

ALINHANDO ESTRATÉGIA E RESULTADO: PROPOSTA DE *BALANCED SCORECARD*, PARA UMA PEQUENA EMPRESA DE COMÉRCIO VAREJISTA

Ana Claudia Machado Padilha*

Fernando Caxambu**

Juliana Birkan Azevedo***

Antonio Genésio Vasconcelos Neto****

Paloma de Mattos Fagundes*****

Julcemar Bruno Zilli*****

RESUMO: A complexidade dos negócios aliada à concorrência intensa entre as empresas tem forçado os gestores a desenvolverem estratégias cada vez mais dinâmicas para sustentarem vantagens competitivas. Desta forma, o estudo tem como objetivo desenvolver o *Balanced Scorecard* (BSC), a partir do planejamento estratégico de uma microempresa varejista, traduzindo a estratégia em objetivos e medidas na perspectiva financeira do consumidor, processos internos e aprendizado e crescimento. Apesar de limitações como falta de planejamento no longo prazo e que apenas indicadores financeiros são atualmente usados, o BSC vem como uma proposta para contribuir na gestão desta microempresa. Como resultados significativos do estudo, destaca-se que o BSC pode fazer com que a empresa se posicione melhor no mercado, buscando excelência no atendimento e resultando em vantagem competitiva. Para tanto, diferentes ações na área financeira, de clientes, de processos internos e aprendizagem e crescimento foram criadas para melhorar o desempenho da empresa no mercado competitivo.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia, Planejamento, *Balanced Scorecard*.

ALIGNING STRATEGY AND RESULT: THE BALANCED SCORECARD PROPOSAL FOR A SMALL RETAIL FIRM

* Doutora em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Docente e pesquisadora da Universidade de Passo Fundo (UPF), Brasil; E-mail: anapadilha@upf.br

** Universidade de Passo Fundo (UPF), Brasil.

*** Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Brasil.

**** Pesquisador na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Brasil.

***** Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Brasil

***** Faculdade de Ciências Econômicas e Contábeis (FEAC), Universidade de Passo Fundo (UPF), Brasil

ABSTRACT: Business complexities and intense competition between firms have triggered managers to develop more dynamic strategies to maintain advantages. Current study investigates the Balanced Scorecard (BSC) within the strategic planning of a small retail firm by transforming strategies in aims and measures within the consumers' financial perspective, internal processes, learning and growth. In spite of limitations such as the lack of long term planning and financial indexes used, BSC contributes towards the firm's management. The study's significant results show that BSC helps the firm to be better placed on the market through excellence in attendance, with great competitiveness. Several activities within the financial area, with clients, in internal processes, learning and growth were introduced for the firm's better performance within a competitive market.

KEY WORDS: Strategy; Planning; Balanced Scorecard.

INTRODUÇÃO

O ritmo acelerado que muda o padrão de competição dos diversos setores da economia nacional força sobremaneira as empresas a usarem suas capacidades na direção da escolha de estratégias que contribuam para o aumento da competitividade em um ambiente permeado de riscos e incertezas.

Para autores como Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995), a competitividade pode ser vista como um “desempenho”, ou seja, neste caso é a demanda no mercado que estará definindo a posição competitiva da empresa que também poderá ser vista como eficiência. Nesse sentido, a competitividade “potencial”, que é a capacidade da empresa em converter insumos em produtos com o máximo de rendimento, é definida pelos autores como a capacidade das empresas formularem e implementarem estratégias concorrenciais que lhes permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

Nesse contexto, inserem-se às micro e pequenas empresas brasileiras, as quais enfrentam dificuldades adicionais para sobreviverem no mercado em razão de serem mais suscetíveis às forças competitivas, sendo que uma fatia considerável de empresas micro e de pequeno porte estão inseridos no mercado. Elas têm uma participação relevante na geração de emprego e renda, visto que de 5,8 milhões de

empresas, 98%, são micro e pequenas empresas, o que representa mais de 67% dos empregos e participação de 20% do PIB nacional, aproximadamente (SEBRAE-SP, 2011).

Tendo em vista aspectos que pressionam a competitividade das micro e pequenas empresas, Rhoden (2000) argumenta que poucos são os estudos sobre Planejamento, Implantação e Controle Estratégico neste tipo de empresa, seja pela escassez de recursos com que elas se deparam seja pela falta de cultura para o seu desenvolvimento.

O que se observa é que administradores buscam desenvolver e adaptar ferramentas que possibilitem atender à dinâmica da gestão com o intuito de avaliar a situação, criar cenários, acompanhar e gerenciar as atividades que incluem as diferentes etapas que decorre na escolha das estratégias que influenciam na competitividade organizacional. De acordo com Soares e Santos (2013), o grande desafio para se mapear aonde se quer chegar e como alcançar os objetivos é manter a sinergia para a integração e construir objetivos comuns. Segundo eles, a dificuldade em manter o planejamento estratégico nas empresas pode estar alicerçada na falta de adoção de ferramentas de gestão que subsidiem os resultados alinhados à estratégia organizacionais.

Conforme notado por Davis e Albright (2004), no início da década de 1980 pesquisadores de contabilidade e de gestão observaram a crescente irrelevância das práticas de controle e medição de desempenho tradicionalmente utilizados que, especialmente em razão da crescente importância das indústrias de serviços e o aumento da concorrência global, intensificaram ainda mais a necessidade de controle alternativo e medidas de desempenho. Para preencher estas lacunas de falha na administração estratégica e na *performance* tem-se como opção a ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC), a qual se fundamenta na medição de desempenho que se apoia em indicadores que traduzem a estratégia da empresa em resultados.

Tendo em vista o potencial da ferramenta, estudos que incluem a formulação e implementação do BSC têm sido propostos com o intuito de explicar a melhoria da competitividade em micro e pequenas empresas. Nesse aspecto, podem-se citar os realizados por Guerra Junior (2010), Ferreira e Deitos (2013), Morno e Carvalho (2007), Lugoboni et al. (2014), Callado, Callado e Almeida (2008), entre outros.

Para tanto, este trabalho tem como objetivo propor a ferramenta do BSC para uma microempresa varejista e realizar uma breve análise do ambiente mercadológico utilizando a matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), bem como, analisar as principais estratégias utilizadas para o alcance dos objetivos organizacionais.

Cabe mencionar que o BSC pode ser utilizado pelos gestores que precisam tomar decisões através da análise de quatro perspectivas, sendo elas: a financeira, a dos clientes, a dos processos internos e da aprendizagem e crescimento. Enfatiza-se que estas perspectivas são operacionalizadas a partir do alinhamento da missão e da visão da organização, considerando que a utilização de um sistema de medição através de indicadores contribui para a tomada de decisão dos gestores.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONTEXTUALIZAÇÃO

Dentre as diferentes ferramentas de desenvolvimento de estratégias, o planejamento estratégico é uma delas. Para Churchill (2000), o planejamento estratégico começa quando a administração busca utilizar informações do ambiente externo juntamente com os pontos fortes e fracos da própria empresa para criar uma visão de longo prazo dos rumos da organização.

Para Zaros (2009), o planejamento estratégico pode ser definido com uma ferramenta mutável, onde a organização expõe sua missão e visão vinculadas à análise dos ambientes internos e externos, com o propósito de cumprir com as metas da empresa e corrigir as imperfeições que irão surgir no decorrer do tempo.

A missão é o primeiro elemento do planejamento estratégico seguido da visão. De acordo com Costa (2007), ela deve responder algumas perguntas, tais como: Qual a necessidade que a organização pretende suprir? Para que serve? Qual a motivação que inspirou a sua existência? Por que surgiu? Para que surgiu?

Outro elemento importante no planejamento estratégico de uma empresa é a definição da visão. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a visão é a imagem viva de um estado futuro, ambicioso e desejável, ou seja, uma organização com visão tem definido o que quer para o futuro.

Os princípios e valores de uma empresa também são elementos importantes a serem considerados na elaboração do planejamento estratégico. Princípios são aqueles pontos que a organização não está disposta a mudar e os valores guiam as decisões e o comportamento organizacional perante o mercado (HARRISON, 2005).

Nessa linha de análise, outro aspecto inerente ao planejamento estratégico é a análise do ambiente interno e externo. Para Mundstock (2008), a formulação da estratégia está relacionada à avaliação racional das forças e fraquezas, ameaças e oportunidades no entorno do ambiente da organização, as quais integram o diagnóstico estratégico, uma das partes do planejamento estratégico. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), toda formação da estratégia anda sobre dois pés: um deliberado e outro emergente. Da mesma forma, não existe uma estratégia puramente deliberada ou puramente emergente. Mintzberg e Quinn (2001) mencionam que a estratégia puramente deliberada evita o aprendizado, assim que a estratégia é formulada, por outro lado, a estratégia emergente, o fomenta. As pessoas agem, uma de cada vez, e reagem a elas, de modo que padrões acabam se formando.

Dessa forma, nota-se que as estratégias que servem para uma empresa podem não servir para outra. Isto geralmente está vinculado à cultura organizacional, especificidade do negócio, ou seja, a análise do ambiente influencia sobremaneira a elaboração das estratégias, sejam elas competitivas ou cooperativas.

Em se tratando das **oportunidades** do ambiente externo, elas podem ser entendidas como condições favoráveis que podem ser transformadas em benefícios pelas empresas que souberem tratá-las de maneira adequada (MAGALHÃES; SAMPAIO, 2007). Já as **ameaças**, no entendimento de Kotler (2000), são os desafios decorrentes de uma tendência ou desenvolvimento desfavorável, que levaria, na ausência de ação defensiva, a deterioração das vendas ou do lucro.

Alguns autores separam o ambiente externo em dois: microambiente e macroambiente. O **microambiente** é representado por um conjunto de fatores, quais sejam: a) concorrentes industriais, entendidos como outras empresas igualmente equilibradas que disputam os mesmos clientes; b) poder de barganha dos fornecedores, representados por atores que fornecem recursos para a empresa; c) ameaça de produtos substitutos, relacionados aos riscos que a empresa corre com a entrada de novos produtos ou serviços que possam vir a substituir o que a

empresa oferece aos seus consumidores; d) poder de barganha dos compradores, representado pelos compradores de mercadorias e de serviços oferecidos pela organização; e) ameaça de novos concorrentes, especificados pelos riscos de novos concorrentes no setor (PORTER, 1990). Já o **macroambiente** é constituído por elementos mais amplos, como o ambiente sociocultural, demográfico, econômico, tecnológico, político legal e o ambiente natural (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

No que se refere à análise do **ambiente interno**, Oliveira (2007), menciona que ela tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa, ou seja, os pontos fortes e fracos. Para o autor, os **pontos fortes** são variáveis controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa em relação ao seu ambiente e, os **pontos fracos**, são entendidos como variáveis controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa em relação a seu ambiente.

Além destes aspectos, é pertinente mencionar os objetivos e as metas. Oliveira (2007) considera o conjunto dos **objetivos** uma forma palpável de tornar a missão real, um alvo ou situação que se pretende alcançar, determinando o direcionamento dos esforços da empresa. No caso das **metas**, o mesmo autor menciona que elas correspondem aos passos ou etapas perfeitamente quantificadas e com prazos e responsáveis para alcançar os desafios e os objetivos da empresa.

Para tanto, o planejamento estratégico possui papel preponderante no processo de gestão de instituições e, no caso das micro e pequenas empresas, não poderia ser diferente, bastando ajustar as técnicas com a realidade vivenciada no empreendimento.

3 A FERRAMENTA DO **BALANCED SCORECARD**

A busca de métodos e técnicas para cobrir o hiato entre o processo de planejamento estratégico e o acompanhamento de sua implementação tem ganhado espaço crescente tanto no âmbito acadêmico como no empresarial. Apesar de reconhecerem a importância dos processos de mensuração na grande maioria dos sistemas administrativos, poucas são as micro e pequenas empresas que desenvolvem

processos que possibilitam, de uma forma contínua e integrada, contar a história de suas estratégias.

Partindo do pressuposto que o *Balanced Scorecard* (BSC) alicerça-se na estratégia organizacional, é pertinente uma breve discussão sobre tais aspectos. De acordo com Davis e Albright (2004) o BSC obtém cada vez mais popularidade como um instrumento de gestão eficaz que alinha ações e metas dos empregados com a estratégia corporativa.

O BSC é uma ferramenta desenvolvida pelos professores Robert Kaplan e David Norton da *Harvard Business School*, sendo a publicação seminal “*The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance*”, no ano de 1992, e traduzindo livremente para o português ‘Painel de Controle Balanceado’ (FERNANDES, 2012).

A ferramenta tem sido reconhecida pelas organizações como uma das mais eficientes na avaliação de desempenho empresarial e gestão estratégica (LIMA, 2004). De acordo com Fernandes (2012), o BSC busca traduzir a visão da empresa em um conjunto de medidas de desempenho para criar uma linguagem que comunique a missão e a estratégia utilizando um conjunto de indicadores a fim de alcançar as metas no longo prazo.

Os estudos de Rosa et al. (2014) apontam que, tradicionalmente, as avaliações de desempenho americanas utilizavam exclusivamente variáveis financeiras e contábeis, enquanto que as avaliações japonesas utilizavam variáveis como qualidade dos produtos, produtividade e excelência nos processos.

Faller e Almeida (2014) compreendem que as empresas menores têm maior dificuldade de criar e analisar cenários, mas é somente pela contínua análise das interações dela com o ambiente que se pode estabelecer objetivos e aproveitar seus recursos.

Considerando que no mundo dos negócios a *performance* da organização é um elemento importante a ser perseguido, as pesquisas de Panicker e Seshadri (2013) no setor bancário, evidenciaram a relevância de sistemas de medida de *performance* de forma holística, tais como o BSC, especialmente por apresentar medidas tanto financeiras quanto não financeiras para os *stakeholders*, principalmente, os investidores.

Pesquisas realizadas por Soares e Silva (2013) em um escritório contábil,

objetivando compreender como a perspectiva financeira pode auxiliar a organização a alcançar seus objetivos, os resultados demonstraram que o uso de indicadores financeiros para a gestão empresarial é fator preponderante, mas, sobremaneira, os indicadores não financeiros também têm um papel importante para a *performance* global das empresas.

A Figura 1 ilustra o *Balanced Scorecard* enquanto estrutura para ação estratégica da organização.



Figura 1. O *Balanced Scorecard* como Estrutura para Ação Estratégica

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997 p. 70).

Segundo os criadores do BSC, Kaplan e Norton (1997, p. 21), “o que não é medido não é gerenciado”. Tal ponderação remete à importância da utilização dos indicadores e da criação de sistemas de gestão estratégica voltada para o mercado. Para os autores, a proposta de criação da ferramenta do BSC tem como intuito complementar as medidas financeiras atuais com as medidas que impulsionam o desempenho futuro, deixando claro que, tanto as informações financeiras como as não financeiras, devem fazer parte de um sistema de informação para todos os funcionários de uma organização.

Observando a Figura 2, verificam-se as contribuições de Kaplan e Norton (2004), sendo que o BSC se relaciona à “cabine de comando de um avião”, a qual fornece uma gama de informações detalhadas para o “piloto”. Do mesmo modo, os gerentes podem visualizar a *performance* da empresa sobre quatro importantes perspectivas que fornecem respostas às quatro questões básicas, quais sejam: (a) **perspectiva financeira**: “*como devemos parecer para os investidores?*”, (b) **perspectiva dos clientes**: “*como devemos ser vistos pelos clientes?*”, (c) **perspectiva dos processos internos**: “*em quais processos devemos nos sobressair?*”; e, (d) **perspectiva de inovação e aprendizagem**: “*como sustentar a habilidade de mudar e progredir?*”.



Figura 2. O *Balanced Scorecard* e os Indicadores
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004 p. 68).

Para se alcançar a *performance* ideal usando o BSC, Bourguignon, Malleret e Nørreklit (2004) mencionam que a empresa tem de começar por esclarecer e traduzir sua visão e estratégia em objetivos e medidas estratégicas específicas. O próximo

passo inclui: a) a comunicação da visão e da estratégia para as equipes e funcionários; b) a tradução dos objetivos estratégicos e medidas em objetivos e medidas para as equipes e funcionários; e c) a criação de uma ligação entre recompensas e medidas de desempenho. Estratégia e visão são comunicados por meio de anúncios executivos, reuniões da cidade, vídeos, folhetos e boletins informativos. Os objetivos do BSC são implantados através de um tipo de processo de decomposição analítica, pelo qual os objetivos do topo da cascata de gestão são comunicados aos níveis inferiores. O terceiro passo, diz respeito à definição de metas, alinhando as iniciativas estratégicas com os objetivos, ligando os orçamentos com planos de longo prazo. Já a etapa final, por sua vez, envolve o *feedback* estratégico e a aprendizagem.

Para Kaplan e Norton (1997), o BSC deve contar a história da estratégia através da sequência de relações causa e efeito, bem como incluir uma combinação de resultados (indicadores de desempenho) e impulsionadores (indicadores de tendências), devidamente ajustados à estratégia da empresa. Para unir estes indicadores na sequência de causa e efeito, os autores desenvolveram os mapas estratégicos. O mapa estratégico do BSC explica a hipótese da estratégia, onde cada indicador faz parte de uma cadeia lógica de causa e efeito que se conecta aos resultados almejados (KAPLAN; NORTON, 2000).

Para autores como Mooraj, Oyon e Hostettler (1999), o BSC é um bem necessário para as organizações contemporâneas, especialmente por ser uma ferramenta que adiciona valor pela geração de informação relevante, balanceada e concisa para gerentes; criação de um ambiente que conduz a empresa ao aprendizado; e a eliminação da necessidade de gerentes escolherem que tipos de sistemas de controle irão utilizar em determinado momento.

Portanto, a ferramenta BSC nos fornece as informações necessárias para que o gestor possa minimizar os riscos envolvidos no processo de tomada de decisão e, com isso, deixar a empresa muito mais competitiva perante o mercado exigente.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de se alcançar o objetivo proposto neste estudo, a abordagem empregada foi a qualitativa em face das características da predominância de aspectos

intangíveis e de difícil mensuração. Segundo o objetivo geral, elegeu-se o estudo exploratório por proporcionar uma maior familiaridade com o tema, pois, de acordo com Triviños (1992), esta tipologia permite ao pesquisador aumentar sua experiência em torno de determinado problema.

Quanto ao procedimento técnico empregado na pesquisa, o escolhido foi o estudo de caso. Benbasat, Goldstein e Mead (1987) consideram o método de estudo de caso adequado quando o objetivo é o aprendizado sobre o estado da arte e a geração de novas teorias fundamentadas em dados empíricos; também ajuda a entender a natureza e a complexidade do processo de pesquisa e possibilita obtenção de fatos novos e de informações que só são evidenciadas por ocasião do processo de estudo como um todo.

Em relação aos dados primários, estes foram coletados através da aplicação do questionário, constituído com os elementos retirados da literatura. Foram realizadas quatro entrevistas com a equipe gestora da empresa, que foi selecionada intencionalmente por não possuir ferramenta de controle das estratégias delineadas. Os participantes da entrevista podem ser identificados na Tabela 1.

Tabela 1. Participantes da pesquisa

Participante	Cargo/Função	Tempo de atuação (em anos)
A	Gerente Financeiro	7
B	Gerente de Processo	8
C	Técnico operacional	5
D	Gerente de vendas	1

Fonte: Dados do Estudo (2013).

Quanto aos dados, estes foram coletados em dois momentos distintos, a saber:

a) foi feita análise dos ambientes interno e externo com o intuito de levantar elementos que forneçam subsídios para a elaboração do BSC. Para tal, foi efetuada uma entrevista *in loco* com os gestores da empresa. Na etapa da análise do ambiente externo, foram utilizados dados do setor publicados pela Abiótica (2010), os quais se configuram como secundários;

b) após a análise ambiental, procedeu-se à elaboração do BSC, retomando-se as entrevistas com a gestão, seguindo como padrão o modelo demonstrado pelos criadores do BSC, Kaplan e Norton (1997).

Por se tratar de uma pesquisa com estratégia de estudo de caso, é importante a apresentação do desenho da pesquisa com o intuito de elucidar as etapas percorridas no desenvolvimento do estudo, conforme se pode notar na Figura 3.

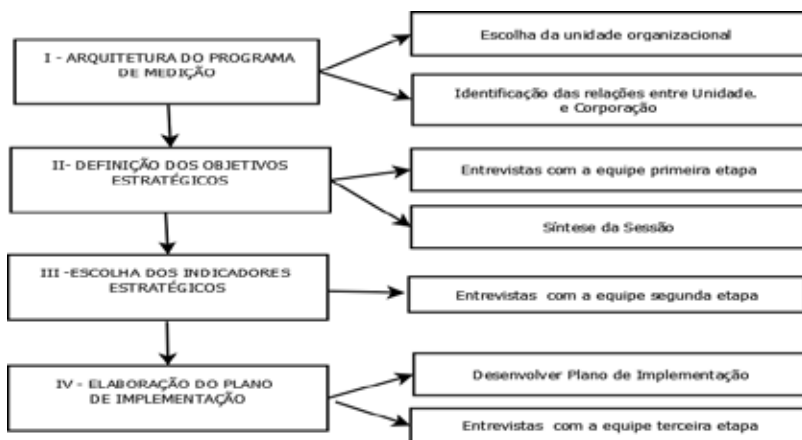


Figura 3. Processo de Elaboração do BSC
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004).

A técnica utilizada para analisar os dados coletados nas entrevistas foi a análise de conteúdo. Para Bardin (1997, p. 42), a análise de conteúdo compreende “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens”.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção encarrega-se de apresentar os resultados obtidos na pesquisa realizada, tendo em vista o objetivo delimitado.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Em 1989, a família Schaefer inaugurou a Óptica Santa Rosa, na cidade de Santa Rosa, no Rio Grande do Sul. Em 2007 nasce a Prisma Distribuidora de Produtos Ópticos Ltda. visando atender a demanda das lentes das lojas e também atender os clientes da região noroeste por atacado. Em 2013, a empresa contava com 13 funcionários, produzindo e comercializando, em média, 2000 pares de lentes/mês.

Constantes investimentos tecnológicos fizeram com que a Óptica Prisma fosse reconhecida no mercado como uma empresa que valoriza, acima de tudo, a inovação empregada no processo produtivo. Ao investir em tecnologia, a Prisma insere-se no mercado de lentes com o diferencial no acabamento e no tratamento que confere maior durabilidade ao produto, respeitando padrões estéticos e garantindo a satisfação do usuário final.

Já no âmbito nacional, o ramo óptico apresenta um crescimento linear, que segundo a Abióptica (2010), mostra um segmento em franco crescimento em todos os quesitos desde tamanho do varejo até faturamento. De acordo com a pesquisa, o faturamento do mercado óptico brasileiro saltou de R\$ 8,8 bilhões em 2006 para R\$ 15,9 bilhões em 2010, uma taxa de crescimento superior a 80%, bem além da inflação do período (15,4% a.a). Já na questão do varejo, segundo a mesma pesquisa, existem 30.750 pontos de venda qualificados de produtos ópticos no Brasil, 85% deles ou 26.129 lojas, tendo como atividade principal exclusivamente, óptica.

Tendo em vista este cenário em mudança, uma gestão voltada à estratégia pode ser um diferencial, aliado ao BSC, buscando não apenas melhorias no que tange o âmbito financeiro, mas também melhorias voltadas ao relacionamento com o cliente, desenvolvimento de novos processos e aprendizado e aperfeiçoamento da equipe como um todo.

5.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA

Uma das principais lacunas existentes entre a formulação da estratégia e sua implementação acontece quando a empresa não consegue traduzir a sua visão em estratégia (KAPLAN; NORTON, 1997). O Quadro 1 apresenta de forma sintética a missão, a visão e os valores da Óptica Prisma informados pelos gestores da empresa.

Quadro 1. Norteadores Estratégicos Óptica Prisma

NORTEADORES	DEFINIÇÃO
Missão	Satisfazer as expectativas do cliente através da qualidade dos produtos e serviços valorizando sempre cada estilo.
Visão	Tornar-se a maior distribuidora de produtos ópticos do interior do RS tornando-se referência no segmento.
Valores	Ética, transparência, dedicação e respeito ao cliente e excelência nos serviços prestados.

Fonte: Dados do Estudo (2013).

Observa-se que os gestores da empresa têm em mente os norteadores, porém não sabem o caminho para atingir sua missão e visão propostas. Para tal, surge a importância de desenvolver um planejamento estratégico com base nos preceitos do BSC uma vez que ele busca traduzir a estratégia da empresa em planos e metas. De acordo com Kaplan e Norton (2004), o BSC proporciona uma visão rápida e abrangente de toda a empresa.

A análise documental da empresa limitou-se ao estudo da missão, da visão e dos valores, uma vez que a mesma não possui objetivos ou estratégias claras documentadas.

Embora se restrinja à simples conferência dos norteadores da empresa este passo demonstra onde a empresa busca chegar claramente exposta em sua visão.

Para a análise de seu ambiente foi feito uma entrevista com o gestor da empresa (Quadro 2).

Quadro 2. Análise SWOT Óptica Prisma

(Continua)

ANÁLISE SWOT	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Localização	Retrabalho
Relacionamento com cliente	Estratégias não definidas
Treinamentos da equipe	Missão e Visão não expostas
Treinamentos dos clientes	Informações Centralizadas

(Conclusão)

Flexibilidade no atendimento	Não são registrados todos os processos
Layout moderno	Reclamações não registradas
Agilidade na entrega	Dificuldade na Montagem
Reclamações tratadas rapidamente	
Amplo <i>portfolio</i>	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Crescimento do mercado	Novos entrantes
Aumento da Renda <i>per capita</i>	Cirurgias corretivas
Preocupação da população em relação à saúde dos olhos	Informalidade
Aumento da taxa de longevidade	Contrabando produtos falsos
Fornecedores	Impostos
Crescimento de vendas do setor	Concorrência desleal
	Dificuldade de encontrar mão de obra qualificada

Fonte: Dados do Estudo (2013).

Na análise dos **pontos fortes**, destacam-se a localização central e próxima à rodoviária, principal fonte logística para distribuição dos produtos na região. Salienta-se que a organização possui um bom relacionamento com seus clientes embora ainda precise ser um pouco mais aproximado. A flexibilidade no atendimento e a rapidez na entrega também são destaques na empresa, sendo que é a única que, caso necessário, fornece total personalização dos serviços a seus clientes, além de um amplo portfólio de produtos.

Já em relação aos seus **pontos fracos**, o gestor mencionou o setor de montagens que tem gerado índice de perdas na empresa. Ele salienta que os problemas são tratados, porém não existe qualquer sistema de gerenciamento de reclamações, em relação a estratégia da empresa a missão, a visão e os valores da mesma não foram transmitidos a equipe estando a mesma dentro de uma gaveta centralizada aos gestores.

Com relação às **oportunidades**, o destaque é o crescimento de 12% do setor entre 2007 e 2010. Observa-se maior preocupação da população com a saúde de seus olhos, além do crescimento da renda *per capita*, o que influenciou o faturamento do setor (Figura 4).

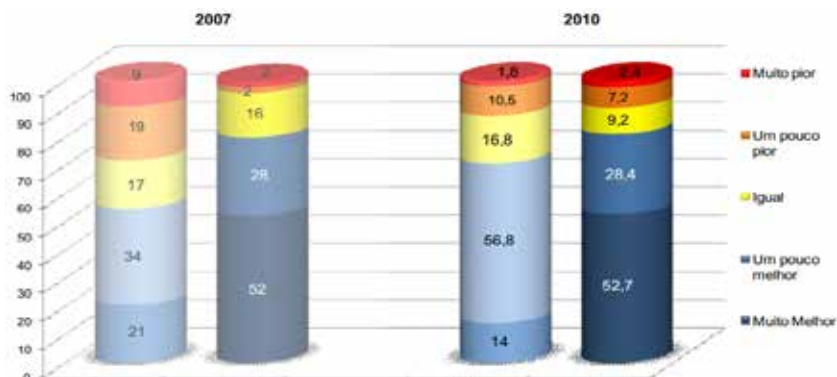


Figura 4. Comparação e expectativas de faturamento varejo ópticas

Fonte: Abióptica (2010).

No que diz respeito às **ameaças**, conforme informações dos gestores, o que mais dificulta o setor é a informalidade, o contrabando e a venda de produtos falsificados no varejo local. Estas informações vêm ao encontro dos dados fornecidos pela Abióptica (2010), que demonstram crescente número de empresas que trabalham na informalidade, onde 84% dos lojistas afirmam ter perda significativa de faturamento devido a tal fator. Outro aspecto citado também foi a dificuldade de contratação de mão de obra qualificada.

Com base nos dados apresentados na Matriz SWOT, importante para a escolha das estratégias, apresenta-se a formulação da estratégia para a Óptica Prisma. Os gestores da empresa comentam que seu foco é o cliente e a empresa busca ser vista como líder no segmento que atua. Essa afirmação vem ao encontro com os preceitos da estratégia de diferenciação das empresas apresentada por Porter (1990). O autor afirma que quanto mais diferenciados os bens ou serviços em relação à concorrência mais protegida contra seus rivais ela está.

Exposta sua estratégia, foram identificados os objetivos para empresa, seguindo a linha da diferenciação, oferecendo produtos superiores com características únicas para seus clientes, sendo eles apresentados no Quadro 3.

Quadro 3. Objetivos Estratégicos da Óptica Prisma

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
Objetivos financeiros	Objetivos Clientes
Aumento da Lucratividade	Aumentar a Satisfação do Cliente
Aumento da Rentabilidade	Maior Participação de Mercado
Aumento do Ticket Médio	Aquisição de novos Clientes
	Ações de Relacionamento
Objetivos Processos Internos	Aprendizagem e crescimento
Redução de Retrabalho	Elevação do nível técnico dos funcionários
Melhoria na Montagem	Satisfação dos funcionários
Redução de devoluções	Utilização de Novas Tecnologias
	Atrair e reter funcionários de alta qualidade

Fonte: Dados do Estudo (2013).

Foram propostos os objetivos financeiros, uma vez que os mesmos mostram se a estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos resultados. Para a perspectiva “**financeira**” foram levantados os objetivos tradicionais que levam em conta a sua lucratividade, rentabilidade além do seu *ticket* médio, os quais são utilizados pela grande parte das empresas que adoram o sistema BSC e que convergem com o panorama da empresa estudada.

Na perspectiva “**clientes**”, foram analisados os mesmos e suas necessidades, uma vez que a empresa demonstra preocupação com a retenção dos atuais por meio da diferenciação de seus produtos e atendimento. Assim, um dos objetivos propostos foi a criação de ações de relacionamento com o cliente. Ainda visando o cliente, busca-se aumentar a satisfação do mesmo com produtos de excelência. Outro objetivo alinhado aos propósitos da empresa é a expansão do seu mercado de atuação, o que aumentará sua participação no mercado regional, bem como a ampliação da carteira de clientes, o que se alinha à visão da empresa.

Em relação aos “**processos internos**”, foram propostos objetivos focados no maior retorno financeiro para a empresa sendo eles: redução de retrabalho, melhorias na montagem e redução de devoluções por falhas.

Em relação aos objetivos na perspectiva “**aprendizagem e crescimento**”, a competição global exige que as empresas efetuem melhorias contínuas em seus processos. Para tal, os objetivos propostos estão focados na elevação do nível técnico dos funcionários através da oferta de treinamento, na retenção do capital humano através de programas de incentivos, e na utilização de novas tecnologias e equipamentos de ponta.

Os criadores do BSC, Kaplan e Norton (2004), apontam que as empresas dispõem de duas alavancas financeiras, o crescimento da receita e a produtividade. Elas desdobram-se nos objetivos de desenvolvimento por meio de novos mercados e aumento do valor ao cliente através da expansão das vendas. O Quadro 4 apresenta os indicadores para cada objetivo.

Quadro 4. Indicadores Financeiros da Óptica Prisma

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES
FINANCEIRA	Aumento da Lucratividade	%Faturamento ano
		Faturamento por pedido
		Faturamento por cliente
	Aumento da Rentabilidade	Lucro líquido/ Ativo total médio
		Vendas brutas/ Ativo total médio
	Aumento do Ticket Médio	Nº de vendas/ ticket de vendas

Fonte: Dados do Estudo (2013).

A essência de qualquer estratégia está voltada à proposição de valor para o cliente (KAPLAN; NORTON, 2004). Sendo assim, o desempenho da empresa é um dos principais elementos que contribuem para o atendimento das expectativas do cliente, não deixando de mencionar que a principal estratégia adotada é a de diferenciação, e é nessa linha que os objetivos da empresa estão concentrados. Eles definem como a empresa irá se diferenciar de seus concorrentes, criando ações de atração e manutenção, bem como aprimorando as relações com os clientes já existentes.

Nota-se que estas observações concordam com as ideias dos autores, os quais afirmam que as empresas que buscam a estratégia da diferenciação devem

manter familiaridade com o cliente, destacando a qualidade dos produtos, além de oferecer soluções diferenciadas.

Para suportar estas questões, o Quadro 5 se encarrega de apresentar as preposições de indicadores relacionados à dimensão dos “clientes”.

Quadro 5. Indicadores Clientes Óptica Prisma

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES
Clientes	Aumentar a Satisfação do Cliente	% Clientes satisfeitos
	Maior Participação de Mercado	% <i>Market Share</i>
	Aquisição de novos Clientes	Nº de clientes
	Ações de Relacionamento	Nº de ações com clientes mês

Fonte: Dados do Estudo (2013).

Seguindo a elaboração do BSC, no que se refere à criação da perspectiva de “**processos internos**”, foram levantados os fatores críticos da empresa e que estão diretamente relacionados com as perspectivas financeiras e clientes.

Os benefícios provenientes da melhoria nos processos internos se manifestam em estágios e que podem levar ao alcance de melhorias na situação financeira no curto prazo. Por outro lado, a melhoria do relacionamento com o cliente pode ocorrer no médio prazo (KAPLAN; NORTON, 2004).

Seguindo estas premissas, o Quadro 6 apresenta os indicadores dos processos internos.

Quadro 6. Indicadores Processos Internos da Óptica Prisma

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADORES
Processos Internos	Redução de retrabalho	Peças com defeito/Total de peças
	Melhoria na Montagem	Montagens com defeito/Total de montagens
	Redução de devoluções	Produtos devolvidos/Total de produtos entregues

Fonte: Dados do Estudo (2013).

Finalizando, apresentam-se os indicadores na perspectiva “**aprendizado e crescimento**”. Esta perspectiva conclui o alinhamento e a interligação entre a estratégia da empresa e sua aplicação (KAPLAN e NORTON, 2004). O Quadro 7 apresenta a sugestão destes indicadores.

Quadro 7. Indicadores de Aprendizagem e Crescimento Óptica Prisma.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES
Aprendizagem e Crescimento	Elevação do nível técnico dos funcionários	Horas de treinamento últimos 12 meses
	Satisfação dos funcionários	Pesquisa de satisfação periódica
	Utilização de Novas Tecnologias	% de equipamentos novos
	Atração e retenção do capital humano	% Rotatividade últimos 12 meses

Fonte: Dados do Estudo (2013).

Para que os objetivos almeçados sejam alcançados, foi necessário traçar metas para cada uma das perspectivas do BSC, conforme Quadro 8.

Feitas estas ponderações, chega-se à etapa de fechamento da proposta de BSC para a Óptica Prima que é a proposição dos planos de ação para o alcance dos objetivos e metas.

Quadro 8. Representação das metas, objetivos, indicadores e perspectivas do BSC para a Óptica Prisma

(Continua)

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS
Aprendizagem e Crescimento	Elevação do nível técnico dos funcionários	Horas de treinamento últimos 12 meses	Aumentar em 20% por colaborador
	Satisfação dos funcionários	Pesquisa de satisfação periódica	Aumentar em 20% a satisfação da equipe
	Utilização de Novas Tecnologias	% de equipamentos novos	Aumentar em 30% as tecnologias utilizadas
	Atrair e reter empregados treinados	% Rotatividade últimos 12 meses	Diminuir em 40% a rotatividade

(Conclusão)

Processos Internos	Redução de Retrabalho	Peças com defeito/Total de peças	Reduzir em 25% o retrabalho no semestre
	Melhoria na Montagem	Montagens com defeito/ Total de montagens	Reduzir em 25% os defeitos de montagem
	Redução de devoluções	Produtos devolvidos/ Total de produtos entregues	Reduzir em 30% das devoluções
	Aumentar a Satisfação do Cliente	% Clientes satisfeitos	75% de satisfação
	Maior Participação de Mercado	% <i>Market Share</i>	Aumentar em 20% o <i>market share</i> na região de Santa Rosa e Missões
	Aquisição de novos Clientes	Nº de clientes	Adquirir 5 novos clientes ao mês
	Ações de Relacionamento	Nº de ações com clientes mês	Efetuar 3 ações mensais de relacionamento
Financeira	Aumento da Lucratividade	%Faturamento ano	Aumentar 20% ano
			Aumentar equipe de vendas em 25% ano
		Faturamento por pedido	Aumentar 15% o faturamento por pedido
	Faturamento por cliente	Aumentar em 15% o faturamento por vendas	
	Aumento da Rentabilidade	Lucro líquido/ Ativo total médio	Reduzir em 25% o retrabalho no semestre
			Reduzir o volume de estoque em 10%
		Vendas brutas/ Ativo total médio	Reduzir em 15% os custos de produção
Aumento do Ticket Médio	Nº de vendas/ ticket de vendas	Aumentar em 15% o ticket de vendas	

Fonte: Dados do Estudo (2013).

Conforme exposto, a perspectiva de “Aprendizagem e Crescimento” pode influenciar positivamente as outras três perspectivas. Sendo assim, enfatizam-se as necessidades que vão além de perspectivas financeiras, ajustando o foco aos funcionários, infraestrutura e tecnologias (KAPLAN; NORTON, 2004).

Para que a Óptica Prisma cumpra suas metas nesta perspectiva, algumas ações foram propostas, quais sejam: (a) oferecer treinamentos para os funcionários e realizar reuniões semanais com troca de ideias sobre os processos; (b) criar um plano de remuneração estratégica, aplicar periodicamente pesquisa de clima organizacional; (c) adquirir equipamentos modernos que auxilia no processo produtivo e melhora a qualidade dos produtos; e, (d) buscar parcerias com empresas de recrutamento e seleção com o intuito de contratar e reter funcionários qualificados.

Estas ações foram sugeridas a partir da análise SWOT, onde se observou que a empresa demanda de mão de obra qualificada, além da dificuldade de se encontrar, na região, profissionais com experiência no ramo óptico.

A perspectiva “**processos internos**” é a segunda dimensão que também demanda a elaboração de planos táticos. Para isso, procedeu-se ao levantamento dos fatores críticos da empresa, os quais impactam diretamente nos resultados e indicadores institucionais, sendo eles: (a) oferecer bonificações mensais à equipe que apresentar o menor índice de retrabalho; e, (b) criar sistema e equipe de controle de qualidade na expedição.

No que tange os processos internos, observa-se que os mais críticos relacionam-se aos problemas na montagem, além do alto índice de retrabalho, fatores estes que a empresa poderá melhorar com a aplicação dos planos apresentados.

Já na perspectiva “**clientes**”, busca-se o alinhamento da estratégia da empresa *versus* clientes. Assim, sugerem-se os seguintes planos: (a) melhorar o atendimento da equipe de vendas interna e externa; (b) criar sistema de gerenciamento do atendimento pós venda; (c) entregar produtos com zero defeito, evitando devoluções; (d) realizar eventos na região, bem como, participar em feiras e maximizar as parcerias com diferentes atores envolvidos no setor; e, (e) realizar visitas às empresas oferecendo brindes e desconto promocional na primeira compra.

Retomando as análises da matriz SWOT, percebeu-se que embora a empresa

atenda e resolva grande parte das solicitações pós venda, ainda falta um programa de gerenciamento, onde possam ser computadas e analisadas de acordo com os indicadores. Estas ações visam a ampliação do mercado com implementação de ações mercadológicas.

Por fim, conclui-se a sugestão dos planos táticos com a perspectiva “**financeira**”. Para Kaplan e Norton (1997), os objetivos financeiros servem como base para integrar as outras perspectivas até aqui apresentadas. Destaca-se que todas elas estão dentro de uma cadeia de “causa e efeito”.

Portanto, o mapa estratégico da empresa culmina com seguintes ações propostas: **(a)** aumentar a área geográfica de atuação; **(b)** capacitar a equipe de vendas através de treinamentos; **(c)** criar um programa de remuneração estratégica que ofereça bonificações para a equipe de vendas; **(d)** reduzir do retrabalho; **(e)** controlar estoques; **(f)** diminuir custos de produção; **(g)** entregar maior valor agregado ao cliente que se explica pela estratégia de diferenciação.

Expostos os planos de ação e identificados os objetivos da empresa, pode-se esboçar o mapa estratégico. Seu objetivo é o de nortear a implementação da estratégia, tanto para os tomadores de decisão, quanto para os funcionários da empresa. Ele é apresentado na Figura 5.

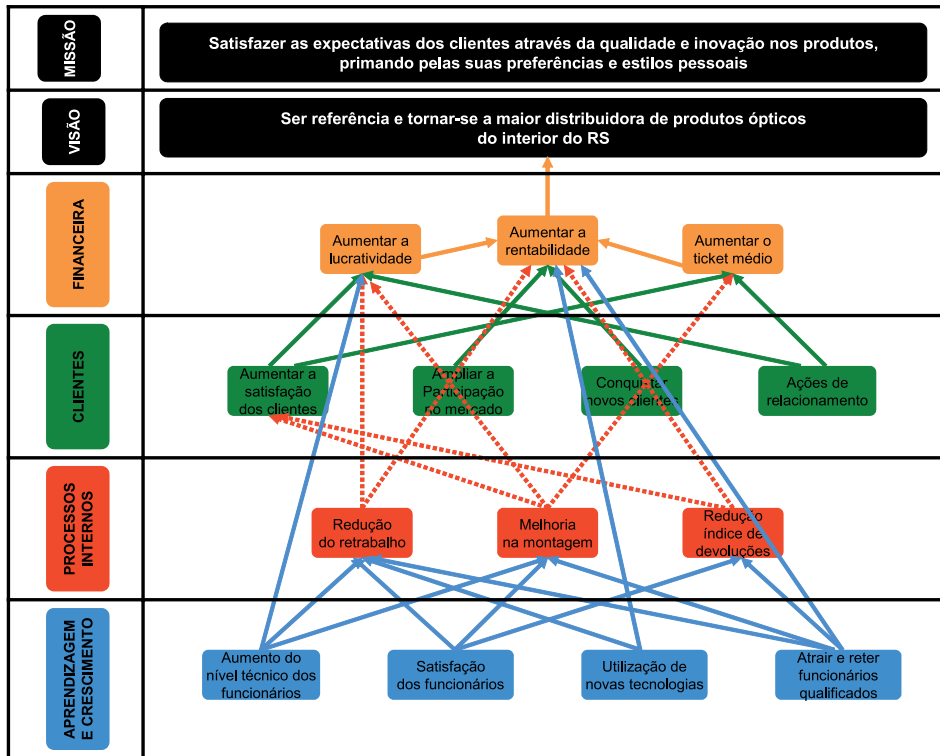


Figura 5. Mapa Estratégico Óptica Prisma.

Fonte: Dados do Estudo (2013).

O mapa estratégico é o que orienta a empresa no alcance de seus objetivos. Cabe mencionar que os planos sugeridos devem ser revisados periodicamente, bem como suas metas e indicadores estratégicos.

Destaca-se que o mapa estratégico apresenta a trajetória que a empresa poderá adotar com uma série de hipóteses interligadas, demonstrando suas correlações, tornando-a explícita e sujeita aos testes ao longo do percurso permanente do *Balanced Scorecard*.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na era da informação, as empresas precisam cada vez mais criar e mobilizar ativos intangíveis, conforme mencionaram Kaplan e Norton (2004). Nesse aspecto,

pode-se notar que a estratégia é uma orientação que auxilia cada vez mais as empresas a conseguirem manter-se em mercados cada vez mais turbulentos e, ao observar a prática, sua implementação e execução torna-se complexa por uma série de fator.

Assim, surge o BSC com o intuito de desmistificar o cumprimento da estratégia. Uma ferramenta que auxilia os gestores das organizações ao fornecer-lhes uma visão mais ampla no que tange aos clientes, aos processos, às finanças e aos funcionários, considerados elementos fundamentais para o sucesso empresarial.

O que também se pode notar é que, frente às mudanças do mercado óptico brasileiro, caracterizado hoje pela forte concorrência no segmento, além da disputa predatória dos produtos falsificados ou contrabandeados, é que se buscou neste trabalho aplicar um processo de planejamento estratégico alinhado os preceitos norteadores do BSC para a uma empresa varejista.

As informações obtidas no estudo, juntamente com os dados setoriais, foram importantes para a elaboração do BSC. Para tanto, pode-se notar que os pontos fortes servem para neutralizar as ameaças e suportam os pontos fracos que precisam ser neutralizados, e que as metas e as ações foram sugeridas a partir das oportunidades que o mercado apresenta, não deixando de considerar, também, as ameaças.

Nota-se que o primeiro passo para um BSC bem sucedido é o consenso e apoio da alta administração da empresa. Neste aspecto, a proposta do BSC foi alcançada em razão de que os gestores da empresa tiveram o entendimento da necessidade de um desenvolvimento estratégico voltado aos ativos tangíveis e intangíveis, o que culminou com os objetivos da empresa a sua estratégia.

Este processo de tradução da estratégia em planos de ações, com objetivos e metas, foi importante para a empresa, demonstrando e elucidando as suas reais necessidades que subsidiou a proposta de desenvolvimento do BSC.

Todo o processo resultou em um mapa estratégico que serve como guia do qual se espera sua tradução em estratégia para a empresa. Ficou claro para a empresa que o mapa estratégico, juntamente com todos os passos do BSC, é reflexo da estratégia, os quais devem ser seguidos para que se alcance os resultados esperados.

Foram propostos índices de desempenho para cada objetivo estratégico construído no estudo, os quais devem ser acompanhados pelos gestores da empresa a fim de procederem a realização de levantamentos periódicos e permanentes, além

dos ajustes necessários. Percebe-se que este processo demanda tempo e dedicação dos gestores, ao passo que, através dele, será possível prospectar um futuro promissor.

Finalmente, a empresa pode utilizar este trabalho para melhor se posicionar no mercado, bem como buscar excelência no atendimento e competitividade superior no setor em que atua, não deixando de considerar o alcance da visão proposta.

Algumas limitações podem ser levantadas. Tendo em vista que o BSC deve ser permanentemente avaliado pelos gestores da empresa, aspectos relacionados à efetividade da ferramenta podem sofrer variações. É importante salientar que o BSC, em sua grande maioria, é aplicado em empresas de grande porte, o que não é o caso da organização estudada. Logo, algumas mudanças no método foram consideradas. Outras limitações são típicas de empresas de pequeno porte, sendo uma delas a falta de planejamento no curto e no longo prazo, além da falta de cultura voltada ao planejamento e à estratégia, conceitos já disseminados em empresas de grande porte. Outro fator a ser levantado é o fato de a empresa, atualmente, trabalhar apenas com indicadores financeiros, os quais se configuram na ampliação de possibilidades que auxiliam no processo de gestão e, sobremaneira, no alcance das estratégias que forcem as empresas a ampliarem suas posições e vantagens competitivas nos mercados em que atuam.

Por fim, pode-se mencionar a importância do estudo ao se propor a elaboração do BSC para uma pequena empresa, contribuindo, também, para a realização de estudos futuros que tratem desta temática.

REFERÊNCIAS

ABIÓPTICA. **Avaliação do Mercado Óptico Brasileiro 2010**. Disponível em: <http://www.abioptica.com.br/2010/webapps/imagefile/arquivos/mercado%20optico%20brasileiro%202010_consolidado.pdf>. Acesso em: 13 set. 2013.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa Edição 70, 1997.

BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D.; MEAD, M. The case research strategy in studies of information system. **MIS Quarterly**, v. 11, n. 3, 1987.

BOURGUIGNON, A.; MALLERET, V.; NØRREKLIT, H. The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. **Management Accounting Research**, v.15, p.107-134, 2004.

CALLADO, A. L. C.; CALLADO, A. A. C.; ALMEIDA, M. A. Determinando padrões de utilização de indicadores de desempenho: um estudo em micro e pequenas empresas da cidade de João Pessoa. **Revista UnB Contábil**, v. 1, n.1-2, p.18-29, 2008.

CHURCHILL, G. A. **Marketing: Criando valor para o Cliente**. São Paulo: Saraiva 2000.

DAVIS, S.; ALBRIGHT, T. An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. **Management Accounting Research**, v.15, p.135-153, 2004.

FALLER, L.P.; ALMEIDA, M.I.R. Planejamento por cenários: preparando pequenas empresas do varejo de móveis planejados para um futuro competitivo. **Revista de Administração**, v.9, n.1, p.171-187, 2014.

FERNANDES, B. H. R. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva 2012.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FERREIRA, A. F.; DEITOS, M. L. M. S. Balanced Scorecard como artefato de gestão para empresa de pequeno porte. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, v.12, n.23, 2013.

GUERRA JUNIOR, A. Diagnóstico do desempenho estratégico em micro e pequenas empresas com aplicação do Balanced Scorecard. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 12., 2010. **Anais...** São Paulo: FGV, 2010.

HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

KAPLAN, R. S; NORTON D. P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Campus 1997.

KAPLAN, R. S; NORTON D. P A. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S; NORTON D. P A. **Organização orientada para a estratégia: como empresas que adotaram o Balanced Scorecard prosperaram no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LIMA, A. C. C. A; CAVALCANTI, A. A; PONTE, V. Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: *Balanced Scorecard* promovendo mudanças. **Revista Contabilidade & Finanças**, Edição Especial, p.79-94, 2004.

LUGOBONI, L. F.; ZITTEI, M. V. M.; SANTOS, S, M.; CORRÊA, H. L. Avaliação de desempenho organizacional: medição de desempenho de micro e pequenas empresas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS (EGEPE), 2014. **Anais...** Goiânia: UFG, 2014.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOORAJ, S; OYON, D; HOSTETTLER, D. The Balanced Scorecard: necessary good or unnecessary evil. **European Management Journal**, v.17, n.5, p.481-491, 1999.

MORENO, V.; CARVALHO, L. Avaliação do potencial de aplicação do BSC em MPE's: uma pesquisa-ação. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA - SEGeT, 4., 2007. **Anais...** Resende: [s.n.], 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2007.

PANICKER, S.; SESHADRI, V. Devising a balanced scorecard to determine standard chartered bank's performance: a case study. **International Journal of Business Research and Development**, v.2, n.2, p.35-42, 2013.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

RHODEN, M. I. S. **Método de desenvolvimento de administração estratégica para pequenas empresas**. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

ROSA, M. M.; PETRI, S. M.; PETRI, L. R. F.; CASAGRANDE, M.D.H. O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica e orçamentária da fundação cultural de Florianópolis. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v.2, n.1, p.39-58, 2014.

SEBRAE. **Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. Disponível em <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/onde_mpes_brasil.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2013.

SOARES, B. B.; SILVA, I. A. D. Indicadores financeiros do Balanced Scorecard. **Revista de Contabilidade, Ciência da Gestão e Finanças**, v.1, n.1. p.145-163, 2013.

SOARES, C. A.; SANTOS, J. G. D. Balanced Scorecard: ferramenta auxiliar na definição da estratégia de TI alinhada ao negócio. **Revista EIXO**, v.2, n.2, p.37-49, 2013.

SOUZA, S. C.; MARINHO, S. V. Planejamento estratégico baseado no Balanced Scorecard: um estudo de caso aplicado a uma pequena empresa de segurança. **Gestão & Planejamento**, v.15, n.2, p.213-237, 2014.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais aplicadas: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

ZAROS, R. A. Introdução ao Planejamento Estratégico. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, n.17, p.1-7, 2009.

Recebido em: 02 de fevereiro de 2015

Aceito em: 03 de junho de 2016