



FACULDADE DE TEOLOGIA, FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS GAMALIEL
CENTRO EDUCACIONAL E CULTURAL DA AMAZÔNIA – CECAM

LUCIVANIA MARQUES DE BRITO

BALANCED SCORECARD: PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO
ATRAVÉS DE UMA METODOLOGIA

TUCURUÍ-PA

2019



**FACULDADE DE TEOLOGIA, FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS GAMALIEL
CENTRO EDUCACIONAL E CULTURAL DA AMAZÔNIA – CECAM**

LUCIVANIA MARQUES DE BRITO

**BALANCED SCORECARD: PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO
ATRAVÉS DE UMA METODOLOGIA**

Trabalho de Conclusão do Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Teologia, Filosofia e Ciências Humanas Gamaliel, – FATEFIG, como requisito para a obtenção do título de Bacharelado. Orientado pelo Professor e Mestre: Thyego Duarte.

TUCURUÍ-PA

2019



ATA DE DEFESA DE ARTIGO

Aos 26 do mês de Novembro de 2019, às 15:20 horas, na FACULDADE DE TEOLOGIA, FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS GAMALIEL (FATEFIG), compareceu o(a) acadêmico(a):

Lucivania Marques de Brito
MATRICULA: 2016001124

para fazer a defesa oral do Trabalho de Conclusão de Curso (ARTIGO), intitulado:

Balanced Scorecard: proposta de implantação através de uma metodologia

orientado pelo Docente PROF. Esp. Thyego Louzada Duarte, perante a banca arguidora, assim constituída:

PRESIDENTE: PROF. Esp. Thyego Louzada Duarte

1º MEMBRO: PROF. Esp. Sílvia Alves dos Reis

2º MEMBRO: PROF. Esp. Jodenilson Alves Silva

Após ouvirem a exposição dos acadêmicos acima nominados e arguírem sobre diferentes aspectos do ARTIGO, os membros da banca em reunião, atribuíram-lhe a nota final de 9,7 deferindo pela Aprovação () Reprovação do Trabalho. Ficando acordado que a NOTA FINAL está condicionada à entrega do trabalho na versão final no prazo de quinze (15) dias úteis a partir desta data e o mesmo deverá contemplar as observações levantadas pela Banca.

NOTA FINAL: 9,7

Nada mais havendo em questão, comunicam, nesta data, aos acadêmicos a nota atribuída e assinam o presente:

PRESIDENTE/ORIENTADOR

1º MEMBRO

ACADÊMICO

2º MEMBRO

Epígrafe

“O principal objetivo da educação é criar homens capazes de fazer novas coisas, não simplesmente de repetir o que outras gerações fizeram – homens criativos, inventivos e descobridores”.

Dedicatória

Dedico esta conquista aos meus pais, pois nas horas difíceis sempre estiveram ao meu lado.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ser a razão de meu viver.

Aos meus familiares que sempre estiveram comigo nesta caminhada.

Ao meu orientador pelo incansável incentivo para que este trabalho chegasse ao fim, não medindo esforço para que eu pudesse tirar o melhor e maior proveito deste.

Aos que diretamente ou indiretamente contribuíram para que este trabalho chegasse ao final.

BALANCED SCORECARD: PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO ATRAVÉS DE UMA METODOLOGIA

Lucivânia Marques de Brito
lucivaniab18@gmail.com

RESUMO

Este artigo apresenta uma pesquisa bibliográfica sobre a ferramenta de gestão estratégica Balanced Scorecard da área de Contabilidade Gerencial, que promove o alinhamento da organização e o alcance dos seus objetivos estabelecidos. Como embasamento para o desenvolvimento do presente trabalho utilizou-se de teorias dos autores Robert Kaplan e David Norton que deu início na década de 90, após perceberem a necessidade de uma ferramenta de medição de desempenho que agregasse valor futuro econômico para as organizações. Por fim, neste trabalho será elaborada também uma proposta de metodologia simplificada baseada na obra de Kaplan e Norton, para assim facilitar a implantação desse método e contribuir de forma satisfatória com o crescimento da empresa.

PALAVRAS-CHAVES: Balanced Scorecard; Contabilidade Gerencial; Gestão Estratégica; Alinhamento da Organização.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente o mercado encontra-se mais incontestável e em desenvolvimento, e paramanterem-seno ambiente organizacional que este se encontra cada vez mais competitivo as empresas necessitam estarem evoluindo conforme as necessidades do mercado, alcançando então, seus objetivos e metas.

As empresas vêm utilizando como iniciativas de melhorias uma gestão de qualidade total, produção e sistema de distribuição, competição baseada no tempo, produção enxuta, produção de organizações focalizadas no cliente e gestão de custos baseada em atividades (KAPLAN; NORTON, 1997).

Os criadores da ferramenta Balanced Scorecard (BSC) Robert Kaplan e David Norton, desenvolvida através de estudos de casos realizados nas empresas, o método se tornou essencial para o gerenciamento de uma empresa, pois identificaram que medir o desempenho da empresa, só através de dados financeiros, estava fazendo com que as empresas fossem incapazes de gerar valor econômico para o futuro.

As ideias, discussões e estudos levaram então a criação do Balanced Scorecard, detalhado em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento, na qual viabilizou o uso de um sistema gerencial para medir o desempenho das organizações.

Nesse âmbito, o Balanced Scorecard trata-se de uma ferramenta que trás benefícios à empresa através de dados financeiros, não financeiros, e outras perspectivas que serão citadas e estudadas nesse trabalho, com o objetivo de mensurar o desempenho da organização.

Diante disso, a problemática formulada para o estudo é a seguinte: *Por que algumas organizações optam por não adotar a ferramenta Balanced Scorecard?*

Foram formuladas suposições a fim de responder o problema da pesquisa, como a falta de conhecimento do empresário acerca da ferramenta Balanced Scorecard, a dificuldade de implantação da mesma por ser complexa e possuir um processo de aplicação amplo, e o desinteresse do mesmo para implantá-la como medida estratégica na organização. As quais serão analisadas e estudadas neste trabalho e nas literaturas.

O presente trabalho tem como objetivo geral demonstrar como o uso do Balanced Scorecard é de fundamental importância para a gestão estratégica das organizações. Tendo como objetivos específicos: fazer um levantamento bibliográfico sobre conceitos do Balanced Scorecard e de suas perspectivas, elaborar uma metodologia simplificada que facilitará o processo de implantação e estabelecer noções acerca da ferramenta como uma medida estratégica na organização.

Para realizar o presente trabalho, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, que segundo Braga (2018, p. 30), “O campo da metodologia consiste em estudar os melhores métodos usados em determinada área para a produção do conhecimento”. O método de pesquisa bibliográfica foi abordado a fim de reunir informações e conhecimentos necessários para a elaboração do tema proposto, através de livros, artigos e textos em sites.

Também será utilizada neste trabalho a pesquisa qualitativa de caráter descritivo, visando o estudo e análise das experiências e teorias dos autores, a fim de um melhor entendimento e interpretação do assunto, de seus aspectos motivacionais e de suas percepções.

2. O BALANCED SCORECARD

Nesta parte, é apresentada a criação de Robert S. Kaplan e David P. Norton a ferramenta estratégica Balanced Scorecard, na qual se refere a conceitos e contribuições que transmite conhecimento sobre o tema elaborado.

O Balanced Scorecard (BSC) surgiu a partir do ano de 1990, quando os fundadores dessa obra, chamados Robert S. Kaplan e David P. Norton notaram a necessidade de uma ferramenta eficaz que além de medir o desempenho organizacional, criasse valor para as empresas, já que os indicadores contábeis e financeiros existentes estavam se tornando

obsoletos, então se tornou importante o desenvolvimento dessa medida para criar valor econômico para o futuro e propiciar aos gestores métodos capazes de auxiliar na tomada de decisão, abrangendo medidas de desempenho.

Segundo Kaplan e Norton (1997) a ferramenta de gestão estratégica Balanced Scorecard traduz a missão da empresa em objetivos que a mesma deseja alcançar, delegando indicadores que contribuem para medir o desempenho da organização.

Conforme Porter (1999, p.40), “após avaliar as forças que influenciam a competição no setor e as respectivas causas subjacentes, o estrategista empresarial tem condições de identificar os pontos fortes e fracos da empresa”. Logo, após a escolha das estratégias, as mesmas devem estar de acordo com os objetivos estratégicos organizacionais, com a elaboração das metas e ações para cada perspectiva.

Nesse contexto, a ferramenta Balanced Scorecard BSC é um sistema gerencial que auxilia no gerenciamento da empresa e contribui para o desenvolvimento da mesma facilitando sua visão estratégica (KAPLAN; NORTON, 1997).

De acordo com Bitencourt (2010, p.24) “o Balanced Scorecard é uma ferramenta gerencial que por meio de indicadores monetários e não monetários, serve de complementação aos estudos financeiros (...)”, ou seja, fatores esses que influenciam na tradução da missão e da visão que é estabelecido inicialmente pela empresa, o BSC permite o detalhamento das estratégias da empresa, explanando de forma clara o objetivo e o indicador adequado para então, a empresa alcançar bons resultados e o sucesso.

Assim, o BSC é uma ferramenta gerencial que complementa e programa novas noções acerca do planejamento estratégico, através de suas perspectivas para as organizações obterem melhor desempenho, além disso, tem como objetivo alinhar a empresa como um todo, possibilitando melhores resultados.

3. O BALANCED SCORECARD COMO MEDIDA ESTRATÉGICA

No ano de 1990, estudos de casos realizados em empresas foram analisados com intuito de verificar os sistemas de medição de desempenho, uma das empresas foi a Analog Devices, que utilizava também o Scorecard e outras medidas de desempenho.

Para Kaplan e Norton (1997, p.43), “As empresas que utilizam o Balanced Scorecard como pedra angular de um novo sistema de gerenciamento estratégico têm duas tarefas: primeiro, precisam elaborar o Scorecard e, depois utilizar o Scorecard”.

Ao utilizar o Scorecard, as empresas perceberam, como por exemplo, quais medidas não estão sendo úteis, quais serão modificadas e quais medidas contribuirão para o seu

desempenho. Kaplan e Norton (1997, p.44), relatam “aplicamos o conceito de estratégia em nível corporativo para identificar os temas amplos que fazem com que o todo (a empresa) tenha mais valor do que a soma de suas partes (as divisões operacionais)”.

Assim, o Balanced Scorecard tem muita importância para a gestão estratégica da organização. Conforme Tavares (2005, p.354), “o BSC é uma ferramenta que pode ser muito útil ao processo de implementação da gestão estratégica, uma vez que procura traduzir e vincular algumas de suas dimensões em aspectos operacionais e práticos”.

Nesse contexto, o BSC permite que as empresas obtenham a direção estratégica e aperfeiçoamento da mesma junto aos objetivos da empresa, visando sempre o sucesso e o desempenho.

Portanto, Kaplan e Norton (1997), constataram quatro perspectivas que se manifestaram nos Scorecards das empresas, são elas: (I) Perspectiva Financeira, (II) Perspectiva do Cliente, (III) Perspectiva dos Processos Internos, (IV) Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.

3.1 Perspectiva Financeira

As estratégias utilizadas para garantir um bom desenvolvimento da perspectiva financeira são necessárias está de acordo com a mesma, como afirma Kaplan e Norton (1997, p.50), “os objetivos e medidas financeiras precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do Scorecard”.

A perspectiva financeira visa e verifica o lucro da empresa e a estratégia a ser utilizada de acordo com a organização. Para Faria (2007, p.19), “permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para seu crescimento e desenvolvimento, e também para satisfação dos acionistas”.

Com a abordagem financeira e as estratégias traçadas, é possível proporcionar o aumento da receita e da produtividade. Segundo Stewart (2000), cada organização estará de acordo com um estágio, podendo ser ele:

- Estágio de Crescimento: o objetivo é o crescimento que é alcançado ao ser implantado no faturamento da empresa.
- Estágio da Colheita: o objetivo é o controle do fluxo de caixa e a redução da necessidade de capital. Estágio de Sustentação: o objetivo é a lucratividade, a qual é medida pelos indicadores: ROI (retorno sobre investimento), ROE (retorno sobre patrimônio líquido), EVA (Valor econômico adicionado), entre outros.

O Balanced Scorecard, segundo Kaplan e Norton (1997), salienta a mensuração dos objetivos financeiros para assim, gerar retorno maior do que foi investido no negócio e o aumento da receita.

3.2 Perspectiva do Cliente

Nessa medida do Balanced Scorecard, os clientes ou público alvo como também são chamados, serão identificados de acordo com o que a empresa deseja atingir.

Conforme Kaplan e Norton (1997, p.67), “a perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de cliente e mercado”.

Antigamente as empresas eram voltadas principalmente para processos internos, como a tecnologia utilizada nos processos e o desempenho dos produtos (KAPLAN; NORTON, 1997).

Segundo Bernardi (2010, p.24) “os indicadores de desempenho dos clientes ficarão os resultados da satisfação dos clientes, retenção dos clientes, aquisição de novos clientes, lucratividade dos clientes, participação de mercado”. Assim a empresa obterá vantagens competitivas e lucradoras ao analisar a melhor forma de reter seu público-alvo e manter os mesmos como clientes fiéis, isso ocorrerá com o auxílio do indicador que será estabelecido, podendo melhorar o processo de satisfação dos clientes.

3.3 Perspectiva dos Processos Internos

Após a definição da perspectiva financeira e dos clientes é desenvolvida a perspectiva dos processos internos da empresa, que foca em méritos mais críticos dos processos no qual levaram ao alcance dos objetivos e acionistas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Conforme os mesmos autores as medidas de desempenho tem seu principal foco no controle melhoria dos indicadores de custo, e relatam que “para o Balanced Scorecard, recomendamos que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenham início com o processo de inovação e identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes (...)” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 97).

De acordo com Costa (2006), as organizações buscam meios para monitorar e melhorar os processos existentes, e o BSC exige atenção para a geração de valor, na qual empresas tendem a inovar conforme as necessidades em exigências do mercado.

Entretanto na perspectiva dos processos internos são selecionados os processos críticos e em que os mesmos devem ser melhorados, para então, atenderem de forma satisfatória aos clientes e acionistas.

3.4 PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

A perspectiva do aprendizado e crescimento trata-se de medidas desenvolvidas para orientar o aprendizado e crescimento na organização, “os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeiras, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa se destaca para obter um desempenho excepcional” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 132), a partir deste conceito a perspectiva de aprendizado e crescimento influenciam nas perspectivas anteriores, pois profissionais capacitados produziram melhor em uma organização.

O Balanced Scorecard proporciona, no entanto, uma visão futura focando na infraestrutura, como por exemplo, softwares, pessoas e processos, além disso, gera melhores resultados para a empresa.

Kaplan e Norton (1997, p.) afirmam que “há três categorias principais para perspectiva de aprendizado e crescimento: (I) Capacidade dos funcionários, (II) Capacidades dos sistemas de informação, (III) Motivação, empowerment e alinhamento”.

Por fim, a perspectiva de aprendizado e conhecimento está ligada diretamente aos objetivos financeiros, clientes e aos processos internos, e a mesma após detalhada através de três categorias: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional (KAPLAN; NORTON, 1997).

4. PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA A IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

É notório que muitas organizações estão se adaptando às novas mudanças do mercado, utilizando ferramentas que aperfeiçoam processos e monitoram a produção, estoque, entre outros.

Assim, sugere-se a implantação do Balanced Scorecard (BSC), sendo um sistema gerencial que alinha e direciona objetivo e metas das empresas.

Analisando a ferramenta BSC, é possível entender o seu grau de complexidade e custos para ser implantado, geralmente é utilizado por empresas de grande porte.

Diante disso, no presente artigo será elaborado uma proposta de metodologia simplificada, para a implantação da ferramenta Balanced Scorecard nas empresas de pequeno, médio e grande porte a fim de facilitar a implantação e reduzir principalmente o receio de proprietários de empresas de pequeno porte, pois as mesmas também contribuem para a sociedade, com geração de renda e emprego, viabilizando o crescimento da economia local.

4.1 Procedimentos Para Implantação

A partir de estudos sobre a teoria de Kaplan e Norton, foram elaborados os seguintes passos, com intuito de contribuir com um melhor entendimento acerca dessa ferramenta:

4.1.1 Definição da Missão e Visão da Organização

O primeiro passo está relacionado à definição da missão e visão, que é essencial para todas as empresas, sejam de qualquer ramo, proporcionando o seu direcionamento no mercado e na tomada de decisões, fundamentos esses que contribuem para o norteamento do planejamento estratégico e desenvolvimento organizacional.

É um conjunto de ideias que podem ser adotados por empresas de pequeno a grande porte, pois o objetivo é demonstrar seu propósito, onde deseja chegar e seu comprometimento para com os clientes.

4.1.2 Estabelecer Objetivos e Metas

Os objetivos estratégicos a serem estabelecidos para cada perspectiva abordada, devem ser claros e de forma concisa, de acordo com a tradução da missão em estratégias e relacionados a cada perspectiva, incluindo fatores principais a serem analisados, assim alavancaram o negócio.

Após a definição dos objetivos, serão estabelecidas metas, que farão o detalhamento dos objetivos, facilitando seu cumprimento e o alcance do objetivo final.

4.1.3 Processo De Escolha Dos Indicadores

Ao estabelecer indicadores para as perspectivas, faz-se necessário que a pessoa responsável pelo processo de implantação realize reuniões com a alta administração e os líderes departamentais, com o objetivo de adquirir informações e ideias para escolher indicadores apropriados e condizentes com cada objetivo estabelecido.

Nas empresas de pequeno porte as metas e planos são idealizados, mas geralmente, são as mesmas pessoas que tem a função de executar todo o procedimento. Já as empresas de grande porte, frequentemente descentralizam o estabelecimento dos indicadores para todas as perspectivas definidas, e também do plano de ação.

4.1.4 Implantação

Após reuniões com os empresários e o líderes departamentais, é apresentado a todos colaboradores de cada setor da organização um plano de ação, que será elaborado através de informações extraídas, podendo ser divulgadas por um quadro demonstrativo, que facilita a visualização e entendimento de todos, deixando esclarecidos os objetivos estratégicos, os indicadores, as metas e os planos de ações para as perspectivas de cada departamento, com intuito de auxiliar na tomada de decisão e tratar de aspectos fundamentais a serem analisados pelas organizações, além de estarem completamente ligadas ao planejamento estratégico da empresa.

O quadro estratégico abaixo é um exemplo de como expor as estratégias da empresa ao implantar a ferramenta BSC. Elaborado na empresa Acron Tecnologia, reconhecida em todo o setor de saneamento, é uma empresa que oferece produtos, serviços e apoio técnico adequado para tratamento de água e efluentes. No quadro é demonstrado seus objetivos, metas, indicadores e ações definidos para cada perspectiva da organização.

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Plano de ação
Financeira	Maior Rentabilidade	Crescimento da Receita	Avaliar o crescimento da receita
Clientes	Satisfação de Clientes	Índices de Satisfação de Clientes	Investir na proximidade da relação com o cliente
Processos Internos	Diminuir o tempo de Resposta ao Cliente	Tempo que demoramos a dar resposta aos clientes	Implementar o controle de recursos para a resposta junto ao cliente
Aprendizado e Crescimento	Melhorar o desempenho	Motivação dos funcionários	Participação dos funcionários na melhoria da empresa

Fonte: dados elaborados pelas autoras, 2010.

Este modelo apresentará estratégias definidas após serem coletados em reuniões, estes índices estão incluídos no planejamento envolvendo a alta administração e os departamentos, assim ficará mais fácil visualizar, e destacar o que deve ser seguido para o alcance dos objetivos centrais e o sucesso empresarial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apresentar uma metodologia com um processo simplificado para a implantação do BSC em qualquer organização seja ela de pequeno, médio ou grande porte, possibilita a demonstração da viabilidade dessa ferramenta, que funciona também com um sistema gerencial, estabelecendo perspectivas que medem o desempenho e resultados em todo setor que visa ou necessita de um melhoramento e direcionamento de seus recursos e atividades.

Inclui-se como base para implantação na empresa selecionada, a missão, visão, estratégia, conhecimento de sua fragilidade, perfil, sua posição no mercado, entre outros, pois a ferramenta BSC é ampla em seus requisitos, por isso necessita de adequações, para assim, atender às devidas necessidades da empresa.

Diante disso, no trabalho exposto foi possível identificar que a ferramenta Balanced Scorecard possui um grau de complexidade alta, principalmente em sua aplicação, podendo ser a causa de muitos empresários optarem por não adotar essa ferramenta de sistema gerencial estratégico.

Assim, destaca-se a importância de enfatizar que a proposta de metodologia de implantação simplificada abordada neste artigo visa o melhor entendimento, aperfeiçoamento da estratégia, direcionamento e a medição de desempenho através de perspectivas relacionadas à empresa.

O Balanced Scorecard é uma ferramenta de suma importância na gestão estratégica da empresa, e ao ser utilizado de forma correta, incluindo objetivos, metas, planos de ação e indicadores, podem resultar em ótimas melhorias para o negócio.

Portanto, diante do que foi apresentado neste trabalho, identificar as necessidades a serem melhoradas em uma organização aplicando essa ferramenta eficaz, possibilita o desenvolvimento, controle e monitoramento da mesma, proporcionando assim, um melhor gerenciamento empresarial, o alcance de seus objetivos, agregando valor econômico futuro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERNADI, Talita. Implementação do Balanced Scorecard: um estudo de caso em uma empresa fornecedora de sistemas de limpeza de Caldeiras. 2010. Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara D'oeste, 2010.

BITENCOURT, Marlucci Freitas. Implementação do Balanced Scorecard como instrumento para avaliação de desempenho na gestão estratégica dos municípios: um estudo de caso na prefeitura municipal de Criciúma. Faculdade de Ciências Contábeis, Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma. 2010.

COSTA, Ana Paula Paulino da. Balanced Scorecard: Conceitos e guia de implementação. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

FARIA, Rubens Tavares de. A Gestão estratégica com o uso do Balanced Scorecard como diferencial competitivo no setor supermercadista: um estudo de caso sobre as empresas supermercadistas. Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Juiz de Fora – MG, 2007.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Técnica de Pesquisa. 3 ed. rev. ampl. São Paulo: Editora Atlas, 1996. Cap. 1, p.15-36.

POMPEU, Glailson Braga. Passos para se construir um Projeto Acadêmico: Os desafios no de se redigir um Projeto Acadêmico em Metodologia da Pesquisa Científica. Pará de Minas – MG: Editora VirtualBooks, 2018.

PORTER, M. Competição. 11ª ed. São Paulo: Campos, 1999.

STEWART, Wendy. Balanced Scorecard for Projects. Internacional Student Paper Winner. Project Management Institut, 2000.

TAVARES, Mauro Calixta. Gestão estratégica. 2. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2005.