

# Alinhando as estratégias e as competências essenciais com o BSc

Luciano Maciel Ribeiro<sup>1</sup>      Sergio Satt Júnior<sup>1</sup>  
lucianoribeiro@atlanticosul.edu.br      satt@atlanticosul.edu.br

<sup>1</sup> Professor da Faculdade Atlântico Sul – Rio Grande - RS

## Resumo

*Este trabalho tem como objetivo analisar as competências necessárias dos recursos humanos das lojas O Boticário de Pelotas/RS. Com isso, definir objetivos e indicadores na perspectiva de aprendizado e crescimento que contribuam para o alcance das estratégias da empresa. Este estudo representa um aprofundamento na perspectiva de aprendizado e crescimento do modelo sugerido para a empresa em 2005. A implantação das ações para alcançar as estratégias depende fundamentalmente da participação das pessoas envolvidas em todos os níveis. Para o estudo das competências dos funcionários da empresa, foram realizados encontros com os gestores, que em paralelo discutiram o modelo e suas bases com os colaboradores. A discussão ocorreu na forma de questionamento ao modelo inicial sugerido para a empresa. Estes encontros serviram para eliminar indicadores que não tinham coerência com as estratégias da empresa, principalmente na perspectiva em estudo, e reforçar os indicadores que mantinham relação de causa e efeito com os demais.*

**Palavras-chave:** Competências essenciais; Estratégias; Balanced Scorecard.

## 1. Introdução

As organizações direcionam suas ações para um papel estratégico dos Recursos Humanos, Ulrich (1998). Mas pensar no desenvolvimento de competências significa ir além desta tendência, é imprescindível criar novas estruturas organizacionais, que possam sustentar o desenvolvimento de competências, fortalecendo a organização para o alcance das suas metas.

Conforme Klein (1998), o desafio dos gestores é lapidar o ativo intelectual existente na organização transformando-o em conhecimento capaz de ser utilizado diretamente no processo da mesma forma que os ativos tangíveis.



*Figura 1 – Principais ativos intangíveis na visão de Marr e Adams  
Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Marr e Adams (2004)*

Segundo Marr e Adams (2004), capital humano, capital da informação e organizacional, podem ser considerado como os ativos intangíveis principais de qualquer organização.

Sustentar uma posição favorável no mercado passa pelo investimento realizado nos seus Recursos Humanos e bases tecnológicas. Desta forma a obtenção de vantagens competitivas, a partir do alinhamento dos ativos intangíveis com a estratégia assume um papel decisivo para o sucesso do negócio.

Sendo este trabalho focado em uma empresa franqueada na área de varejo, a qual precisa ter nos seus colaboradores a base de sustentação do negócio, como forma de obter diferenciação em relação à concorrência, desenvolveu-se um estudo aplicando-se a metodologia BSc, direcionado para a perspectiva de aprendizado e crescimento.

A empresa analisada atua no setor de cosméticos e perfumarias. Este setor exige cada vez mais, atendimento personalizado, qualidade de produtos e serviços, agilidade no recebimento e entrega do produto. Sendo assim, a diferenciação de uma empresa da outra pode residir apenas na identificação dos fatores que favorecem a percepção pelo cliente de um serviço único, possibilitando um maior valor de entrega.

Na visão de Franco-Santos et al. (2004, p.5), o BSc “...the use of scorecard measures for determining rewards has two main roles”, onde a primeira regra é focada no entendimento pelos funcionários das estratégias prioritárias para a empresa, e a segunda baseada na recompensa dos funcionários quando a organização atinge os objetivos.

Conforme Logman (2004), as empresas não atribuem a mesma importância para as quatro perspectivas. Isto depende da estratégia seguida. Como exemplo, o autor afirma que produtos líderes, no seu negócio, enfatizam a perspectiva de aprendizado e inovação. Logman (2004, p.95), conclui “...all perspective measures should reflect a company’s strategic direction”. Portanto, a utilização nas diferentes perspectivas do BSc, está intimamente associada a estratégia da organização.

## **2. Objetivos da Pesquisa**

### **2.1 Objetivo Geral**

Alinhar as perspectivas dos funcionários com a estratégia da empresa.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Avaliar relacionamento entre empresa e cliente.
- Elaborar processo de acompanhamento interno.

## **3. Metodologia**

Para a realização deste estudo foi utilizada a pesquisa exploratória, através de um estudo de caso, que possibilita a observação direta e a melhor aplicabilidade do estudo.

Segundo Yin (2005), o estudo de caso consiste em uma inquirição empírica a qual investiga um determinado fenômeno em um determinado contexto do cotidiano, utilizando-se de múltiplas fontes de evidência, permitindo assim distinguir este método de outras estratégias de pesquisa.

Ainda comparando o estudo de caso com outras estratégias de pesquisa, Yin (2005) afirma que a escolha associa-se as questões definidas pela investigação e que este método representa a forma mais adequada de responder as questões “como” e “porque”.

A pesquisa de caráter qualitativo consistiu de entrevista semi-estruturada e questionários com questões fechadas. Este método permite o entendimento dos dados coletados, ou seja, buscar as respostas necessárias para as perguntas formuladas e aprofundar a discussão do tema. O estudo de caso como estratégia de pesquisa é um método abrangente, não sendo uma ampla coleta de dados e sim uma abordagem específica de coleta e análise de dados qualitativos e quantitativos, como observa Zanelli (2002) o tipo de pesquisa qualitativa tem relação direta com a habilidade do pesquisador.

As etapas da pesquisa foram: entrevistas com: diretora e supervisor do grupo, e com as gerentes e funcionários das lojas, após esta etapa partiu-se para coleta de dados sobre o negócio da empresa, análise dos últimos relatórios contábeis publicados e de outros relatórios e consultas nos sistemas de informação disponíveis da empresas.

A delimitação da pesquisa é quanto à perspectiva do BSc de aprendizado e crescimento e sua importância para o alcance dos objetivos estratégicos definidos pelas Lojas O Boticário de Pelotas/RS.

## 4. Referencial Teórico

### 4.1 Estratégia

É ilusório pensar que possa existir nas pequenas e médias organizações a existência de uma área de estratégia, centralizando e coordenando a concepção das estratégias. Como observa Mintzberg et al. (2000) pequenas ações e decisões tomadas por todos produzem grandes mudanças de direção, destacando assim a necessidade de maior envolvimento dos colaboradores nas estratégias deste tipo de organização.

### 4.2 Estratégia baseada no desenvolvimento de competências

Observando os relatos nas entrevistas com a gerência, direção e a supervisão da empresa, ficou evidente a necessidade de desenvolver competências específicas para a compreensão das estratégias que a organização pretende adotar. Conforme Prahalad e Hamel (2005), para desenvolver competências essenciais nos diferentes níveis tornan-se necessário que os gestores compreendam e participem das cinco tarefas fundamentais da administração das competências conforme a figura 2.



Figura 2 – Obtenção de Competências essenciais

Fonte: Elaborado pelos autores

Estamos vivendo um período de muitas transformações. O cenário onde as organizações estão inseridas apresenta-se muito mais dinâmico e competitivo, conseqüentemente, tem exigido das pessoas um aperfeiçoamento em relação aos valores, atitudes e aptidões. Neste

sentido é um desafio refletir e buscar estratégias que visem apontar caminhos para que as organizações possam se desenvolver e manter a competitividade. Existem inúmeras competências que podem ser empregadas para preparar a empresa para a mudança. Competência é “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY E FLEURY, 2001, p. 21).

De acordo com Prahalad e Hamel (2005), uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício único ao cliente. Sendo assim, é o conjunto de competências de uma organização, compostas de habilidades pessoais, coletivas e de tecnologias de uma organização, que representam a soma do aprendizado construído ao longo de sua história na realização de negócios no mercado competitivo.

Desta forma a competência essencial da organização concentra grande foco direcionador das ações da mesma com vistas para o futuro. Neste sentido, é fundamental que a empresa tenha clara suas estratégias, pois o planejamento estratégico direciona a organização para o futuro, quando são definidas a missão, negócio, visão de futuro e focos estratégicos da mesma. Prahalad e Hamel (2005, p. 39) afirmam que: “O comprometimento e a perseverança da organização são impulsionados pelo desejo de modificar a vida das pessoas – quanto maior a mudança, maior o comprometimento”. Assim, é fundamental que a equipe de trabalho esteja envolvida e comprometida com o futuro da empresa. Segundo Zarifian (2003, p. 148), “[...] a marca distintiva do engajamento de uma organização na abordagem das competências é a verificação, na análise de situações, se ela expressa e valoriza as iniciativas”.

A vantagem de trabalhar com o conceito de competência é que ele permite direcionar o foco, concentrar forças no que é essencial para que a organização alcance os seus objetivos. Prahalad e Hamel (2005) destacam competência sob o ponto de vista das habilidades que as empresas devem desenvolver para competir pela participação nas oportunidades, e não pela participação no mercado, e consideram-na fonte de vantagem competitiva. Entretanto, enfatizam que nem todas as fontes de vantagem competitiva são competências essenciais.

A competência é caracterizada pela integração e a coordenação de um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que na sua manifestação produzem uma atuação diferenciada. Elas não se restringem a uma área particular da empresa, estão distribuídas em toda a organização. De acordo com Prahalad e Hamel (2005):

Criar o futuro exige que a empresa desenvolva novas competências essenciais, competências que normalmente transcendem a perspectiva de uma única unidade de negócios – tanto em termos de investimento necessário quanto de variedade de aplicações potenciais. (PRAHALAD e HAMEL, 2005, p. 37)

As competências essenciais permitem a organização criar uma proposta de valor consistente e diferenciada a seus produtos e serviços, de forma que este valor possa ser percebido pelos clientes. Na reflexão de Anderson et al. (2006) sobre proposta de valor para os clientes, os autores classificam em três formas: todos os benefícios, pontos de diferenciação favoráveis e foco ressonante. No primeiro item são oferecidos ao cliente todos os benefícios possíveis sem identificar as suas necessidades. No segundo item são ofertados ao cliente os pontos de diferenciação do produto ou serviço (competências essenciais). No último item no qual os autores defendem a atuação das empresas é marcado pelo conhecimento dos valores que são realmente importantes para os clientes.

A adoção de um maior acompanhamento do desempenho do colaborador, possibilita um sentimento de autoria sobre as ações tomadas, além disso, permite a busca de melhor qualidade e contínuo aprimoramento, Rezende (2003). Destaca desta forma que “a importância do fator humano como agente de transformação e de sustentação da competitividade e da performance assume seu contorno mais significativo”, Rezende (2003, p.200).

### 4.3 Modelo 7S da Consultoria Mckinsey

Este modelo criado em parceria da consultoria Mckinsey e os autores Tom Peters e Robert Waterman descreve os fatores mais importantes para uma organização executar de forma eficaz as estratégias pré-definidas.

Os sete fatores iniciam, em inglês, com a letra “S”.

- Estratégia (Strategy) – ações tomadas por uma empresa em resposta a mudança ou previsão de mudança no ambiente externo, a fim de obter uma vantagem competitiva.
- Estrutura (Structure) – é o funcionamento da estrutura hierárquica, distribuição de poder e tarefas; os mecanismos necessários para coordenar a organização.
- Sistemas (Systems) – procedimentos formais ou informais para gerenciar a organização, incluem todos os sistemas gerenciais de informação.
- Equipe (Staff) – as pessoas, experiências e competências, modo de recrutamento, treinamento, gerenciamento e promoção de pessoas.
- Habilidades (skills) – as competências da organização; o que faz de melhor para as pessoas, práticas gerenciais, processos, sistemas, tecnologia e relacionamento com os clientes.
- Estilo/Cultura (Style/Culture) – estilo de liderança dos gestores, cultura organizacional, valores, crenças, normas e atitudes.
- Valores compartilhados (Share values) – conjunto de valores básicos que são compartilhados na organização e servem como guia do que importante e deve ser seguido.

Pelo modelo 7S as empresas somente terão sucesso quando alcançarem uma integração entre os três “S” *hard* (estratégia, estrutura e sistemas) e os quatros “S” *soft* (habilidades, equipe, estilo e valores compartilhados).

### 4.4 Conceitos do BSc

O conceito de BSc está estruturado em cima de quatro perspectivas básicas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Segundo Kaplan e Norton (2004), o modelo da contabilidade financeira já não consegue representar os resultados das estratégias lançadas pelas empresas para gerar valor, portanto, deveria incorporar a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais, tais como produtos e serviços de qualidade, funcionários motivados, processos internos eficientes e consistentes, clientes satisfeitos. Por isso, segundo os autores, a necessidade de um novo modelo para agrupar todos os fatores que contribuem para a criação de valor.

Para Kaplan e Norton (1997), a avaliação dos ativos intangíveis seria útil devido a maior importância destes ativos para o sucesso das empresas na era da informação do que os ativos físicos e tangíveis.

No mundo atual não basta ter a estrutura física adequada às necessidades do mercado, outras capacitações são essenciais para garantir a competitividade da empresa.

O BSc é a melhor maneira de alinhar as estratégias e a estrutura, qualquer nível da empresa pode utilizar os conceitos-chaves, para alavancar o desempenho da sua área, Kaplan e Norton (2006a).

Kaplan e Norton (2006a), afirmam que o sistema baseado no BSc possibilita o entendimento e a busca de dados e informações para a geração de valor para os clientes.

O BSc não negligencia os ganhos financeiros; ao contrário, o foco na área financeira continua. A crença de que as organizações devem crescer e gerar riqueza aos seus acionistas continua. Mas avaliar a empresa apenas com base em seus números financeiros não garantirá crescimento e geração de riqueza.

O BSc é muito mais do que um sistema de indicadores, a sua adoção permite um reordenamento em torno da cadeia de valor, com destaque para os ativos intangíveis, serve de aprendizado estratégico para todos, caracterizando assim uma revitalização da teia organizacional, Resende (2006).

Para Resende (2006), o BSc serve para analisar equipes de trabalho, alinhando metas organizacionais e individuais.

Segundo Resende (2006, p.44), os empregados “alcançam melhores resultados quando são capazes de compreender e atuar sobre as situações de trabalho com base na estratégia”.

Segundo Carbone et al. (2005), o BSc assim como Radar (STEWART, 1998), Skandia (EDVINSSON e MALONE, 1998) e o sistema de gerenciamento de patrimônios de conhecimento (SVEIBY, 1998), são modelos de gestão de capital intelectual, ou seja, sistemas de avaliação de ativos intangíveis.

Isto demonstra que o BSc pode ser usado como ferramenta de controle para o desenvolvimento do capital humano, da informação e organizacional.

#### **4.5 Interação dos modelos 7S e BSc**

Kaplan (2006b), identifica algumas similaridades entre os modelos. Ambos os modelos trabalham com uma abordagem diversificada para a implantação eficaz das estratégias. O modelo 7S possui conectividade entre os “S”. O mapa estratégico do BSc possui relações de causa e efeito. Os dois modelos contribuem para os gestores alinharem suas empresas para realizarem eficazmente as ações e objetivos.

Para Kaplan (2006b), o BSc ajuda o modelo 7S através do uso do BSc como sistema gerencial de relatórios e desempenho, sistema este que é um dos “S” do modelo 7S, justamente o “S” que algumas organizações não conseguem alinhar com os demais. Além disso, o BSc é usado para alinhar o planejamento, orçamento e sistemas de recursos e recompensa à estratégia.

Conforme o autor, com relação ao “S” de estrutura, o BSc contribui para identificar a estrutura física, recursos humanos, tecnológicos para alinhar-se com a estratégia da empresa. Os quatro “S” *soft* estão relacionados no modelo do BSc a perspectiva de aprendizado e crescimento onde se trabalha com as pessoas e seus conhecimentos, habilidades e competências.

#### **4.6 Perspectiva do BSc para validação de desempenho**

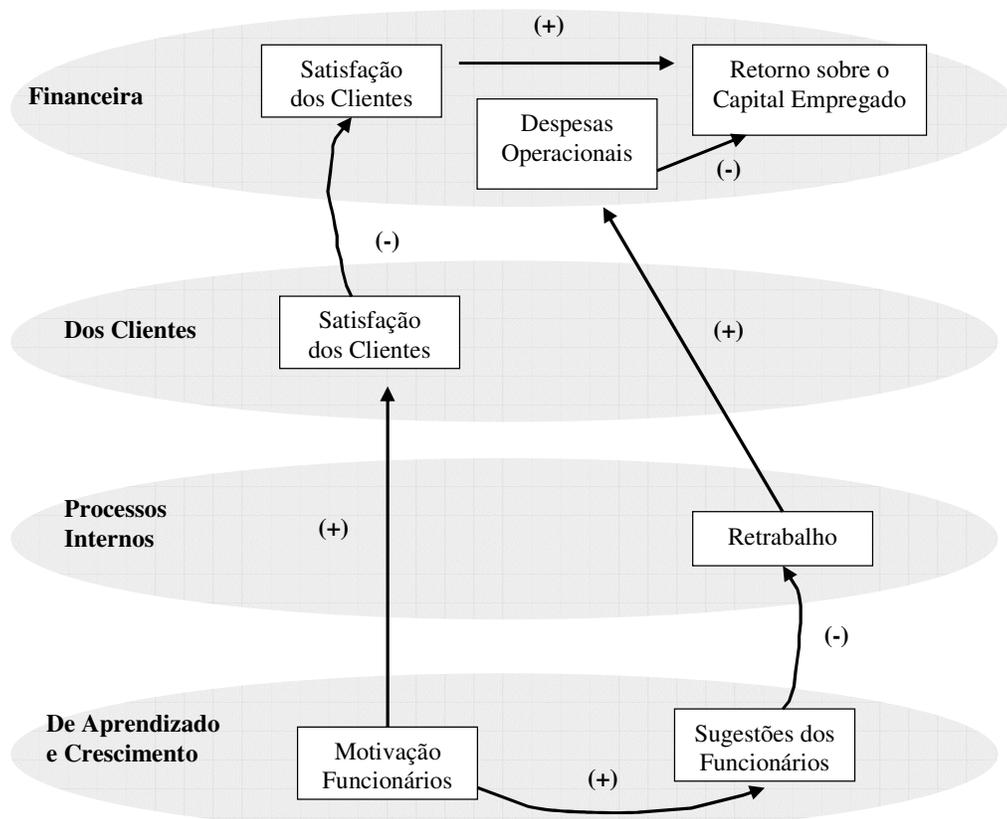
Segundo Kaplan e Norton (1997), as quatro perspectivas para avaliação de desempenho são:

- **Perspectiva Financeira** - As medidas financeiras indicam se a implementação e execução das estratégias de uma empresa estão gerando riqueza para a empresa. Os objetivos financeiros normalmente estão relacionados à liquidez e lucratividade, tais como receita operacional, retorno sobre o capital empregado e EBTIDA e etc.
- **Perspectiva dos Clientes** - são identificados os segmentos de clientes e mercados onde a empresa deseja competir. A perspectiva do cliente permite a fácil identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos. Entre as medidas mais importantes estão à satisfação, retenção e lucratividade de clientes e aquisição de novos clientes.
- **Perspectiva dos Processos Internos** - são identificados os processos internos críticos para o alcance dos objetivos financeiros e de clientes e nos quais as empresas devem alcançar a excelência. Esses processos permitem que as empresas ofereçam propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e satisfaçam as expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros. As medidas dos processos internos estão direcionadas para aqueles processos que terão maior impacto nos clientes e nos objetivos financeiros.
- **Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento** – identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. A capacidade da empresa de atingir metas ambiciosas para as outras três perspectivas, depende das capacitações dos seus recursos humanos, tecnológicos e sistemas de informação.

#### 4.7 Relações de causa e efeito

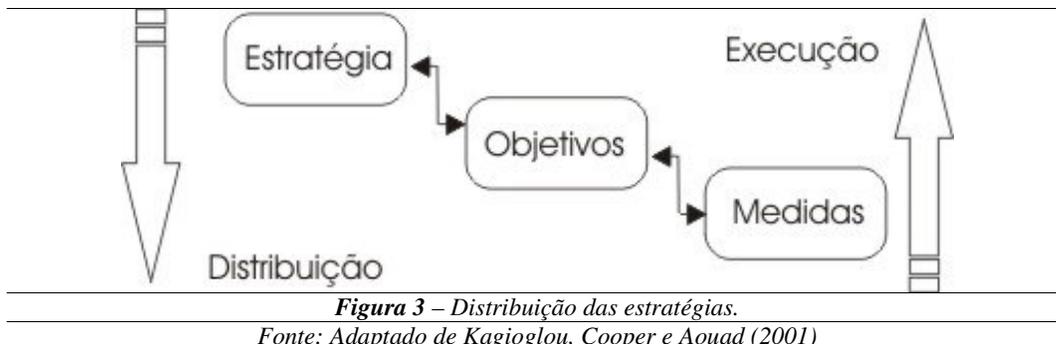
Para Kaplan e Norton (1997), estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O sistema de medição de desempenho deve tornar explícitas as relações ou hipóteses entre os objetivos e as medidas nas quatro perspectivas, para que elas sejam gerenciadas e validadas. Para Herrero (2005) as relações de causa e efeitos funcionam como uma espécie de filtro, para avaliar se o BSc está ou não refletindo a estratégia da organização.

De acordo com Kaplan e Norton (2006c), o mapa estratégico em relação à proposta de valor permite ao gestor definir e articular relações de causa e efeito para qualquer nível organizacional.



**Figura 2** – Vinculação dos indicadores das quatro perspectivas.  
 Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.267).

A utilização do BSc representa uma distribuição ao longo das quatro perspectivas para relatar as estratégias. Conforme a visualização proposta na figura 3.



**Figura 3** – Distribuição das estratégias.  
 Fonte: Adaptado de Kagioglou, Cooper e Aouad (2001)

## 5. Mapas Estratégicos

Com a criação do BSc surgiram os mapas estratégicos, uma ferramenta que representa os passos a serem dados para o alcance das estratégias.

Para Kaplan e Norton (2000), o mapa estratégico ajuda as organizações a ver suas estratégias de maneira coesiva, integrada e sistemática. O mapa estratégico demonstra o processo de transformação dos ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes, e consequentemente, em resultados financeiros. O mapa estratégico do BSc mostra como a

estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor, Kaplan e Norton (2004, p.32).

Conforme Kaplan e Norton (2004, p. 10), os mapas estratégicos baseiam-se em alguns princípios:

- A estratégia equilibra forças contraditórias
- A estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes.
- Cria-se valor por meio dos processos internos.
- A estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos.
- O alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis.

Os objetivos, nas quatro perspectivas, são conectados uns com os outros por relações de causa e efeito. A partir do topo, parte-se da hipótese de que os resultados financeiros só serão alcançados se os clientes-alvo estiverem satisfeitos.

Para Grebim (2004), o alinhamento dos objetivos das perspectivas é a chave para a criação de valor e, portanto, para uma estratégia focada e dotada de consistência interna.

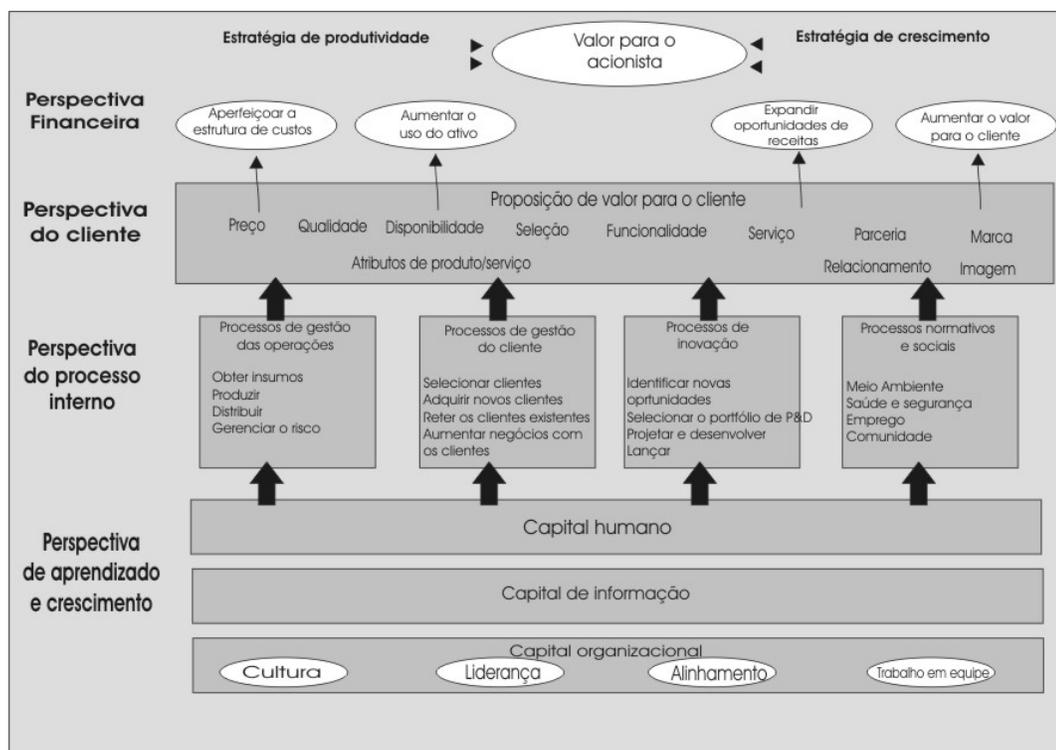
Esta arquitetura de causa e efeito, interligando as perspectivas, é a estrutura em torno da qual se desenha o mapa estratégico. Para Giollo (2000), a construção do mapa força a organização a esclarecer a lógica de como e para quem criará valor.

O mapa estratégico é a representação visual da estratégia, mostrando numa única página como os objetivos nas quatro perspectivas se integram e combinam para descrever a estratégia, Kaplan e Norton (2004). Para alcançar os objetivos do mapa estratégico, o processo começa na perspectiva financeira e termina na perspectiva de aprendizado e crescimento.

Nos mapas, as relações de causa e efeito, são demonstradas através de setas que interligam os objetivos considerados estratégicos pelas empresas. Os objetivos estratégicos são acompanhados de indicadores de desempenho e suas respectivas metas, as quais serão suportadas por iniciativas estratégicas.

Cada empresa adapta o mapa estratégico ao seu conjunto específico de objetivos estratégicos. O mapa ilustra as relações de causa e efeito que conectam os resultados desejados. Além disso, o mapa estratégico identifica as competências específicas dos ativos intangíveis da organização – capital humano, capital de informação e capital organizacional – necessários para o desempenho excepcional nos processos internos críticos.

Kaplan e Norton (2006c) apontam falhas que devem ser evitadas na adoção/implementação de sistema estratégico baseado no BSc. Segundo os autores inicialmente é necessário à articulação da empresa num processo de sinergia, depois incentivam as áreas na criação de estratégias que favoreçam as metas da organização.



**Figura 4 – O mapa estratégico do BSc.**  
 Fonte: Adaptado de Kaplan (2006)

## 6. Perspectiva do BSc.

### 6.1 Perspectiva Aprendizagem e Conhecimento

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas Estratégicas
Desenvolver criatividade funcionários	Nº sugestões	24/ano	Palestras Bonificação por idéia aceita
Criar comprometimento funcionário c/ o resultado	Aumento lucro	10%	Remuneração por objetivo alcançado
Desenvolver conhecimento negócio pelos funcionários	Reuniões periódicas	12/ano	Reuniões p/ discutir e solucionar problemas
Satisfazer funcionários	Pedido de demissão	Zero	Participação nos resultados Remuneração por objetivo alcançado

### 6.2 Mapa Estratégico e Alinhamento

Segundo Kaplan e Norton (2006a) a eficácia deste modelo é um reflexo de dois atributos: primeiro a habilidade de traduzir com clareza a estratégia e segundo a habilidade em efetuar a conexão entre a estratégia e o sistema de gestão, sendo que estas habilidades resultam na habilidade de alinhar todas as unidades, processos e sistemas de uma organização à sua própria estratégia.

## 7. Conclusão

O uso da ferramenta *BSc* contribui definitivamente na transmissão pela empresa dos seus planos, ações e meta aos colaboradores. A empresa estudada deseja dos seus funcionários, muito mais do que comprometimento, necessita, para realização de suas estratégias, que os colaboradores tenham a visão global do negócio. É importante para isso, que competências essenciais sejam adquiridas, como foi dito anteriormente, é necessário que os gestores identifiquem as competências e trabalhem para que seus recursos humanos as conquistem. A existência na empresa de determinadas competências permite uma visão melhor, pelos funcionários, das estratégias que a empresa pretende adotar para atingir seus objetivos de longo prazo. O *BSc* é uma ferramenta que contribui para uma melhor gestão estratégica nos diversos setores de uma organização. Fato percebido nas entrevistas, as quais permitiram visualizar a importância da ferramenta para obtenção de vantagens para a organização.

Percebe-se também que o *BSc* motiva os funcionários a definirem metas operacionais alinhadas aos objetivos estratégicos de longo prazo da empresa. Estes objetivos podem ser quantitativos e qualitativos. Assumindo assim um papel fundamental a ser desempenhado pelos colaboradores no processo.

A facilidade de acesso a documentos e conversas com os proprietários da empresa, foi fundamental para a obtenção de uma avaliação melhor da situação da empresa em estudo.

O estudo realizado nas lojas O Boticário de Pelotas/RS é mais uma etapa para a empresa alcançar a meta de “ser reconhecida até 2007 pelo O Boticário, colaboradores e fornecedores como a melhor rede de franquias do Brasil sendo referencial de beleza e atendimento para os clientes, proporcionando momentos mágicos e inesquecíveis através de uma equipe altamente qualificada”.

Como observa Ansoff (1977), uma nova maneira de enxergar o problema não é o suficiente para responder aos desafios gerenciais, faz-se necessário a aquisição de novas competências e culturas gerenciais capazes de traduzir o pensamento estratégico em ação estratégica. Possibilitando a criação de uma organização capaz de responder rapidamente as mudanças do mercado e conseqüentemente mais alinhada, melhorando assim a consistência estratégica da organização.

## **8. Referências**

- ANDERSON, James C. NARUS, James A. ROSSUM, Wouter van. Proposta de valor ao cliente em mercados empresariais. *Harward Business Review*. Vol. 84 N. 3. p.59 a p. 67 Março/2006.
- ANSOFF, H. Igor. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977. 203 p.
- CARBONE, Pedro Paulo. BRANDÃO, Hugo Pena. LEITE, João Batista Diniz. VIIHENA, Rosa Maria De Paula. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- FLEURY, A. FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2. ed. São Paulo : Atlas, 2001.
- FRANCO-SANTOS, Monica; BOURNE, Mike; HUNTINGTON, Russell. *Executive pay and performance measurement practices in the UK*. *Measuring Business Excellence*. Emerald Group Publishing Limited. Vol.8. Nº3 2004, p. 5-11.
- GIOLLO, Paulo R. *Modelo de avaliação de desempenho fundamentado no BSC: Um estudo de caso da URI – Campus Erechim*. 2002. 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

GREBIM, José A. O painel de pilotagem para a utilização do BSC como ferramenta de efetiva implantação da estratégia empresarial – Estudo de caso “EMPRESASAUDE – RS”. 2004. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

HAMEL, Gary. PRAHALAD, C.K Competindo pelo Futuro. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

HERRERO, Emílio. Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Campus: 2005. 241 p.

Indústria brasileira. Edição Especial. Revista da Confederação Nacional da Indústria. Ano 5, nº 50 abril de 2005. Editora Segmento. Brasília-DF

KAGIOGLOU, Michail. COOPER, Rachel e AOUAD, Ghassan Performance management in construction: a conceptual framework. Construction Management and Economics 2001. p. 85-95.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A Estratégia em Ação. 21 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Organização Orientada para a Estratégia. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 411 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 471 p.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David. Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAPLAN, Robert NORTON, David. Como aplicar uma nova estratégia sem causar distúrbios na organização. Harvard Business Review. Vol. 84 N. 3. p.68a p. 77 Março/2006.

KAPLAN, Robert S.; O encontro do Balanced Scorecard com o modelo 7S. HSM Management maio-junho 2006. p.132-136

KLEIN, David A. A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: Recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro. Qualitymark, 1998.

LOGMAN, Marc. The LOGMAN model: a logical brand management model. Journal of Product & Brand Management. Emerald Group Publishing Limited. Vol.13. Nº2 2004, p. 94-104.

MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce., e LAMPEL, Joseph. Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p.

REZENDE, José Francisco de carvalho. Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual: alçando a mensuração equilibrada na economia do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ULRICH, Dave Os campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANELLI, José Carlos. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. Estud. psicol. (Natal)., Natal, v. 7, n. spe, 2002. Disponível em:  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-294X2002000300009&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2002000300009&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 15 Setembro 2006.

ZARIFIAN, P. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2003.