram a ser monitorados diária, semanal ou mensalmente, conforme a periodicidade de cada tarefa. Antes da implementação do BSC na unidade de negócio, era sabido que o índice de atividades executadas com atraso no prazo era elevado para se atingir as metas de entrega acordadas com os parceiros, sendo que na primeira medição efetuada apresentou-se em 10%, ou seja, 90% das atividades eram entregues nas datas acordadas, o que ainda não era suficiente para suprir de informações o processo decisório. Um ano após a implementação do BSC, este índice foi reduzido em 7 pontos percentuais, passando a ser de 3%, logo, 97% das atividades estavam em dia em relação aos prazos de entrega, conforme demonstra o gráfico ao lado. A administração do CSC tem trabalhado forte no intuito de zerar esse índice.

Na maioria das vezes, diante da necessidade de manter o nível

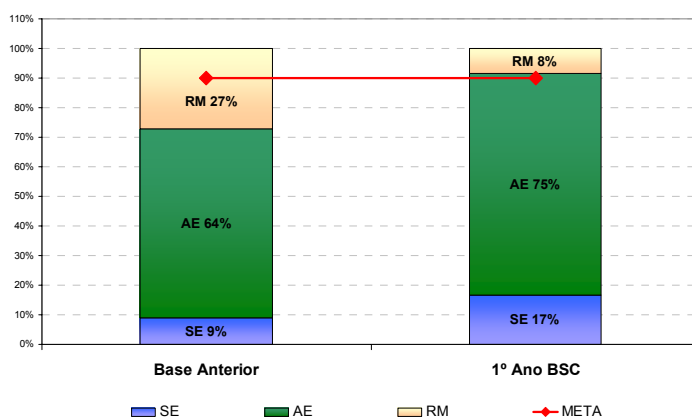


mínimo exigido de produtividade dos processos, a operacionalização dos mesmos era conquistada às custas de trabalho adicional, o que gerava acúmulo de horas-extras, depositadas em um banco de horas, e incremento nos gastos do CSC. Com as ações descritas neste item, além de obter os resultados já citados em cada um dos três fatores críticos de sucesso desta expectativa, a realização de horas-extras foi reduzida e um plano de compensação das horas acumuladas foi iniciado. O resultado foi uma redução, apontada em uma última medição (set/04), de 83,5% no total de horas-extras acumuladas no banco de horas da unidade de negócio (de 2.657 horas na base anterior para 439 horas um ano após a implementação do BSC), conforme demonstra o gráfico ao lado.

**4.9.4. Resultado na Expectativa do Aprendizado e Crescimento:** A implementação do BSC para o CSC, dentro de sua filosofia de relações de causa e efeito, permitiu à THI “enxergar” que sem a elevação do nível de competência e conhecimento de seus funcionários seria difícil atingir a evolução necessária nos processos internos de serviços, sendo estes fatores indispensáveis para o crescimento da excelência operacional, visando o atendimento aos parceiros e a obtenção de melhores resultados em finanças por conta de uma eficaz administração de recursos. Em função disso, a administração do CSC atuou durante um ano junto aos colaboradores desta unidade de negócio no intuito de elevar os FCS’s competência e conhecimento dos mesmos.

Em relação ao FCS competência, uma das ações foi a realização de reuniões individuais periódicas junto a cada colaborador, procurando demonstrar o papel de cada um dentro da estratégia Serviços Compartilhados como um todo e na operacionalização dos processos de serviços da unidade de negócio, em particular. Em última instância, para os casos em que a atuação da administração junto aos colaboradores não foi suficiente para promover a elevação das competências, foram efetuadas as substituições de acordo com as características demandadas em cada processo de serviço.

Para cada uma das vinte e três competências citadas no item 4.7.4, os colaboradores foram avaliados e classificados pelos gestores dos processos e pela administração da unidade de negócio em cinco diferentes estágios, quais sejam: insatisfatório (IN), requer



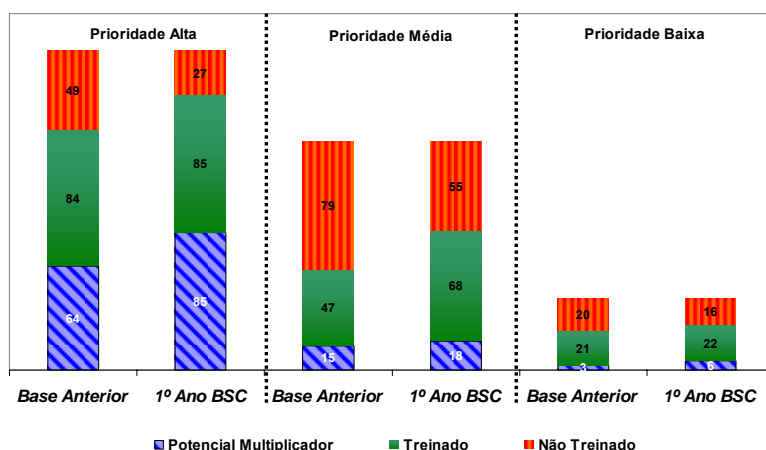
melhorias (RM), atende as expectativas (AE), supera as expectativas (SE) e excelência (EX). Uma auto-avaliação também foi realizada por cada colaborador e confrontada com a avaliação da gerência, sendo que esse trabalho de consolidação das avaliações foi realizado pela área de recursos humanos da THI. Na seqüência, gestor e colaborador receberam as avaliações compiladas em

um gráfico de dispersão e realizaram uma reunião formal de *feedback*, onde a gerência teve a oportunidade de posicionar a cada colaborador, individualmente, as melhorias que se apresentavam como necessárias para que as competências tivessem classificações superiores às até então apresentadas, quando de uma próxima medição. O gráfico acima

apresenta a evolução do grau de competência do time de colaboradores do CSC decorrido um ano da implementação do BSC como ferramenta de mensuração do desempenho da unidade de negócio.

Antes da implementação do BSC, era de 27% o percentual de colaboradores cuja competência se apresentava como “requer melhorias”. Após um ano, as medições demonstraram que esse percentual foi reduzido para 8% (a administração de recursos humanos da THI acredita que 10% é o percentual máximo de colaboradores RM que uma unidade de negócio pode suportar na composição de sua equipe). Os que se apresentavam com grau de competência “atende as expectativas” cresceram 11 pontos percentuais, saindo de 64% para 75% em um ano. Os colaboradores classificados como “supera as expectativas”, que eram 9%, cresceram 8 pontos percentuais no mesmo período, passando a representar 17% da composição total do time de Serviços Compartilhados.

Já para o FCS conhecimento, a ação da administração do CSC foi, num primeiro momento, identificar quais os conhecimentos requeridos para as diversas atividades a serem desenvolvidas e funções exercidas na unidade de negócio. Em um passo seguinte foi mapeado, por função e indivíduo, o nível de conhecimento existente, visando identificar as necessidades de treinamento e o seu nível de prioridade (alta, para atividades cujo conhecimento é fundamental; média, para atividades cujo conhecimento é requerido; e baixa, para atividades cujo conhecimento é requerido, mas não imprescindível), bem como o direcionamento deste por funcionário e função. O gráfico abaixo apresenta a evolução do nível de conhecimento da equipe de Serviços Compartilhados da THI após um ano de gerenciamento baseado nos conceitos do BSC. Os números constantes do gráfico representam a quantidade de atividades que são executadas em cada uma das prioridades.



A necessidade de ampliar e gerenciar o conhecimento ocasionou ações que foram, desde treinamentos direcionados, até a implementação do esquema “trabalho rotativo” para os membros da equipe de Serviços Compartilhados, onde os mesmos foram submetidos, em intervalos trimestrais, à troca de atividades dentro da unidade

de negócio. A implementação do BSC não só aumentou o nível de treinamento da equipe, como propiciou ainda o desenvolvimento daqueles que já detinham um bom nível de conhecimento, ampliando, desta forma, o potencial da equipe em multiplicá-lo através da unidade de negócio. Ao todo, o nível de conhecimento do CSC da THI cresceu 33% para “potencial multiplicador” e 15% para “treinado”, reduzindo, por consequência, o percentual de “não treinado” em 34%. A maior redução se deu em relação às atividades cuja prioridade do conhecimento era alta, com redução de 45% em “não treinado” em relação à base anterior. Nesta prioridade, as atividades que passaram a ter mais

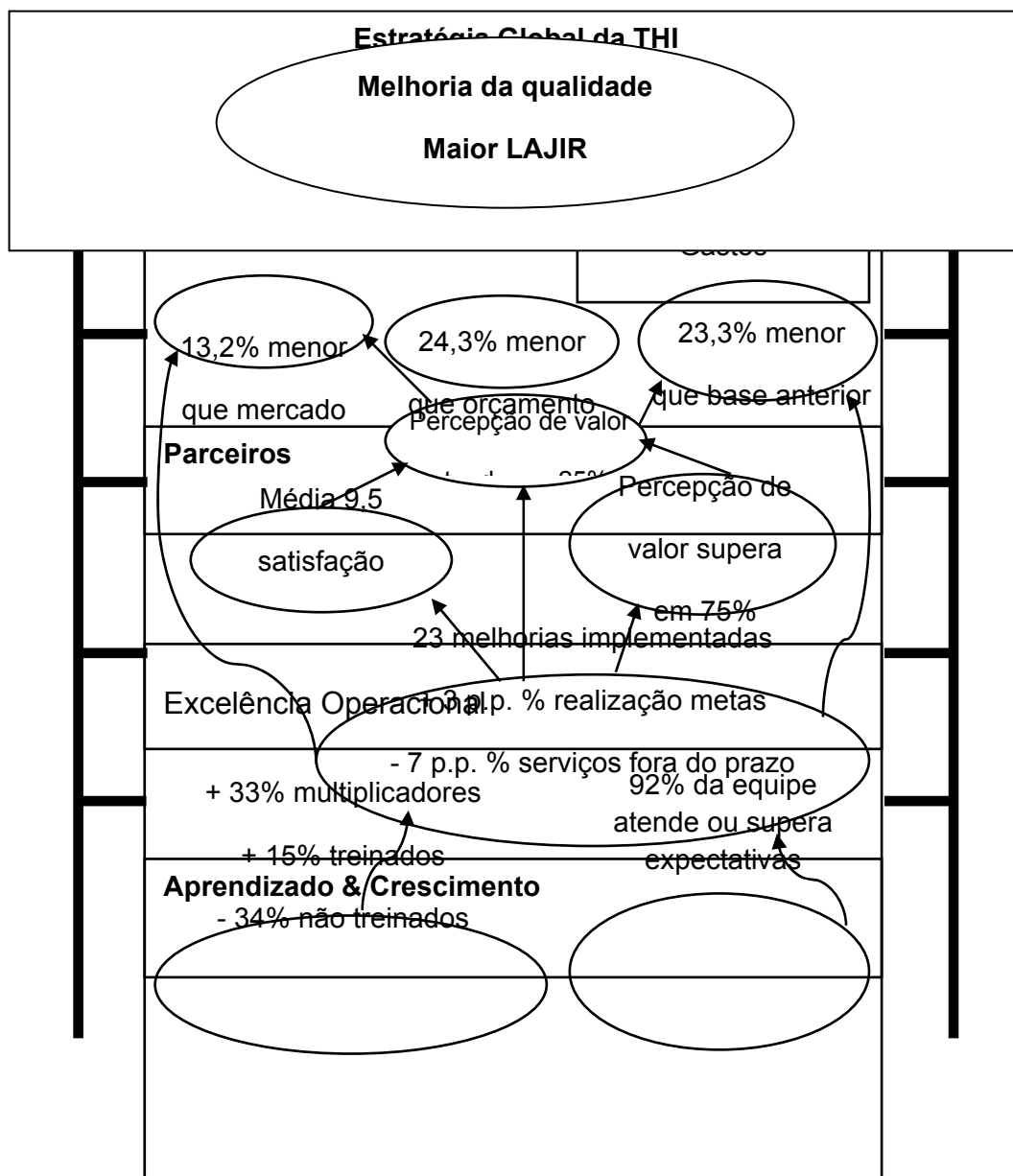


membros da equipe classificados como “potencial multiplicador” cresceu 33%. Já para as atividades classificadas como sendo de prioridade média para terem membros do time treinados, a redução foi de 30% em “não treinado”, com crescimento de 40% em “treinado” e 20% em “potencial multiplicador”. Mesmo para as atividades cujo treinamento foi considerado de prioridade baixa, houve redução de 20% em “não treinado” e crescimento de 5% e 100% em “treinado” e “potencial multiplicador”, respectivamente.

## **5. A Integração dos Resultados em Cada uma das Expectativas e a Estratégica Global da Empresa**

O *BSC* vincula os planos, estratégico, tático e operacional da empresa mediante as relações de causa e efeito existentes entre estes e em função das inúmeras ações empresariais que atravessam a organização, ou parte dela. No estudo de caso apresentado, apesar da metodologia ter sido aplicada em uma única unidade de negócio da THI, qual seja, o CSC, foi tomado o cuidado de se definir uma linha estratégica para a mesma, como se esta fosse uma entidade distinta que prestava serviços às demais unidades de negócio da empresa. Não obstante, guardou-se a relação desta estratégia local com a estratégia global da empresa, de forma que os resultados obtidos contribuíssem para o todo da organização. A figura 2 consolida as relações de causa e efeito entre as expectativas do *scorecard* do CSC da THI e sua estratégia global, demonstrando a importância de se atingir cada um dos resultados definidos em cada expectativa como meio de se alcançar o resultado local e, em função dele, contribuir para a formação do resultado de todo o grupo de unidades de negócio.

Figura 2 - Integração com a Estratégia Global da THI



Ao melhorar as competências e o nível de conhecimento da equipe do CSC, a administração desta unidade de negócio criou condições para que os processos internos fossem “lapidados” naquilo que ainda não funcionava em um nível suficiente para satisfazer às demandas dos parceiros das demais unidades de negócio ao redor da estrutura de apoio e retaguarda. Uma vez que os processos foram re-alinhados e melhorados, deles surgiram resultados que culminaram com os benefícios qualitativos (satisfação e valor) e quantitativos (melhor desempenho financeiro) apresentados ao longo do item 4.9. Tais resultados apresentaram-se em linha com a estratégia global da THI, que se beneficiou dos resultados produzidos pela implementação do *BSC* em sua unidade administrativo-financeira compartilhada.

## 6. Conclusões e Considerações Finais

O *BSC*, em sua função de instrumento de comunicação, propiciou aos funcionários da THI entenderem que a estratégia de implementação do CSC estava ligada a fatores mais importantes do que simplesmente a redução de gastos pelo corte de pessoal. Ao direcionar esforços no sentido de concentrar as atividades de apoio e retaguarda, tidas como secundárias à operação principal da empresa, a THI não só elevou a níveis mais do que satisfatórios os produtos e serviços oriundos da nova unidade administrativo-financeira compartilhada, como possibilitou aos seus executivos o tempo necessário para trabalharem sobre ações do plano estratégico que deveriam receber maior atenção dos mesmos, dada a potencialidade do valor que tais ações poderiam gerar. Através das relações de causa e efeito, essência do *BSC*, a comunicação da mudança fluiu de maneira transparente e objetiva, sendo que os envolvidos no processo de transição para Serviços Compartilhados compraram a idéia de que a decisão era favorável à THI, visto que estava de acordo com os pilares que sustentavam sua estratégia de geração de valor e crescimento sustentado, uma vez que aumentaria os níveis de qualidade dos processos, produtos e serviços compartilhados pela empresa, além de contribuir positivamente para o seu resultado operacional, tanto pela redução nos gastos da nova unidade de negócio, quanto pelo valor gerado pelo corpo executivo em novas ações estratégicas. O *BSC* interligou a estratégia de implementação do CSC à estratégia corporativa da THI, demonstrando que os objetivos eram comuns e se encaixavam, fatores preponderantes para o sucesso na aceitação da decisão de mudança. A adoção do *BSC* como instrumento de mensuração do desempenho da unidade administrativo-financeira compartilhada permitiu à sua gerência conduzir, ao longo de um ano, inúmeras ações em quatro expectativas distintas que foram definidas no início de vida da nova unidade de negócio. Na expectativa do aprendizado e crescimento, o nível de conhecimento da equipe do Centro de Serviços Compartilhados cresceu em 33% em relação à capacidade dos funcionários em multiplicar o que sabiam, 15% em relação aos que estavam treinados para suas funções e, por consequência, caiu 34% em relação àqueles que não detinham o treinamento necessário para suas atribuições. Ainda nesta expectativa, o fator competência, que engloba características diversas do empregado, apresentou 92% deles atendendo ou superando as perspectivas demandadas pela nova unidade de negócio. A evolução na expectativa do aprendizado e crescimento fez com que o Centro de Serviços Compartilhados elevasse a excelência operacional de seus processos internos, através da implementação de 23 ações de melhoria (principalmente relacionadas à tecnologia da informação e criação de procedimentos operacionais), ampliasse o percentual de realização de metas individuais dos empregados em 3 pontos percentuais e reduzisse em 7 pontos percentuais o percentual de produtos e serviços entregues fora do prazo. Com um maior grau de excelência operacional em seus processos internos, o CSC atendeu às exigências da expectativa dos parceiros, que passaram a perceber um grau de valor nos produtos e serviços recebidos que superava suas necessidades em 75% dos casos, atendendo nos demais 25%. Como consequência, o conceito médio atribuído pelos parceiros da estrutura administrativo-financeira compartilhada, ao avaliarem os quesitos qualidade, periodicidade e prazo, subiu de 7,9 para 9,5. Também em decorrência da elevação no nível dos processos internos e boa aceitação dos produtos e serviços do Centro de Serviços Compartilhados

por seus parceiros, a expectativa financeira, após um ano de gestão sob os conceitos do *Balanced Scorecard*, apresentou resultados satisfatórios, com níveis de gastos mensais 13,2% abaixo do mercado de terceirização, 24,3% abaixo do orçamento previsto para a nova estrutura e 23,3% abaixo da base anterior. Adicionalmente aos resultados apresentados, os funcionários do CSC passaram a agir, em todos os aspectos inerentes às atividades ali concentradas, com foco no reflexo que suas ações trariam em cada uma das expectativas, visto que todos compreenderam e passaram a refletir sobre as relações de causa e efeito.

## 7. Referências Bibliográficas:

- Balanced Scorecard Collaborative. Buiding the Balanced Scorecard.* São Paulo, 2001.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Ulrich, D. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”.** Rio de Janeiro, 2001.
- Bergeron, B. **Essentials of shared services.** EUA, 2002.
- Campos, J. A. **Cenário Balanceado.** São Paulo, 1998.
- Copeland, T., Koller, T. & Murrin, J. **Avaliação de empresas.** São Paulo, 2001.
- Corrêa, H.L. & Caon, M. **Gestão de Serviços.** São Paulo, 2002.
- Costa, A.P.P. **Contabilidade Gerencial: Um estudo sobre a contribuição do BSC.** USP, 2001.
- Gianesi, I.G.N. & Corrêa, H.L. **Administração estratégica de serviços.** São Paulo, 1994.
- Hammer, M. & Champy, J. **Reengenharia.** Rio de Janeiro, 1994.
- Innovation Delivered. **Establishing a shared service center: legal & fiscal issues.** EUA, 2002.
- Johnston, R. & Clark, G. **Administração de operações de serviços.** São Paulo, 2001.
- Justino, S.A. **A prática dos Serviços Compartilhados na área administrativo-financeira empresarial: uma perspectiva de mudança.** PUC-SP, 2002.
- Kaplan, R. S. & Norton, D.P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro, 1997.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. **Balanced Scorecard: Mapas estratégicos.** Rio de Janeiro, 2004.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. **Estratégias de “lock-in”.** São Paulo, 2004.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. **Kaplan e Norton na prática.** Rio de Janeiro, 2004.
- Kaplan, R. S. & Norton, D.P. **Organização orientada para a estratégia.** Rio de Janeiro, 2001.
- Kaplan, R. S. & Norton, D.P. **Utilizando o BSC como um sistema gerencial estratégico.** São Paulo, 2000.
- Klein, N. & Kaplan, R. S. **Chemical Bank: Implementing the BSC.** Boston, 1996.
- Martins, E. **Avaliação de empresas.** São Paulo, 2001.
- Nair, M. **Essentials of Balanced Scorecard.** New Jersey, 2004.
- Niven, P. **Balanced Scorecard step-by-step.** EUA, 2002.
- Olve, N.G., Sjostrand, A. **The Balanced Scorecard.** EUA, 2002.
- Pappacena, E. & Stadtlander, R. C. **Change Enablement.** EUA, 1999.
- Rezende, J. F. **Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual.** Rio de Janeiro, 2003.
- Roy, J., Wetter, M., Olve, N.G. **Condutores da performance.** Rio de Janeiro, 2001.
- Rocha, S.H. **Balanced Scorecard: Uma contribuição à eficácia do gerenciamento do negócio através do Balanced Scorecard.** PUC-SP, 2002.
- Schulman, D.S., Dunleavy, J.R., Harmer, M.J. & Lusk, J.S. **Shared services.** São Paulo, 2001.
- Young, S. D. & O’byrne, S. F. **EVA e gestão baseada em valor.** São Paulo, 2003.