

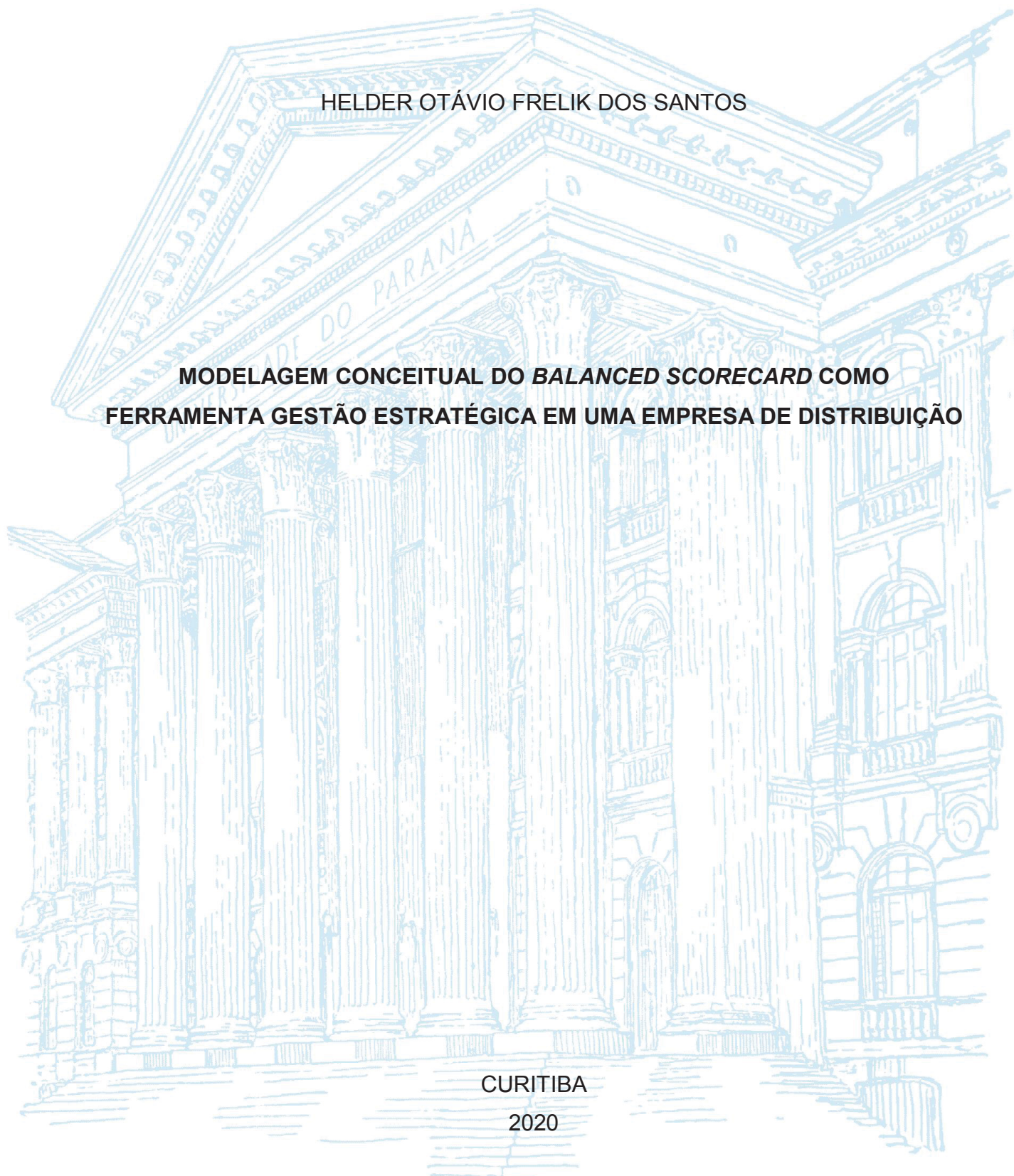
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DE NEGÓCIOS

HELDER OTÁVIO FRELIK DOS SANTOS

**MODELAGEM CONCEITUAL DO *BALANCED SCORECARD* COMO  
FERRAMENTA GESTÃO ESTRATÉGICA EM UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO**

CURITIBA

2020



HELDER OTÁVIO FRELIK DOS SANTOS

**MODELAGEM CONCEITUAL DO *BALANCED SCORECARD* COMO  
FERRAMENTA GESTÃO ESTRATÉGICA EM UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista. Programa de Programa de Pós-Graduação em Contabilidade – Área de Concentração Gestão de Negócios, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.  
Orientador: Prof. Dr. Henrique Portulhak.

CURITIBA

2020

## RESUMO

Frelik, H. (2020). *Proposta de modelagem conceitual do Balanced Scorecard como instrumento de gestão estratégica em uma empresa de distribuição*. Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Universidade Federal do Paraná. Curitiba.

O mercado brasileiro é um sistema extremamente volátil, incerto e arriscado para quem anseia empreender. Além da mudança constante do mercado, provocada pela globalização e ascensão da tecnologia, o sistema brasileiro proporciona entraves mais complexos no seu processo, apresentando uma burocracia morosa nos processos legais, alta carga tributária e, também, complexa e elevadas taxas de crédito no mercado financeiro. Compreendendo esse cenário hostil para o empreendedor brasileiro, é proposto, por meio desse projeto, o desenvolvimento conceitual de um sistema de medição de desempenho para uma microempresa que atua no segmento de distribuição, visando planejamento de seus objetivos, implementação de processos de melhoria e monitoramento dos resultados. Essa proposta de desenvolvimento é baseada no *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta de gestão estratégica integrado ao planejamento estratégico da empresa. Os procedimentos do projeto, após a conferência de documentos e relatórios e análises fontes bibliográficas, possibilitaram a execução de um diagnóstico da empresa estudada e do mercado em que ela está atuando. Posteriormente, inicia-se o processo de desenvolvimento do Planejamento Estratégico e um sistema de medição de desempenho, com base na análise de indicadores e metas, para controle e monitoramento do desempenho organizacional. O processo de desenvolvimento do projeto teve, como base principal, conceitos e idealizações propostas pelos criadores do *Balanced Scorecard*, Robert Kaplan e David Norton (1996), com o intuito de desenvolver um projeto conciso e bem estruturado.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*; Sistema de medição de desempenho, Avaliação de desempenho

## ABSTRACT

Frelik, H. (2020). Conceptual modeling proposal of the Balanced Scorecard as a strategic management tool in a distribution company. Dissertation of the Post-Graduation Program in Accounting, Federal University of Paraná. Curitiba.

The Brazilian market is an extremely volatile, uncertain and risky system for those who wish to be an entrepreneur. In addition to the constant change in the market, caused by globalization and the rise of technology, the Brazilian system has more complex obstacles in its process, as a lengthy bureaucracy in legal processes, a complex and excessive tax burden, and a high credit rates in the financial market. Understanding this hostile scenario for Brazilian entrepreneurs, it is proposed, through this project, the conceptual development of a performance measurement system for a micro-enterprise that operates in the distribution segment. This development proposal is based on the Balanced Scorecard (BSC) as a strategic management tool integrated with the company's strategic planning. The project procedures, after checking documents and reports, and analyzing bibliographic sources, made it possible to carry out a diagnosis of the studied company and the market in which it operates. Subsequently, the process of developing a strategic planning and a performance measurement system begins, based on the analysis of indicators and targets, for monitoring and control of organizational performance. The project's development process had, as the main basis, concepts and idealizations proposed by the creators of the Balanced Scorecard, Robert Kaplan and David Norton (1996), in order to develop a concise and well-structured project.

**Keywords:** Balanced Scorecard; Performance measurement system, Performance evaluation.

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Indicadores de liquidez

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Organograma.....	36
Quadro 2 – Linhas de produtos.....	40
Quadro 3 – Mapa estratégico.....	41
Quadro 4 - Perspectiva Financeira.....	42
Quadro 5 - Perspectiva de Clientes.....	43
Quadro 6 - Perspectiva de Processos Internos.....	43
Quadro 7 – Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	44

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Perspectivas do BSC.....	.17
Figura 2 – O <i>Balanced Scorecard</i> como estrutura para ação estratégica.....	20
Figura 3 – A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais.....	24
Figura 4 – Cadeia de valores dos processos internos.....	26
Figura 5 – A Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento .....	28

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BSC – *Balanced Scorecard*

B2B – *Business to Business*

PME – Pequenas e médias empresas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	10
1.3 OBJETIVOS.....	11
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	11
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	12
1.4 JUSTIFICATIVAS.....	12
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
2.2 DESENVOLVIMENTO DE UM <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	18
<b>2.2.1 Esclarecer e Traduzir a Visão e a Estratégia</b> .....	20
<b>2.2.2 Comunicar e Associar Objetivos e Medidas Estratégicas</b> .....	28
<b>2.2.3 Planejar, Estabelecer Metas e Alinhar Iniciativas Estratégicas</b> .....	29
<b>2.2.4. Melhorar o Feedback e o Aprendizado Estratégico</b> .....	30
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>32</b>
3.1 TIPOLOGIA QUANTO AOS OBJETIVOS .....	32
3.2 TIPOLOGIA QUANTO AOS PROCEDIMENTOS.....	32
3.3 TIPOLOGIA QUANTO A ABORDAGEM DO PROBLEMA .....	33
3.4 ESTRATÉGIAS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	33
3.5 DESCRIÇÃO DO CASO .....	34
4.1 DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO .....	36
4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	37
<b>4.2.1 Missão, Visão e Valores</b> .....	37
<b>4.2.2 Diretrizes Estratégicas</b> .....	37
<b>4.2.3 Análise de Clientes</b> .....	38
<b>4.2.4 Análise de Produtos</b> .....	39
4.3 DESENVOLVIMENTO DE UM BSC.....	39
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>45</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado é um sistema extremamente volátil, incerto e complexo, que exige dos empreendedores competência e dedicação para aqueles que anseiam se manter e se destacar no ambiente que atuam. No mercado brasileiro a dificuldade para os empreendedores pode apresentar obstáculos ainda maiores, devido a fatores como instabilidade política, burocracia excessiva, taxas de crédito abusivas, complexidade tributária, entre outros. Esses obstáculos presentes no mercado brasileiro fazem com que muitas empresas não tenham a capacidade de se manterem no mercado. (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2017).

De acordo com Pacek (2012) o futuro dos micros e pequenos negócios em mercados emergentes necessitam de diversos fatores de atratividade de mercado além do preço dos seus produtos para conseguir crescer de maneira sustentável. Alguns fatores são a facilidade para a empresa efetuar a compra, a qualidade do atendimento e a aproximação com a marca da empresa.

Apesar de todas as dificuldades existentes no mercado, muitas empresas conseguem se desenvolver e crescer de maneira sólida e próspera. Entretanto, isso só é possível com o desenvolvimento de um planejamento estratégico e monitoramento do desempenho da organização. Os empreendedores e executivos precisam de vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional, sem os quais não teriam como manter o rumo da excelência empresarial. (KAPLAN E NORTON, 1996).

Em consonância com o *Balanced Scorecard*, surge a importância da contabilidade gerencial, que a cada dia vem se tornando mais importante e indispensável na gestão de uma organização, pois ela constrói um banco de dados que permite gerar relatórios com informações gerenciais relativas aos dados econômicos e financeiros, que servirão de base para o planejamento e controle, úteis no auxílio às análises e às tomadas de decisões que são utilizados de forma flexível pelos diversos tipos de usuários, voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa. (DOS SANTOS et al., 2017).

O *Balanced Scorecard* (BSC) oferece a esses profissionais instrumentos e ferramentas para mensurar, quantitativamente, se a companhia está conseguindo alcançar os objetivos propostos no planejamento estratégico. Além desse aspecto

positivo, ele 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 (KAPLAN E NORTON, 1996).

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Devido à complexidade do mercado citada, as organizações necessitam de informações que possibilitem mensurar e monitorar a eficiência dos processos internos. Elaborar um Sistema de Medição de Desempenho é uma tarefa difícil, mas o principal empecilho de um Sistema de Medição de Desempenho é o sistema de informações para a coleta de dados (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017).

A avaliação de desempenho organizacional por meio de indicadores é realizada, e tem sido objeto de estudo, por grandes corporações desde os meados de 1980. Entretanto poucos estudos empíricos foram realizados tendo como objeto de pesquisar as micro e pequenas empresas (GARENGO, BIAZZO; BITITCI, 2005).

De acordo com Kaplan e Norton (1996), “o que não é medido não é gerenciado” e para justificar essa expressão, estabelecem uma analogia de um ambiente corporativo com o *cockpit* de um avião. Para que seja possível realizar um voo tranquilo, dentro das condições normais e chegar ao local desejado no horário previsto, o piloto necessita de diversas informações que o auxiliam no controle da aeronave, como a altitude, o nível de combustível, velocidade do ar, pressão interna do avião, distância entre a origem e o destino e diversas outras informações. Para o gestor de uma empresa é possível imaginar um contexto similar, visto que para executar uma gestão eficiente é necessária a obtenção de informações fidedignas e tempestivas, que o auxiliem a tomar as melhores decisões para alcançar os objetivos definidos no planejamento estratégico.

Tendo em vista que pouquíssimas micro e pequenas empresas utilizam as informações gerenciais para medir o desempenho da organização, esse projeto procura responder a seguinte questão: **como desenvolver um sistema de medição de desempenho (SMD) para uma micro/pequena empresa?**

Com base nisso, a presente pesquisa possui com pressuposto a implementação de um Sistema de Medição de Desempenho em uma microempresa

que possa ser integrado e adaptado para outras empresas do mesmo porte que atuam em diversos segmentos do mercado.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisando o problema de pesquisa apresentado, o objetivo geral desse estudo é desenvolver um Sistema de Medição de Desempenho, *Balanced Scorecard*, como uma ferramenta de gestão para uma microempresa do segmento de distribuição, objeto desse estudo. Essa ferramenta deverá fornecer as informações mais relevantes e assertivas para os gestores e estabelecer procedimentos operacionais na realização das atividades executadas pela empresa, deixando, dessa forma, o processo de tomada de gestão mais assertivo e eficiente.

A Contabilidade Gerencial vem se tornando cada vez mais importante e indispensável na gestão de uma organização, pois ela constrói um banco de dados que permite gerar relatórios com informações gerenciais relativas aos dados econômicos e financeiros, que servirão de base para o planejamento e controle, úteis no auxílio às análises e às tomadas de decisões que são utilizados de forma flexível pelos diversos tipos de usuários, voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa. (DOS SANTOS et al., 2017).

Apesar da grande relevância das informações contábeis no processo de tomada de decisão dentro de uma organização, a utilização, apenas, dessas informações pode não ser suficiente, devido à ampliação da concorrência, das complexidades do mercado e, também, o crescimento do mercado global. Dessa forma, o *Balanced Scorecard* compreende a importância de preservar os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sobre a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo.

Com base nessa afirmação, este estudo possui como proposta o desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* como um Sistema de Medição de Desempenho, que possa compilar informações de diversas áreas internas,

essenciais para o sucesso da companhia e apresentá-las de uma maneira clara e concisa para que os gestores possam tomar decisões mais assertivas.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

O objetivo geral do projeto pode ser dividido nos seguintes objetivos específicos:

- a. Demonstrar a importância do *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de gestão eficiente, capaz de fornecer informações para o alcance dos objetivos propostos no planejamento estratégico de uma empresa;
- b. Analisar e aperfeiçoar o planejamento estratégico da empresa, identificar suas diretrizes, objetivos de curto e longo prazo em conjuntura com a missão, visão e valores do negócio;
- c. Compreender as atividades e operações mais relevantes dentro do objeto social da empresa;
- d. Desenvolver um modelo conceitual de um Sistema de Medição de Desempenho baseado no *Balanced Scorecard* como ferramenta de tomada de decisão gerencial.

## 1.4 JUSTIFICATIVAS

Para Dolabela (1999), os empreendedores criam um novo modelo de sistemas de valores na sociedade, onde os comportamentos individuais dos seus participantes são fundamentais, portanto a ação do empreendedor é a base do desenvolvimento econômico.

Os empreendedores estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e gerando riqueza para a sociedade. (DORNELAS, 2001). Compreende-se, também, que o empreendedorismo não deve ser encarado apenas como forma de enriquecimento pessoal. Ele deve ser direcionado para o desenvolvimento social, fazer com que as pessoas sejam incluídas e o País tenha mais condições de viver. (DOLABELA, 1999).

Conforme analisado e mencionado em tópicos anteriores, o Brasil possui um mercado econômico complexo e, apesar das limitações, as PMEs estão melhorando as suas capacidades técnicas e tecnológicas para responder às necessidades do mercado, entretanto as práticas gerenciais não são formalizadas, e os gestores têm pouco entendimento sobre sua importância. (BORTOLUZZI et al., 2010).

Levando em consideração a constatação de Bortoluzzi (2010), compreende-se que existem informalidades, incoerência ou, até mesmo, inexistência de técnicas de gestão para administração das empresas no Brasil. Um dos princípios ontológicos do processo de aprendizagem é que o ser humano é capaz de apreender e desenvolver-se, interiorizando novos conceitos e práticas, desde que apoiado por contextualização e técnicas adequadas, com a possibilidade de aplicar os novos conhecimentos. (KOLB, 1984).

Utilizando como base as informações citadas, este projeto tem como objetivo primário incentivar o empreendedorismo, servindo como base de análise para empreendedores de diferentes segmentos de atuação de mercado. Empresas com solidez financeira, gestão eficiente e valores bem definidos ocasionam benefícios financeiros, desenvolvimento estrutural e melhorias na qualidade de vida em que está inserida. Dessa forma, além de buscar impactar de maneira positiva na sociedade este projeto busca disseminar o conhecimento prático e teórico de uma forma de gestão eficiente de negócios.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Analisando os objetivos propostos com a execução desse projeto, compreende-se a grande relevância de executar uma revisão bibliográfica a respeito dos tópicos presentes no desenvolvimento da pesquisa. É de extrema importância basear os procedimentos do desenvolvimento conceitual do *Balanced Scorecard* em projetos que já foram desenvolvidos e executados, para o desenvolvimento e a conclusão da pesquisa seja feita da melhor forma.

De acordo com Peter Drucker (1995) toda organização opera sobre uma teoria do negócio, isto é, um conjunto de hipóteses a respeito de qual é o seu negócio, quais os seus objetivos e como ela vai alcançar esses objetivos propostos.

Souza (2008) afirma que o – devem ser utilizadas como ferramenta para identificar os objetivos da organização e a escolha de uma maneira para chegar a estes objetivos, os meios para garantir a sobrevivência, estabilidade, crescimento e ambiente conciliatório em um ambiente conflitante.

Entretanto a capacidade de uma organização executar a estratégia pode ser mais importante do que a estratégia em si e, na maioria das organizações, a maior dificuldade está em executar a implementação de uma estratégia. Durante o processo de desenvolvimento de uma organização e a execução da estratégia é possível desvencilhar-se dos objetivos, de longo prazo, propostos no planejamento estratégico para alcançar os melhores índices financeiros no curto prazo. A abordagem do *Balanced Scorecard* compreende a necessidade de preservar as mensurações de desempenho financeiro, os indicadores retardatários, mas as complementa com mensurações de outros vetores de desempenho financeiro futuro. (KAPLAN, 2000).

O *Balanced Scorecard* é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia, sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores de desempenho financeiro futuro. Esses vetores, que abrangem perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento, nascem de um esforço consciente e rigoroso de tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis. Para Kaplan e Norton (1996) o verdadeiro poder do *Balanced Scorecard* ocorre quando deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema de gestão estratégica. Conforme cresce a adoção do BSC, as empresas constataam que ele pode ser utilizado para:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia
- Comunicar a estratégia a toda a empresa
- Alinhar metas departamentais e pessoais à estratégia
- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas
- Obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

De acordo com as afirmações de Kaplan e Norton (1996) o BSC é uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. As quatro perspectivas do *scorecard* equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores de desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas. Dessa forma, o melhor desenvolvimento de um projeto é quando os processos gerenciais construídos a partir do *scorecard* asseguram que a organização fique alinhada e focada na implementação de estratégia de longo prazo.

## 2.1 BALANCED SCORECARD (BSC)

De acordo com Francischini e Francischini (2017), indicadores apontam, mas não resolvem problemas, pois a resolução dos problemas depende da atuação de um gestor. Se a empresa não possui colaboradores para monitorar e agir quando ocorre uma oscilação, todo o projeto de implementação de um Sistema de Medição de Desempenho é prejudicado.

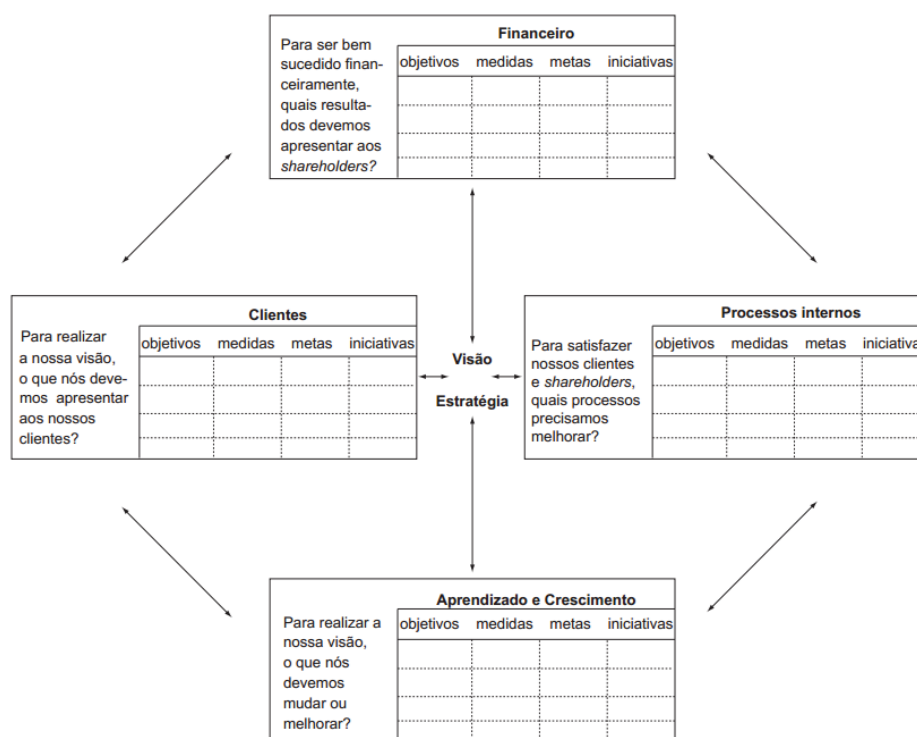
Para Kaplan e Norton (1996, p. 2):

O *Balanced Scorecard* (BSC) oferece aos executivos os instrumentos de que necessitam para alcançar o sucesso no futuro. Hoje as empresas competem em ambientes complexos; é fundamental que exista uma perfeita compreensão de suas metas e dos métodos para alcançá-las. O BSC traduz a visão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Kaplan e Norton (1996) estabelecem o início do processo de um *scorecard* com um trabalho de equipe da alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos. Ao estabelecer metas financeiras, a equipe deve priorizar a receita e o crescimento de mercado ou lucratividade e a geração de fluxo de caixa. Posteriormente devem ser elencados, respectivamente, os objetivos relacionados aos clientes, processos internos e, por fim, as metas de aprendizado e crescimento.

A Figura 1 apresenta a estrutura básica do modelo BSC, composto por perspectivas financeiras e operacionais.

Figura 1 – Perspectivas do BSC



Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System" (1996)

Para Kaplan e Norton (1996), cada perspectiva desse modelo (Figura 1) possui complementos que auxiliam na compreensão e entendimento:

- **Finanças:** indica se a implantação e a execução da firma estão sendo contributivas para o resultado final da companhia, podendo ser expresso por medidas como: lucratividade, crescimento e valor agregado ao acionista;

- Clientes: geralmente, as informações necessárias para melhoria das relações com os clientes giram em torno de questões sobre tempo de processamento, qualidade, desempenho e nível de serviço, que devem ser traduzidas em medidas de desempenho;
- Processos internos: para que as demandas dos clientes sejam plenamente satisfeitas, é salutar uma atenção especial aos processos críticos internos. Fatores internos que podem impactar na satisfação do cliente podem ser, por exemplo, o tempo de ciclo, qualidade, habilidades dos colaboradores e produtividade. Atitude importante para o sucesso da utilização dessas medidas é o cascadeamento das metas aos níveis operacionais da organização que, com metas claramente definidas, poderão contribuir satisfatoriamente para a melhoria do desempenho organizacional;
- Aprendizado e crescimento: trata da habilidade da entidade de inovar, seja no lançamento de novos produtos ou na formulação de soluções para processos internos.

Nesse sistema os objetivos financeiros servem de base para as demais perspectivas do BSC, dado que as medidas tomadas na empresa devem ter uma relação de causa na qual o efeito é uma melhora no desempenho financeiro. (PAULA et al., 2020).

No estabelecimento das diretrizes financeiras, Kaplan e Norton (1996) mencionam a importância de estabelecer metas que priorizem o crescimento da receita ou, em contrapartida, a lucratividade e o aumento do fluxo de caixa.

Na perspectiva de clientes, a equipe gerencial deve ser esclarecedora em todos os objetivos estabelecidos e deixar claro quanto aos segmentos de clientes e mercados pelos quais estará competindo. Essa perspectiva geralmente inclui várias medidas genéricas como a satisfação e retenção do cliente, aquisição de novos clientes e lucratividade dos mesmos. Mas a perspectiva de clientes também deve incluir medidas específicas das propostas de valor que a empresa oferecerá aos seus clientes de determinado segmento. (KAPLAN & NORTON, 1996).

Na perspectiva dos processos internos, são identificados os processos em que a empresa necessita alcançar a excelência, pois terão maior impacto na satisfação do cliente e, conseqüentemente, nos objetivos financeiros. Para Kaplan e Norton (1996) essa perspectiva revela duas diferenças fundamentais entre a abordagem tradicional e a abordagem do BSC para medição de desempenho. As

abordagens tradicionais até conseguem ir além das medidas financeiras de desempenho, entretanto não buscam o desenvolvimento de novos processos. A abordagem do *Scorecard*, todavia, costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e de clientes.

A quarta perspectiva do *Balanced Scorecard*, aprendizado e crescimento, identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. As perspectivas de processos internos e clientes identificam fatores mais críticos para o sucesso da organização, entretanto, é improvável que uma empresa seja capaz de atingir suas metas no longo prazo utilizando as tecnologias e capacidades atuais. Dessa forma, a empresa deve realizar investimentos na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais (KAPLAN & NORTON, 1996).

## 2.2 DESENVOLVIMENTO DE UM *BALANCED SCORECARD*

Em qualquer empresa existente, a implantação e manutenção de um sistema de desempenho deve gerar benefícios que superem os custos existentes. (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017). Para Kaplan e Norton (1996), o BSC é um sistema que permite avaliar como uma empresa gera valor para seus clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos, visando melhorar o desempenho futuro.

A avaliação do desempenho organizacional é importante, pois com os seus resultados pode-se visualizar os pontos positivos e negativos da empresa, permitindo a implantação de soluções e melhorias nas áreas em que forem detectadas deficiências, a fim de otimizar os resultados com ações corretivas para que os objetivos estabelecidos sejam alcançados. (DOS SANTOS et al., 2017).

Um bom *Balanced Scorecard* deve também conter uma combinação de medidas de resultado e vetores de desempenho. As medidas de resultado sem os vetores de desempenho não comunicam a maneira como os resultados são alcançados, além de não oferecerem uma indicação clara de que a estratégia esteja

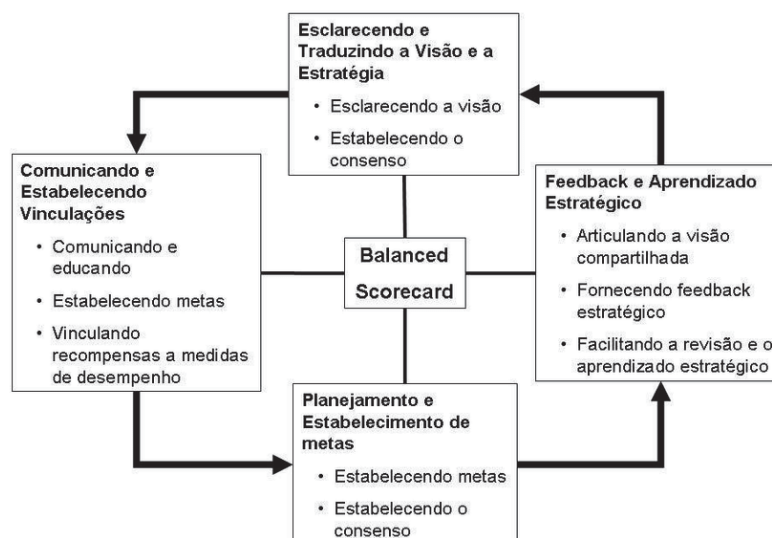
sendo implementada com sucesso. Dessa forma deve-se conter uma combinação adequada de resultados (indicadores de fatos) e vetores de desempenho (indicadores de tendências) da estratégia da unidade de negócios. (KAPLAN & NORTON, 1996).

Com base nessa afirmação, é indicado os seguintes passos para dar início em um processo de implementação de um *Balanced Scorecard*:

1. Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.
2. Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.
3. Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.
4. Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

A estrutura para ação estratégica (Figura 2) permite compreender de forma mais profunda as etapas necessárias para executar a implementação ou desenvolver um *Scorecard* dentro de uma companhia.

Figura 2 – O *Balanced Scorecard* como estrutura para ação estratégica



Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System" (1996).

Kaplan e Norton (1996) compreendem como a primeira etapa do *Balanced Scorecard* o procedimento, realizado pela administração da empresa, de traduzir a estratégia do seu negócio em objetivos estratégicos específicos.

Para Drucker (1995) o planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos, organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

O planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando. Nessa análise, o planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa. Mas, aplicado isoladamente é insuficiente, pois não se trabalha apenas com ações imediatas e operacionais. É necessário que, no processo de planejamento estratégico sejam elaborados de maneira integrada e articulada todos os planos táticos e operacionais da empresa. (CHIAVENATO & SAPIRO, 2004).

### **2.2.1 Esclarecer e Traduzir a Visão e a Estratégia**

Após o desenvolvimento do planejamento estratégico, identificando os objetivos da empresa de curto e longo prazo, identificando a visão e estipulando uma estratégia para alcançar os objetivos determinados é necessário esclarecer a visão e traduzir a estratégia desenvolvida. Conforme já analisado, estipula-se, primeiramente, as metas financeiras, em que será verificado a priorização da ampliação da receita ou a perpetuação da maior lucratividade, a geração de fluxo de caixa ou o crescimento do mercado. (KAPLAN & NORTON, 1996).

Os índices financeiros podem ser divididos em quatro grupos: índices de liquidez, índices de atividade, índices de endividamento e índices de lucratividade. Os três primeiros mensuram principalmente o risco, enquanto os índices de lucratividade calculam o retorno. Liquidez, atividade e lucratividade são categorias importantes a curto prazo, já os índices de endividamento são interessantes,

principalmente, quando se está certo de que a empresa irá sobreviver com sucesso a longo prazo (GITMAN, 2004).

A solvência ou liquidez constitui a capacidade de uma empresa em liquidar seus compromissos financeiros, nos prazos contratados. A manutenção de uma liquidez adequada é muito mais do que um objetivo empresarial, é condição básica para a continuidade dos negócios. É comum encontrar referência ao fato de ser desejável à empresa manter o índice de liquidez, em valores superiores a 1,00. Isso comprovaria sua capacidade de saldar os compromissos de curto prazo, com a realização de ativos de curto prazo. (BRAGA, PIMENTEL & CASA NOVA, 2005).

Conforme demonstrado no quadro de indicadores de liquidez (Tabela 1), existem quatro modelos de indicadores de liquidez que podem ser utilizados para análise financeira dentro das organizações.

Tabela 1 – Indicadores de Liquidez

<b>Indicadores de liquidez e solvência tradicionais</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Descrição</b>
Liquidez geral (ILG)	$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{RLP}}{\text{Passivo Circulante} + \text{ELP}}$	Capacidade de pagamento da empresa em longo prazo.
Liquidez corrente (ILC)	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	Capacidade de pagamento da empresa em curto prazo.
Liquidez seca (ILS)	$\frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoque}}{\text{Passivo Circulante}}$	Capacidade de quitar as dívidas com disponível e duplicatas a receber.
Liquidez imediata (ILM)	$\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$	Disponível imediatamente para quitar as dívidas.

Fonte – Dados de Pesquisa

Em contra partida os indicadores de atividade possuem uma análise mais operacional dos procedimentos de uma organização. De acordo com Marion (2012) através dos índices de atividade, consegue-se saber quanto tempo a empresa

demora, em média, para receber suas vendas, para pagar suas compras e para renovar seu estoque, sendo que, para fins de análise, quanto maior for a velocidade de recebimento de vendas e de renovação de estoques, será melhor para a empresa. Portanto, utilizam-se os índices de atividade para saber se a empresa consegue pagar suas compras sem haver a necessidade de financiar seu capital de giro.

Através dos índices de atividade consegue-se saber qual é o período equivalente ao ciclo operacional uma vez que se tem o prazo médio de recebimento de suas vendas, e quanto tempo demora para vender seus estoques. Como também, através do ciclo financeiro, é possível identificar se a empresa possui folga financeira para poder pagar suas contas, ou se a mesma necessita financiar seu capital de giro (MARION, 2012).

Tratando dos índices de endividamento, é possível identificar que em determinados mercados a proposta de trabalhar com capital de terceiros é extremamente atraente. De acordo com Marion (2012), em épocas inflacionárias é melhor trabalhar mais com capital de terceiros que com capital próprio, pois a maior parte do capital de terceiros não gera encargos financeiros explicitamente para a empresa, não há juros com fornecedores, impostos, encargos sociais a pagar, entre outros. Portanto tal pressuposto é válido se não for considerado capital de terceiros onerosos como, por exemplo, de bancos e instituições financeiras.

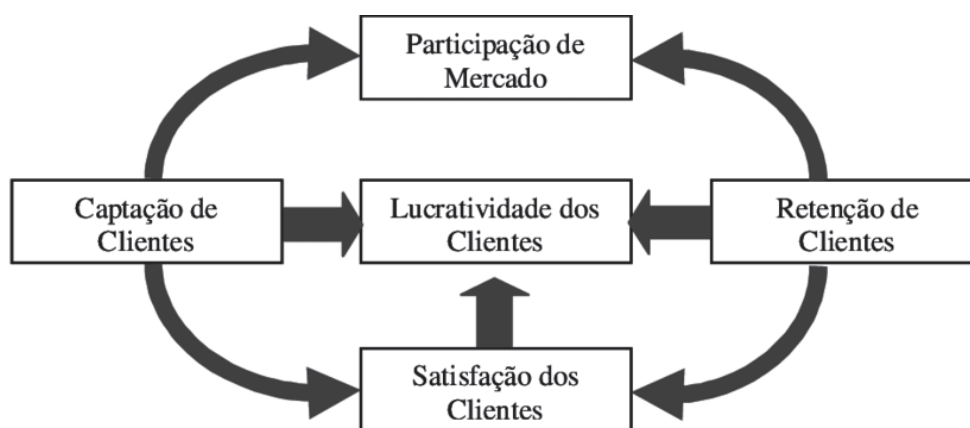
O lucro é o principal estímulo do empresário e uma das formas de avaliação do êxito de um empreendimento. O volume de atividades da empresa e o resultado decorrente dessa atividade irão interferir nos demais indicadores. Os índices de retorno, também conhecidos por índices de lucratividade ou mesmo rentabilidade, indicam qual o retorno que o empreendimento está proporcionando. Entre os indicadores de rentabilidade destacamos o retorno sobre o investimento, o retorno sobre as vendas e o retorno sobre o capital próprio. (KUHN & LAMPERT, 2012).

Posteriormente à definição das metas financeiras deve-se dar início ao processo de análise da perspectiva do cliente. Na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa. Portanto a perspectiva dos clientes traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos

específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados que podem ser comunicados a toda organização. (KAPLAN & NORTON, 1996).

Para Kaplan e Norton (1996) depois de identificar e focalizar seus segmentos de mercado, a empresa deve cuidar dos objetivos e indicadores específicos. Existe um grupo de medidas essenciais para perspectiva dos clientes, que são medidas mais genéricas e mais comuns de serem encontradas em organizações de outro mercado, sendo elas a satisfação dos clientes, participação do mercado, captação, retenção e lucratividade de clientes, conforme pode ser analisado na figura 3.

Figura 3 – A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais



Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System" (1996).

De certa forma, em um mercado complexo e extremamente competitivo as medidas essenciais podem não ser o suficiente para alcançar os objetivos propostos na perspectiva do cliente. Observando a existência dessa possível lacuna, Kaplan e Norton (1996) desenvolveram propostas de valor além das medidas essenciais. As propostas de valor são atributos que os fornecedores oferecem aos seus clientes para gerar fidelidade e satisfação do seu público-alvo. Proposta de valor é o conceito fundamental para o entendimento dos vetores das medidas essenciais de satisfação, captação, retenção e participação de mercado e de conta.

Além disso, Kaplan e Norton (1996) afirmam que é importante as propostas de valor variem de acordo com o tamanho da empresa e o segmento que ela atua,

entretanto observa-se uma tendência na elaboração dos *scorecards*, que podem ser divididos em três categorias:

- Atributos dos produtos e serviços: abrangem a funcionalidade do produto/serviço, seu preço e qualidade. Nesse atributo os clientes estão dispostos a pagar um preço mais alto por determinados serviços ou características que consideram valiosos para a consecução de sua visão estratégica competitiva.
- Relacionamento com os clientes: A dimensão de relacionamento com os clientes refere-se à entrega do produto/serviço ao cliente, inclusive a dimensão do tempo de resposta de entrega e o conforto do cliente na relação de compra. Para conseguir estabelecer um relacionamento de fidelidade com o cliente é necessário possuir colaboradores qualificados, capazes de conhecer as necessidades de acordo com o perfil do cliente e atender as suas solicitações dentro do prazo esperado.
- Imagem e reputação: A dimensão de imagem e reputação reflete os fatores intangíveis que atraem um cliente para a empresa. Através da publicidade e qualidade dos produtos oferecidos, algumas empresas conseguem gerar a fidelidade dos clientes muito além dos aspectos tangíveis dos produtos.

Posteriormente a identificação dos indicadores da perspectiva de clientes, inicia-se a análise da perspectiva dos processos internos da empresa e, para Kaplan e Norton (1996) é necessário identificar os processos internos mais críticos para que os objetivos dos clientes e acionistas, comentados anteriormente, sejam alcançados. É necessário definir uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação, identificando as necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvendo novas soluções para essas necessidades, prosseguir com os processos de operações e estimular melhorias em todos os departamentos da organização.

Essa análise sequencial, de cima para baixo, costuma revelar processos de negócios inteiramente novos nos quais a empresa deverá buscar a excelência. De acordo com Kaplan e Norton (1996) cada empresa usa um conjunto específico de processos afim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros, entretanto, constata-se que uma cadeia de valor genérica serve de modelo para

empresas adaptarem dentro do seu escopo ao constituírem a perspectiva dos processos internos, conforme pode ser analisado na Cadeia de valores dos processos internos (Figura 4):

Figura 4 – Cadeia de valores dos processos internos



Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System" (1996).

- Processo de inovação é uma etapa de criação de valor, em que as empresas identificam e novos mercados, novos clientes e as necessidades emergentes e latentes dos clientes atuais. Na primeira etapa são realizadas pesquisas de para identificar o tamanho do mercado, a natureza das preferências dos clientes e os pontos de preço para cada produto ou serviço. A medida que executam processos internos para atender às necessidades específicas dos clientes, informações precisas e consistentes sobre o tamanho do mercado e as preferências dos clientes passam a ser uma tarefa vital que deve ser realizada com qualidade.
- O processo de operações representa outra etapa de criação de valor nas empresas e tem início com o recebimento do pedido de um cliente e termina com a entrega do produto. Esse processo enfatiza a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços existentes aos clientes atuais. Tradicionalmente, eram utilizadas apenas medidas financeiras para monitoramento e controle desses processos, como custo-padrão, orçamento e variação do preço de compra. Entretanto essas informações eram insuficientes, pois levavam em conta apenas aspectos monetários de um fornecedor, por exemplo, e excluía outros aspectos relevantes como os

prazos de entrega e processamento de pedido de compra. As empresas capazes de identificar as características diferenciadoras de seus produtos, certamente buscarão usar o BSC para reforçar a atenção dada a esses indicadores. Portanto, atributos críticos de desempenho de produtos certamente podem ser incorporados ao componente de processos operacionais da perspectiva dos processos internos do BSC.

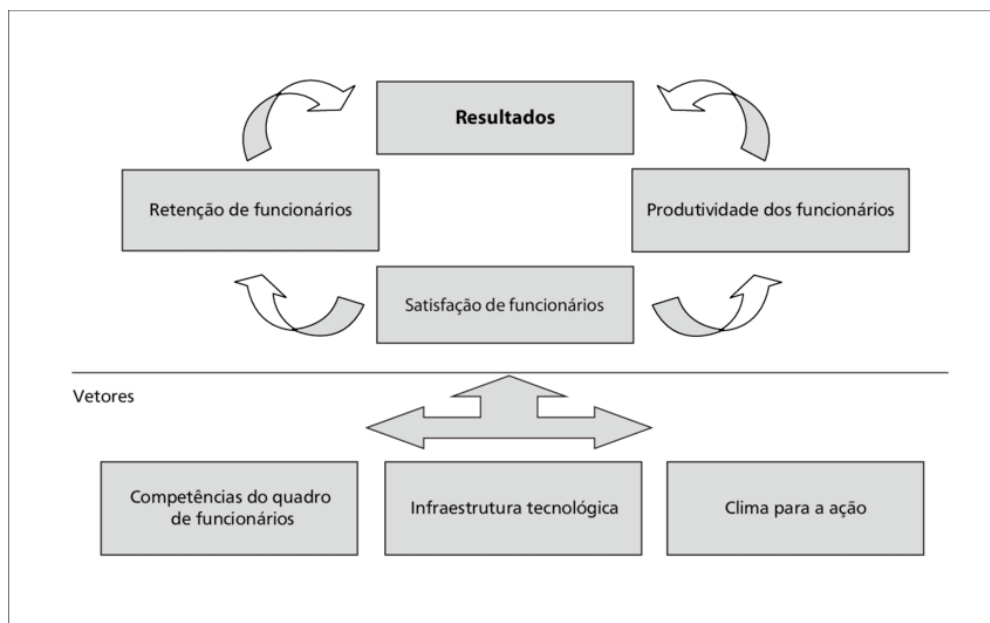
- O serviço pós-venda é a fase final da cadeia de valor e é onde está estabelecido a garantia e o conserto do produto do cliente, correção de defeitos, devoluções, processamento dos pagamentos, entre outros. Para mensurar a efetividade desse processo é possível analisar o tempo necessário para solucionar o problema do cliente, desde a solicitação até a resolução final do problema. Outro ponto de análise são os custos necessários durante a solução desse problema e, também, o percentual de solicitações dos clientes atendidas com uma única visita de serviço.

Kaplan e Norton (1996) classificam a perspectiva do aprendizado e crescimento como sendo a última do processo de formação do Balanced Scorecard. Para os autores, os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.

O Balanced Scorecard enfatiza a importância de investir no futuro e não apenas em áreas tradicionais de investimento, como novos equipamentos e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. É óbvio que os investimentos em equipamentos em P&D são importantes, mas dificilmente serão suficientes por si sós. As empresas devem investir também na infraestrutura – pessoal, sistemas e procedimentos – se quiserem alcançar objetivos ambiciosos de crescimento financeiro a longo prazo (KAPLAN & NORTON, 1996).

A afirmação dos autores pode ser compreendida de maneira mais abrangente ao analisar a Estrutura de medição do aprendizado e Crescimento (Figura 5), disposta abaixo:

Figura 5 – A Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento



Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton, “Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System” (1996).

De acordo com a análise dos autores da estrutura, é preponderante reconhecer que a satisfação dos funcionários devem ser aspectos considerados altamente relevantes, pois são uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço aos clientes. Kaplan e Norton (1996) constataram que a medição do nível de satisfação dos colaboradores pode ser realizada através de pesquisas temporárias, com um percentual de colaboradores escolhidos aleatoriamente. Para os autores pesquisas de satisfação realizada com efetividade deve conter:

- Reconhecimento pela realização de um bom trabalho.
- Acesso a informações suficientes para o bom desempenho da função.
- Incentivo constante ao uso da criatividade e iniciativa.
- Qualidade do apoio administrativo.
- Satisfação geral com a empresa.

De outro ponto de análise dos autores, a retenção de funcionários capta o objetivo de reter aqueles colaboradores nos quais a empresa tem interesse a longo

prazo. É interessante o investimento na retenção de funcionários devido ao fato de a empresa analisar o longo prazo, evitando futuras saídas indesejadas que representem uma perda do capital intelectual da empresa. A retenção de funcionários costuma ser medida pelo percentual de rotatividade de pessoas chave.

O nível de produtividade de funcionários mede o resultado do impacto agregado da elevação da habilidade e do moral dos funcionários pela inovação, melhoria dos processos internos e satisfação dos clientes. Para Kaplan e Norton (1996) existem muitas maneiras de medir o nível de produtividade dos funcionários, sendo a mais simples delas a receita por funcionário, que representa o volume de produção gerado por funcionário.

Com base nas análises da estrutura de medição do aprendizado e crescimento e das informações apresentadas por Kaplan e Norton (1996) para motivar os colaboradores a trabalharem de maneira eficiente é necessário a disponibilização de informações precisas sobre os clientes, processos internos e as consequências financeiras das suas decisões. Além de toda a estrutura física para executarem o trabalho, os colaboradores devem ser motivados e engajados para agir no melhor interesse da empresa, com liberdade para tomar as decisões.

Inúmeras organizações observam que, quando avaliados, exclusivamente, em relação ao desempenho financeiro no curto prazo, quase sempre encontra-se dificuldade para sustentar investimentos no aumento da capacidade de seu pessoal, sistemas e processos organizacionais. Tais investimentos são tratados como despesas do exercício pelo modelo contábil financeiro, de modo que a redução desses investimentos é uma maneira simples de produzir ganhos incrementais a curto prazo. As consequências adversas a longo prazo do não aprimoramento das capacidades organizacionais, colaboradores e sistemas não aparecem no curto prazo. (KAPLAN E NORTON, 1996).

### **2.2.2 Comunicar e Associar Objetivos e Medidas Estratégicas**

No desenvolvimento do processo é necessário traduzir e monitorar a estratégia em ação na organização e eleger indicadores de desempenho que possam efetivamente atingir os objetivos definidos por meio de um sistema de gestão. (ANDRADE & FRAZÃO, 2011).

Executivos em todo o mundo já perceberam que sistemas de gerenciamento de desempenho destinados a implementar suas estratégias tem de ser capazes de criar uma linguagem única, traduzindo a estratégia para seus empregados, tornando-os capazes de atuar efetiva e conscientemente no esforço de implementação. (DA SILVA, 2003).

Na visão de Kaplan e Norton (1996) o alinhamento da organização a uma visão compartilhada e uma direção comum é um processo demorado e complexo. De certa forma, é necessário que todos os funcionários, altos executivos e o conselho de administração compreendam a estratégia e o comportamento necessário para que os objetivos estratégicos sejam alcançados. Para os autores, a comunicação da visão e da estratégia deve ser vista como uma campanha de *marketing* interna, capaz de conscientizar e influenciar o comportamento das pessoas. A comunicação organizacional e o programa de educação não devem ser apenas abrangentes, é indispensável, também, que sejam periódicos e pode ser feito através de pronunciamentos da alta administração, vídeos, reuniões, folhetos e *newsletters*.

A proposta do *Balanced Scorecard* é tornar compreensível, para todos os níveis da organização, a visão, a missão e a estratégia, para que todos saibam o que fazer e de que forma suas ações impactam no desempenho organizacional. A intenção é canalizar os esforços, evitando a dispersão das ações e recursos empreendidos em prol da implementação estratégica (DA SILVA, 2003)

Na conclusão do processo de comunicação e associação dos objetivos, todos na empresa devem ter adquirido uma clara compreensão das metas de longo prazo da organização, bem como da estratégia adequada para alcançá-las. Indivíduos deverão ter formulado ações locais que contribuirão para os objetivos da empresa e todos os esforços e iniciativas estarão alinhados com os processos de mudança necessários (KAPLAN & NORTON, 1996).

### **2.2.3 Planejar, Estabelecer Metas e Alinhar Iniciativas Estratégicas**

Akao (1997) compreende, em uma análise organizacional, a definição de diretrizes estratégicas pela alta administração que serão alcançadas através do desenvolvimento de metas quantitativas em níveis táticos e operacionais.

Acompanhando o raciocínio, Portulhak (2013) afirma que a proposta de avaliação de desempenho deve seguir um processo de cascadeamento de acordo com a estrutura hierárquica da empresa.

Desta forma, De Paula et al. (2020) compreendem a necessidade da padronização das rotinas, criação de procedimentos a serem realizados por cada colaborador, para que as metas estabelecidas sejam, de fato, alcançadas.

A empresa, como um todo, precisa alinhar seus recursos financeiros e físicos à estratégia. Os orçamentos de capital, as iniciativas estratégicas e as despesas anuais discricionárias devem visar a realização de metas ambiciosas para os objetivos e indicadores contidos no *scorecard* da empresa. Dessa forma, Kaplan e Norton (1996) compreendem a necessidade de estabelecimento de metas ambiciosas, dentro das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, para indicadores que sejam entendidos e aceitos por todos os funcionários. As inter-relações de causa e efeito ajudarão a identificar os vetores críticos de um desempenho excepcional em medidas de resultado importantes, principalmente nas perspectivas financeira e dos clientes.

Os processos de planejamento e estabelecimento de metas são fundamentais para que os objetivos estratégicos sejam traduzidos em ações e realidade. Para muitas empresas, o *scorecard* consolida a fase inicial de um novo processo gerencial: a tradução da visão e da estratégia em objetivos e indicadores que possam ser comunicados aos atores internos e externos da organização. Entretanto, a menos que recursos concretos sejam direcionados para a realização desses objetivos, eles serão apenas metas distantes e não alvos tangíveis capazes de assegurar o comprometimento da organização. (KAPLAN & NORTON, 1996).

#### **2.2.4. Melhorar o Feedback e o Aprendizado Estratégico**

De acordo com os criadores do *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (1996), o aprendizado estratégico tem início com o primeiro processo da estrutura do BSC (Figura 2), esclarecendo e compartilhando a visão e as diretrizes da empresa. O uso de medidas como linguagem ajuda a traduzir conceitos complexos em tópicos mais precisos, capazes de gerar o consenso entre os altos executivos. O processo de comunicação e alinhamento, também ilustrado na estrutura do BSC (Figura 2),

mobiliza todos os indivíduos para ações dirigidas à consecução dos objetivos organizacionais induzindo o raciocínio sistêmico dinâmico.

O terceiro processo demonstrado na estrutura do BSC é definir metas específicas e quantitativas de desempenho para a empresa, formando um conjunto equilibrado de resultados e vetores de desempenho. A comparação entre as metas de desempenho e os níveis atuais determina a lacuna no desempenho que deverá ser o alvo das novas iniciativas estratégicas (KAPLAN; NORTON, 1996).

Compreende-se que em ambientes de constantes transformações, novas estratégias podem surgir do aproveitamento de oportunidades ou de resposta a ameaças não previstas na formulação do plano estratégico inicial (KAPLAN & NORTON, 1996).

Algumas empresas formulam estratégias através de um processo linear, onde, inicialmente, a visão e as estratégias são definidas pelos executivos principais, que depois as comunicam aos gerentes e empregados, os quais deverão implementá-las e assegurar que elas estejam de acordo com o plano estabelecido através de um sistema de controle. Assim, o objetivo permanece constante e qualquer mudança na trajetória definida é tratada com ações corretivas, para que a organização retorne ao caminho traçado sem as pessoas questionarem se aqueles resultados ainda são desejados e se os métodos usados ainda são apropriados (BORNIA & GASPARETTO, 2000).

As organizações precisam adquirir a capacidade de aprender num circuito duplo, que ocorre quando os executivos questionam pressupostos e avaliam se as teorias com que estão trabalhando continuam coerentes com os indícios, as observações e experiências reais. Obviamente, os tomadores de decisão precisam receber *feedback* para saber se a estratégia planejada está sendo executada de acordo com o plano. Porém, o mais importante é que eles precisam de *feedback* para saber se a estratégia planejada continua sendo viável e bem-sucedida. Os gerentes precisam de informações que lhes permitam avaliar se os pressupostos utilizados por ocasião do desenvolvimento da estratégia continuam válidos. (KAPLAN & NORTON, 1996).

Acompanhando o raciocínio, Kaplan & Norton (1996) afirmam que as empresas da era da informação serão bem-sucedidas se investirem e gerenciarem os seus ativos intelectuais. A especialização funcional tem que ser integrada a processos de negócios baseado no cliente.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Lakatos e Marconi (2003) afirmam que o conhecimento científico é real, devido ao fato de lidar com ocorrências e fatos, isto é, com toda forma de existência que se manifesta de algum modo. Para os mesmos autores, a pesquisa é um procedimento formal, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Compreendendo essa afirmação, analisou-se a pesquisa como sendo um conjunto de atividades que têm por finalidade a descoberta de novos conhecimentos no domínio científico, literário, artístico, entre outros (HOUAISS, 2020). Complementando essa análise, Campos (2015) afirma que pesquisa é o processo de juntar informações sobre um determinado assunto e analisá-las, utilizando o método científico com a intenção de aumentar o conhecimento.

#### 3.1 Tipologia quanto aos objetivos

De acordo com Gil (2002) as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Serão inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas estão na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistêmica.

A pesquisa proposta será delineada de maneira descritiva, tomando como base a observação sistemática como técnica de coleta de dados, analisando, registros, relatórios e controles, que serão observados, analisados e interpretados durante o projeto.

#### 3.2 Tipologia quanto aos procedimentos

Com relação à tipologia dos procedimentos, a pesquisa enquadra-se como uma pesquisa qualitativa. Para Campos (2015) as informações obtidas não podem ser quantificáveis e, por tal motivo, os dados obtidos são analisados indutivamente. Dessa forma, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa.

### 3.3 Tipologia quanto a abordagem do problema

A tipologia quanto a abordagem do problema desse projeto retrata-se como uma proposição de planos e programas, sendo interpretada como uma estratégia de pesquisa que tem como objetivo apresentar soluções para problemas organizacionais já diagnosticados. Busca-se por forma de uma pesquisa empírico-analítica, um estudo da viabilidade de planos alternativos para a solução de problemas (MARTINS & TEOPHILO, 2009).

### 3.4 Estratégias para coleta e análise de dados

Com relação à estratégia de coleta e análise de dados a serem empregadas nesse projeto, são elencados os seguintes recursos:

- Dados primários, provenientes de:
  - Observação: é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar (LAKATOS & MARCONI, 2003). Campos (2015) salienta que é de extrema relevância que o observador não interfira no cotidiano do objeto/grupo observado. Do ponto de vista científico, a observação oferece uma série de vantagens e limitações, como as outras técnicas de pesquisa, havendo, por isso, necessidade de se aplicar mais de uma técnica ao mesmo tempo (LAKATOS & MARCONI, 2003).
  - Entrevista: é uma maneira de obter informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social (LAKATOS & MARCONI, 2003). Campos (2015) complementa, interpretando a entrevista como uma técnica utilizada para coletar dados de um pequeno número de pessoas, é composto de um roteiro a ser usado pelo pesquisador durante a conversa estabelecida entre o pesquisador e o pesquisado.
- Dados secundários, provenientes de:

- Análise de documentos, provenientes de pesquisa documental.

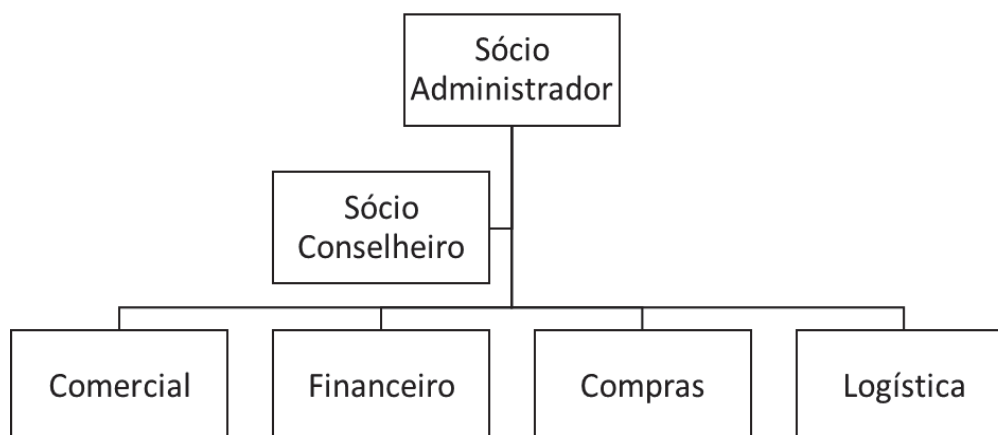
### 3.5 Descrição do Caso

A empresa comercial de pequeno porte alvo de estudo deste projeto foi fundada em 2018 e comercializa insumos de limpeza, higiene, descartáveis e suprimentos de copa e cozinha, em um modelo de negócios *Business to Business*. A empresa atua na cidade de Curitiba e Região Metropolitana e atende clientes de diversos segmentos, tais como: academias, restaurantes, construtoras e incorporadoras, clínicas e hospitais, escolas, refinarias e distribuidoras de petróleo, clubes e condomínios, transportadoras, entre outros.

Atualmente a empresa estudada possui dois sócios, um deles atua como conselheiro e o outro como administrador. O sócio administrador informou, em entrevista realizada, que esse é um mercado muito concorrido e que funciona pela disputa de preços, entretanto, a empresa busca trabalhar em um nicho de mercado que valorize, além do preço, outros atributos como confiabilidade da marca, entrega rápida, prazo de pagamento e qualidade no atendimento.

A organização conta, hoje, com cinco colaboradores, incluindo o sócio administrador. Cada colaborador possui uma responsabilidade dentro dos processos da empresa, conforme pode ser observado no organograma (Quadro 1) abaixo:

Quadro 1 – Organograma



Fonte: Dados da pesquisa

O faturamento do ano de 2019 foi de R\$ 180.000,00 e a expectativa para o ano de 2020 é de um crescimento de 150% aproximadamente. Além do crescimento do faturamento a empresa busca ampliar o seu espaço físico, para atender as solicitações de pedido com eficiência e eficácia. Conseqüentemente, a organização busca ampliar o número de colaboradores e consolidar a marca na região em que atua.

## 4 ANÁLISE SOBRE A REALIDADE ESTUDADA

Tomando por base as informações analisadas para esse projeto, compreende-se a necessidade de a empresa efetuar o planejamento de suas atividades, não somente para atenuação de risco, mas também como uma metodologia de desenvolvimento para a organização. É possível concluir, conforme afirmar as informações presentes nesse projeto, que organizações que planejam, monitoram, controlam e aperfeiçoam os seus processos tem maior capacidade para crescer de uma maneira muito mais consistente.

### 4.1 Diagnóstico da Organização

Conforme descrito no tópico “Estratégias para coleta e análise de dados” as informações para analisar a empresa supracitada, foram observações dos processos cotidianos da organização, tendo como base presencial as argumentações de análise da organização. Além da observação, utilizou-se entrevista com sócios e colaboradores e análise de relatórios, controles e documentos para realizar o desenvolvimento desse Projeto.

Em uma interlocução realizada com o sócio administrador da empresa, a primeira questão debatida foi a respeito do planejamento estratégico da empresa e os objetivos determinados pela empresa para o curto e longo prazo. O administrador mencionou que a empresa possui um planejamento estratégico e os objetivos, entretanto postulou a necessidade de ferramentas mais sofisticadas para a execução de um planejamento preciso e eficiente, que possa fornecer informações sobre o panorama da empresa e do mercado. Com relação aos objetivos, mencionou que, apesar da determinação dos mesmos, existe uma dificuldade em fazer com que todos que estão presente na organização compreendam o destino que a empresa pretende seguir.

Após análise de processos dos colaboradores, verificou-se que existem responsabilidades definidas dentro de cada função. Apesar desse ponto profícuo, foi identificado que falta sinergia entre os departamentos e compreensão da causa e efeito da realização das atividades dentro dos processos da organização, o que acaba gerando retrabalho, perda da qualidade do serviço fornecido ao cliente e desperdício de recursos financeiros.

Com base nos documentos analisados, a análise compreende a existência de relatórios e controles para execução dos processos, entretanto, acredita-se que seja possível estabelecer algumas ferramentas de gestão para dar maior precisão no controle das informações, eficiência nos processos internos e otimização de capital.

Dessa forma é possível diagnosticar que a empresa possui um processo gestão, que auxilia no controle das informações, delimitações das obrigações de cada colaborador e no planejamento para tomada de decisão. Entretanto, constata-se que é possível efetuar um aperfeiçoamento nos processos existentes, estabelecendo ferramentas de controle mais sofisticadas e apropriadas para o cenário atual da empresa.

## 4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Dentro das delimitações do planejamento estratégico, busca-se antecipar o cenário em que a organização está presente, definir objetivos, identificar os meios e as ações necessárias para que esses objetivos possam ser alcançados.

### 4.2.1 Missão, Visão e Valores

Em primeiro ponto do planejamento estratégico, encontra-se a missão da empresa definida como: “Satisfazer os clientes e colaboradores, oferecendo sempre as soluções mais vantajosas de produtos e serviços de suprimentos, comprometidos a atendê-los de forma ágil e eficiente, gerando rentabilidade e crescimento”.

Quanto à visão, considerando um horizonte de tempo de cinco anos para aplicação, definiu-se como: “Ser reconhecida como uma das melhores distribuidoras B2B na cidade de Curitiba, pela qualidade dos nossos produtos, eficiência dos nossos processos e diferenciação do atendimento”.

Foram, por fim, definidos os valores que norteiam as decisões da organização, sendo eles: “Atendimento inigualável, ética, vontade de aprender e se atualizar, senso de dono, comprometimento e pontualidade”.

### 4.2.2 Diretrizes Estratégicas

A partir da definição da missão, visão e valores da empresa é possível compreender, de maneira ainda superficial, quais são os objetivos da empresa para os próximos cenários. A partir desses tópicos, definem-se as diretrizes estratégicas, sendo elas:

A) Criar novos canais de divulgação da empresa para promover a expansão da participação de mercado da empresa;

B) Aperfeiçoar os controles para melhor gestão dos recursos internos;

C) Realizar a gestão de custos para aumentar a lucratividade da empresa;

D) Aumentar a quantidade de itens na nossa linha de produtos;

E) Melhorar o espaço físico, a fim de comportar mais produtos em estoque;

F) Padronização das rotinas da empresa: criar procedimentos a serem realizados por cada colaborador, de forma que as metas estabelecidas para determinado período sejam alcançadas;

G) Investir na capacitação de colaboradores, para atuarem em sintonia com os objetivos da empresa e ampliar a eficiência dos processos;

H) Ampliar, de maneira rentável, o faturamento da empresa.

#### **4.2.3 Análise de Clientes**

Atualmente a empresa analisada atende empresas de pequeno e médio porte, variando entre 20 até 500 colaboradores, de diversos segmentos, tais como:

- Academias;
- Condomínios;
- Clínicas;
- Construtoras e Incorporadoras;
- Escritórios;
- Escolas;
- Hospitais;
- Indústria em geral;
- Restaurantes;
- Clubes;

- Oficinas Mecânicas;
- Supermercado;
- Imobiliárias;
- Entre outros.

É possível averiguar que a empresa possui clientes que atuam em diferentes segmentos, tendo, dessa forma, uma maior capacidade de obter participação de mercado.

#### 4.2.4 Análise de Produtos

Para atender a essa cartela de clientes diversificada a empresa estudada conta com mais de 1500 itens, que são classificados em quatro linhas de produtos, conforme analisado abaixo:

Quadro 2 – Linhas de Produtos

<b>Produtos de Limpeza</b>	<b>Utensílios de limpeza</b>	<b>Copa e Cozinha</b>	<b>Descartáveis</b>
Água Sanitária	Baldes	Açúcar	Copos
Álcool	Dispensers	Adoçante	Guardanapo
Amaciantes	Esponjas	Bolachas	Luvas Descartáveis
Aromatizantes	Luvas	Biscoitos	Marmitex
Ceras	Mop's de Limpeza	Café	Papel toalha
Desengraxantes	Carrinhos de limpeza	Chá	Papel Higiénico
Desinfetantes	Panos	Mexedores	Sacos de lixo
Detergentes	Rodos		Pano descartável
Multiuso	Vassouras		Toucas
Lustra Móveis	Borrifadores		Embalagens Alimentícias
Sabonete			
Sabão em pó			

Fonte: Dados da empresa

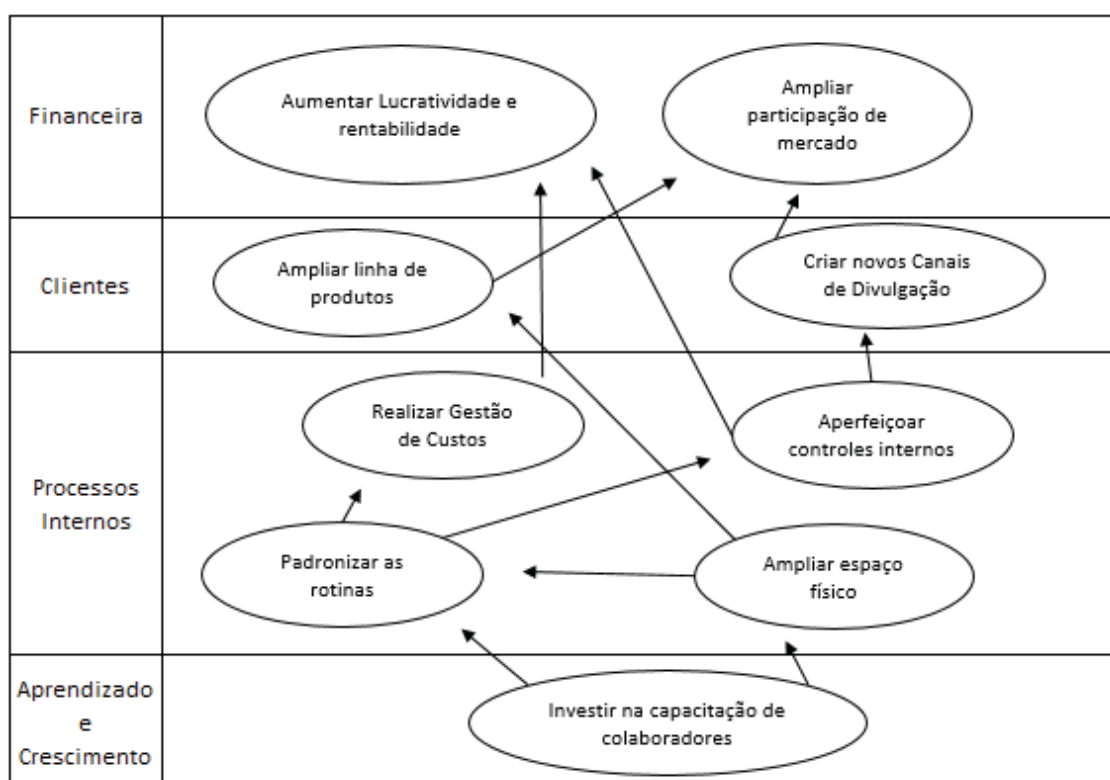
#### 4.3 DESENVOLVIMENTO DE UM BSC

Estabelecendo o planejamento estratégico em primeira instância, conforme constatado no referencial teórico, parte-se para a segunda parte do projeto, que é o desenvolvimento do BSC como ferramenta de controle, análise e melhoria dos processos internos da organização. Sendo assim, baseando-se nas diretrizes

estratégicas, evidenciadas no tópico anterior desse projeto, inicia-se o processo de tradução da estratégia em termos operacionais, conforme indicam Kaplan e Norton (1996) no referencial teórico.

Apresenta-se no Quadro 3 o mapa estratégico do *Balanced Scorecard* elaborado com o intuito de facilitar a análise e percepção da causa e efeito de uma diretriz estratégica sobre outra. Além dessa interpretação, o mapa estratégico permite identificar a consequência de cada diretriz dentro do programa de desenvolvimento da organização.

Quadro 3 – Mapa Estratégico



Fonte: Dados de pesquisa

A partir da análise do mapa estratégico desenvolvido e elaborado com base nas diretrizes estratégicas da organização, permite-se compreender de uma maneira mais ampla os impactos das tomadas de decisões e, também, oferecer dados e informações de maior eficiência e qualidade para a constituição de *targets*, indicadores e metas determinadas por cada departamento e prazo para cada meta estipulada.

Apesar de se constatar a existência de relações de causa e efeito entre os indicadores de forma relativamente fácil, em função do nível de subjetividade envolvido nessas análises é muito difícil precisar em termos numéricos a quanto representam os resultados dessas relações (BORNIA & GASPARETTO, 2000).

Tendo por base da análise as informações das diretrizes estratégicas, a compreensão do modelo de mercado em que a empresa está inserida é possível definir os indicadores referentes a cada perspectiva proposta pelo *Balanced Scorecard*.

Primeiramente, no quadro 4 é possível identificar os indicadores e *targets* propostos para a perspectiva financeira do *Balanced Scorecard*, correlacionados com a diretriz estratégica do planejamento estratégico.

Quadro 4 – Perspectiva Financeira

Diretriz Estratégica	Indicador	Target	Prazo	Responsável
C	Receita Bruta de Vendas	Alcançar faturamento anual de R\$ 450.000,00	2020	Comercial
C	Margem Líquida	Estabelecer Margem Líquida entre 12% e 17%	2020	Financeiro
C	Liquidez Seca	Estabelecer Liquidez Seca acima de 1.0	2020	Financeiro
C	Liquidez Geral	Estabelecer Liquidez Geral acima de 1.4	2020	Financeiro
C	Retorno sobre o Ativo	Estabelecer ROA de 35%	2020	Financeiro

Fonte: Dados de pesquisa

Definiu-se para a empresa analisada o objetivo crescer aproximadamente 150% no ano de 2020, conforme definido nos com um resultado de R\$ 450.000,00 de faturamento bruto. Logo em seguida, estipulou-se uma meta de lucro mínimo mensal de R\$ 4500,00, tendo como base margem líquida mínima de 12%. Além disso, para evitar que o foco se concentre apenas no crescimento da empresa, estabeleceu-se metas de liquidez, garantindo que a empresa projete o crescimento de maneira equilibrada e que garanta o desenvolvimento contínuo do negócio. Por fim, foi proposto a análise do retorno sobre o ativo da empresa, com o intuito de permitir a empresa identificar se ela está sendo eficiente na geração de lucros com base nos ativos que possui.

Após a definição das metas financeiras da empresa, inicia-se a etapa de projeção de metas baseadas no desenvolvimento da perspectiva de Clientes, que podem ser observadas com maior clareza no quadro 5:

Quadro 5 – Perspectiva de Clientes

Diretriz Estratégica	Indicador	Target	Prazo	Responsável
D	Variedade de produtos	Alcançar R\$ 45.000,00 de produtos em estoque	2020	Compras
C	Espaço Físico	Aumentar em 50m <sup>2</sup> espaço do estoque	2020	Sócio Administrador
A	Canais de divulgação	Trabalhar com 6 canais de divulgação e interação com o cliente	2020	Comercial
B	Retenção de clientes	Manter acima de 75% a quantidade de clientes que compram novamente	2020	Comercial
H	Número de clientes	Alcançar 110 clientes atendidos mensalmente	2020	Comercial

Fonte: Dados de pesquisa

Para conseguir atender a demanda de vendas projetada, sem causar atraso de entregas e conseguir atender o cliente de uma maneira eficiente, definiu-se um valor médio de R\$ 45.000,00 em produtos estocados. Para estocar esse valor, será necessário aumentar o espaço disponível hoje nas instalações da empresa em, no mínimo 50m<sup>2</sup>.

Além dessas metas propostas, identificou-se necessário a diversificação de canais de comunicação com o cliente e influência da marca da empresa. Dessa forma, foram estipulados 6 canais de comunicação e interação com o cliente, sendo eles: telefone, *e-mail*, *site*, Instagram, Facebook e LinkedIn.

Estando presente no mercado da venda recorrente e visando o crescimento de maneira sólida, compreende-se a necessidade fidelização de clientes, mantendo um percentual de 75% de retenção de clientes, com uma média de 110 ao final do ano.

Posteriormente a análise das metas e indicadores da Perspectiva de Clientes, inicia-se o desenvolvimento das mesmas para a perspectiva de Processos Internos, conforme explicitado no quadro 6:

Quadro 6 – Perspectiva de Processos internos

Diretriz Estratégica	Indicador	Target	Prazo	Responsável
B	Controle de Fluxo Caixa	0% de erro no controle de caixa	2020	Financeiro
B	Novos Fornecedores	Orçar 20% das negociações com novos fornecedores	2020	Compras
F	Incoerência de entregas	2% de incoerência na entrega de mercadorias	2020	Logística
F	Incoerência de recebimento	0% de incoerência no recebimento de mercadorias	2020	Logística
F	Atraso de entregas	2% de atraso nas entregas	2020	Logística
B	Pagamento de Contas	Atraso de 0% nos pagamentos	2020	Financeiro

Fonte: Dados de pesquisa

Praticamente 99% das transações financeiras realizadas pela empresa são feitas de maneira digital e, com base nessa análise, foi estabelecida uma *target* de 0% para inconsistências e erros no fechamento do caixa. Além de utilizar transações *online* a forma de pagamento e via *internet bank*, utilizando o meio de pagamento de débito direto autorizado (DDA), por isso, inclusive, foi proposta um percentual de 0% no atraso de pagamento a fornecedores, colaboradores, impostos e prestadores de serviços.

Para crescimento da organização e fidelização de clientes, conforme proposto nas diretrizes estratégicas é necessário ter preços atrativos e eficiência no processo de entrega e, com base nessa reflexão, foi proposto o percentual de 20% das negociações serem realizadas com novos fornecedores, 2% de incoerência e atraso em pedido de clientes, 0% de erro/incoerência no recebimento de insumos e mercadorias, verificando se estão em conformidade com o que foi solicitado pelo departamento de compras e se eles estão atendendo ao padrão de qualidade, para, posteriormente, executar a estocagem.

Por fim, estipulou-se os indicadores para a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento, conforme evidenciado no Quadro 7:

Quadro 7 – Perspectiva de Aprendizado e Desenvolvimento

Diretriz Estratégica	Indicador	Target	Prazo	Responsável
B	Número de <i>feedbacks</i>	2 <i>feedbacks</i> para cada colaborador	2020	Sócio Administrador
B	Cursos realizados	2 cursos realizados externamente	2020	Sócio Administrador
B	Exposições e feiras frequentadas	2 Feiras de comércio nacional	2020	Sócio Administrador

Fonte: Dados de pesquisa

Visando o crescimento da empresa e, conseqüentemente, o aumento da equipe de colaboradores, é necessário acompanhar o desenvolvimento de cada funcionário e identificar se ele está apresentando resultado dentro do esperado e, caso contrário, decidir se a empresa deve investir no desenvolvimento ou buscar novo indivíduo para atender o nível de conhecimento necessário.

Mais importante do que manter a equipe de colaboradores atualizada e capacitada, é estabelecer esse objetivo para quem é responsável pelas decisões, dessa forma estabeleceu-se a realização de 2 cursos no ano que acrescentem no desenvolvimento profissional dos sócios e fidelização de parcerias, que podem ser obtidas através de feiras e exposições.

A introdução de um novo sistema gerencial baseado no *Balanced Scorecard* precisa vencer a inércia organizacional que tende a envolver e contaminar praticamente todos os programas de mudanças (KAPLAN & NORTON, 1996). Dessa forma, a empresa necessita compreender que o processo de transformação não é simples e precisa ser executado cotidianamente para alcançar os objetivos propostos. Também se faz necessário compreender que o *Balanced Scorecard* não atua sozinho dentro do desenvolvimento contínuo da organização e são necessárias outras ferramentas de gestão, como o planejamento estratégico, para que seja possível alcançar os objetivos estipulados.

## 5 CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente projeto buscou desenvolver um modelo conceitual de avaliação de desempenho baseado no *Balanced Scorecard* (BSC), em sinergia com o planejamento estratégico para melhor assimilação de informações e conclusões.

Compreende-se o objetivo que Demonstrar a importância do *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de gestão eficiente, capaz de fornecer informações para o alcance dos objetivos propostos no planejamento estratégico de uma empresa, foi concluído de maneira definitiva e satisfatória. Assim como o objetivo de desenvolver um modelo conceitual de um Sistema de Medição de Desempenho baseado no *Balanced Scorecard* como ferramenta de tomada de decisão gerencial para a empresa analisada.

Para empreendedores, que atuam em um segmento similar ou identifiquem alguma semelhança analisada, os resultados alcançados nesse projeto buscam auxiliar e contribuir para o desenvolvimento da gestão empresarial e crescimento do mercado brasileiro.

Para acadêmicos e profissionais de Contabilidade, esse trabalho evidencia que a contabilidade está mudando de uma maneira abrupta e será necessário adaptar-se as mudanças estipuladas pelo mercado para se estabelecerem no mercado de trabalho.

Por fim, é de extrema relevância concluir que o mercado está passando por transformações extremamente voláteis e as empresas vão precisar se adaptar a tais mudanças e se adaptarem ao que o mercado trará de novo. É fato que as empresas que conseguirem aliar a tecnologia, na melhoria de desempenho, otimização dos processos ou ampliação da qualidade do atendimento oferecido aos clientes estarão em vantagens, entretanto, é muito difícil compreender em qual direção o mercado está indo. Dessa forma, consuma-se que para compreender e se adaptar as mudanças do mercado, é elementar que as empresas compreendam o mercado que estão atuando, quais as suas particularidades e como elas irão alcançar os objetivos propostos para se desenvolverem com solidez e prosperidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, I. R. S., Frazão, M. F. A. (2011). A estratégia em Ação: Planejamento Estratégico e *Balanced Scorecard* na OSID. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, UNEB, Salvador, v. 1.
- Akao, Y. (1997). Desdobramento das diretrizes para o sucesso do TQM. Porto Alegre: Bookman.
- Bortoluzzi, S. C., Ensslin, S. R., Ensslin, L. & Vicente, E. F. R. (2010). Práticas de avaliação de desempenho organizacional em pequenas e médias empresas: investigação em uma empresa de porte médio do ramo moveleiro. Revista Produção Online, 10 (3), 551-576.
- Chiavenato, I.; Sapiro, A. (2004). Planejamento estratégico. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Correa, S. C.; Schio, E.; dos Santos, A. L. (2017). O Desempenho organizacional por meio da contabilidade gerencial quanto a utilização de ferramentas de gestão. *Disciplinarum Scientia*. Série: Sociais Aplicadas, Santa Maria.
- Campos, M. (2013). Manual de elaboração de Monografia e de TCC, 1.ed.
- Da Silva, C. L. (2003). O *Balanced Scorecard* e o processo estratégico. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10.
- De Paula, A. et al. (2020). Desenvolvimento de um balanced scorecard para uma empresa comercial de pequeno porte. Revista da micro e pequena empresa, Curitiba.
- Dolabela, F. (1999). Oficina do empreendedor: metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. 1 ed. São Paulo.
- Dornelas, J., C., A. (2001). Empreendedorismo: transformando ideias em negócios, 1 Ed., Rio de Janeiro.
- Drucker, P. F. (1995). Managing in a Time of Great Change. Truman Talley Books.
- Francischini, A.; Francischini, P. (2017). Indicadores de desempenho: dos objetivos a ação - métodos para elaborar KPIs e obter resultados. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Garengo, P., Biazzo, S. & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement system in SMEs: a review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*.

Gasparetto, V., Borna, A. C. (2000). O *balanced scorecard* como uma ferramenta de feedback e aprendizado estratégico, VII Congresso Brasileiro de Custos, Recife.

Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa (4a ed.) São Paulo: Atlas.

Gitman, L. (2004). Princípios de Administração Financeira. 10ª ed. Pearson Brasil.

Houaiss, A. (2020). Dicionário Ilustrado.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*. Boston.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. *Harvard Business Review*. Boston.

Kolb, David A. (1984). *Experiential Learning*. New Jersey: Prentice Hall.

Kuhn, N. I., Lampert, L., A. (2012). *Análise Financeira*. Ijuí: Ed. Unijuí.

Lakatos, E. M., Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*, 4.ed. São Paulo: Atlas.

Marion, C. J. (2012). *Análise das Demonstrações Contábeis – Contabilidade Empresarial*. São Paulo, SP; Editora Atlas.

Martins, G. A., Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*, 2. Ed., São Paulo: Atlas.

Pacek, N. (2012). *O futuro dos negócios nos mercados emergentes*. Rio de Janeiro: Campus.

Pimentel, C. R., Braga, R., Casa Nova, P. S. (2005). Interação entre rentabilidade e liquidez: um estudo exploratório. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ – v.10, n.2*.

Portulhak, H. (2013). Proposta de modelagem conceitual do *Public Value Scorecard* como instrumento integrado ao planejamento estratégico de um hospital universitário federal. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Paraná. Curitiba.

Sebrae. (2017). Entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas. Recuperado em 30 de outubro de 2017, de <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>

Souza, L. E. (2008). Fundamentos de contabilidade gerencial: um instrumento para agregar valor. Curitiba.