

A Inserção da Ferramenta *Balanced Scorecard* no Planejamento Estratégico de uma Empresa em Crescimento: Um Estudo de Caso na Empresa Metadil Indústria e Comércio Metalúrgica Ltda

Rafaela Thomaz Queiroz

Pós-Graduanda em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE), Brasil
rafaelatqueiroz@hotmail.com

Antonio Lobosco

Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE), Brasil
antoniolobosco@hotmail.com

Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP), Brasil
martinho@usp.br

Emerson Antonio Maccari

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP), Brasil
emersonmaccari@gmail.com

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi analisar como o *Balanced Scorecard* (BSC) pode auxiliar na construção do planejamento estratégico de uma pequena empresa em fase de crescimento para que seus objetivos estratégicos sejam atingidos. Para tanto, elaborou-se um estudo em uma pequena empresa do setor moveleiro com o objetivo de identificar os benefícios oriundos do uso do BSC na organização. Analisaram-se os departamentos de Recursos Humanos, Marketing/Clientes, Financeiro e Produção, e identificou-se como as perspectivas do BSC auxiliaram no cumprimento dos objetivos estratégicos da empresa. A metodologia adotada neste estudo foi qualitativa de caráter exploratório-descritivo por meio de estudo de caso. Pela utilização do BSC, percebeu-se que deveria haver maior interação entre as áreas com efetiva atuação da área de RH em relação às melhorias referentes ao aprendizado e ao crescimento na empresa, tais como treinamentos e programas motivacionais; no setor de Produção, foram criados indicadores para atender ao aumento da demanda; quanto à área de Marketing/Clientes, identificaram-se, por meio de indicadores na perspectiva do cliente, as reais necessidades dos clientes para mantê-los satisfeitos com os produtos e serviços; quanto à área financeira, criaram-se indicadores para administrar os investimentos e minimizar os custos produtivos.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento Estratégico. *Balanced Scorecard*. Mapa Estratégico. Pequena Empresa em Expansão.

The Insertion of the Tool Balanced Scorecard in the Strategic Planning of a Growing Company: A Case Study in the Company Metadil Metalúrgica Indústria e Comércio Ltda

ABSTRACT

The aim of this study was to analyze how the Balanced Scorecard (BSC) can assist in building the strategic planning of a small growing company, in order to achieve its strategic targets. For this purpose, it was carried out a study in a small company of the furniture segment, with a view to identify the benefits derived from the use of BSC at the organization. The following departments were analyzed: Human Resources, Marketing/Customers, Finances, and Production, and identified as BSC perspectives, they assisted in meeting the strategic targets of the company. In this study, it was adopted the qualitative methodology, with exploratory and descriptive nature, through case study. By the close analysis of BSC use, it was noticed, that there should be greater interaction among the different areas, with effective acting from HR area, regarding improvement in the company learning and growth, such as training and motivation programs; at the Production section, indicators were created in order to meet the increasing demand; concerning Marketing/Customers section, it was identified, through indicators at customers perspective, their real needs, in order to keep them satisfied with products and services; and, in regards to Finances, indicators were created to manage the investments and the minimization of production costs.

KEY-WORDS: Strategic Planning. Balanced Scorecard. Strategic Map. Expanding Small Company.

1. INTRODUÇÃO

Hitt, Ireland e Hoskisson (2001) definem inovação como o resultado-chave que as empresas buscam por meio do empreendedorismo e que, muitas vezes, é a fonte de sucesso competitivo para companhias que competem em uma economia globalizada. De acordo com os autores, a inovação surge do espírito empreendedor nas mais díspares situações e locais. As empresas e seus gestores buscam, por meio do espírito empreendedor, garantir a competitividade da organização. Ao analisarem as origens do conceito, Fillion (1999) e Hisrich e Peters (2002) destacam que o termo "empreendedor" já era usado desde a Idade Média para descrever tanto um ator quanto uma pessoa que gerenciava grandes projetos de produção (construção de castelos, fortes etc.). Considera-se, de modo geral, que as características empreendedoras são importantes para diferenciar as empresas e sustentá-las, levando-as ao desenvolvimento e à sobrevivência num mercado competitivo.

Com o passar dos anos, os empreendedores compreenderam a necessidade de utilizar o planejamento estratégico a fim de manter-se no mercado e prosperar nos negócios, analisando os ambientes que os circundam e promovendo aspectos inovativos a seu processo de gestão.

Várias são as definições de planejamento estratégico. Para Fischmann e Almeida (2009, p. 25),

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, por meio da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, por meio desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir riscos.

Almeida (2001, p. 13) acrescenta o caráter de "ordenação das ideias e das pessoas, de forma a criar uma visão do caminho que se deve seguir".

De forma geral e independentemente da metodologia utilizada, alguns aspectos básicos devem ser considerados em qualquer planejamento. Ackoff (1974, p. 4) apresenta cinco partes do planejamento estratégico:

1. Planejamento dos fins: especificação do estado futuro desejado, ou seja, a missão, os propósitos, os objetivos, os objetivos setoriais, ou os desafios e as metas.

2. Planejamento dos meios: proposição de caminhos para a empresa chegar ao estado futuro desejado, por exemplo, pela expansão da capacidade produtiva de uma unidade e/ ou diversificação de produtos. Aqui se tem a escolha de macroestratégias, macropolíticas, estratégias, políticas, procedimentos e práticas.

3. Planejamento organizacional: esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos. Aqui se pode ter, por exemplo, a estruturação da empresa em unidades estratégicas de negócios.

4. Planejamento dos recursos: dimensionamento de recursos humanos e materiais, determinação da origem e aplicação de recursos financeiros. Aqui se tem o estabelecimento de programas, projetos e planos de ação necessários ao alcance do futuro desejado.

5. Planejamento da implantação e do controle: corresponde à atividade de planejar o gerenciamento de implantação do empreendimento.

Mintzberg (2008) apresenta três razões que justificam a importância do desenvolvimento do planejamento estratégico:

1. As organizações devem planejar, para que, assim, aconteça coordenação em suas atividades;

2. Para assegurar que o futuro seja levado em consideração e se prepararem para o inevitável, as organizações devem antecipar o indesejável e controlar o controlável;

3. Ao planejarem, as organizações se tornam mais racionais e controladoras.

Neste estudo de caso, o planejamento estratégico será apoiado na ferramenta *Balanced Scorecard*, conhecido como BSC e desenvolvido por Kaplan e Norton (1992) para corrigir um problema quanto à avaliação de desempenho das organizações: segundo os autores, devido à crescente importância da gestão e da exploração dos ativos intangíveis, apenas os índices financeiros não refletiriam as atividades criadoras de valor das empresas. O BSC permite que a empresa faça o acompanhamento dos resultados financeiros de curto prazo, enquanto monitora o progresso no desenvolvimento de capacidades e ativos intangíveis que fomentam o desempenho financeiro futuro.

Essa ferramenta envolve observar a organização em seu todo e é dividida em quatro perspectivas de análise (Kaplan & Norton, 1997):

perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva do aprendizado e crescimento. O mapa estratégico é a amostra visual da estratégia, apresentando os objetivos e a interação das quatro perspectivas do BSC (Igarashi, Igarashi, Gasparetto & Martins, 2008). A empresa Metadil Indústria e Comércio Metalúrgica Ltda fez uso dessa ferramenta para aprimorar seus indicadores de desempenho e definir metas, bem como para aperfeiçoar seus controles.

Em síntese, o BSC traduz a visão e a estratégia em objetivos e medidas de desempenho por meio de um conjunto equilibrado de perspectivas, inclui, ainda, medidas dos resultados desejados e dos processos capazes de assegurar a obtenção desses objetivos de futuro.

Neste artigo, objetivou-se analisar como a empresa inseriu a ferramenta BSC nesse processo, tendo em vista que a Metadil está em expansão em seu mercado de atuação e busca melhorias de desempenho e controles estratégicos.

A Metadil Indústria e Comércio Metalúrgica Ltda é atuante no mercado de móveis escolares e de escritório. A indústria mobiliária é caracterizada por diversos aspectos, tais como intensidade de utilização de mão de obra e de materiais de origem animal ou vegetal. A indústria nacional de móveis está alocada principalmente nas regiões sul e sudeste do país, sendo 23% só no estado de São Paulo, onde se apresentam dois polos moveleiros – a grande São Paulo, que é especializada em móveis de escritório, e o noroeste paulista predominante em móveis retilíneos seriados destinados ao mercado interno (Rosa, Correa, Lemos & Barroso, 2007).

O setor de móveis vem crescendo nos últimos anos, principalmente pelo aquecimento do setor imobiliário no estado de São Paulo e, até mesmo, pela busca de financiamentos junto ao BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) para aquisição de maquinário e capital de giro para empresas de micro, pequeno e médio portes. Esse setor da economia, de acordo com o BNDES, é composto por cerca de 50 mil empresas (Rosa et al., 2007).

Neste trabalho, buscou-se, de modo geral, apresentar como o BSC auxiliou o desenvolvimento do planejamento estratégico de uma pequena empresa do setor moveleiro em fase de expansão, mostrando os controles estratégicos criados em cada perspectiva do BSC, bem como expor o mapa

estratégico apresentado aos funcionários e corpo diretivo da empresa para conscientização e engajamento de todos perante os objetivos estratégicos traçados pela organização.

De forma sucinta, os principais resultados obtidos com a implementação do *Balanced Scorecard* na empresa foram os seguintes:

A- Perspectiva Financeira: no último planejamento, indicadores e medidas de desempenho foram traçados para que o faturamento alcançasse um acréscimo em 10% em comparação com o último período, também foi apresentada pela empresa uma previsão para redução de custos para o próximo período.

B- Perspectiva dos processos internos: percebeu-se na empresa a necessidade de aperfeiçoamento de alguns processos e estrutura organizacional. A implantação de normas ISO está prevista para garantir aos clientes a qualidade dos produtos, a automatização dos processos e, também, o aumento de produção.

C- Perspectiva dos clientes: a empresa busca constantemente um relacionamento próximo com seus clientes, realizando pesquisa de satisfação para entender suas necessidades e pontos a serem revistos e aprimorados. Esses indicadores foram aprimorados com a utilização de indicadores propostos pela perspectiva dos clientes do BSC, tornando a retenção e a fidelização dos clientes realizáveis por parte da organização.

D- Perspectiva do aprendizado e crescimento: devido à sazonalidade nas vendas de seus produtos, constantemente a empresa não só busca inovações para criação de produtos, como também atender às necessidades de clientes específicos. Indicadores sobre aprendizado e crescimento organizacional foram implementados para identificar quantas inovações partiram das ideias dos funcionários da empresa e quais treinamentos e cursos foram disponibilizados pela empresa. Analisou-se também a formação acadêmica e profissional de seu quadro de colaboradores e os valores investidos no custeio de cursos realizados pela empresa.

Após essas análises, por meio da criação de um mapa estratégico disponibilizado aos funcionários da empresa, foram apresentados os indicadores, as medidas de desempenho e as metas estabelecidas pela empresa para seu próximo período.

De forma geral, a contribuição deste artigo está em apresentar às pequenas empresas como elas podem aprimorar seu processo de gestão utilizando uma ferramenta que lhes possibilite criar indicadores e medidas de desempenho e monitorar seu negócio, permitindo um melhor acompanhamento, por parte dos gestores, de forma organizada e segmentada, das grandes áreas de sua empresa: finanças, produção, marketing e recursos humanos. Além disso, o BSC permite apresentar aos funcionários as metas organizacionais e buscar o comprometimento deles perante os objetivos organizacionais estabelecidos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para Lacombe (2009, p. 98), a Revolução Industrial foi um marco para a administração das empresas, devido ao aparecimento e ao desenvolvimento da empresa industrial. As organizações cresceram e durante esse período ocorreram grandes transformações na indústria e na agricultura, com acréscimos consideráveis na produtividade de ambas, refletindo-se na ampliação do comércio e dos serviços financeiros e no aumento correspondente na complexidade das organizações. Essa complexidade, devido às grandes inovações surgidas nas indústrias, criou a necessidade de estudar-se, com mais profundidade, as organizações empresariais e as melhores formas para que atingissem resultados satisfatórios, tornando o planejamento um elemento indispensável aos empresários.

Maximiano (2010, p. 81) define o processo de planejamento como:

- “Definir objetivos ou resultados a serem alcançados, bem como os meios para realizá-los”;
- “Imaginar uma situação futura e trabalhar para construí-la.”

Para Maximiano (2010, p. 95 e 96), estratégia aplica-se a casos de concorrência, ou seja, a qualquer ação que envolva a definição de um caminho a ser percorrido, para alcançar-se uma meta e a escolha de como realizá-la.

Estratégia é o caminho para chegar a um objetivo. Pode-se inferir dessa definição que, para criar uma estratégia, também é necessário criar um planejamento ou planejamento estratégico. Sendo assim, o planejamento estratégico tem papel fundamental na coordenação da empresa, para que os objetivos sejam alcançados da melhor maneira possível.

O planejamento estratégico, nesta pesquisa, será embasado na ferramenta BSC envolvendo a análise de quatro áreas – Marketing, Produção, Recursos Humanos e Financeiro – da Metadil Indústria e Comércio Metalúrgica Ltda, com o intuito de aperfeiçoá-las e tornar a empresa mais competitiva.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Hayden (1986) cita que planejamento estratégico é uma disciplina a que uma organização se submete com maior ou menor grau de formalidade para determinar de forma explícita o que ela deverá fazer no futuro. Seu objetivo é incrementar o valor econômico e/ou social para seus acionistas e definir como usar melhor os recursos da organização dentro de seu ecossistema.

Segundo Maximiano (2010, p. 96), planejamento estratégico é o processo de estruturar e esclarecer os caminhos da organização e os objetivos que ela deve alcançar. O processo de planejamento aplica-se a organização em todo seu contexto ou estratégia corporativa, e também em suas repartições.



Figura 1: Planejamento estratégico

Fonte: Adaptado de Oliveira, Perez e Silva (2011)

A Figura 1 mostra que o planejamento estratégico auxilia a determinar qual a posição atual da empresa a partir de seu diagnóstico atual; aonde a empresa deseja chegar, determinando sua missão, seus objetivos, suas políticas de atuação e suas estratégias empresariais; e como ela pretende atingir seus objetivos futuros (Maximiano, 2010).

Souza e Marinho (2014) citam que a primeira atividade para a elaboração do planejamento estratégico é a conscientização do empreendedor para a necessidade de reflexão sobre a situação atual e definição dos planos futuros da organização, para assim definir seus planos de ação. Partindo do momento em que o empreendedor se conscientizou do valor do planejamento e está pronto a empregar parte de seu tempo nessa ação, os autores

desenvolveram um roteiro prático para sua elaboração: I- estabelecimento da missão, dos valores e da visão da empresa; II- diagnóstico estratégico; III- definição de objetivos e metas empresariais; e IV- definição da estratégia.

Para Fischmann e Almeida (2009), o planejamento estratégico é uma técnica que pode e deve ser utilizada por empresas de pequeno porte. Trata-se de uma técnica que pode auxiliar no direcionamento dos negócios de pequenas e médias empresas, possibilitando aos proprietários e gestores entender seu ambiente, fortalecer os pontos fortes e diminuir os riscos, além de possibilitar que essas empresas tomem decisões mais assertivas e estejam mais preparadas para o futuro.

Um processo sistemático de planejamento é uma sequência de análises e decisões que compreende os seguintes componentes:



Figura 2: Processo de planejamento estratégico

Fonte: Maximiano (2008) adaptado pelo autor

Os componentes apresentados na Figura 2 não precisam ser cumpridos na ordem apresentada, tudo vai depender da situação e de seus administradores, o importante é fazer essas análises continuamente, pois diferem-se momento a momento, surgindo situações que precisam ser acompanhadas de forma separada. O conteúdo de cada componente apresentado na Figura 2 representa:

A- Análise da situação estratégica: O ponto de partida para a criação do plano estratégico é fazer uma análise, diagnóstico ou avaliação, da situação estratégica. Os principais itens a serem considerados na análise da situação estratégica são: a missão ou negócio da organização e o desempenho da organização – resultados alcançados, em comparação com os objetivos estabelecidos (Maximiano, 2008). A missão ou negócio da organização

compreende responder algumas questões, tais como quem são nossos clientes? Em que negócio estamos? A quais necessidades estamos atendendo? Qual a nossa utilidade para os clientes? A missão é o reflexo da percepção de oportunidades e ameaças dos valores de sua organização e de sua vocação (Maximiano, 2008).

Na Figura 3, apresentam-se os pilares fundamentais do planejamento estratégico de uma organização: visão, missão e valores. A visão são os anseios de futuro da organização, não pode ser um delírio, deve ser construída com objetivos concretos em longo prazo em um período que varie entre 10 a 15 anos. A partir de sua definição, as ações no presente começam a serem traçadas. Já a missão de uma empresa é a sua razão de ser, é a alma da empresa, é a referência na orientação para a implantação do planejamento. Os valores representam a essência da empresa, que é demonstrada em suas atitudes e postura nos negócios. A estratégia significa os planos a serem traçados para atingir os objetivos estabelecidos pela visão.



Figura 3: Pilares fundamentais do planejamento estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise de desempenho servirá não só como base para verificar os resultados obtidos com os objetivos propostos, mas também para analisar a concorrência, servindo para a identificação de pontos fortes e fracos da organização. Alguns fatores principais que se podemos analisar são: participação dos clientes no faturamento, participação dos produtos e serviços no faturamento, participação no mercado e análise das vantagens competitivas (Maximiano, 2008).

B- Análise do ambiente: para Almeida (2001, p. 23), a análise ambiental é, de forma geral, a etapa mais complexa e importante de um planejamento estratégico, é quando as organizações vislumbram as oportunidades e as ameaças apresentadas pelos ambientes que a cercam.

No Quadro 1, Almeida (2001, p. 23) classifica os ambientes que permeiam uma organização.

Segmento ambiental	Variáveis ambientais e suas características	Técnicas de análise
Macroambiente clima	As variáveis do macroambiente clima estão ligadas a ações de todas as esferas do governo. As ações podem causar impacto direto à organização, como legislação específica, ou podem causar impacto indireto, como inflação. As principais variáveis são inflação, juros, legislação, PIB e outras relacionadas ao poder político. A previsibilidade do macroambiente clima de uma organização é semelhante à previsão do clima físico, em que a previsão de curto prazo e as tendências de longo prazo podem ser feitas com alguma precisão. Como a previsão do macroambiente clima é incerta, cabe ao planejador optar por um cenário dentre os vários possíveis.	Opinião de <i>experts</i> , técnica de <i>brainstorming</i> .
Macroambiente solo	As variáveis do macroambiente solo estão ligadas ao estudo da tendência da população e suas características. Destaca-se, por exemplo, a tendência de crescimento ou redução por faixa de renda, escolaridade, idade, região ou sexo. A previsibilidade das variáveis do macroambiente solo é mais precisa e muitas vezes pode resumir-se à extrapolação de tendências.	Extrapolação de tendências, previsões exponenciais.
Ambiente operacional	A análise do ambiente operacional resume-se em visualizar como a organização se relacionará com os clientes, concorrentes e fornecedores no futuro segundo as questões financeiras, comerciais, tecnológicas e outras.	Cenários, simulação de modelos, modelos causais, projeções Delphi, análise de impactos cruzados, análise morfológica.
Ambiente interno	Neste segmento, procuram-se conhecer as aspirações e os valores das pessoas da organização e das que se relacionam com ela. No passado, pouca era a importância dada aos valores e às aspirações dos funcionários na elaboração das estratégias das organizações, que eram voltadas para atender aos interesses apenas dos acionistas (<i>shareholders</i>). Hoje, grande parte das organizações é voltada a atender aos interesses do conjunto de pessoas que se beneficiam dela (<i>stakeholders</i>): acionistas, clientes, fornecedores, funcionários, comunidade, dentre outros.	Análise da cultura organizacional.

Quadro 1: Classificação ambiental

Fonte: Almeida (2001, p. 23)

Ao estudar-se o ambiente externo, na organização analisam-se todos os elementos que podem influenciar suas atividades e seu desempenho e, dessa forma, aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças que esses ambientes apresentam. Já a análise do ambiente interno auxilia a organização a identificar suas potencialidades e fraquezas e, por meio dessa análise, identificar fatores que podem representar ameaças e/ou oportunidades no ambiente externo.

C- Definição de objetivos estratégicos: Entende-se por objetivos estratégicos o alvo a ser atingido pela empresa em um período determinado. Os objetivos devem ser representados com clareza, viabilidade técnica e econômica, priorizar as necessidades e ser coerentes com a missão da organização (Oliveira et al., 2011).

Segundo Maximiano (2008, p. 105),

Os objetivos estratégicos definem os resultados desejados para a empresa toda no longo prazo. Os objetivos estratégicos abrangem áreas do desempenho como posição no mercado, volume de negócios, inovação, responsabilidades social e imagem na comunidade, competências dos

recursos humanos, valor e eficiência dos recursos físicos, investimentos e resultados financeiros globais, entre outros. As estratégias sempre estão associadas a objetivos estratégicos, os resultados que a empresa pretende realizar.

D- Estratégias funcionais e operacionais: As estratégias operacionais estão ligadas às operações específicas, como a mobilização e a disposição dos recursos. Já as estratégias funcionais estão relacionadas à qualificação das áreas não operacionais, como adoção de técnicas administrativas organizacionais ou até mesmo parceria com distribuidores (Oliveira et al., 2011).

E- Execução e avaliação: De acordo com Oliveira et al. (2011, p. 42), “[...] para executar a estratégia a implementação exige liderança, estrutura organizacional e sistemas de gerenciamento que induzam ao comprometimento e à coordenação de todos os empregados e à mobilização de recursos”.

A avaliação estratégica relaciona critérios a serem analisados, como a eficiência em reduzir ou eliminar vulnerabilidades e ameaças externas, maximizar recursos e explorar oportunidades do ambiente externo (Oliveira et al., 2011).

Como se observa, as análises sobre os elementos que fazem parte do processo estratégico podem permitir a qualquer tipo de empresa nortear suas ações em busca de seus objetivos empresariais de forma sistematizada e organizada.

2.2 FERRAMENTA BALANCED SCORECARD (BSC)

Existem inúmeras ferramentas para controlar e avaliar/medir se as estratégias implantadas estão surtindo os efeitos desejados. Uma das formas para tais análises é a utilização da técnica do *Balanced Scorecard* desenvolvida na Universidade de Harvard pelo professor Robert Kaplan e pelo executivo David Norton, inicialmente elaborada como uma “ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho” (Maccari, Lobosco & Souza, 2009).

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 2),

Essa ferramenta traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. O *Balanced Scorecard* continua enfatizando

a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos. O *scorecard* mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento. O *Balanced Scorecard* permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidade e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

De acordo com Maccari et al. (2009), a utilização dessa ferramenta pelas empresas, principalmente por pequenas empresas em ascensão, auxilia na definição de controles estratégicos oferecendo indicadores e medidas de desempenho que podem propiciar às organizações o alcance dos objetivos estratégicos formulados. As pequenas empresas, em sua expressiva maioria, não possuem um corpo técnico especializado em ferramentas administrativas e realizam seus controles de forma rudimentar. A inserção do BSC pode facilitar o ordenamento dos controles em prol desses objetivos, bem como a formulação de novas estratégias.

O BSC foi uma proposta apresentada por seus criadores, como uma ferramenta que estrutura a organização, avaliando o resultado pelos indicadores financeiros e indicadores representativos não financeiros (Scattolini, 2007).

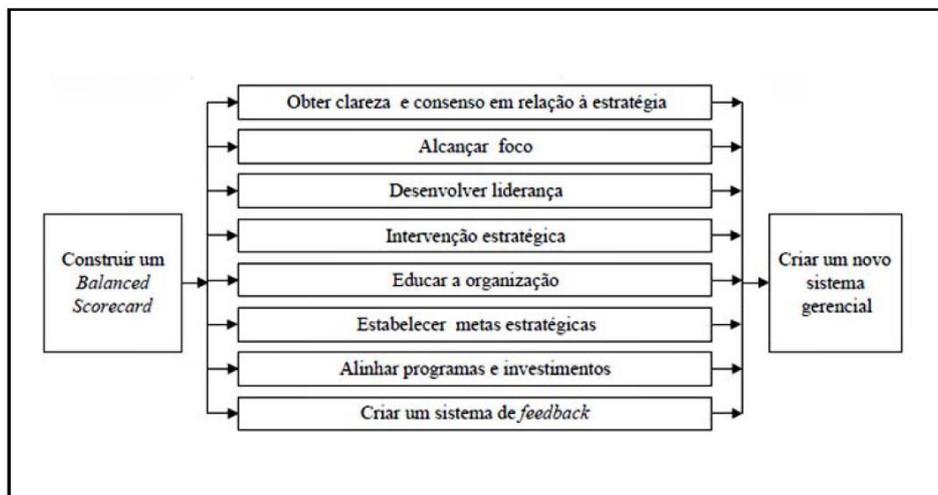


Figura 4: Motivos para uma organização elaborar um *Balanced Scorecard*

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 286)

A Figura 4 apresenta os motivos apontados por Kaplan e Norton (1997, p. 286) para construir-se o BSC e criar um sistema de controle gerencial que poderá propiciar êxito no alcance das metas almejadas por uma organização.

O BSC em tradução literal significa “indicadores balanceados de desempenho”, o termo balanceado está ligado a quatro perspectivas distintas que interagem entre si. Cada uma delas desdobra-se em medidas específicas e por indicadores, conforme destaca Maximiano (2010, p. 365):

- perspectiva do cliente (Como o cliente nos enxerga?);
- perspectiva interna (Em que processos precisamos ser eficientes?);
- perspectiva da inovação e aprendizagem organizacional (Como podemos continuar a melhorar e a criar valor agregado?);
- perspectiva financeira (Como atendemos aos interesses dos acionistas?).



Figura 5: O *Balanced Scorecard* – quatro dimensões do desempenho de uma organização

Fonte: Maximiano (2008) adaptado pelo autor

A seguir serão analisadas as quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton (1997) para a construção do BSC.

2.2.1 Perspectiva de inovação e aprendizagem organizacional

Kaplan e Norton (2004, p. 203) definem:

A perspectiva de aprendizado e crescimento do Balanced Scorecard enfatiza a importância de alinhar os ativos intangíveis com a estratégia da organização. Essa perspectiva contém os objetivos e indicadores dos três componentes dos ativos intangíveis, essenciais para a implementação da estratégia: 1. Capital humano; 2. Capital da informação; e 3. Capital organizacional. Os objetivos desses três componentes devem estar alinhados com os objetivos dos processos internos uns aos outros. Os ativos intangíveis devem basear-se nas capacidades criadas por outros ativos intangíveis e tangíveis, em vez de desenvolverem capacidades independentes, sem sinergias entre si.

Essa perspectiva está ligada aos colaboradores e ao aprimoramento da gestão interna por meio de práticas gerenciais e utilização da tecnologia da informação. A perspectiva de aprendizado e crescimento visa à infraestrutura

que a empresa deve ter para gerar crescimento e melhoria em curto e em longo prazo (Maccari et al., 2009).

2.2.2 Perspectiva do cliente

De acordo com Kaplan e Norton (2004, p. 32),

A perspectiva do cliente define a proposição de valor para os clientes-alvo. A proposição de valor fornece o contexto para que os ativos intangíveis criem valor. Se os clientes valorizam qualidade consistente e entrega pontual, as habilidades, os sistemas e os processos que produzem e fornecem produtos e serviços de qualidade são altamente valiosos para a organização.

Essa perspectiva permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo. Entre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação do cliente, a retenção de clientes e a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo. Mas a perspectiva do cliente também deve incluir medidas específicas das propostas de valor que a empresa oferecerá aos clientes desses segmentos. A perspectiva do cliente permite que os gerentes das unidades de negócios articulem as estratégias de clientes e mercados que proporcionarão maiores lucros financeiros futuros, tais como a captação e a lucratividade obtida por meio da satisfação, fidelidade e retenção de clientes.

A perspectiva do cliente visa informar a missão e a estratégia abordada pela empresa, a fim de identificar os clientes em potencial, especificações a serem atendidas e o segmento de mercado (Igarashi et al., 2008).

2.2.3 Perspectiva de processos internos

Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 25), essa perspectiva identifica os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Esses processos permitem que a unidade de negócios ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e satisfaça às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros.

As medidas dos processos internos estão voltadas para os processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos

objetivos financeiros da empresa. Nos objetivos dos processos internos no BSC, destacam-se os processos que talvez não estejam sendo executados atualmente e que podem ser críticos para o sucesso da estratégia da empresa. Portanto, essa perspectiva incorpora objetivos e medidas tanto para o ciclo de inovação de onda longa, quanto para o ciclo de operações de onda curta.

A perspectiva de processos internos visa identificar procedimentos que impactam significativamente na estratégia, como inovações, investimentos em laboratório de Pesquisa e Desenvolvimento, novos métodos de produção, criação de produtos, etc. (Kaplan & Norton, 2004). A perspectiva de processos internos contribui para o alinhamento da organização, promovendo impacto positivo e significativo nos resultados da empresa.

2.2.4 Perspectiva financeira

Para Kaplan e Norton (2004, p. 32), “a perspectiva financeira descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais”, como índices de rentabilidade, crescimento de receitas e custos por produtos, giro de caixa, entre outros.

A perspectiva financeira aponta os resultados econômicos obtidos pela estratégia elaborada pela empresa, ou seja, verifica a lucratividade alcançada pelo planejamento estratégico, o que impacta nas outras perspectivas.

Conforme Rocha e Casartelli (2014), a perspectiva financeira permitirá acompanhar indicadores financeiros de curto prazo, agregando as medidas de médio e longo prazo para projetar os resultados futuros da organização. Um bom desempenho dos objetivos financeiros impacta positivamente nas demais perspectivas.

2.2.5 Indicadores de desempenho BSC

No Quadro 1, a seguir, são apresentados objetivos, funções e exemplos de indicadores relativos a cada uma das perspectivas sugeridas por Kaplan e Norton (1997), que podem auxiliar as organizações para atingir seus objetivos estratégicos.

Perspectivas	Objetivo	Funções	Exemplo de indicadores
Financeira	Contempla os impactos que as decisões estratégicas de uma empresa geram nos indicadores e metas estabelecidas neste campo.	Permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionando-as com outras medidas. Além disso, permite a avaliação e a identificação das propostas de valor, dirigidas para o segmento da empresa.	Otimização da alocação de capital. Aumento de lucratividade. Maior eficiência do capital de giro.
Clientes	Articula as estratégias, de maneira a proporcionar maiores resultados financeiros futuros.	Identifica segmentos de clientes e mercado nos quais a empresa possa competir e definir suas medidas de desempenho em seus segmentos-alvo.	Captção de clientes. Retenção dos clientes. Satisfação dos clientes.
Processos internos	Enfoca a identificação do que necessita ser melhorado ou criado para atender aos atributos mapeados na perspectiva de clientes.	Direciona o enfoque para os processos mais críticos do negócio e identifica em quais deles a empresa precisa obter nível de excelência em relação à realização dos objetivos de clientes e acionistas.	Inovação. Retrabalho. Tempo de resposta aos clientes.
Aprendizado e crescimento	Verifica se que a empresa possui colaboradores com conhecimentos que atendam as suas necessidades, se estes são motivados e atuam alinhados com as metas organizacionais. Apoia a habilidade da empresa direcionada ao crescimento e o processo de adaptação frente ao ambiente de negócios.	Atua em relação à identificação da infraestrutura e das capacidades que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo.	Qualidade do ambiente de trabalho. Satisfação dos empregados. Horas de treinamento.

Quadro 1 – Apresentação dos objetivos, das funções e de exemplos de indicadores relativos a cada uma das perspectivas propostas por Kaplan e Norton (1997)

Fonte: Igarashi et al. (2008)

Como se observa no Quadro 1, podem ser criados indicadores e medidas de desempenho para os mais diversos setores empresariais e para todo e qualquer tipo de setor ou ramo de atuação de uma organização.

2.3 CRIAÇÃO DE MAPAS ESTRATÉGICOS

Kaplan e Norton (2004) definem o mapa estratégico como a representação visual da estratégia, fazendo com que seja possível exibir em uma página como os objetivos nas quatro perspectivas se integram e se combinam em relações de causa-efeito para descrever a estratégia.

De acordo com Niven (2007), o mapa estratégico comunica a estratégia para todos da organização, alinhando os esforços e refinando as ações desenvolvidas. Além disso, com os mapas da estratégia, consegue-se gerir por informações concretas e não por instinto, pois a ferramenta facilita a identificação e monitoramento dos objetivos estratégicos e das ações que

agregam valor à missão corporativa. Representa, portanto, a imprescindível ligação entre a elaboração e a concretização da estratégia.

De acordo com Kaplan e Norton (1997 *apud* Santos, 2011), “o mapa estratégico é utilizado nas organizações para: I) esclarecer a estratégia no nível executivo; II) comunicar a estratégia aos colaboradores; III) alinhar as unidades, departamentos, funções e iniciativas; e IV) focar os processos de gestão”.

Na Figura 6, apresenta-se um exemplo de mapa estratégico.



Figura 6: Exemplo de mapa estratégico
Fonte: Adaptado de Igarashi et al. (2008)

Na Figura 6, apresentam-se alguns objetivos por perspectivas de maneira ilustrativa para uma melhor visualização pelos colaboradores da organização, é o recurso visual que o BSC pode proporcionar para a equipe compreender os principais objetivos de sua implementação. Pelo mapa pode-se, ainda, identificar e criar ativos intangíveis que agreguem valor para a organização bem como facilitadores para a geração de vantagens competitivas.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa foi realizada na empresa Metadil Indústria e Comércio Metalúrgica Ltda, no período de 16/12/2013 a 12/01/2014 nas áreas de Finanças, Recursos Humanos, Relacionamento com o Cliente e Produção, para analisar como a ferramenta BSC auxilia o planejamento estratégico de uma pequena empresa em fase de expansão.

Para tal tarefa, realizou-se um estudo de caso na empresa. Foi entrevistada a Sra. Marina Ximenes Rodrigo Amaral, que ocupa o cargo de

diretora na Metadil, para identificar os principais aspectos do planejamento estratégico e assim identificar como foi a inserção da ferramenta BSC na organização para auxiliá-la a atingir seus objetivos. A metodologia utilizada neste estudo está descrita a seguir.

Para atender ao objetivo desta pesquisa, adotou-se como metodologia uma formulação do tipo pesquisa exploratória descritiva, por meio de uma entrevista semiestruturada, individual e em profundidade. É importante ressaltar que esse tipo de entrevista é um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo pesquisador, recolher respostas a partir da experiência de uma fonte, selecionada por deter informações que se desejam conhecer.

O tipo de pesquisa adotado foi o qualitativo, pois, segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p. 26-27), considera-se que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa, que não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Nessa pesquisa, descritiva, os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. A pesquisa qualitativa lida com fenômenos, eventos cujo sentido existe apenas num âmbito particular e subjetivo, como é o caso desta pesquisa.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é do tipo exploratório-descritiva, pois, de acordo com Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p. 28), objetiva maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito, ou a construção de hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

Quanto aos procedimentos técnicos, nesta pesquisa utilizaram-se pesquisas bibliográficas, análise documental e estudo de caso em profundidade, seguindo os preceitos de Yin (2010), utilizados quando se trata do estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que se permita seu amplo e detalhado conhecimento. Quanto à amostra, ela foi feita

de forma não probabilística e intencional devido à facilidade de acesso à empresa Metadil e a seus dados pelo pesquisador. Foi utilizado o método de entrevistas em profundidade com perguntas abertas e fechadas.

Optou-se pelo uso do estudo de caso, devido ao fato de esse tipo de análise tornar os resultados mais robustos e, guardando suas peculiaridades, passíveis de generalização (Herriott & Firestone, 1983). Essa técnica de estudo de caso vem se desenvolvendo ao longo dos anos. Autores como Yin (1981, 1984, 1994, 2003), Mintzberg e Waters (1982), Eisenhardt (1989), entre outros, têm estudado e aperfeiçoado a técnica. Atualmente, esse método tem sido utilizado nas mais diferentes situações, principalmente quando se deseja conhecer melhor um fenômeno e suas inter-relações com o objeto em estudo.

De acordo com Yin (2010), por meio desse método, múltiplas dimensões de uma teoria podem ser vistas, exaustivamente, em um caso real. O autor explica ainda que tal estratégia de pesquisa é aplicada quando se pretende ampla exploração e caracterização do objeto de estudo e quando as características dele não são facilmente encontradas em outras amostras e, ainda, quando se investigam fenômenos contemporâneos dentro de um contexto real.

Para a interpretação dos dados, Miles e Huberman (1994) propõem um modelo de análise na investigação qualitativa que consiste em três momentos: redução dos dados, apresentação dos dados, conclusões e verificação.

A redução dos dados diz respeito ao processo de selecionar, simplificar e organizar todos os dados obtidos, durante a investigação; transcrição de entrevistas e codificação.

A apresentação dos dados refere-se ao momento em que a informação é organizada e compactada, para, assim, o investigador poder ver rápida e eficazmente o que se passa no estudo; identificar o tema e os dados encontrados.

O terceiro e último momento corresponde à extração de conclusões de toda a informação recolhida, organizada e compactada, que está dependente da quantidade de notas tiradas, dos métodos usados e, principalmente, da experiência do investigador nesse campo; ao teste de hipóteses e à delimitação, de modo profundo, da estrutura.

Assim, os dados coletados na entrevista foram analisados por meio de técnicas qualitativas de análise de conteúdo, o que permitiu fazer uma

descrição clara e detalhada sobre a utilização da ferramenta BSC em cada uma de suas perspectivas e os resultados de sua implementação para a definição de indicadores e medidas de desempenho e a criação de controles na organização.

4. ANÁLISE DO CASO

O estudo de caso da empresa Metadil Indústria e Comércio Metalúrgico Ltda foi realizado por meio de entrevista com a diretora da área de administração financeira, Marina Ximenes Rodrigo Amaral, com o objetivo de identificar como o planejamento estratégico é elaborado pela empresa com a utilização do BSC e, assim, sugerir a provável utilização dessa ferramenta por pequenas empresas em fase de expansão, contribuindo para que atinjam seus objetivos organizacionais. O BSC desta empresa é visualizado por meio de um mapa estratégico apresentado nesta análise de caso.

A Metadil é uma empresa privada de capital fechado, brasileira, fundada em 1974, fabricante de móveis escolares. Seus produtos, certificados pelas normas de padronização da ABNT (Agência Brasileira de Normas Técnicas) e por laudos de ergonomia, detêm o selo FSC (Forest Stewardship Council), que atesta o manejo de acordo com os princípios de preservação e sustentabilidade e aumenta a confiabilidade, garantindo alto padrão de qualidade dos produtos e credibilidade dos clientes. Sua sede está localizada em Guarulhos (São Paulo) e possui representantes nos estados do Amazonas, Pará, Maranhão, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Sergipe, Bahia, Goiás, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo e no Distrito Federal.

Segundo a gestora entrevistada, com vistas a atingir seus objetivos estratégicos, passou-se a utilizar na empresa a ferramenta BSC para elaborar o planejamento estratégico e, principalmente, para auxiliar na criação de indicadores e medidas de desempenho. Com a expansão e o aumento da carteira de clientes e consequente aumento da produção, a Metadil buscou ferramentas de controle que possibilitassem um real acompanhamento da empresa e optou por essa ferramenta.

Atualmente o planejamento da empresa é feito para o período de um ano, com reuniões da diretoria traçando metas e abordagens a serem

formalizadas. Frequentemente é analisado o ambiente externo, principalmente os concorrentes. A empresa fabrica móveis para instituições de ensino público e privado, mas ainda não considera uma ameaça a crescente disponibilização de oferta de cursos a distância e redução de demanda de seus produtos, pois o público específico da empresa são escolas de ensino fundamental e médio em que o ensino é praticado de forma presencial.

Já a análise do ambiente interno ocorre quando a empresa detecta problemas em sua estrutura organizacional ou quando existem conflitos entre seus colaboradores. Esse papel é desempenhado pelos supervisores de cada área e pelos diretores da empresa, com o apoio do departamento de Recursos Humanos da organização.

Para a análise do caso, optou-se por descrever a utilização do BSC na empresa já inserido em suas quatro perspectivas. Para a perspectiva financeira, no último planejamento, foram traçados indicadores e medidas de desempenho para que o faturamento sofresse um acréscimo de 10% em comparação com o último período e houvesse redução de custos por parte da empresa. Está em processo de implantação a apresentação dos objetivos aos colaboradores, por meio de vídeos e pela visualização do mapa estratégico que apontem a estratégia a ser adotada pela empresa para atingir esses objetivos.

Na perspectiva dos processos internos, a empresa percebeu a necessidade de aperfeiçoamento de alguns processos e estrutura organizacional. Para tanto, está em processo de análise por parte da organização a implantação de normas ISO, mais precisamente a ISO 9001, para garantir aos clientes a qualidade de seus produtos, a automatização dos processos e, também, o aumento de produção.

A divulgação da marca e dos produtos é feita a toda carteira de clientes por e-mail informativo. Outro modo de divulgar os produtos e a marca Metadil é por meio de anúncios em revistas especializadas, rede social, site próprio e principalmente por indicação de clientes. Na empresa, busca-se constantemente um relacionamento próximo com seus clientes, com a realização de pesquisa de satisfação para entender as necessidades de cada um e os pontos a serem revistos e eventualmente aprimorados, tornando a retenção e a fidelização dos clientes realizáveis. Esses indicadores foram aprimorados com a utilização de indicadores propostos pela perspectiva dos clientes do BSC.

Na perspectiva do aprendizado e crescimento, como o comércio de móveis escolares tem seu pico de vendas no período de férias escolares para facilitar o deslocamento de profissionais e a troca desses equipamentos sem prejudicar o andamento das aulas e não oferecer riscos de acidentes aos alunos e professores dessas instituições, constantemente buscam-se não só inovações para criação de produtos, como também atender às necessidades de clientes específicos. Tudo isso é feito para equilibrar a sazonalidade nas vendas. Assim, em seu pátio fabril existe um departamento/laboratório onde são elaborados e moldados novos produtos e produtos especiais para atender às necessidades desses clientes específicos. É papel do RH da empresa, com o auxílio dos supervisores dos demais setores, o aperfeiçoamento e a qualificação de seus funcionários. Uma das formas que a empresa utiliza para isso é proporcionando cursos de especialização e auxílio de reembolso da mensalidade dos cursos de graduação e/ou pós-graduação que porventura os empregados realizem.

Indicadores sobre o aprendizado e o crescimento organizacional foram implementados para identificar quantas inovações partiram das ideias dos funcionários da empresa, quais treinamentos e cursos foram disponibilizados pela empresa. Analisou-se também a formação acadêmica e profissional de seu quadro de colaboradores e os valores investidos no custeio de cursos realizados pela empresa e os próximos treinamentos previstos para aprimorar as atividades empresariais e seu processo de inovação. Para ilustrar o planejamento estratégico da empresa utilizando a ferramenta BSC, é apresentado nos quadros de aviso para seus colaboradores o mapa estratégico demonstrando os objetivos organizacionais do período conforme exposto na Figura 7, a seguir.



Figura 7: Mapa estratégico da empresa Metadil

Fonte: Elaborado pelo autor

Na Figura 7, apresenta-se o mapa estratégico do BSC. Nela se podem observar os principais objetivos estratégicos da empresa por meio das perspectivas do BSC, os objetivos financeiros da empresa, o que se espera das áreas de atendimento ao cliente; quais processos internos poderão auxiliar na geração de produtos com qualidade e, conseqüentemente, propiciar a satisfação de seus clientes e, por fim, os investimentos a serem realizados quanto ao aprendizado e crescimento da organização com vistas à melhoria contínua de seu quadro de funcionários.

No mapa estratégico da empresa Metadil, apontam-se alguns aspectos a serem aperfeiçoados, principalmente na interação entre os departamentos. Com essa ferramenta, é possível auxiliar a organização quanto às deficiências identificadas ao longo do caminho, alinhando os indicadores financeiros aos não financeiros para que, assim, a organização obtenha retorno sobre os investimentos realizados de forma satisfatória.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No artigo analisou-se a utilização da ferramenta BSC no planejamento estratégico de pequenas empresas em fase de expansão, como é o caso deste estudo realizado na empresa Metadil, e a contribuição do BSC para o alcance de seus objetivos organizacionais. Quando essa ferramenta é implantada

corretamente pelas organizações, pode trazer benefícios, atendendo às expectativas da organização em prol dos resultados almejados.

O BSC auxilia na identificação e resolução de problemas após a implantação das estratégias, alinhamento e foco nos objetivos, convertendo a estratégia em procedimentos e tarefas para todos da organização (Kaplan & Norton, 2004).

Como a implantação da ferramenta BSC ainda está em fase embrionária na Metadil Indústria e Comércio Metalúrgico Ltda, existem alguns aspectos a serem aperfeiçoados, como interação entre os departamentos, destaque aos funcionários sobre a importância do comprometimento e desempenho de cada um para o alcance do sucesso empresarial, análise dos custos e das despesas a fim de reduzir gastos desnecessários e garantir a sustentabilidade econômica e financeira da empresa.

Para que a implantação do BSC seja bem sucedida, é preciso o envolvimento de todos os departamentos, controle e acompanhamento do processo, gerando feedback para intervir no momento certo, criando um caminho estratégico.

Um importante ponto a ser destacado é que todos da organização devem estar comprometidos e dispostos a utilizar o BSC para a eficácia dos objetivos. Para realizar modificações internas, todos os departamentos da empresa deverão estar envolvidos, trabalhando em sinergia em prol dos objetivos organizacionais e não apenas no intuito de criar as estratégias, acompanhar e controlar, para que, caso alguma área não esteja atingindo os resultados esperados, o setor responsável assuma a responsabilidade, corrija os eventuais desvios e defina novas metas para o alcance dos objetivos.

Sendo assim, a implantação do BSC na empresa Metadil auxiliou os gestores e os colaboradores a superarem os pontos fracos, maximizar os pontos fortes, pois esta ferramenta alinha as estratégias, a execução e a avaliação do planejamento, não deixando que um problema ou acontecimento venha a influenciar o curso e o alcance das metas.

A ferramenta BSC auxiliou a empresa a criar indicadores e medidas de desempenho por áreas, direcionando para a necessidade de cada gestor e ao mesmo tempo alinhando essas áreas ao planejamento estratégico. Proporcionou apresentar a todos os colaboradores da organização um resumo

dos principais objetivos empresariais por meio da elaboração de seu mapa estratégico.

O BSC quando implantado corretamente, torna-se um fator de diferenciação e pode propiciar uma interessante vantagem competitiva. Uma empresa não se modifica por completo só porque utilizou essa ferramenta, mas, conforme a análise, quando uma organização trabalha em prol dos resultados da empresa, estes se tornam satisfatórios.

Portanto, o objetivo da presente pesquisa foi alcançado, pois verificou-se que a ferramenta BSC pode auxiliar no planejamento estratégico de uma pequena empresa em fase expansão, envolvendo todos os departamentos, gerando controles e rápido retorno dos fatos ocorridos, unindo indicadores financeiros e não financeiros conforme demonstrado neste estudo.

6. REFERÊNCIAS

- Ackoff, R. L. (1974). Planejamento empresarial. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Almeida, M. I. R. (2001). Manual de planejamento estratégico. São Paulo: Atlas.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Fillion, L. J. (1999, abril/junho). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (Rausp)*, 34(2), 5-28.
- Fischmann, A. A., & Almeida, M. I. R. (2009). Planejamento estratégico na prática. São Paulo: Atlas.
- Hayden, C. (1986). *The handbook of strategic expertise*. New York: The Free Press.
- Herriott, R. E., & Firestone, W. A. (1983, February). Multisite qualitative policy research: optimizing description and generalizability. *Educational Research*, 12(2), 14-19.
- Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (2002). *Entrepreneurship*. New York: McGraw Hill.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2001). *Strategic management: Competitiveness and globalization*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Igarashi, D. C. C., Igarashi, W., Gasparetto, V., & Martins, K. R. G. (2008, maio/agosto). Mapa estratégico e painel de desempenho: um estudo numa empresa da grande Florianópolis. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 27(2), 9-20.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992, January-February). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos (4a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Kauark, F., Manhães, F. C., & Medeiros, C. H. (2010). Metodologia da pesquisa: guia prático. Itabuna: Via Litterarum.
- Lacombe, F. J. M. (2009). Teoria geral da administração. São Paulo: Saraiva.
- Maccari, E. A., Lobosco, A., & Souza, N. (2009). A importância da ferramenta balanced scorecard para a análise financeira da empresa – um estudo de caso na empresa Duratex. Anais Seminários em Administração – SemeAd, 12, São Paulo, SP, Brasil.
- Maximiano, A. C. A. (2008). Teoria geral da administração (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2010). Introdução à administração. São Paulo: Atlas.
- Miles, B. M., & Huberman, A. M. (1994). Qualitative data analysis: an expanded sourcebook (2nd ed.). California: Sage.
- Mintzberg, H. (2008). Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1982). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*, 25(3), 465-499.
- Niven, P. R. (2007). Balanced scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Oliveira, L. M., Perez Jr., J. H., & Silva, C. A. dos S. (2011). Controladoria estratégica (8a ed.). São Paulo: Atlas.
- Porter, M. (2004). Estratégia competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil.
- Rocha, J. M., & Casartelli, A. de O. (2014). Análise do processo de implantação do Balanced Scorecard (BSC) em uma instituição de ensino superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 7(3), 268-290.
- Rosa, S. E. S., Correa, A. R., Lemos, M. L. F., & Barroso, D.V. (2007, março). O setor de móveis na atualidade: uma análise preliminar. *BNDES Setorial*, 25, 65-106.
- Santos, M. O. G. (2007). Mapas estratégicos – Texto de apoio. Évora, 2011.
- Scattolini, R. (2007). Uso do Balanced Scorecard como direcionador da tecnologia da informação. Dissertação de Mestrado, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, SP, Brasil. Recuperado em 3 de dezembro, 2013, de http://www.teses.usp.br/teses/.../3/.../Renata_Scattolini_Dissertacao_Final.pdf
- Souza, S. C. de, & Marinho, S. V. (2014). Planejamento estratégico baseado no balanced scorecard: um estudo de caso aplicado a uma pequena empresa de segurança. *Gestão & Planejamento-G&P*, 15(2), 213-237.
- Yin, R. K. (1981, March). The case study crisis: some answers. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 58-65.
- Yin, R. K. (1984). Case study research. Beverly Hills: Sage.
- Yin, R. K. (1994). Evaluation: a singular craft. In C. Reichardt, & S. Rallis, *New directions in program evaluation* (pp. 71-84). San Francisco: Jossey-Bass.
- Yin, R. K. (2003). Case study research: design and methods (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Yin, R. K. (2010). Estudo de caso: planejamento e métodos (4a ed.). Porto Alegre: Artmed.