
Uma contribuição à avaliação dos periódicos científicos por meio do Balanced Scorecard: ilustração da avaliação e operacionalização da gestão estratégica na RCC

A contribution to the evaluation of scientific periodicals through the Balanced Scorecard: illustration of evaluation and implementation of strategic management in RCC

Juliane Vieira de Souza

Doutranda em Engenharia de Produção na Universidade Federal de Santa Catarina.
Profa. Centro Universitário Leonardo da Vinci
Endereço: Rua São Pio X, 133, Residencial Camila, Bairro Coqueiros
CEP: 88 080030 – Florianópolis/SC – Brasil
E-mail: juliane.vieiradesouza@gmail.com
Telefone: (48)3247-6071

Sergio Murilo Petri

Doutor em Engenharia de Produção na Universidade Federal de Santa Catarina
Professor do Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina
Endereço: Campus Universitário, Bairro Trindade
CEP: 88040- 970 - Florianópolis/SC- Brasil
E-mail: smpetri@gmail.com
Telefone: (48)3721-9383

Mariane de Souza Cardoso

Mestre em Engenharia de Produção na Universidade Federal de Santa Catarina.
Endereço: Rua Angelo Tulio Baruffi, 144, Bairro Ilha da Figueira
CEP: 89258-550 – Jaraguá/SC – Brasil
E-mail: marianesouzacardoso@ymail.com

Artigo recebido em 16/04/2010. Revisado por pares em 28/01/2011. Reformulado em 16/03/2011. Recomendado para publicação em 29/07/2011 por Sandra Rolim Ensslin (Editora Científica). Publicado em 18/11/2011.

Resumo

O presente estudo tem por objetivo propor a transformação da ação estratégica da Revista Contemporânea de Contabilidade (RCC) em objetivos operacionais, com base na abordagem do Balanced Scorecard (BSC). Trata-se de um estudo de caso de natureza descritiva. Para a coleta de dados, utilizaram-se fontes secundárias disponibilizadas pela revista estudada. Para construção do referencial teórico, realizou-se uma pesquisa bibliográfica nos periódicos internacionais disponibilizados no portal da Capes. A partir deste estudo, foi possível identificar os principais critérios usados para a avaliação dessas publicações. Os resultados apontaram para a proficuidade da proposta que conseguiu identificar 13 objetivos distribuídos em três perspectivas: Sociedade, Processos Internos, e Aprendizagem e Crescimento. A construção do painel estratégico proporcionou a geração dos indicadores de desempenho para mensurar os objetivos estratégicos onde foram expostas as ações e iniciativas com intuito de operacionalizar a estratégia e corroborar com a gestão da RCC na operacionalização da Gestão Estratégica.

Palavras-Chaves: Periódicos científicos. Balanced scorecard. Avaliação de desempenho.

Abstract

This study aims to propose the transformation of the strategic action of the Journal of Contemporary Accounting-RCC into operational objectives, based on the approach of the Balanced Scorecard - BSC. This is a case study of a descriptive nature, for data collection were used secondary sources available in the journal study. To build the theoretical framework, we performed a literature search in international journals available on the website of Capes. From this study it was possible to identify the main criteria used for evaluation of these publications. The results pointed to the usefulness of the proposal it has identified 13 goals divided into three perspectives (society, Internal Processes, Learning and Growth). The construction of the panel provided the strategic generation of performance indicators to measure the strategic objectives which were set out the actions and initiatives with the aim to operationalize the strategy and corroborate with the management of RCC in the operationalization of Strategic Management.

Keywords: Scientific journals. Balanced scorecard. Performance evaluation.

1 Introdução

Para Santos (2007, p. 129), “a palavra periódico é originária do Latim “periatius”, que significa espaço de tempo”. A publicação expressa o conhecimento científico produzido pela sociedade em determinada época. Segundo Bohn (2003, p. 1), “[o]s periódicos científicos são canais importantes de comunicação, pois registram, divulgam e avaliam o conhecimento de determinada área do saber”. Para Arellano (2005), a produção científica possibilita a difusão do conhecimento por meio de livros, revistas e artigos e tem papel destacado no processo de transferência e compartilhamento da informação técnico-científica e construção de conhecimento. Um periódico científico é uma publicação que expressa a ciência produzida pela sociedade em determinada época (SANTOS, 2007).

O presente estudo é direcionado a um periódico científico da área de Contabilidade, a Revista Contemporânea de Contabilidade (RCC), que está em uma fase de aperfeiçoamento de sua gestão. O critério de seleção foi a classificação

desse periódico no Extrato B3, o que configura a necessidade de um instrumento que auxilie a melhoria de sua classificação e que, ao mesmo tempo, contemple a especificidade e a cultura da RCC. O conselho editorial da revista estudada almeja para 2015 que a revista seja reconhecida nacional e internacionalmente pela sociedade e órgãos reguladores como veículo disseminador de conhecimentos contábeis. Porém os gestores se deparam com o problema de avaliar e operacionalizar essa ação estratégica. Diante desse contexto emerge a seguinte pergunta de pesquisa: Como operacionalizar a ação estratégica para reconhecimento científico da Revista Contemporânea de Contabilidade?

Para responder a essa pergunta de pesquisa, o objetivo geral do presente trabalho é propor a transformação da ação estratégica da revista em objetivos operacionais. Os objetivos específicos que contribuem para o alcance desse objetivo geral incluem: (i) elaborar o mapa estratégico; (ii) estabelecer indicadores de desempenho para acompanhar a implementação das estratégias apresentadas no mapa estratégico; e, (iii) propor ações para consecução dos objetivos estratégicos de curto prazo.

Para a operacionalização dos objetivos estratégicos, nesta pesquisa sugere-se a aplicação do Balance Scorecard como instrumento de intervenção. Para Kaplan e Norton (1997), o Balanced Scorecard é uma ferramenta que auxilia as organizações a traduzir a estratégia em objetivos operacionais. Isso permite a construção de um modelo para viabilizar novas estratégias para a evolução da revista RCC.

A relevância deste trabalho pode ser argumentada em termos das contribuições teóricas e práticas que ela pretende oferecer. Com relação à proposta teórico-metodológica, o objetivo é oferecer conhecimento quanto à construção do instrumento de intervenção utilizada para avaliar e operacionalizar a estratégia da revista estudada. Adicionalmente, a proposta se mostra relevante diante da escassez de publicações a respeito de uma metodologia que auxilie os gestores de periódicos científicos na operacionalização de seus objetivos estratégicos. Essa escassez foi percebida na pesquisa bibliográfica realizada em periódicos científicos internacionais disponibilizados no site da Capes e evidenciada no Quadro 1.

Com relação à proposta prática, o artigo propõe a aplicação do Balance Scorecard, um processo estruturado, que irá auxiliar o gestor da RCC, oferecendo-lhe subsídios necessários para auxiliar a gestão no alcance de seus objetivos estratégicos.

Além desta seção de caráter introdutório, o artigo contempla: (i) o referencial teórico; (ii) a metodologia da pesquisa; (iii) a discussão dos dados e resultados da pesquisa; (iv) as considerações finais; e, por fim, (v) as referências utilizadas.

2 Revisão Teórica

A revisão do arcabouço teórico utilizado para a elaboração deste trabalho é dividida em duas etapas. A primeira demonstra o resultado da pesquisa bibliográfica realizada no contexto internacional em relação às ações estratégicas e ferramentas de avaliação sugeridas às revistas científicas, com o intuito de corroborar com seu aperfeiçoamento. Na segunda parte, apresenta o conceito de ações estratégicas e a ferramenta utilizada para operacionalizá-la.

2.1 Periódico Científico Conforme Manifestado em Artigos do Contexto Internacional

Com o objetivo de investigar o “estado da arte” em relação às revistas científicas, suas ações e ferramentas estratégicas, realizou-se uma pesquisa das publicações sobre o tema (ver seção 3.2 – Procedimento para a elaboração da pesquisa bibliográfica) resultando em um portfólio bibliográfico utilizado na sustentação teórica da pesquisa. Justifica-se a inclusão do Quadro 1 na seção de revisão teórica pelo fato de apresentar os artigos que compõem o arcabouço teórico que evidencia a necessidade da utilização de instrumentos que auxiliem os gestores a gerenciar as estratégias e ações propostas pelos autores pesquisados. As colunas do Quadro 1 - ‘Síntese’ e ‘Ações estratégicas/ ferramentas utilizadas’ - mostram a lacuna entre as ações propostas e as ferramentas apresentadas para operacionalização das estratégias dos periódicos científicos, no contexto internacional.

Quadro 1 - Revisão Teórica: Avaliação do periódico científico

Autor/Ano	Síntese do artigo	Ações estratégicas/ Ferramentas
Krzizanowski, Rosaly Favero e Ferreira, Maria Cecília (2001)	O artigo apresenta uma metodologia para a avaliação de aspectos formais e de conteúdos das publicações periódicas científicas brasileiras.	Trata-se de uma metodologia que se baseia em procedimentos pré-estabelecidos, dentre os quais se destacam: Normatização, duração, periodicidade, indexação de títulos em base de dados internacionais, difusão, coleções em base de dados, colaboração de autores, distribuição do conteúdo e desempenho geral da revista.
Lee, K.-P., M. Schotland, et AL. (2002)	O artigo trata das possibilidades de profissionais da área médica selecionarem os periódicos para leitura, por meio de métodos e habilidades específicas.	Neste estudo observou-se a recomendação de avaliação do Fator de Impacto, circulação e taxas de indexação.

Ferreira M.C.G., Krzizanowski R. F. (2003)	Trata-se de uma revisão de literatura sobre a avaliação de periódico evidenciando a metodologia utilizada para a avaliação (critérios). Enfatiza a necessidade de se cuidar dos aspectos de conteúdo (mérito) dos periódicos e da forma de apresentação.	Ação Estratégica recomendada é a investigação da qualidade dos periódicos em geral incluindo a qualidade do corpo editorial.
Gualberto Buela-Casal (2003)	Neste artigo, o autor versa sobre índices bibliométricos e sobre o processo de avaliação por pares.	Sugere-se que o avaliador de artigos e ou revista científicas utilize-se de um índice de fator de impacto e análise para o processo de avaliação.
Gualberto Buela-Casal (2004)	Neste artigo, o autor versa sobre índices bibliométricos e sobre o processo de avaliação por pares.	Discute sobre o processo de avaliação por pares e a utilização de índices bibliométricos.
Ulrich Pöschl (2004)	Pesquisou-se o processo de avaliação por pares e sugeriu-se um processo mais dinâmico e interativo de avaliação, conforme o estudo aplicado na revista Atmospheric Chemistry and Physics.	Para o autor o modo mais promissor para melhorias no processo de avaliação de revistas envolve algumas etapas dentre elas: a revisão por pares, discussão pública e implantação de processos de avaliação interativos.
Peng Dong, Marie Loh and Adrian Mondry, (2005)	O artigo esclarece sobre a grande quantidade de publicações existentes no mundo e sobre a necessidade de selecionar o que há de melhor, utilizando-se do Fator de Impacto.	Neste estudo o critério utilizado para avaliação da revista é o fator de impacto.
Ee-Peng Lim, Ba-Quy Vuong, Hady Wirawan Lauw, Aixin Sun (2006)	O artigo apresenta resultados de experimentos realizados com a Wikipedia e seus contribuintes.	Estuda o processo científico (Revisão por pares) de submissão e incorporação de contribuições e o Wikipedia que não possui o rigor científico.
Aleixandre Benavent, R., J. Gonzalez-De-Dios, et al. (2007)	O artigo trata da avaliação de aspectos formais da revista espanhola de pediatria.	Apresenta ações estratégicas em parâmetros para a avaliação das revistas em cinco grandes blocos: a apresentação das revistas, apresentação dos artigos, comissão editorial e científico, características do conteúdo e parâmetros de difusão.
Christian Kieling, Renata Rocha Fernandes Gonçalves, 2007	Os autores apresentam resultados alcançados pela Revista Brasileira de Psiquiatria (RBP) após a indexação desta no ISI.	Recomendam ações para melhorar o FI da revista: 1. Diminuição do tempo de submissão e aprovação. 2. A publicação dos artigos em versão on line. 3. A disponibilização dos abstracts no Medline e a disponibilidade dos conteúdos dos artigos em inglês.

<p>Ana Ludmila Freira Costa e Oswaldo Hajime Yanomoto, (2008)</p>	<p>O principal objetivo do artigo é fazer uma meta-avaliação sobre o processo de avaliação das revistas de psicologia.</p>	<p>Recomenda que os objetivos estratégicos dos periódicos científicos da psicologia, para a base de dados Qualis, devem se situar em três pontos: 1. Qualificação dos periódicos. 2. Criação de mecanismos voltados à manutenção dos periódicos mais bem conceituados. 3. Estabelecimento de parâmetros para a melhoria da qualidade dos títulos da área.</p>
<p>Christian Salas, 2008</p>	<p>Analisa-se o processo de publicação das revistas científicas chilenas, considerando-se o formato, a consistência e a forma como estão abordando a temática proposta.</p>	<p>Apresenta algumas ações estratégicas para melhorar o desempenho da revista, dentre os quais: 1. Realizar maiores esforços para ampliar o formato dos artigos. 2. Estabelecer um sistema de envio. 3. Reduzir o número de categorias relacionadas com o tipo de contribuições aceitas pela revista. 4. Aprimorar o sistema de avaliação bem como investir na equipe de editoração.</p>
<p>Moghaddam, G.G. e M. Moballegghi. 2008.</p>	<p>O autor analisa quatro principais metodologias de investigação utilizadas para a validação de revistas científicas, incluindo questionários e entrevista, citações, análise e operações pós-análise.</p>	<p>Observou-se a possibilidade de se usarem novas tecnologias da informação para a complementação de metodologia de pesquisa, em especial a transação "log" análise e avaliação do fator de impacto.</p>

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 1 ilustra a evolução de pesquisas desenvolvidas no período entre 1998 e 2008 referentes às revistas científicas. Na literatura científica pesquisada não há consenso a respeito de quais as ações estratégicas são mais adequadas para buscar o reconhecimento científico, apesar de os estudos objetivarem, invariavelmente, a garantia da qualidade das informações que circulam nos periódicos. Entretanto, para a realização de qualquer julgamento, é necessário definir quais os parâmetros a serem levados em consideração e que tipo de dados serão analisados. Contudo, tais escolhas podem resultar em discordâncias e críticas quanto aos critérios adotados (BUELA-CASAL, 2003).

Apesar dessa falta de consenso, constatam-se alguns pontos em comum nos diversos trabalhos sobre as ações estratégicas que possam melhorar a qualidade de periódicos.

2.2 Avaliação e Operacionalização da Estratégia

Após a verificação das ações estratégicas e ferramentas utilizadas pelos autores no contexto internacional, buscou-se, na avaliação de desempenho, uma ferramenta capaz de operacionalizar os objetivos estratégicos que representam o que se pretende alcançar. A estratégia pode ser definida como a arte de aplicar

os meios disponíveis com vistas à consecução de objetivos específicos, a arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos determinados (FERREIRA, 1986). Para Chiavenato e Neto (2003, p. 245), estratégia “é o caminho escolhido para posicionar a organização no seu negócio de forma competitiva e garantir sua perpetuação em longo prazo”. Schmidt, Santos e Martins (2006) destacam uma proposta de visão integrada entre a formulação, o desdobramento e a implementação de estratégias, já utilizadas em empresas, a saber: Economic Value Added (EVA), Balanced Scorecard (BSC), Modelo Quantum, Modelo dos Três Níveis do Desempenho, Capital Intelectual, Modelo da Teoria das Restrições (TOC), Modelo de Melhoria da Performance, Gestão da Qualidade Total (Modelo TQM) e Benchmarking.

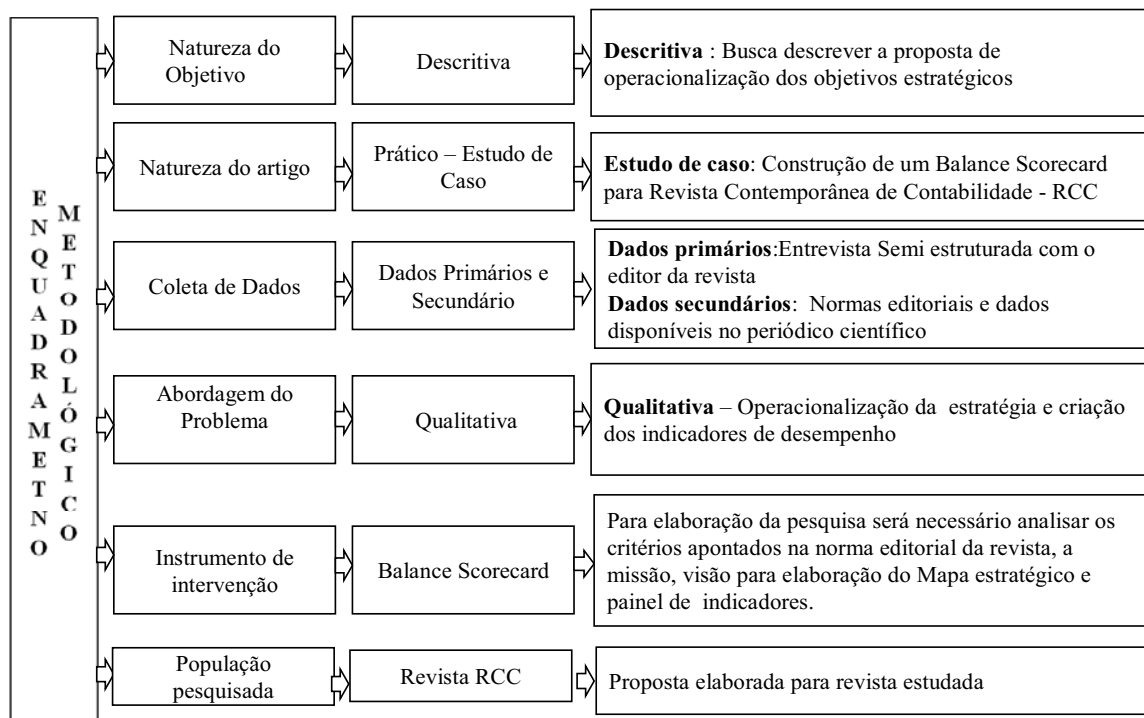
Dos modelos apresentados, o BSC é o mais utilizado para operacionalizar a estratégia. Segundo Zorzi e Ensslin (2007), o Balanced Scorecard é um sistema de gerenciamento que permite às organizações clarificarem sua visão e estratégia para todos os seus componentes e traduzi-las em planos de ação. O Balanced Scorecard tem como função medir o desempenho empresarial dentro das seguintes perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997; MANBRINI; BEUREN; COLAUTO, 2005). Essas perspectivas, no entanto, podem ser moldadas de acordo com as necessidades de cada organização. Segundo Kaplan e Norton (2000, p. 13), “todos os objetivos e indicadores do Balanced Scorecard - financeiros e não financeiros - devem emanar da visão e da estratégia da organização”. Para Kaplan, Norton (1997, p. 30), os objetivos e indicadores de desempenho utilizados na realização de um Balanced Scorecard não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenhos financeiros e não financeiros, pois fazem parte de um processo hierárquico norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócio.

3 Metodologia da Pesquisa

Esta seção do trabalho aborda: (i) o enquadramento metodológico; (ii) os procedimentos para revisão da literatura; e (iii) o instrumento de intervenção selecionado para auxiliar a gestão da revista a operacionalizar seus objetivos estratégicos.

3.1 Enquadramento metodológico

Figura 1 - Enquadramento metodológico da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa.

3.2 Procedimento para a Elaboração da Pesquisa Bibliográfica

O procedimento estruturado para seleção do arcabouço teórico desta pesquisa divide-se em duas fases: (i) Seleção das bases de dados; e, (ii) Seleção dos artigos.

3.2.1 Seleção das Bases de Dados

A pesquisa bibliográfica foi realizada em periódicos internacionais localizados na coleção de bibliotecas eletrônicas (bases de dados) disponibilizadas no portal Capes, no período de 1998 a 2008. O primeiro passo para a elaboração do processo de seleção do referencial bibliográfico consiste na seleção das áreas/temas vinculados à pesquisa e avaliação de periódicos: Multidisciplinar, Ciências Exatas e da Terra, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Humanas e Ciências da Saúde. Como o tema de pesquisa abrange diversas áreas de conhecimento, selecionaram-se as bases de dados que, em sua definição, contenham pelo menos uma das áreas de conhecimentos vinculadas ao tema da pesquisa. Para realização deste trabalho, foram escolhidas 23 bases de dados de textos completos e 19 bases de dados de resumos.

3.2.2 Seleção dos Artigos

Nas bases de dados selecionadas, pesquisaram-se as palavras-chave: Scientific journals, Scientific Periodicals, Scientific magazine. As palavras foram pesquisadas individualmente nos resumos ou (or) títulos ou (or) palavras-chave. A pesquisa resultou em uma amostra de 3.843 artigos que foram importados para um gerenciador bibliográfico. Após a importação, foram excluídos os documentos que não eram de interesse científico e os duplicados.

Essas ações resultaram em uma redução da amostra em 978 artigos, com isso o total do portfólio de artigos pesquisados passou para 2.865 artigos. Logo após iniciou-se a leitura dos títulos e a exclusão dos artigos não alinhados com o tema de pesquisa. Os autores da pesquisa definiram que os títulos alinhados são aqueles que contemplem pelo menos um dos assuntos: avaliação de desempenho, avaliação dos periódicos científicos, qualidade das revistas científicas, qualidade nas publicações, índices bibliométricos e processo editorial. Após essa fase restaram 92 artigos candidatos a compor o portfólio desta pesquisa.

A próxima etapa é analisar a representatividade científica dos artigos selecionados. Para isso, verificou-se o número de citação de cada artigo no site Google Acadêmico. Após a identificação dos artigos mais citados, foram lidos os resumos para compor o portfólio desta pesquisa em termos de alinhamento e/ou de atualidade e/ou de autores. Após a análise, selecionou-se o arcabouço teórico composto por 13 artigos que tratam da avaliação de periódicos científicos. Os artigos selecionados estão dispostos no Quadro 1 (Seção 2.1 Periódico científico conforme manifestado em artigos do contexto internacional).

3.3 Procedimento para Aplicação do Instrumento de Intervenção

Este tópico possui o intuito de apresentar o Balance Scorecard, ferramenta utilizada para operacionalizar as estratégias da Revista Contemporânea de Contabilidade. Roberto (2006) descreve que o Balanced Scorecard é apresentado na literatura técnica como instrumento de gestão que possibilita o alinhamento da organização com sua estratégia, viabilizando os processos gerenciais críticos. Para identificar a estratégia da empresa estudada, primeiro gera-se conhecimento sobre ela por meio da contextualização.

Na elaboração da contextualização, utilizaram-se informações encontradas na política editorial, nas pesquisas de acesso, nas informações disponibilizadas na base onde a revista é indexada e nos volumes já publicados desde 2004, bem como os artigos neles disponibilizados e as informações sobre os Curriculum Lattes dos envolvidos no processo editorial, inclusive dos avaliadores ad hoc. Além das informações citadas, foi conferido se a revista atende aos critérios de qualidade

apontados pela Capes. De posse dessas informações, foram identificados os objetivos estratégicos da revista e organizados nas perspectivas do BSC.

Como o periódico estudado possui como atividade disseminar conhecimento científico de Contabilidade para a sociedade e não objetiva o lucro, o desdobramento da estratégia deu-se em três perspectivas: Sociedade, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Nas perspectivas selecionadas, desdobraram-se os objetivos estratégicos (ver Quadro 2 - seção 4.1 - Identificação dos objetivos estratégicos) que foram organizados no mapa de relação meios fins. Logo após o desdobramento dos elementos no mapa de relação meios fins, foi definido o painel estratégico (ver Quadro 3 - seção 4.2 - Elaboração do mapa de relações meios fins) com os objetivos alvos, indicadores de desempenhos da situação atual e da situação pretendida e ações de melhorias a curto prazo sugeridas pelos autores desta pesquisa para auxiliar a gestão do periódico estudado.

4 Operacionalização da Proposta: Discussão dos Dados e Resultados da Pesquisa no Estudo de Caso

Nesta seção, apresenta-se a aplicação do instrumento de intervenção que está dividida em três fases de acordo com o proposto nos objetivos específicos sendo elas: (i) identificação dos objetivos estratégicos; (ii) elaboração do mapa de relações meios fins dos objetivos identificados; e, (iii) construção do painel estratégico.

4.1 Identificação dos Objetivos Estratégicos

Para a identificação dos objetivos estratégicos é necessário contextualizar o objeto de estudo: Revista Contemporânea de Contabilidade. A instituição estudada é um periódico científico que disponibiliza textos completos na área de Contabilidade com edições semestrais. A política de acesso é livre, indexada no Redalyc e está classificada como periódico B3 Qualis/Capes. O propósito essencial da revista é “interagir com diferentes públicos e instituições no que diz respeito aos conhecimentos contábeis, tanto em nível nacional como internacional, divulgar e fomentar o desenvolvimento de metodologias e procedimentos nas áreas do ensino, da pesquisa e da extensão em atividades contábeis, e contribuir para a formação humana e profissional nos limites das discussões e possibilidades das Ciências Econômicas e Sócio-Aplicadas”.

Buscou-se na literatura especializada a identificação das ações que auxiliarão os editores da revista a operacionalizar estratégias de reconhecimento científico. A partir das ações estratégicas pesquisadas no referencial teórico, das informações pesquisadas no processo editorial e do levantamento do referencial

bibliográfico no contexto internacional, propõem-se objetivos estratégicos. O Quadro 3 apresenta as perspectivas, os objetivos estratégicos e seus significados.

Quadro 3 - Identificação dos objetivos estratégicos

	Área	Objetivo Estratégico	Significados
Sociedade	Pesquisadores (autores e leitores),	Ser referência entre os pesquisadores, fazendo com que tenham a RCC como sua primeira opção para a submissão e pesquisa de artigos	Estar entre os melhores revista Possuir elevado numero de citações Possuir ampla cobertura de abrangência aperfeiçoar instrumentos tecnológicos que facilite a pesquisa na revista Disseminar o conhecimento contábil nacional e internacionalmente Pos
		Ser classificada pelos órgãos reguladores como revistas (A) nacional e internacional	Atender os critérios de qualidade apontados pelos órgãos reguladores em relação: Periódicos Artigos Colaboradores
		Ampliar Rede de Relacionamento	Universidades Nacionais e internacionais Bases de dados Nacional e internacional Órgãos reguladores Associações e entidades
Processos Internos	Processo editorial	ter processo para garantir os recursos necessários para funcionamento da revista	Viabilizar os recursos necessários para funcionamento da revista - Governo Órgãos de Formento Doações
		Aumentar a eficiência do processo editorial	Captar artigos de interesse da área Possuir processo editorial consistente e transparente para seleção dos artigos Diminuir o tempo de publicação da revista
	Normatização	Ter processo para atender a normatização imposta pelo os órgãos reguladores	Atender os requisitos de qualidade necessários
	Dissiminação do conhecimento	Ter processo que objetiva aumentar o numero de citação da revista	Incluir a revista no maior número possível de bases de dados. Publicado artigos em Inglês. Publicar artigos sobre temas da atualidade. Publicar artigos amplamente citados pelos autores. Fazer promoções com os meios de comunicação. Recomendar cit
		Ter processo que objetiva aumentar a área de abrangência da pesquisa	Aumentar a participação em bases de dados
		Ter um processo para conquistar novas parcerias	fazer convênios com Universidades brasileiras e no exterior Cursos de Pós graduação (Nacionais e internacioanis) Associações e Entidades de Classe

	Área	Objetivo Estratégico	Significados
Aprendizagem e Crescimento	Aprendizagem e Crescimento	Manter atualizada a infra-estrutura	Manter o Sistema de Gerenciamentos (SER) Site atualizados
		Captar talentos humanos	Conquistar novos colaboradores para participar do processo captação, avaliação e
	Competências	Desenvolver pessoas	Treinar os participantes do processo editorial em relação a captação, avaliação e seleção dos artigos
	Aprendizagem e Crescimento	Manter atualizada a infra-estrutura	Manter o Sistema de Gerenciamentos (SER) Site atualizados
		Captar talentos humanos	Conquistar novos colaboradores para participar do processo captação, avaliação e
	Competências	Desenvolver pessoas	Treinar os participantes do processo editorial em relação a captação, avaliação e seleção dos artigos

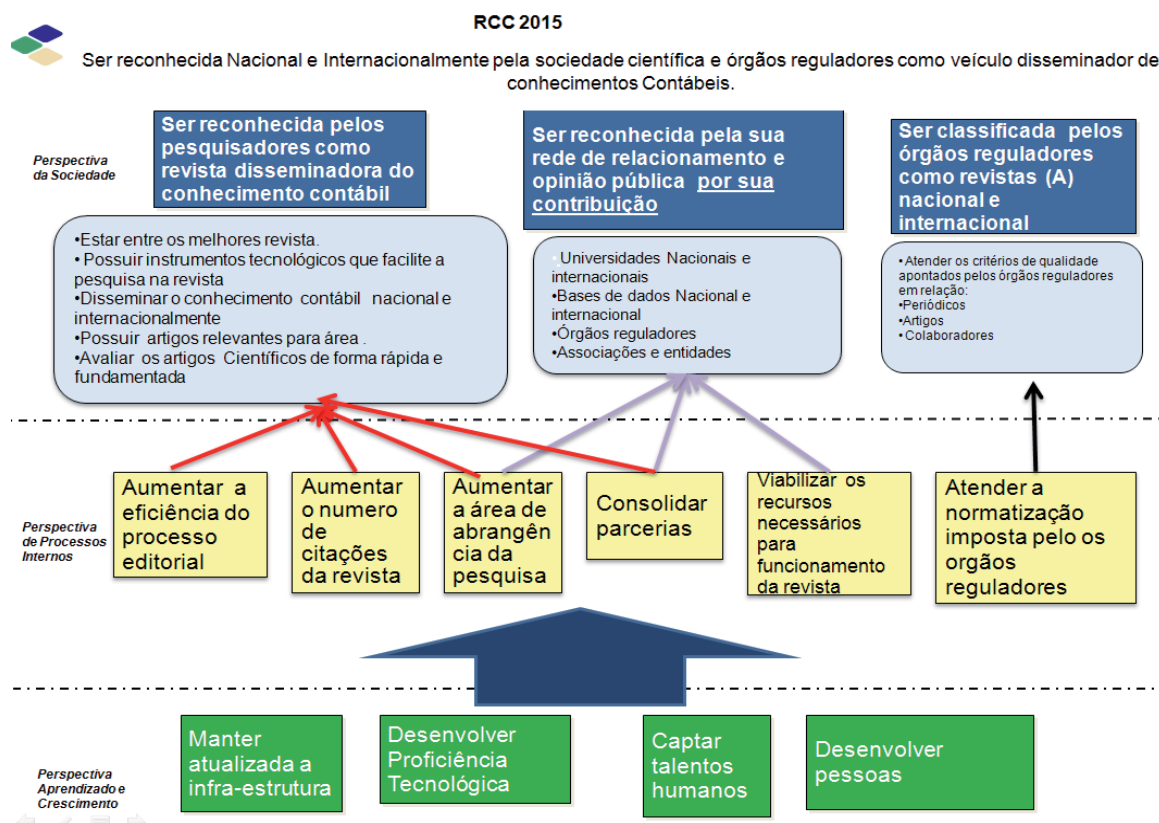
Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da explicitação dos objetivos estratégicos, as relações de causa e efeito entre os objetivos foram definidas e representadas no mapa estratégico.

4.2 Elaboração do Mapa de Relações Meios Fins

Para Ensslin, Souza, Dias (2008), Serra et al. (2006), no mapa estratégico, as perspectivas são colocadas em foco, e as relações de causa e efeito são demonstradas. A Figura 2 apresenta o mapa estratégico e suas relações de causa e efeito.

Figura 2 - Mapa estratégico



Fonte: Dados da pesquisa..

Os dados da Figura 2 revelam que, na Perspectiva da Sociedade, as relações se concentram em ser reconhecidas pelos pesquisadores como revista disseminadora de conhecimento contábil. Quanto ao processo interno, os objetivos visam aumentar a eficiência do processo editorial e consolidar parcerias. Por sua vez, na Perspectiva Aprendizado e Crescimento, as relações de causa e efeito concentram-se em captar talentos humanos e desenvolver pessoas. Essas ações visam aumentar a eficiência do processo editorial, aumentar o número de citações da revista, consolidar parcerias, viabilizar os recursos necessários para o funcionamento da revista e atender à normalização imposta pelos órgãos reguladores.

Quanto à hierarquização das perspectivas, no mapa estratégico, utilizaram-se os fundamentos propostos por Kaplan e Norton (ver Seção 3.3 - Procedimentos para aplicação do instrumento de intervenção), porém optou-se em propor um diagrama de causa e efeito, de acordo com os objetivos estratégicos do periódico estudado.

Após a construção do Mapa de Relação Meios Fins, passou-se para fase de construção do painel estratégico.

4.3 Construção do Painel Estratégico

O Painel da RCC foi construído para representar as três perspectivas estratégicas (Sociedade, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento) e seus objetivos estratégicos que serão avaliados pelo conjunto de indicadores de desempenho com intuito de acompanhar as metas propostas.

Quadro 3 - Painel Estratégico

	Objetivos	Indicadores	situação atual	Meta 2014	Iniciativas de curto prazo
Sociedade	Ser referência entre os pesquisadores, fazendo com que tenham a RCC como sua primeira opção para a submissão e pesquisa de artigos	N. de acesso a revista	estima-se 19.290 no ano/2009	aumentar em 400%	Disponibilizar artigos, entrevistas e resenhas: De autores renomados, temas controversos, temas atuais e emergentes da área contábil
	Ser classificada pelos órgãos reguladores como revistas (A) nacional e internacional	Nº de classificação	B4	A	Atender os quesitos sugeridos pela área
	Ampliar Rede de Relacionamento	% de crescimento de usuários da rede dos usuários nacionais / % de crescimento de usuários da rede dos usuários internacionais	26	aumentar 160%	Fazer ações promocionais para divulgar a revista
Processos Internos	ter processo para garantir os recursos necessários para funcionamento da revista	Nº de patrocinadores externo	2	aumentar 200%	Identificar os possíveis patrocinadores dispostos a investir na revista
	Aumentar a eficiência do processo editorial	Tempo entre a publicação da edição do periódico	2 anos	6 meses	Premiar avaliadores ad hoc em destaque / Divulgar a revista em eventos/associações de classe incentivando o envio de artigos
	Ter processo para atender a normatização imposta pelo os órgãos reguladores	Percentual de atendimento das normas	95%	100%	Conferir periodicamente se todos os quesitos estão sendo atendidos
	Ter processo que objetiva aumentar o número de citação da revista	Quantidade de artigos em inglês	1	3	Promover ações de incentivo para captar artigos em inglês
	Ter processo que objetiva aumentar a área de abrangência da pesquisa	Nº de bases indexadas	1	4	Adequar a revista as exigências das bases de dados almejada
	Ter um processo para conquistar novas parcerias	(Parcerias Firmadas/ parcerias Planejadas)*100	6	aumentar em 160%	Firmar parcerias entre a revista e universidades, associações (nacionais e internacionais)

	Objetivos	Indicadores	situação atual	Meta 2014	Iniciativas de curto prazo
Aprendizagem e Crescimento	Manter atualizada a infra-estrutura	% de atualização do sistema	NT	NT	atualizar o sistema de editoração continuamente
	Desenvolver Proficiência Tecnológica	(Orçamento de inf. Tecnológica (executado)/ orç. De infra tec. (planejado))*100			Investir em estrutura tecnológica
	Captar talentos humanos	(Novos colaboradores (acum.) /necessidade de novos colaboradores)* 100	34	aumentar em 30%	Conquistar novos colaboradores.
	Desenvolver pessoas	% de avaliadores que nos últimos 2 anos realizaram atualizações em relação ao processo editorial	50%	80%	Promover ações de incentivo a atualização dos avaliadores Ad Hoc

Fonte: Dados da pesquisa..

Os indicadores do Painel Estratégico (Quadro 3) foram construídos com base nas relações de causa e efeito, sendo assim o indicador avalia individualmente o alcance das metas, dos objetivos estratégico, dos resultados encontrados e impactam diretamente nos resultados da perspectiva adjacente. Para exemplificar, essa relação destaca o indicador (Novos colaboradores (acum.) /necessidade de novos colaboradores)* 100, que mensura o objetivo captar novos colaboradores da Perspectiva Aprendizagem e Crescimento. Aumentando o número de colaboradores é possível segregar tarefas e melhorar o tempo entre a publicação da edição do periódico. O tempo de publicação é o indicador de desempenho de curto prazo que mensura a eficiência do processo editorial das Perspectiva Processos Internos. Por sua vez, melhorando a eficiência do processo editorial, acredita-se que melhorará a credibilidade da revista com os autores e pesquisadores da Perspectiva adjacente Sociedade.

Além dos indicadores e metas dispostas no Painel Estratégico (Quadro 3), os autores apontam algumas ações de curto prazo com objetivo de auxiliar a gestão da revista no atendimento das metas propostas. Para ilustrar a aplicação das ações em relação às metas, seleciona-se o objetivo: Aumentar o número de citação da revista, que na perspectiva processos internos significa: Ter processos que objetivem aumentar o número de citação da revista. Esse objetivo é mensurado pela quantidade de artigos disponibilizados pela revista em inglês. Sendo assim, a sugestão imediata seria promover ações de incentivo à captação de artigos escritos em inglês. Essa ação poderá viabilizar pesquisas e o acesso de pesquisadores de outros países aos artigos publicados.

5 Considerações Finais

No contexto da gestão de periódicos científicos o presente trabalho teve por objetivo propor a operacionalização das estratégias da revista em objetivos operacionais. A partir do objetivo principal, foram formulados três objetivos específicos: (i) elaborar o mapa estratégico; (ii) estabelecer indicadores de desempenho para acompanhar a implementação das ideias apresentadas no mapa estratégico; (iii) propor ações para consecução dos objetivos estratégicos de curto prazo. Na elaboração do mapa estratégico (objetivo i) foram identificados 13 objetivos distribuídos em três perspectivas: Sociedade, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento. A construção do painel estratégico proporcionou a geração dos indicadores de desempenho (objetivo ii) para mensurar os objetivos estratégicos onde foram expostas as ações e iniciativas com intuito de corroborar com a gestão da RCC na operacionalização da Gestão Estratégica

Nesse sentido, os autores acreditam que a pesquisa aqui relatada e o processo dela resultante possam oferecer uma contribuição efetiva para operacionalizar as ações estratégicas e auxiliar o processo de gestão da revista estudada.

Como limitações da pesquisa, apontam-se os seguintes aspectos: (i) o não acesso aos resultados financeiros da revista; (ii) a operacionalização da proposta teórico-metodológica; (iii) a operacionalização da proposta em apenas um periódico científico. A partir das limitações apontadas, sugerem-se os seguintes tópicos para futuras pesquisas: (i) análise da situação financeira da revista, com o objetivo de verificar a necessidade de implementação da perspectiva financeira ou a inserção desse objetivo estratégico em processos internos que atendam à necessidade da gestão organizacional; (ii) acompanhamento da implementação da proposta teórico-metodológica na RCC; (iii) replicação da proposta teórico-metodológica em outro periódico científico, a fim de verificar a similaridade, ou não, de preocupações entre gestores da mesma área de conhecimento.

Referências

ALEIXANDRE- BENAVENT, R., J. GONZALES-De-Dios, et al. Evaluacion de los aspectos formales de las revistas pediatricas espanolas. Anales de pediatria Barcelona, Spain 2003, v. 66, n. 3, p. 272-81. 2007.

ARELLANO, Miguel Angel Mardero; MORENO, Fernanda Passini. PUBLICAÇÃO CIENTÍFICA EM ARQUIVOS DE. Arquivística Net, Rio de Janeiro,, v. 1, n. 1, p. 76-86, ? jan. 2005. jan./jun. 2005. Disponível em: <www.arquivistica.net>. Acesso em: 4 abr. 2008.

Buela-Casal, G. Evaluacion de la calidad de los articulos y de las revistas científicas: Propuesta del factor de impacto ponderado y de un indice de calidad / Evaluating quality of articles and scientific journals. Proposal of weighted impact factor and a quality index? *Psicothema*, v. 15, n. 1, p. 23-35. 2003.

BOHN, Maria Del Carmen Rivera. Autores E Autoria Em Periódicos Brasileiros De Ciência Da Informação. *R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf*, Florianópolis,, n. 16, p. 1-19, 2003. Semestral. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb>>. Acesso em: 2 maio 2008.

COSTA, Ana Ludmila Freire; YAMAMOTO, Oswaldo Hajime. PUBLISHING AND EVALUATING SCIENTIFIC JOURNALS: QUALIS ASSESSMENT IN PSYCHOLOGY. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 13, n. 1, p. 13-24, 2008.

DONG, P., M. Loh, et al. The “impact factor” revisited. *Biomedical digital libraries*, p. 7. 2005.

FERREIRA, M. C. e R. F. Krzyzanowski. Avaliação dos periódicos científicos técnicos Brasileiros, *Ci. Inf.*, Brasília, v. 27, n. 2, p. 165-175, maio/ago. 1998.

FERREIRA, M. C. e R. F. Krzyzanowski. Scientific periodicals: quality criteria. *Periodicos científicos: criterios de qualidade.*, v.17 Suppl 1, p. 43-48. 2003.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KIELING, Christian; GONÇALVES, Renata Rocha Fernandes. Assessing the quality of a scientific journal: the case of Revista Brasileira de Psiquiatria. *Rev Bras Psiquiatr.*, São Paulo, v. 2, n. 29, p. 177-181, 2007.

LEE, K.-P., M. SCHOTLAND et al. Association of journal quality indicators with methodological quality of clinical research articles. *JAMA (Journal of the American Medical Association)*, v. 287, n. 21, p. 2805-2808. 2002.

MAMBRINO, A., BEUREN, I. M., COLAUTO, R. D., Proposta de Integração dos Planejamentos Estratégico e Operacional ao Balanced Scorecard: O caso de uma rede de empresas. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 1, n. 4, p. 73-97, jul./dez., 2005.

MOGHADDAM, G.-G. e M. MOBALLEGHI. How do we measure the use of scientific journals? A note on research methodologies. *Scientometrics*, v. 76, n. 1, p. 125-133. 2008.

PÖSCHL, Ulrich. Journal concept for improved scientific publishing and quality assurance. *Learned Publishing*, Munich, Germany, v. 17, n. 2, p. 105-113, 2004.

SALAS, Christian. Sugerencias para mejorar la calidad de las revistas científicas chilenas: una aplicación en las ciencias forestales con Bosque. *Bosque*, Chile, n. , p. 2-10, 2008.

SANTOS, Carmelita do Espirito. REQUISITOS BÁSICOS PARA AVALIAÇÃO DE PERIÓDICOS. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Campinas, v. 5, n. 1, p.129-144, ? jan. 2007. Semestral. Relato. Disponível em: <<http://server01.bc.unicamp.br/seer/ojs/>>. Acesso em: 29 abr. 2008.

SOUZA, J. V.; DIAS, J. S. ENSSLIN, L. Balanced Scorecard: uma análise estatística das relações de causa e efeito. In: Congresso Brasileiro de Custos, 2008, Curitiba. XV Congresso Brasileiro de Custos, 2008.

ROBERTO, F. A utilização do Balanced Scorecard como instrumento de apoio à gestão estratégica do valor do ativo em clientes. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 13., 2006. Belo Horizonte, Minas Gerais, 2006.

ZORZI, A.; ENSSLIN, L. Gestão do setor de Contabilidade de uma entidade fechada de previdência complementar com base nas ferramentas BSC MCDA-C. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 4, n. 7, p. 101-124, jan./jun., 2007.