

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CAROLINA DE PELEGRINI ESMERALDINO

**BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO
ESTRATÉGICA EM UMA MINERADORA DE CARVÃO**

**CRICIÚMA
2019**

CAROLINA DE PELEGRINI ESMERALDINO

**BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO
ESTRATÉGICA EM UMA MINERADORA DE CARVÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Volmar Madeira

**CRICIÚMA
2019**

CAROLINA DE PELEGRINI ESMERALDINO

**BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO
ESTRATÉGICA EM UMA MINERADORA DE CARVÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 08 de Julho de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Volmar Madeira – (UNESC)

Prof. Me. Sergio Bruchchen – (UNESC)

Prof. Esp. Luiz Henrique Daufembach – (UNESC)

Dedico este trabalho aos meus pais, que desde o início não mediram esforços para a realização desse sonho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me permitido chegar até aqui, sempre concedendo saúde, força e coragem para enfrentar todos os desafios ao longo desta caminhada.

Aos meus familiares, que foram essenciais em todos esses anos. Ao meu pai Fabio Esmeraldino que em todas as noites me esperava com a janta pronta, e por muitas vezes ainda fazia a comida que eu queria. A minha mãe Cláudia de Pelegrini que desde o início não mediu esforços para me ver cursando a faculdade, sempre dando força e coragem nos dias mais cansativos. A tudo devo a eles, principalmente por abrirem mãos dos seus sonhos para a realização dos meus, são e sempre serão a minha base.

A todos meus amigos que sempre estiveram comigo, me proporcionando muitos momentos de alegrias. Em especial agradeço as minhas amigas Paula, Tamires, Karoline e Gabriela que desde o início estiveram ao meu lado, obrigada por todos os trabalhos, ensinamentos, risadas, taboas, conselhos e por toda amizade que construímos, sentirei saudades de todos os momentos que passamos juntas, e com certeza levarei sempre em meu coração.

Faço um agradecimento ao meu namorado Vitor, palavras são insuficientes para agradecer, sempre me apoiando, ajudando, incentivando, aturando e que por diversas vezes me levou e buscou na faculdade, devo muito a você, obrigada por tudo.

Agradeço também em especial ao meu orientador Volmar, que esteve ao longo deste trabalho me auxiliando e apoiando, que não mediu esforços e acreditou que eu era capaz, deixo aqui o meu muito obrigado por toda a atenção e todos os ensinamentos. Assim como agradeço também a todos os professores de Ciências Contábeis.

A todos os familiares que hoje não estão mais aqui, em especial a minha vó Nilza, tenho certeza que se estivesse aqui estaria ao meu lado apoiando e vibrando mais uma conquista, assim como sempre foi.

Por fim agradeço a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para a conclusão desta etapa. E mais uma vez agradeço a Deus, sem ele nada disso teria acontecido, obrigada por todas as maravilhas deste mundo, por sempre me guiar e proteger, sou eternamente grata.

“Sempre há muitos desafios, surpresas, tristezas e alegrias... A vida é feita assim... (Rom 12.12). Às vezes nos deparamos com situações que nos afligem, nos fazem sentir, e até mesmo chorar... Mas saiba por certo que, a cada momento da vida, cada lágrima caída, cada sorriso dado, está tudo anotado no diário de Deus... (Salmo 56.8). E pode ter certeza que em nenhum segundo Ele esqueceu de anotar, anotou suas lutas, seus choros (Salmo 6.8), mas com um detalhe, Ele não esqueceu de anotar o dia de sua vitória! (Prov. 21.31)”.



BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM UMA MINERADORA DE CARVÃO

Carolina de Pelegrini Esmeraldino¹

Volmar Madeira²

RESUMO: Introduzidas em um cenário cada vez mais competitivo, as organizações empresariais são pressionadas a realizarem mudanças estratégicas em ritmo elevado e para ajudar nessas mudanças as organizações contam com a gestão estratégica. A Administração Estratégica (ou Gestão Estratégica) refere-se à ação de desenvolver integralmente o planejamento de uma empresa, planejar maneiras e meios de conseguir atingir algum objetivo seja dentro da empresa ou até mesmo para algum objetivo pessoal. Uma das ferramentas utilizadas pela administração estratégica é o *Balanced Scorecard* mais conhecido como *BSC* que proporciona uma visão clara sobre a situação dos indicadores financeiros e não financeiros, que busca traduzir o planejamento em estratégias. Diante disso, o presente estudo é focado na realização de uma pesquisa com o objetivo de analisar a metodologia de implantação, bem como elaborar uma proposta de implantação do *Balanced Scorecard* para uma empresa localizada no município de Forquilha-SC. O método utilizado foi o estudo de caso. Para a coleta dos dados aplicou-se questionários com os clientes, colaboradores e diretor. De acordo com o levantamento das informações evidenciou-se como principais pontos fortes da empresa o horário de expediente, localização estratégica e a qualidade do produto e os pontos fracos relatados são a existência de algumas máquinas defasadas e a prestação de serviços a apenas dois clientes. O diretor indica que acredita em um futuro promissor, onde a empresa possa reagir perante à crise econômica que vem enfrentando nos últimos anos, acreditando que haverá valorização e conquista de clientes.

PALAVRAS – CHAVE: Administração estratégica; Gestão estratégica; *Balanced Scorecard*.

AREA TEMÁTICA: Contabilidade Gerencial

¹ Acadêmico do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

² Especialista, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



1. INTRODUÇÃO

O que é estratégia? De acordo com o dicionário Michaelis (2018), a estratégia pode ser conceituada como os meios empregados para conseguir alguma coisa, a arte de utilizar de forma planejada os recursos disponíveis. Nas empresas, a estratégia consiste, como conceito geral, nos passos competitivos e nas abordagens administrativas que utiliza-se para o crescimento do negócio e para a efetividade operacional, para assim atrair e satisfazer os clientes, competindo de modo bem sucedido e alcançar os níveis almejados de desempenho organizacional. Tal área é objeto de estudo da Administração Estratégica (OLIVEIRA, 2004).

Segundo Thompson Junior (2011), Administração Estratégica (ou Gestão Estratégica) é a ação de desenvolver integralmente o planejamento de uma empresa, planejar maneiras e meios de conseguir atingir algum objetivo seja dentro da empresa ou até mesmo para algum objetivo pessoal. No cenário atual do país, marcado por rápidas mudanças no âmbito econômico, financeiro e político, as organizações se veem diante de desafios cada vez maiores para as organizações, ampliando assim a importância do planejamento da gestão estratégica.

Conforme Lermen (2005), devido às mudanças no mercado brasileiro e mundial, torna-se preciso transformar o modo de gestão das organizações, mudando o pensamento de paralisação que muitos gerentes têm em mente. É preciso que supervisores, diretores e gerentes ajam buscando uma Administração Estratégica para a organização, a fim de conseguir vantagens competitivas no mercado, ocupando uma posição equilibrada, com finalidade de atingir objetivos empresariais. Esses desafios passam pelo confronto da concorrência e pelos ramos da globalização, política, economia, cultura, novas tecnologias etc. Por esse motivo pressiona as empresas a criar estratégias que deem conta dessas mudanças e que permitam a sustentabilidade de curto, médio e longo prazo das organizações. As mudanças em campos como economia, política e tecnologia vêm exigindo alta capacidade de adaptação das empresas (FRIEDRICH, et al, 2016).

Dessa forma as companhias precisam estar preparadas para enfrentar o mercado dinâmico em que se encontram a fim de minimizarem os impactos negativos em seu desempenho, além de alavancar seus pontos fortes e usufruírem das oportunidades. Em razão dessas novas necessidades, ocorre o processo de mudanças estratégicas que visa dar respostas às novas pressões competitivas motivadas externas e ou internamente. (COSTA; MIRANDA. 2002)

No entanto, não existem evidências claras de que as empresas estão elaborando suas estratégias com foco no longo prazo, nem que as mesmas estão criando mecanismos para a medição da eficácia das estratégias existentes. Um dos instrumentos de gestão que pode ser utilizada para a avaliação da eficácia organizacional é o *Balanced Scorecard* também conhecido como *BSC* que proporciona uma visão clara sobre a situação dos indicadores financeiros e não financeiros, e que busca traduzir o planejamento em estratégias. De acordo com Kaplan e Norton (1997, p.2), o “*Balanced Scorecard* 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”.

Diante do seguinte tema verifica-se o problema da pesquisa: Existe relação entre o planejamento estratégico e o uso do *Balanced Scorecard* na empresa? O



presente artigo tem como objetivo geral analisar os indícios do uso da metodologia, bem como elaborar uma proposta de indicadores do *Balanced Scorecard* para uma empresa de mineração do Sul de Santa Catarina. A fim de atingir o objetivo geral tem-se os seguintes objetivos específicos:

- Realizar as definições organizacionais;
- Definir os objetivos estratégicos da empresa;
- Analisar o ambiente interno e externo;
- Identificar as oportunidades e ameaças;
- Definir o mapa estratégico para a empresa.

Para que as organizações se mantenham competitivas se faz necessário que as mesmas elaborem estratégias que estejam alinhadas à sua missão e visão. Tais estratégias também devem permitir a comparação e a medição, a fim de garantir que as decisões tomadas sejam baseadas nos melhores dados disponíveis (HERRERO FILHO, 2005). Diante disso, o estudo justifica-se pela contribuição ao desenvolvimento de estudos empresariais, que orientem de forma estratégica as ações das organizações, por meio de instrumentos que contribuam para o seu planejamento de longo prazo.

O trabalho se torna possível a partir da fundamentação teórica, onde entram conceitos e práticas adotadas com o intuito de se elaborar uma eficiente proposta de implementação da ferramenta *Balanced Scorecard* de modo à contribuir para a gestão da empresa. Uma entidade consistente e rentável no mercado garante inúmeros benefícios sociais e econômicos, como a empregabilidade, qualidade de vida e maior renda às pessoas envolvidas.

Quanto à estrutura, este artigo será dividido em cinco seções, iniciando pela introdução, seguida da fundamentação teórica e procedimentos metodológicos. Na quarta seção, serão apresentados os resultados e suas respectivas análises. Por fim, as considerações finais com as limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico deste estudo baseia-se em dois eixos principais, divididos em tópicos e subtópicos. O primeiro tópico contempla a Administração Estratégica (Gestão) conceitos, formulação/execução de estratégias e evolução da estratégia. Já o segundo tópico apresenta o *Balanced Scorecard*, principais conceitos, forças competitivas e as perspectivas de valor.

2.1. Administração Estratégica

O início do estudo da Administração Estratégica não é recente. Ele remonta à década de 1950, com o financiamento pela empresa Ford e Carnegie Corporation de pesquisas voltadas para a análise do currículo das escolas de administração norte-americana. Com esse estudo foi criada a disciplina política de negócios que buscava ampliar os horizontes dos cursos até então oferecidos, com a inclusão de uma visão interdisciplinar (CERTO, et al., 2005).

Na década de 1970 os conteúdos compreendidos pela matéria política de negócios foram ampliados. A disciplina passou a incluir uma visão global, voltada para a responsabilidade social e para ética, bem como para o ambiente interno e



externo. Com tais mudanças o nome da disciplina também mudou, e passou a se chamar Administração Estratégica (CERTO, et al, 2005). Se a estratégia organizacional é responsável pela definição da forma de operar da organização, a estratégia competitiva, inerente a administração estratégica, é responsável pela definição de como a empresa atua no mercado (TAGLIARINI; SALGADO; RODRIGUES, 2008).

Ao longo dos anos o conceito de Administração Estratégica vem sendo aperfeiçoado, de acordo com Fernandes e Berton (2005, p. 9) “como um processo contínuo e interativo que pretende manter uma empresa como um conjunto apropriadamente integrado com seu ambiente”. De acordo com Barney (2011, p.27) o processo de Administração Estratégica “é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gera vantagens competitivas”.

De maneira mais abrangente o termo de Administração Estratégica nos tempos atuais “conceitua-se como planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar as organizações, trazendo para a empresa por meio de uma estratégia ampla, abrangendo as áreas de marketing, operações, pessoal e finanças” (FERNANDES; BERTON, 2005, p.9). O sistema de implementação de estratégias deve permitir a criação de uma linguagem única, capaz de “traduzir” a estratégia para todos os colaboradores da organização (SILVA, 2003).

A fonte da estratégia é a criatividade, acontecendo a qualquer época bastando que algum evento seja externo ou interno motive, já o planejamento deve ser feito com método, seguindo um roteiro, o qual pode ser comum em várias empresas e é executado com determinada frequência, em períodos específicos. O planejamento, se bem executado ajudará o empreendimento a concretizar sua visão, a corrigir os rumos e a encontrar oportunidades. (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

A estratégia é iniciada como um processo de raciocínio, criatividade que antecede as ações e o planejamento. Pode-se compreender que o raciocínio estratégico é o mais completo, envolvendo desde a identificação do problema ao desenvolvimento de soluções. Outro ponto importante é a estratégia empresarial. Segundo Fernandes e Berton (2015, p.7), a estratégia empresarial de modo geral “é o conjunto dos grandes propósitos, objetivos, metas, políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização”.

O uso mais comum da expressão estratégia está agregado as grandes decisões tomadas em uma empresa, comumente pelo grupo de diretores. Constituem-se exemplos de decisões estratégicas: construir uma nova fábrica iniciar operações em outro país, montar negociação com um concorrente, vender parte do negócio, adquirir outra empresa. Caracterizadas por ter influência em longo prazo e também por impactar a empresa como um todo. (FERNANDES; BERTON, 2005).

As organizações precisam ser capazes de aperfeiçoar os recursos e atividades, assim como criar um modelo competitivo que permita superar os rivais para que assim as mesmas consigam alcançar o sucesso desejado, se considerar que se viver em constantes mudanças, no qual, muitas ideias afloram devido às pressões do momento que é vivenciado. De acordo com Kaplan e Norton (2014), para construir um sistema de mensuração que descreva a estratégia precisa-se de



um modelo geral de estratégia. O *Balanced Scorecard* adequa-se exatamente a esse modelo para a descrição de estratégias que criam valores. No próximo tópico essa ferramenta será detalhada.

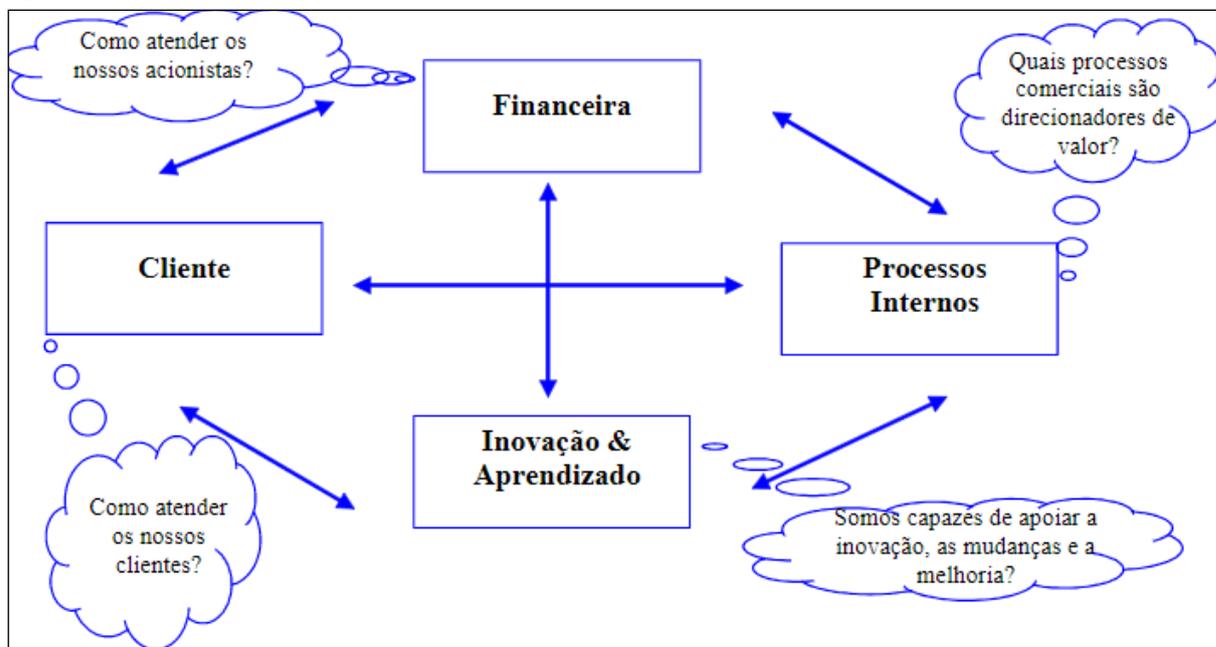
2.2. *Balanced Scorecard*

De acordo com Fernandes e Berton (2005, p. 184), o *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta que traduz a visão da organização em um conjunto coerente de medidas de desempenho.

O BSC procura criar uma estrutura, linguagem para comunicar a missão e a estratégia, usando indicadores de desempenho para informar os funcionários sobre os condutores de sucesso atual e futuro. Ao mostrarem os resultados desejados pela empresa, os executores esperam encaminhar as energias, habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa como um todo, a fim de alcançar as metas em longo prazo.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* é um instrumento que mede o desempenho organizacional por meio do levantamento e análise de quatro perspectivas, são elas: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva de processos internos e perspectiva de aprendizagem e crescimento. Tais perspectivas representam as principais variáveis que afetam a entidade, que em equilíbrio asseguram as condições para os gestores nos processos de planejamento e controle das ações estratégicas. As quatro perspectivas citadas são representadas na Figura 1 (FERNANDES; BERTON, 2005).

Figura 1 – Perspectivas do BSC



Fonte: Filgueiras, Barros e Gomes (2010, p. 48).

O modelo do BSC contém vários elementos importantes:

- **Desempenho financeiro:** Indicador de resultados é o método determinante do sucesso da empresa. A estratégia mostra como a empresa planeja



oportunizar o desenvolvimento de valor sustentável para os sócios. (KAPLAN; NORTON, 2014)

- **Sucesso com os clientes-alvo:** Principal componente para a melhora do desempenho financeiro. Além de determinar através de indicadores de resultado como satisfação, retenção e crescimento o sucesso com os clientes, o ponto de vista dos mesmos determina a proposta de valor para segmentos de clientes-alvo. A escolha da proposta para os clientes é elemento central da estratégia. (KAPLAN; NORTON, 2014)
- **Processos internos:** Os métodos internos constituem e concluem a proposição de valor para os clientes. A execução dos processos internos é um indicador de tendência de melhorias que terão reflexo nos clientes e nos resultados financeiros. (KAPLAN; NORTON, 2014)
- **Ativos intangíveis:** Fonte definitiva de criação sustentável. Os propósitos de conhecimento e crescimento descrevem como pessoas, tecnologia e clima organizacional se associam para amparar a estratégia. As melhorias nos resultados são critérios de tendência para os processos internos, clientes e desempenho financeiro (KAPLAN; NORTON, 2014).

Os objetivos das quatro perspectivas interligam-se uns com os outros numa corrente de conhecimentos de causa e efeito. O progresso e o alinhamento dos ativos intangíveis influenciam as melhorias no desempenho dos processos, que, por sua vez, impulsionam o sucesso para os clientes e acionistas. (KAPLAN; NORTON, 2014).

Para alcançar os objetivos da estratégia sejam financeiros ou não financeiros, é necessário garantir a implementação do que foi planejado. É importante haver um método formal para a implementação da estratégia, e controle adequado do desempenho da organização. Os sistemas usados para tornar isso possível são denominados “sistemas de gestão da estratégia” ou “sistemas de medição de desempenho” (*Performance Measurement Systems – PMS*), eles estabelecem unidades de medidas ou indicadores de desempenho que irão representar da melhor maneira possível a estratégia elaborada e os fatores críticos de sucesso atual e futuro da empresa. (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Ao estabelecer a criação do BSC a organização precisa escolher um conjunto de indicadores que reflitam os fatores críticos, os quais serão indispensáveis para o sucesso da estratégia, tais indicadores devem mostrar as relações de causa e efeito entre os indicadores individuais, de uma forma que evidencie como os objetivos não financeiros irão influenciar os resultados financeiros de longo prazo e proporcionarem uma visão ampla e atualizada sobre a empresa (SERRA; TORRES; TORRES, 2004). Segundo Serra, Torres e Torres (2004) eles devem:

- Estar integrados à estratégia e aos objetivos estratégicos;
- Ser fácil, simples, claro e quantificável;
- Ser acurado;
- Ser de fácil comparação e rapidamente disponíveis;
- Ter baixo custo de implantação.

Apesar de a estratégia ser o ponto principal do BSC a forma como esse plano será posto em prática também é essencial, já que a empresa pode ter uma



ótima estratégia e na hora de realizá-la fracassar (MARTINS, et al., 2014). Diante disso, o BSC é ferramenta adequada para avaliar e controlar a execução dos objetivos traçados para a empresa, mas primordialmente é um instrumento para provocar a mudança e tornar a empresa mais flexível e mais transparente (SERRA; TORRES; TORRES, 2004). Ademais, outros motivos para a implantação referem-se à criação de um sistema de medição, a implantação de um sistema de gestão estratégica e o estabelecimento de um canal de comunicação (TAGLIARINI; SALGADO; RODRIGUES, 2008).

O processo de aprendizado institucional torna-se mais simples na medida em que o feedback constitui um forte instrumento de avanço e passa a permear toda a estrutura da empresa, não havendo mais a obrigação de grandes mecanismos organizacionais para proceder o controle dos processos. Apesar de evidências vantagens da ferramenta no processo de gestão estratégica das empresas, a adoção do mesmo requer um comprometimento da organização em adotá-lo como um sistema de gestão (FERNANDES; BERTON, 2005).

O BSC destaca a existência de relação de causa e efeito entre os indicadores. (FERREIRA; SERRA; TORRES; TORRES, 2015). Outro fator importante dessa ferramenta é que o BSC procura desenvolver metas e indicadores de desempenho que estejam relacionados à agregação de valores aos clientes da organização, seus acionistas e o desenvolvimento interno da entidade. Isto é, se tem uma mudança significativa nos critérios utilizados para analisar o plano e as ações estratégicas da empresa. Essa mudança pode ser observada com o detalhamento das perspectivas de análise (LERMEN, 2005).

Ainda citando os pontos importantes do BSC como ferramenta gerencial é que implica a empresa a desenvolver uma série de indicadores para avaliar seu desempenho. Esses indicadores procuram valorizar o princípio de agregação de valor e de auto desenvolvimento da organização, em busca de maior poder de competitividade de mercado. (FERNANDES; BERTON, 2005). O BSC é uma ferramenta que possibilita (FERREIRA; SERRA; TORRES; TORRES, 2015):

- Que a estratégia seja desdobrada em objetivos para cada uma das perspectivas;
- Que se estabeleçam indicadores de desempenho para cada objetivo, pois pode se verificar se o objetivo está sendo atingido ou não;
- Que se crie um sistema de informação para verificar os indicadores para os três níveis de desempenho;
- Que o executivo obtenha *feedback* de suas ações;
- Que o executivo crie uma equipe que dissemine a cultura de desdobramento da estratégia;
- A existência de uma cultura de aliança dentro da organização;
- Que se crie a cultura de retenção dos seus funcionários.

No Quadro a seguir serão apresentadas de forma mais detalhada as quatro perspectivas do BSC.

Quadro 1 – Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Perspectiva	Descrição
Perspectiva Financeira	Essa perspectiva representa a contribuição da estratégia adotada pela empresa para os seus resultados financeiros (FILGUEIRAS; BARROS; GOMES, 2010). Segundo Serra, Torres e Torres (2004) os indicadores de



	desempenho financeiro podem ser vistos sob dois ângulos: 1. Aquele que considera a área como a mais relevante, uma vez que o sucesso real de um negócio é medido em termos financeiros; 2. O que privilegia os indicadores operacionais, colocando de lado os financeiros por considerá-los sem consequência.
Perspectiva dos Clientes	Nessa perspectiva a empresa define qual é o mercado, segmentos e os clientes que ela deseja atingir. Nela a empresa deverá traduzir o que é importante para os clientes através de indicadores. As medições mais comuns nesse caso são a satisfação, entrega dentro do prazo, quantidade de novos produtos, retenção e captação de clientes, etc. (FILGUEIRAS; BARROS; GOMES, 2010).
Perspectiva de Processos Internos	No BSC a empresa deverá rever todos os processos, identificando os processos antigos que ainda se adaptam à realidade da empresa e incluindo novos processo voltados para a inovação. Nela é necessário identificar os pontos críticos para a realização dos objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira e de clientes. São exemplos as entrega de produtos, a identificação do mercado, <i>feedback</i> , etc. (FILGUEIRAS; BARROS; GOMES, 2010). Na perspectiva de processos internos os gestores “deverão identificar e relatar cada um dos processos internos, determinando as medidas, metas e iniciativas para chegar no melhor resultado possível” (MARTINS, et al., 2004, p. 127).
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	A perspectiva de aprendizagem e crescimento foi desenvolvida com o intuito de possibilitar que os objetivos traçados nas outras três perspectivas sejam alcançados. Nela, o principal foco são bons resultados financeiros no longo prazo, conforme Kaplan e Norton (1997) para que esses resultados sejam alcançados é preciso que organização invista não apenas no maquinário, nos seus produtos e serviços ou na sua infraestrutura de forma geral, ela também precisa investir no desenvolvimento dos seus colaboradores.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De acordo com Faria e Lorandi (2013) um foco importante para a implementação do BSC é o Planejamento Estratégico, para o sucesso do mesmo se faz necessário à elaboração do Mapa Estratégico. Conforme Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico acrescenta detalhes importantes ao BSC, mostrando a dinâmica temporal da estratégia e complementando qualidade em detalhes que avança a clareza e o foco, em conjunto o BSC reflete os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas. Segundo Kaplan e Norton (1997), a implementação do *Balanced Scorecard* é dividida em quatro etapas:

- **Etapa 1 – Definição da arquitetura de indicadores:** Primeiro ponto é selecionar a unidade empresarial adequada identificando as ligações entre a unidade de negócio e a corporação. Segundo ponto sugerido pelos autores é a realização de entrevistas/questionários com os executivos da empresa para entender quais os objetivos financeiros estabelecidos na organização, objetivos corporativos primordiais e ainda as relações com outras unidades.
- **Etapa 2 – O consenso entre os objetivos estratégicos:** O inventor do BSC estrutura um material básico promovendo ideias sobre as medidas a serem realizadas, bem como os documentos sobre missão, visão e estratégia da empresa. Em seguida o conteúdo é apresentado aos executivos da organização, dando início a primeira fase de entrevistas. Posteriormente o inventor e outros membros da equipe elaboram um resumo destacando as informações importantes para construir uma relação dos objetivos e medidas que devem servir como base para a primeira reunião da equipe com a alta administração. O resultado do encontro deve suceder com uma lista classificando os objetivos nas quatro perspectivas, para que em uma próxima



reunião, sejam discutidos os objetivos e escolhido três ou quatro principais para cada perspectiva e uma lista de indicadores potenciais para cada um. No último ponto da etapa, o inventor irá preparar um documento resumindo as conclusões e fará o relacionamento da composição e liderança dos quatro subgrupos.

- **Etapa 3 – Escolha e elaboração de indicadores:** Nos subgrupos formados de acordo com a etapa dois, o inventor realizará reuniões com objetivo de aprimorar os objetivos estratégicos. Para cada objetivo é possível reconhecer os indicadores que melhor comunicam a intenção do objetivo e para cada indicador verificar as fontes necessárias, assim como as ações para que seja possível tornar as informações acessíveis e então identificar as reações críticas envolvendo os indicadores das perspectivas do BSC. A ideia é identificar os indicadores que melhor se adequam ao significado da estratégia e iniciar a elaboração do plano de implementação.
- **Etapa 4 – Elaboração do plano de implementação:** Plano de implementação do BSC, deverá apresentar a forma como os indicadores se ligam aos bancos de dados e sistemas de informações, comunicando o *Balanced Scorecard* para a organização. Posteriormente em uma reunião, a equipe executiva deverá chegar a um consenso referente ao programa de implementação que possui objetivos de comunicar o BSC a todos os funcionários, integrando o mesmo à filosofia gerencial, desenvolvendo um sistema de informações que sustente o *scorecard*. No entanto, no decorrer da sua implantação podem ocorrer algumas dificuldades, devido aos considerados pontos cruciais, a seguir são apresentados os pontos críticos mais comuns:
 1. **Dificuldades durante o projeto:** Precisão dos dados coletados, decisão de quais indicadores escolherem, estabelecer relação de causa e efeito e projetos incompletos de BSC. (PRIETO; CARVALHO, 2009)
 2. **Dificuldades no processo:** Traduzir a estratégia e comunicação com a equipe encarregada de conduzir o BSC, comprometimento da alta administração, empregados incapazes de perceber como contribuir para a melhoria de performance, ou seja, não aceitação do plano de incentivos, atualização do conhecimento dos *stakeholders*, investimento para criar valor no futuro, consultoria, estrutura hierárquica rígida e ausência de uma cultura compartilhada. (PRIETO; CARVALHO, 2009)
 3. **Dificuldades na continuidade de uso:** Falta de revisão, comunicação insuficiente e dados incompletos de mercado e performance. (PRIETO; CARVALHO, 2009).

Após a apresentação dos principais aspectos da administração estratégica e do *balanced scorecard*, no próximo sub-tópico serão apresentados os estudos correlatos ao tema.

2.3. Estudos Correlatos

Entre os meses de abril e maio de 2019 foi realizada uma busca de artigos relacionados ao *Balanced Scorecard* na base de dados spell, com o intuito de servir de base para a elaboração do questionário e sustentar a análise de dados. Foi estabelecido um limite temporal e a busca retornou 139 dos quais 18 estavam de



acordo com o estudo desenvolvido e são apresentados de acordo com a data do mesmo:

Quadro 2: Estudos Correlatos

Autor / Ano	Título	Revista/ Periodico/ Evento	Objetivo Geral	Principal Resultado
Warderley e Souza (2018)	As Lógicas Institucionais Incorporadas ao 'Balanced Scorecard (BSC)': Um Modelo para Estudar a Adaptação do BSC	Revista Universo Contábil	O objetivo foi desenvolvido um modelo conceitual para estudar a adaptação do BSC em nível intraorganizacional.	Como resultado, oferece-se este modelo conceitual como uma forma analítica de usar o conceito de lógica institucional para explicar o processo de adaptação do BSC em uma organização
Kruger, Simionato, Zanella e Petri (2018)	Balanced Scorecard: Uma Proposta para a Gestão Estratégica de uma Cooperativa de Crédito Rural	Revista de Administração da UFSM	Este estudo propõe um modelo para a gestão estratégica organizacional de uma cooperativa de crédito, por meio da utilização do Balanced Scorecard (BSC) e das perspectivas propostas por Kaplan e Norton (1997), visando identificar quais são os benefícios que a implantação do BSC pode oferecer para uma cooperativa de crédito.	Os resultados do estudo evidenciam que: (i) as fragilidades da instituição podem ser corrigidas a partir de metas e iniciativas, especialmente sob o enfoque dos clientes e da melhoria dos processos internos; (ii) a identificação de objetivos e metas permite a definição de iniciativas diretamente focadas na obtenção de melhores resultados para a entidade; e (iii) as estratégias da gestão da cooperativa de crédito estão refletidas em iniciativas que agregam e envolvem todos os colaboradores por meio da metodologia proposta pelo BSC.
Blonski, Prates, Costa e Vizeu (2017)	O Controle Gerencial na Perspectiva do New Public Management: O Caso da Adoção do Balanced Scorecard na Receita Federal do Brasil	Administração Pública e Gestão Social	O trabalho buscou, por meio de um estudo de caso na Receita Federal do Brasil, compreender como ocorre a Administração Estratégica no poder público federal brasileiro diante da combinação entre os preceitos do New Public Management e do Balanced Scorecard.	o New Public Management produziu grandes efeitos sobre a Administração Pública brasileira, sobretudo na crescente preocupação com eficiência. Por sua vez, esta busca por uma maior eficiência necessariamente leva à necessidade de mensuração do desempenho, e nesse ponto o balanceamento entre indicadores financeiros e não-financeiros do BSC se adequa perfeitamente a esses preceitos.
Fagundes, Wiggers, Inocenti e Petri (2018)	Contribuições Decorrentes da Implementação do BSC para o Alcance dos	NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia	O estudo buscou apresentar as contribuições decorrentes da implementação do	Concluiu-se que o BSC pode auxiliar no processo de gestão estratégica em uma organização, sendo possível observar um aumento na



	Objetivos Estratégicos: Um Estudo de Caso		Balanced Scorecard (BSC) no alcance dos objetivos estratégicos de uma organização.	quantidade de metas estabelecidas, bem como um alcance maior das mesmas.
Pereira e Terra (2016)	Barreiras Impostas pela Cultura na Implantação de Balanced Scorecard em uma Indústria de Alimentos	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios	O objetivo do artigo foi explorar o desenvolvimento de barreiras impostas pela cultura organizacional na implantação de Balanced Scorecards (BSC), através estudo em uma grande indústria de alimentos.	A principal barreira cultural identificada foi a falha no processo de transferência do conhecimento. Os autores propõem a utilização de reforços positivos nos operadores que detêm o conhecimento, de modo a difundi-lo em toda a unidade.
Barbosa e Perez (2016)	Implantação do Balanced Scorecard em Empresa Familiar do Setor de Serviços: Um Estudo de Caso	Contabilidade Vista & Revista	O objetivo foi desenvolvimento de um estudo de caso que objetivou identificar os fatores determinantes na implantação do BSC em uma empresa familiar do setor de serviços.	Os resultados obtidos com o estudo de caso também revelaram que o BSC trouxe benefícios para a gestão da empresa como: melhorias nos processos internos, investimento em capital humano e uma visão clara e abrangente dos objetivos estratégicos com a definição de metas focadas na estratégia.
Brizolla, Kaveski, Fasolin e Lavarda (2016)	Proposta de uma Estrutura de Balanced Scorecard para uma Cooperativa Agropecuária do Noroeste do Rio Grande do Sul	Revista Gestão & Planejamento	O estudo objetivou investigar como a ferramenta de gestão Balanced Scorecard (BSC) pode auxiliar os gestores na definição, mensuração e controle dos indicadores de desempenho de uma cooperativa agropecuária do Noroeste do RS	A utilização do BSC permite aos gestores da cooperativa ampliar o controle sobre o desempenho organização, uma vez que a partir da análise anual de reestruturação do planejamento estratégico, pode-se propor mais estratégias que podem aprimorar a estrutura de BSC proposta.
Farias e Petri (2016)	Desenvolvimento do Balanced Scorecard em uma Empresa de Consultoria Tributária	Caderno Profissional de Administração da UNIMEP	Este trabalho tinha como objetivo principal desenvolver um modelo de BSC em uma empresa prestadora de serviços de consultoria tributária situada na cidade de Manaus, no estado do Amazonas.	Foram elencadas, ao longo do trabalho, as deficiências que a empresa possui e elaborado um modelo de BSC para ajudá-la a suplantar tais deficiências, realizando ainda, a comparação com estudos similares.
Odebrech	Balanced	Revista de	O artigo tinha como	Os resultados da pesquisa



t, Giarola, Silva, Martins e Lima (2013)	Scorecard em uma clínica de cirurgia plástica: uma proposta de ferramenta para gestão estratégica	Administração Hospitalar e Inovação em Saúde	objetivo propor uma ferramenta de gestão estratégica para uma Clínica de Cirurgia Plástica, por meio da estruturação de um BSC.	indicam que: (i) as estratégias da organização estão traduzidas em iniciativas e ações; (ii) os objetivos estratégicos foram transformados em metas operacionais; e (iii) o mapeamento estratégico da clínica gerou uma visão holística e alinhada das estratégias.
Back, Dutra e Casagran de (2012)	Estruturação do Balanced Scorecard (BSC) para uma empresa do segmento varejista, com foco na avaliação do desempenho da ação estratégica de marketing promocional	Contexto - Revista do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS	O artigo tinha como objetivo estruturar o Balanced Scorecard (BSC) da organização Alpha Comércio de Gêneros Alimentícios Ltda, com foco na avaliação do desempenho da ação estratégica de marketing promocional, utilizando-o como ferramenta de gestão, controle e avaliação do desempenho organizacional.	Como resultados da pesquisa, destacam-se a criação de quatro indicadores para a indicação do desempenho da ação de marketing promocional e o impacto financeiro na receita de vendas com a utilização do panfleto, que resultou em um aumento de 24% do primeiro para o segundo quadrimestre de 2010.
Gallon, Nuintin, Curi e Nogueira (2010)	Implementação do Balanced Scorecard de acordo com os preceitos da gestão do conhecimento em uma organização que explora a atividade pecuária de gado bovino de corte em Minas Gerais	Revista Contemporânea de Contabilidade	O artigo tinha como objetivo apresentar a implementação do Balanced Scorecard (BSC) de acordo com os preceitos da gestão do conhecimento em uma organização que explora a atividade pecuária de gado bovino de corte em Minas Gerais.	O resultado da implementação do modelo de avaliação BSC permitiu aos gestores da organização rural conhecer a situação atual, identificar pontos de desvios e definir ações corretivas, buscando, com isso, atingir seus objetivos, estratégias e sua visão com vistas a cumprir sua missão, proporcionando a criação e gestão do conhecimento organizacional.
Pinto e Del Carpio (2011)	Fatores críticos para a implantação do balanced scorecard: a visão de consultores organizacionais	BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS	O estudo se propôs a identificar, a partir da percepção desses profissionais, quais seriam os fatores críticos para a implantação da ferramenta.	A partir do emprego do método de análise de conteúdo, as entrevistas revelaram quatro categorias: o engajamento da liderança, a percepção de valor a partir da internalização dos conceitos da metodologia, o aprendizado contínuo e a intermediação externa exercida pelo consultor. Em função tanto da delimitação estabelecida para este estudo quanto de algumas questões observadas



				na pesquisa de campo, sugerem-se pesquisas futuras: investigar, de forma detalhada, a existência de alguma relação entre os fatores críticos de sucesso e a cultura organizacional; explorar a performance das pessoas após a implantação do Balanced Scorecard
Figueiras, Barros e Gomes (2010)	O processo de implantação do Balanced Scorecard em uma empresa estatal brasileira: o caso Petrobras	Revista de Gestão USP	Proposta de implantação do Balanced Scorecard	Realizou-se uma revisão da literatura sobre o tema e apresentou-se o caso da implantação do BSC na Petrobras, companhia integrada que atua na exploração, produção, refino, comercialização e transporte de petróleo e seus derivados no Brasil e no exterior.
Lunkes, Schnorre nberger, Gasparetto e Caparica (2009)	Implementação do Balanced Scorecard em uma empresa de software	Pensar Contábil	O objetivo do trabalho consistia no desenvolvimento e implementação do Balanced Scorecard (BSC) em uma empresa de software.	Os resultados mostraram que a empresa enfrentou dificuldades durante o processo de desenvolvimento do BSC, principalmente na identificação dos indicadores relacionados aos objetivos estratégicos de cada perspectiva analisada e no plano de iniciativas relativas aos objetivos estratégicos.
Barino, Almeida, Shinzato, Santos e Gabionetta (2009)	Balanced scorecard: sua aplicação em um banco de varejo no Brasil	RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar	Através de um estudo de caso, esse artigo faz uma avaliação dos resultados da utilização do BSC em uma instituição financeira de varejo no Brasil.	Ficou evidenciado que a utilização do BSC garante à instituição uma ação harmoniosa entre suas diversas áreas, alinhando seus objetivos com a estratégia principal da organização.
Ceretta e Quadros (2003)	Implementação do Balanced Scorecard: um caso prático	READ. Revista Eletrônica de Administração	O principal objetivo do trabalho foi fazer uma avaliação dos primeiros resultados da utilização do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão de desempenho no Hospital de Caridade de Carazinho.	Ao final do estudo conclui-se que, embora o período de efetiva implementação tenha sido curto os resultados obtidos ficaram um pouco abaixo das expectativas.
Gasparetto, Torres, Cupertino, Souza, Nascimento e Serra	Implantação do Balanced Scorecard: estudo de caso em empresa de consultoria	Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ	Este trabalho apresenta um estudo de caso de implantação do Balanced Scorecard – BSC em uma	Foi percebido que a correlação entre os indicadores influencia a execução e os resultados do BSC, portanto, o entendimento das relações existentes entre as medidas de desempenho é



(2007)			pequena empresa de serviços de consultoria.	de fundamental importância, para garantir a execução dos objetivos estratégicos.
Nascimento, Reina, Gallon, Ensslin e Souza (2008)	Proposição de uma metodologia baseada no Balanced Scorecard para suporte à gestão estratégica de uma transportadora de carga fracionada	Revista Gestão Organizacional	O trabalho objetivou a proposta de uma metodologia baseada no BSC, para suporte à gestão estratégica de uma empresa de transportes de carga fracionada.	A partir da proposta construída e validada pela empresa foi possível: (i) desenvolver a análise SWOT da transportadora; (ii) gerar um conjunto de treze indicadores de desempenho, financeiros e não financeiros, para as quatro perspectivas (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento); e (iii) construir um mapa estratégico para a transportadora, em conformidade com sua estratégia

Fonte: Dados de pesquisa (2019).

Após a apresentação do referencial teórico, no próximo tópico será apresentada a metodologia do estudo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Pádua (2004,) a pesquisa pode ser conceituada como toda a atividade voltada para a solução de problemas; como por exemplo, atividade de busca, indagação, investigação, inquirição da realidade. Ela corresponde a uma atividade que permite, no âmbito da ciência, elaborar conhecimentos que possam auxiliar na compreensão desta realidade e orientar ações. Diante disso, nos próximos tópicos serão apresentados o enquadramento metodológico e os procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 Enquadramento Metodológico

A pesquisa é aplicada por ser executada por questões imediatas, de cunho prático, como intuito de encontrar soluções para problemas concretos (RAMOS, 2009). Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa é descritiva já que a mesma busca “descrever o fenômeno através de técnicas melhor estruturadas, tais como: entrevistas, observações com planejamento, experimentos etc”. (RAMOS, 2009, p. 183).

Quanto à abordagem do problema o estudo se caracteriza como qualitativo. Segundo Minayo (2001), a pesquisa qualitativa deve ser utilizada diante da impossibilidade de investigar e compreender por meio de dados estatísticos. Ela busca a tradução e a expressão de sentido dos fenômenos do mundo social. O seu uso é justificado pela busca de percepções e entendimento sobre a natureza geral de uma determinada questão, dando abertura para a interpretação, isto é, o pesquisador desenvolve conceitos, ideias, e entendimentos a partir dos parâmetros encontrados nos dados, ao contrário de coletar dados com o intuito de comprovar teorias ou hipóteses.



Quanto aos procedimentos utilizados para conduzir o estudo foram aplicados basicamente dois métodos: a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. A pesquisa bibliográfica é apresentada devido à necessidade de extrair informações sobre determinado problema, onde se procura uma resposta ou uma hipótese que se quer experimentar. Além de que ela é em parte obrigatória, pois é nos documentos que se reúnem as metodologias de vários autores (BEUREN, 2008).

O estudo de caso é adotado pelo fato de auxiliar na obtenção de dados sobre a pesquisa abordada, reunindo informações sobre o assunto, para que se possa compreender a situação, de modo a permitir um amplo conhecimento (BEUREN, 2008). No próximo sub tópico serão apresentados os procedimentos de coleta e análise de dados.

3.2 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

Através da busca dos estudos correlatos, foram evidenciados os principais pontos para a realização da proposta de implementação do *Balanced Scorecard*. Esses resultados serviram como base para a produção da proposta para a organização. Realizada a parte teórica da pesquisa ficou definida a seguinte técnica a ser aplicada, o questionário.

Os questionários foram aplicados com o diretor principal, clientes e funcionários durante o período de duas semanas no início do mês de maio. Para o diretor foram aplicadas treze perguntas abertas, já para os clientes um questionário com nove perguntas fechadas, o mesmo foi executado com apenas dois clientes que a empresa possui atualmente. Os funcionários da empresa de diferentes setores responderam dez perguntas fechadas. Na entrevista com o diretor principal também foi aplicado um questionário com duas perguntas para a definição da visão e oito para a missão, havendo no total três horas de conversa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A proposta realizada no presente artigo será compartilhada com os diretores da organização. A empresa atualmente fornece carvão e finos de carvão para outras duas mineradoras da região há mais dez anos. O carvão mineral é uma rocha sedimentar formada pela decomposição da matéria orgânica, sendo o combustível fóssil mais presente na natureza. Sua principal utilização é na geração de energia elétrica, já o fino é derivado do carvão.

A empresa em estudo está localizada no bairro Santa Libera, pertencente ao município de Forquilha, Santa Catarina. Foi fundada no ano de 1987, quando a CBCA – Companhia Brasileira Carbonífera de Araranguá decretou falência. Os trabalhadores acamparam dias em frente ao Congresso Nacional, até que então foram recebidos pelo Presidente da República José Sarney. A autoridade concedeu aos trabalhadores o comando da empresa e doou recursos para a reabertura da Mineradora. Após finalmente conquistarem os recursos com apoio do governo, a organização se manteve por autogestão, até que então foi caracterizada como Cooperativa.

Hoje a empresa conta com mais de 160 trabalhadores regidos pelo CLT – Consolidação das Leis do Trabalho, 148 cooperados, contando com seis diretores que compõem um Conselho Administrativo, sendo definido através de voto secreto pelos cooperados a cada quatro anos, e um Conselho Fiscal composto por três



colaboradores escolhidos através da Assembleia Geral marcada pela cooperativa ocorrendo a cada dois anos.

4.1 Etapa 1: Missão, Visão e Valores

Nesta primeira etapa, será estabelecida a missão, visão, valores da empresa em estudo, pois a mesma ainda não possui o planejamento em questão para auxílio na construção do BSC. Através dos questionários a seguir, foi possível esclarecer as principais características da empresa.

4.1.1. Missão

Para determinar a missão, Terence (2002) sugere as seguintes questões que foram respondidas pelo entrevistado do nível estratégico da empresa, diretor 1:

Quadro 3: Questionamentos Relacionados a Missão da Empresa

Perguntas	Respostas
Qual o negócio da empresa?	Extração e beneficiamento do carvão, para posteriormente realizar a venda.
Como a empresa está atualmente?	Atualmente busca reorganizar as suas questões financeiras e operacionais .
Onde a empresa está?	Está procurando equilibrar-se financeiramente, atuando com dois clientes no mercado.
Aonde a empresa quer chegar?	A empresa almeja estabilidade financeira, conquistar novos clientes e ampliar a rede de negócios.
Quais são os clientes da empresa?	Em seu portfólio de clientes, conta com outras duas mineradoras da região, fornecendo finos de carvão e carvão mineral.
Quais são as necessidades dos clientes?	Excelência no beneficiamento do carvão e exigência na pontualidade da entrega.
Qual o diferencial da empresa em relação à concorrência?	1. Possuir o carvão do tipo Barro Branco. 2. Ser certificada com a norma de padronização ISO 9001 e sistema de gestão ambiental ISO 14001.
Qual a imagem da empresa perante os funcionários?	A empresa é responsável por empregar moradores da região de Forquilha, beneficiando as famílias locais. A organização é considerada para os funcionários, agradável e parceira para se trabalhar.

Fonte: Dados de pesquisa (2019).

Diante das questões acima, em virtude da empresa não ter uma missão formalizada, sugere-se a seguinte missão: *“Produzir carvão e derivados de qualidade para os clientes em um ambiente de sustentabilidade e responsabilidade socioambiental”*. A próxima etapa foi a determinação da visão da empresa.

4.1.2. Visão

Para criar a visão, foram utilizadas as seguintes questões propostas por Oliveira (2008), conforme quadro a seguir com as repostas do entrevistado, diretor responsável pelo nível estratégico da empresa:



Quadro 4: Questionamentos Relacionados a Visão da Empresa

Perguntas	Respostas:
O que a empresa quer ser em um futuro breve ou distante?	- A organização pretende estar equilibrada financeiramente para atender seus clientes com excelência; - Ser referência no segmento de mineração.
Existe um ramo claro para atuação da empresa?	A empresa atua no setor de mineração do carvão, realizando extração, beneficiamento e venda do produto.

Fonte: Dados de pesquisa (2019).

Com base nos questionamentos realizados, sugere-se a seguinte visão: “*Ser referência no segmento de mineração, por seus serviços e produtos de qualidade com responsabilidade socioambiental até 2025*”. A próxima etapa foi a determinação dos valores da organização.

4.1.3. Valores

Com base na entrevista realizada com o diretor principal, foram estabelecidos os princípios e crenças que devem nortear as ações e atividades da empresa, a fim de atingir seus objetivos. Com isso sugerem-se os seguintes valores:

- Respeitar as pessoas: O respeito ao próximo em primeiro lugar;
- União: Trabalho em equipe;
- Excelência: Ser excelente em tudo o que faz, pois, para conquistar clientes o produto precisa ter acima de tudo qualidade;
- Motivação: Ótimo acolhimento aos colaboradores;
- Responsabilidade no processo produtivo: Cuidado e zelo desde o início até o fim do processo, sendo acompanhado até a entrega ao cliente.
- Atitude: Concretização de seus propósitos;

A partir da determinação da visão, missão e valores da empresa, o próximo passo a ser seguido foi a análise do ambiente interno e externo.

4.2 Etapa 2: Análise do ambiente interno e externo

Nesta etapa foi entrevistado o diretor, funcionários e clientes a fim de identificar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da empresa.

4.2.1 Entrevista com os Diretores

Inicialmente foi aplicado um questionário com diretor principal da empresa efetuando as perguntas descritivas apresentadas a seguir com as respostas:

Quadro 5: Questionamentos Relacionados à Análise do Ambiente Interno e Externo

Perguntas	Respostas
1 - Quais foram os fatores determinantes nesses anos de permanência no mercado?	“Foco no trabalho, pois sabemos que as dificuldades aparecem diariamente”.
2 - Ao longo desses anos existiram falhas? Quais?	“Sim. A empresa ainda vem enfrentando grandes dificuldades econômicas, o que ocasiona a baixa da produção. Como a empresa é uma cooperativa e possui troca de gestão a cada quatro anos, fica ainda mais difícil realizar a administração/gestão.
3 - Existem planos de expansão, migrar para outro segmento correlato	Pelo fato de a empresa ser uma Cooperativa e ter a possibilidade de expandir em outros negócios, assim que a



ao negócio atual?	mesma reestabelecer-se financeiramente pensa-se em abrir novos segmentos.
4 - Em relação aos clientes, como é o relacionamento dos administradores com eles?	“O relacionamento é bom, sempre procuramos ser eficientes nos serviços que prestamos”.
5 - Em caso de reclamação de clientes, quem trata e como é tratado isso?	“Possuímos na parte administrativa e na produção pessoas responsáveis (cooperados) para resolver os problemas que ocorrem na empresa de acordo com as suas responsabilidades”
6 - Em relação aos fornecedores, como é o relacionamento dos administradores com eles?	“Com dialogo e compreensão, sempre cultivando a parceria para que esta seja duradoura”.
7 - Quem seleciona os fornecedores (quais critérios) e como é administrada as compras?	“Sempre que surge algo que nos interessa procuramos nos aproximar, o que for viável para a empresa manter parcerias. A seleção é realizada pelo comprador, sendo aprovado pelos diretores. Lembrando que a empresa possui poucos fornecedores”.
8 - Em relação aos concorrentes, existe algum diferencial?	“Existe concorrência, porém a Cooperativa é a única que possui o carvão do tipo Barro Branco na região”.
9 - A empresa tem alguma política interna de RH?	“Atualmente possuímos uma gestão simples, devido ao financeiro da empresa e a demissão de alguns funcionários para diminuir os custos da mesma. Porém assim que reestabelecida iremos preparar uma ótima gestão aos funcionários”.
10 - Em relação ao futuro, como você vê a empresa daqui 10 anos?	“Enxergamos um futuro de bastante trabalho e reconstrução. Acreditamos que o mercado esteja estável e que ocorra uma valorização de nossos clientes”.
11 - Em relação ao futuro, quais são os objetivos para os próximos 3 anos?	“Para os próximos anos pretendemos estar com a empresa reconstruída financeiramente, e ampliando nossos negócios”.

Fonte: Dados de pesquisa (2019).

Diante das respostas apresentadas, percebe-se que a empresa apresenta algumas dificuldades econômicas, no entanto, mesmo diante dos obstáculos apresentados o diretor vêm buscando opções para a sua resolução, focando no seu trabalho e procurando erguer a organização em um futuro próximo. A empresa também busca ser parceira de seus clientes e funcionários, mantendo um bom relacionamento com os mesmos. O diretor ainda indica que acredita em um futuro promissor, onde a empresa possa reagir perante a crise econômica, acreditando que haverá valorização dos seus produtos e a conquista de novos clientes. Posteriormente é apresentado o questionário aplicado com os colaboradores.

4.2.2 Questionário com os Colaboradores

Nesta etapa foi aplicado um questionário de 10 perguntas com 14 colaboradores da empresa. Tendo como base o perfil dos entrevistados, destaca-se que a maioria é do sexo masculino, com faixa etária de idade entre 30 e 50 anos e o nível de escolaridade em sua maioria é o ensino médio completo. No Quadro a seguir são apresentadas as informações coletadas:



Quadro 06: Questionamentos Relacionados aos Aspectos Internos

Indicadores		Áreas/Setores						Total	%
		Escritório	Produção	Produção subsolo	Segurança do trabalho	Meio Ambiente	Acabamento		
Pontos Fortes	Localização da Empresa	1	3		1		1	6	21
	Máquinas e equipamentos atuais (produtivas e pessoais)					1	2	3	10
	Ambiente de trabalho (relacionamento/pessoas/setores)	1	3			2		6	21
	Ambiente de trabalho (instalações físicas)			2		1	2	5	17
	Horário/expediente de trabalho		2	2		2	3	9	31
	Pontualidade na entrega do produto/serviço								
Pontos Fracos	Localização da Empresa		1				1	2	7
	Máquinas e equipamentos atuais (produtivas e pessoais)		3			2		5	17
	Ambiente de trabalho (relacionamento/pessoas/setores)		1	2	1	1	2	7	24
	Ambiente de trabalho (instalações físicas)					1		1	3
	Horário/expediente de trabalho		1					1	3
	Pontualidade na entrega do produto/serviço	1	1	1		1	2	6	21
Aspectos que a empresa pode melhorar	Atendimento/relacionamento com cliente						1	1	3
	Estilo/forma de gerenciamento		2	1		2	3	8	28
	Qualificação dos colaboradores	1	2	1	1	1	1	7	24
	Condições de trabalho (máquinas)		3	1		2		6	21
	Instalações físicas (ambiente de trabalho)	1				1	1	3	10
	(Horário/expediente de trabalho)								
	Alimentação e transporte			1		1		2	7
Captar mais clientes	1	1			1	1	4	14	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Através dos dados apresentados no Quadro anterior, é possível identificar os principais pontos fortes da empresa. A maioria dos entrevistados destacou como principal ponto forte o horário de expediente da empresa, segundo os colaboradores o horário é flexível. Outro ponto forte destacado é a localização da organização, pois a maioria de seus colaboradores são moradores da própria comunidade, tornando o deslocamento até a mesma prático. Salienta-se também como ponto forte o ambiente de trabalho, grande parte dos entrevistados afirmam que existe uma boa relação entre os setores da empresa e que o espaço físico torna o trabalho agradável.



Com base na pesquisa, pode-se destacar que os entrevistados consideram como um ponto fraco o relacionamento entre os setores, o que chama atenção, já que alguns colaboradores apontaram o mesmo aspecto como ponto forte, com isso, percebe-se que há uma divergência de ideias entre os funcionários, enquanto uns apontam a existência de uma boa convivência, na visão de outros colaboradores existe certo descontentamento. Outro problema apontado foi a pontualidade na entrega, eles afirmam que existem atrasos em algumas situações, e também admitiram que certas máquinas não são tão produtivas como deveriam ser.

Na sequência, foi questionado aos entrevistados no que refere-se aos aspectos em que a empresa poderia melhorar. Os dados apontam diversos pontos a serem melhorados, o principal ponto citado de todos refere-se ao estilo e a forma de gerenciamento da empresa, eles afirmam que os gestores precisam ser mais organizados, planejar suas atividades de modo que facilite e otimize o processo de trabalho. Os colaboradores ainda afirmam que é necessário escolher melhor as pessoas que serão contratadas, procurar por pessoas comprometidas com o trabalho e que se esforcem para realizar corretamente suas tarefas. Também foi evidenciado que a organização deve captar mais clientes, pois é arriscado prestar serviços somente para dois consumidores. Por fim, os entrevistados alegaram que é preciso investir em novas máquinas, visto que algumas já estão ultrapassadas. Posteriormente, é apresentado o nível de satisfação dos clientes.

4.2.3. Questionário com os Clientes

Nesta última etapa aplicou-se um questionário com 9 perguntas aos dois clientes da empresa. Foram avaliados os níveis de satisfação dos clientes em relação à empresa, abordando os seguintes pontos de acordo com o quadro a seguir:

Quadro 07: Questionamentos Relacionados a Satisfação

Indicadores		Cliente 1	Cliente 2
Relacionamento	Ótimo	-	X
	Bom	X	-
	Regular	-	-
	Ruim	-	-
Comunicação	Ótimo	-	X
	Bom	X	-
	Regular	-	-
	Ruim	-	-
Solicitações de produtos/serviços	Satisfeito	X	X
	Parcialmente Satisfeito	-	-
	Insatisfeito	-	-

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Analisando o Quadro 07 é possível perceber que o nível de satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados pela organização é aceitável nos três pontos abordados, isso mostra que a mesma está atendendo as metas dos seus clientes, possuindo uma boa comunicação e um bom relacionamento. No próximo tópico é apresentada a análise do ambiente interno e externo propriamente dito.



4.2.4. Análise do Ambiente Interno e Externo

Concluindo a análise do ambiente interno e externo, sintetizaram-se no Quadro 08 as informações dos pontos fortes e fracos para melhor compreensão.

Quadro 08: Síntese dos ambientes internos

Fatores internos	
Diretor	
Pontos Fortes	Excelência em atendimento ao cliente, gestão operacional e administrativa e visualização de crescimento para a empresa.
Pontos Fracos	Apenas fornecer para dois clientes e baixa margem de lucro.
Funcionários	
Pontos Fortes	Horário de expediente flexível, localização da empresa e ambiente de trabalho.
Pontos Fracos	Relacionamento entre setores, pontualidade na entrega dos serviços e máquinas/equipamentos defasados.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A seguir, é apresentada a síntese dos ambientes externos:

Quadro 09: Síntese dos ambientes externos

Fatores Externos	
Cientes	
Oportunidades	Qualidade do produto e relacionamento fidelizado.
Ameaças	Necessidade de investimento em máquinas para qualificação dos produtos.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

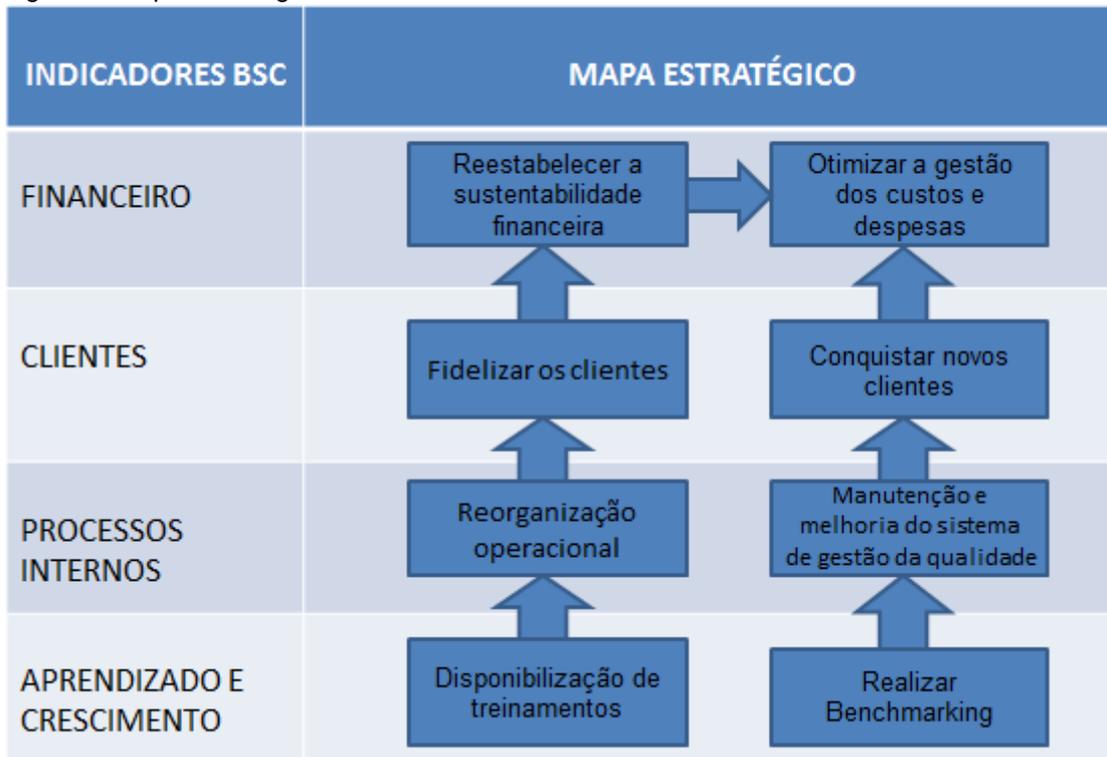
Acrescenta-se ainda que na entrevista com o diretor 2 foram definidos os seguintes pontos críticos de sucesso, baseados na análise do ambiente macro, ou seja, oportunidades e ameaças consideradas críticas, no que refere-se as oportunidades o diretor destacou a concessão de incentivos fiscais pelo governo, e no que tange às ameaças, foi citada a crise econômica que a empresa vem enfrentando. Os pontos fortes e fracos definidos pelo diretor 1 como fatores críticos de sucesso foram baseados na visão dos três principais pilares da empresa: Direção, funcionários e clientes.

4.3. Etapa 3: Mapa Estratégico

Com base nas informações contidas no item 4.2, pode-se estruturar o *Balanced Scorecard* para a empresa em estudo, traduzindo a visão estratégica da Mineradora em objetivos e medidas capazes de serem avaliadas e comparadas. A figura 2 mostra o mapa estratégico proposto para a organização:



Figura 2: Mapa Estratégico



Fonte: Dados de pesquisa (2019).

Com base no mapa estratégico estabelecido é possível auferir que o principal foco da empresa está relacionada a sua saúde financeira e a conquista e manutenção de clientes. Na próxima etapa é feita a análise dos indicadores de desempenho.

4.4. Etapa 4: Indicadores de Desempenho

Para que os objetivos estratégicos sejam atingidos, foram elaborados indicadores de desempenho para medir cada um deles. Os indicadores estabelecidos deverão ser acompanhados mensalmente e comparados aos últimos doze meses. O mapa estratégico foi elaborado para o período de cinco anos e os resultados podem mostrar as mudanças que são necessárias até o fim do período estabelecido. A seguir são apresentados os objetivos, indicadores, planos de ação e metas.

Quadro 10: Temas, objetivos, indicadores, plano de ação e metas

TEMAS	OBJETIVOS	INDICADORES	PLANO DE AÇÃO	METAS
FINANCEIRO	Reestabelecer a sustentabilidade financeira da empresa	% lucro por período	Monitorar entradas e saídas do caixa	20% a.a
		% da Receita bruta		
	Otimizar a gestão de custos e gastos	% custo fixo por período	Controlar os custos fixos por períodos estabelecidos	Redução de 10% nos custos e despesas fixas
		% despesa fixa por período	Controlar as despesas fixas por períodos estabelecidos	



		% inadimplência	Efetivar a cobrança	Aumento de capital em 10% a.a
CLIENTES	Entregar maior valor aos clientes com redução de impacto ambiental	% na redução de impacto ambiental	Controlar ainda mais todo o processo produtivo, depósito de rejeitos e efluentes líquidos	Redução de 10% no impacto ambiental semestralmente
	Conquistar novos clientes	% de clientes com primeira compra realizada	Publicidade: Elaboração de site, redes sociais, outdoor e outros.	Aumento de 5% nas vendas
			Entrar em contato com clientes antigos visando parceria	Acompanhar a carteira de clientes antigos e a cada 2 meses entrar em contato para reativar a parceria
	Fidelidade aos clientes	% de clientes fixos por período	Melhoria no atendimento e infraestrutura para melhor recebê-los	Aumento de 10%
PROCESSOS INTERNOS	Reorganização operacional	Valor do desvio padrão em torno dos gastos	Cortar os gastos variáveis com materiais através do cálculo de provisão e demanda	Promover incremento de 10% a.a no caixa
	Manutenção e melhoria do sistema de gestão da qualidade	% na satisfação dos funcionários	Análise na percepção do funcionário através de pesquisas e desenvolvimento de plano de ação dos resultados criticamente analisados	90% de satisfação dos funcionários
APRENDIZADO e CRESCIMENTO	Treinamentos disponibilizados	Número de horas treinadas/efetivo médio	Aumento de treinamentos disponibilizados por período e setor.	- Participar de no mínimo um curso por semestre; - Promover a participação de 90% dos colaboradores em: palestras, cursos, eventos e outros.
	Realizar <i>benchmarking</i> .	% desempenho da empresa	Criar novas ideias em cima do que já existe	Vencer a concorrência

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O desenvolvimento do *Balanced Scorecard* permite que a empresa ultrapasse barreiras e limites, além de estimular um intenso diálogo entre a alta direção e os demais membros da entidade, desenvolvendo e estabelecendo o posicionamento estratégico, além da transparência e consenso em relação às metas traçadas e como elas deverão ser atingidas. Por fim, no próximo item trata do controle e da avaliação do plano estabelecido.

4.5. Etapa 5: Controle e avaliação

A mineradora em estudo não possuía qualquer tipo de Planejamento. Após a proposta do BSC, caberá ao(s) sócio(s) realizar o controle mensalmente, verificando se todas as metas estão sendo cumpridas e se os objetivos estão sendo alcançados, tanto no curto, quanto no longo prazo.



5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral, analisar a metodologia de implantação, bem como elaborar uma proposta de implantação do *Balanced Scorecard* para uma empresa localizada no município de Forquilha-SC. Uma das etapas para alcançar esse objetivo foi a busca sistemática de artigos efetuada com o intuito de encontrar estudos correlatos ao tema proposto, o que contribuiu bastante para o desenvolvimento do estudo e possibilitou perceber quais são as principais ferramentas utilizadas para o desenvolvimento do *Balanced Scorecard*.

Realizou-se também, questionários com os clientes, funcionários e entrevista com os diretores da empresa, com o intuito de levantar informações no que se referiam ao ambiente interno e externo da empresa. Inicialmente foi desenvolvida a missão, visão e os valores da organização, posteriormente foram identificados os pontos fortes, pontos fracos, as oportunidades e as ameaças relacionadas aos clientes e ao ambiente interno e externo, para então determinar os objetivos da empresa. Por fim, foi estabelecido o mapa estratégico e apresentado indicadores de desempenho segundo a metodologia BSC.

Através dos questionários evidenciou-se que os principais pontos fortes são o horário de expediente, a localização da empresa e a qualidade do carvão, já os pontos fracos relatados são a existência de algumas máquinas defasadas, o que podem resultar na baixa qualidade dos produtos, e também o pequeno número de clientes.

De forma geral acredita-se que todos os objetivos desta pesquisa foram alcançados, a relação do Planejamento Estratégico e o BSC, além de definir os indicadores, foi possível montar um mapa de iniciativas estratégicas a serem desempenhadas pela empresa, interesse esse confirmado pelo sócio 1 da empresa que deseja adquirir esta proposta.

Com relação às limitações da pesquisa, a principal dificuldade encontrada foi aplicar os questionários aos clientes, havendo uma grande espera para a obtenção das respostas. Uma sugestão para estudos futuros é a aplicação do tema em outra empresa do mesmo ramo, a fim de comparar os resultados obtidos e evidenciar novas opiniões sobre o planejamento estratégico e o BSC em empresas do segmento de mineração de carvão. Ou até mesmo a elaboração do mesmo questionário na mesma empresa, com intuito de identificar se houve mudanças, da primeira para a segunda aplicação.



REFERÊNCIAS

ALEIXO, D.; DE HOLANDA, L. M. C.; ANDRADE, E. O. **A elaboração do mapa estratégico como forma de medir o desempenho organizacional**: um estudo de caso no SEBRAE Caruaru – PE. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/814_A%20Elaboracao%20do%20Mapa%20Estrategico%20.pdf>. Acesso em: 22/05/2019.

BACK, L.; DUTRA, A.; CASAGRANDE, J. L. Estruturação do Balanced Scorecard (BSC) para uma empresa do segmento varejista, com foco na avaliação do desempenho da ação estratégica de marketing promocional. **Contexto - Revista do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS**, v. 12, n. 22, p. 7-25, 2012.

BARBOSA, C.; PEREZ, G. Implantação do Balanced Scorecard em Empresa Familiar do Setor de Serviços: Um Estudo de Caso. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 27, n. 1, p. 1-24, 2016.

BARINO, B. C.; ALMEIDA, E. H.; SHINZATO, M.; SANTOS, R. F. D.; GABIONETTA, S. L. Balanced scorecard: sua aplicação em um banco de varejo no Brasil. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 2, n. 1, p. 6-21, 2009.

BARNEY, J. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson, 2011.

BERNARDI, T. **Implantação do *Balanced Scorecard*: Estudo de caso em uma empresa fornecedora de sistemas de limpeza de Caldeiras**. Disponível em: <https://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/docs/15032011_100230_talitabernardi.pdf> Acesso em: 30/04/2019.

BLONSKI, F.; PRATES, R. C.; COSTA, M.; VIZEU, F. O Controle Gerencial na Perspectiva do New Public Management: O Caso da Adoção do Balanced Scorecard na Receita Federal do Brasil. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 9, n. 1, p. 15-30, 2017.

BRIZOLLA, M. M. B.; KAVESKI, I. D. S.; FASOLIN, L. B.; LAVARDA, C. E. F. Proposta de uma Estrutura de Balanced Scorecard para uma Cooperativa Agropecuária do Noroeste do Rio Grande do Sul. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 17, n. 3, p. 399-416, 2016.

CERETTA, P. S.; QUADROS, C. J. Implementação do Balanced Scorecard: um caso prático. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 9, n. 4, p. 1-18, 2003.

CERTO, S. C.; PETER, P.; MARCONDES, R. C.; CESAR, A. M. R. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil 2005.



DE FARIAS, B. H.; LORANDI, J. A. Processo de implantação do *balanced scorecard* em uma empresa do ramo de decoração. **XX Congresso Brasileiro de Custos** – Uberlândia, MG, Brasil, 18 a 20 de novembro de 2013.

FAGUNDES, E.; WIGGERS, H. M.; INNOCENTI, R. M.; PETRI, S. M. Contribuições Decorrentes da Implementação do BSC para o Alcance dos Objetivos Estratégicos: Um Estudo de Caso. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 137-151, 2018.

FARIAS, R. A. S.; PETRI, S. M. Desenvolvimento do Balanced Scorecard em uma Empresa de Consultoria Tributária. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 6, n. 1, p. 44-67, 2016.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERREIRA, A. R. S.; FERREIRA, M. P.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e estudos de casos**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

FILGUEIRAS, A. A.; BARROS, L. P. S.; GOMES, J. S. O processo de implantação do *balanced scorecard* em uma empresa estatal brasileira. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 45-57, janeiro-março 2010.

FRIEDRICH, M. P. A.; SAUSEN, J. O.; BASSO, K.; AZEVEDO, C. A. C. **Mudança e adaptação estratégica: estudo de uma organização do setor agrícola do estado do Rio Grandedo Sul a partir do modelo de Hrebiniak e Joyce**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBREENPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS – EGEPE, 9, 2016, Passo Fundo: EGEPE. **Anais...** Passo Fundo, 2016.

GALLON, A. V.; NUINTIN, A. A.; CURI, M. A.; NOGUEIRA, L. R. T. Implementação do Balanced Scorecard de acordo com os preceitos da gestão do conhecimento em uma organização que explora a atividade pecuária de gado bovino de corte em Minas Gerais. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 7, n. 13, p. 63-88, 2010.

GASPARETTO, A. S.; TORRES, A. P.; CUPERTINO, C.; SOUZA, J. V.; NASCIMENTO, V.; SERRA, F. R. Implantação do Balanced Scorecard: estudo de caso em empresa de consultoria. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 12, n. 1, p. 1-13, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HERRERO, E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.



KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. Tradução de Filho, Luiz Euclides Trindade Frazão. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos - *Balanced Scorecard***: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KRUGER, S. D.; SIMIONATO, A.; ZANELLA, C.; PETRI, S. M. *Balanced Scorecard*: Uma Proposta para a Gestão Estratégica de uma Cooperativa de Crédito Rural. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, n. 1, p. 1-18, 2018.

LERMEN, R. **Gestão Estratégica e o uso do *Balanced Scorecard***. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/2467/Lermen_Roberto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 30 de Abril de 2019.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D.; GASPARETTO, V.; CAPARICA, C. E. Implementação do *Balanced Scorecard* em uma empresa de software. **Pensar Contábil**, v. 11, n. 45, art. 3, p. 24-33, 2009.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia científica**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MARTINS, T. S.; GUINDANI, R. A.; REIS, J. A. F.; CRUZ, J. A. W. **Incrementando a estratégia**: uma abordagem do *Balanced Scorecard*. Curitiba: Intersaberes, 2014.

MICHAELIS. **Estratégia**. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/estrat%C3%A9gia/>>. Acesso em: 20 de setembro de 2018.

MINAYO, M. C. S. (Org.) **Pesquisa social**: Teoria, Método e Criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

ODEBRECHT, G. V.; GIAROLA, P. G.; SILVA, J. D.; MARTINS, C.; LIMA, C. R. M. *Balanced Scorecard* em uma clínica de cirurgia plástica: uma proposta de ferramenta para gestão estratégica. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 10, n. 2, p. 13-29, 2013.

OLIVEIRA, L. A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. **REAd**, 40 ed, v. 10, n° 4, jul-ago 2004.

PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da pesquisa**: Abordagem teórico-prática. 10. ed. São Paulo: Papyrus, 2004.



PEREIRA, D. D.; TERRA, L. A. A. Barreiras Impostas pela Cultura na Implantação de Balanced Scorecard em uma Indústria de Alimentos. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 9, n. 1, p. 3-25, 2016.

PIETRO, V. C.; CARVALHO, M. M. Dificuldades e benefícios na implantação do *balanced scorecard*: revisão da literatura. **XXIX Encontro Nacional de ENGENHARIA de Produção**: Salvador, BA, Brasil, 06 a 09 de outubro de 2009.

PINTO, S. R. R.; CARPIO, G. R. A. M. D. Fatores críticos para a implantação do *balanced scorecard*: a visão de consultores organizacionais. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 8, n. 4, art. 4, p. 311-324, 2011.

RAMOS, A. **Metodologia da pesquisa científica**: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2009.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais**. In BEUREN, Ilse Maria (org. e colab.). Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração estratégica**: conceito, roteiro prático e casos. São Paulo: Reichmann & Affonso, 2004.

SILVA, L. C. O *balanced scorecard* e o processo decisório. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 61-73, outubro/dezembro 2003.

PINTO, S. R. R.; CARPIO, G. R. A. M. D. Fatores críticos para a implantação do *balanced scorecard*: a visão de consultores organizacionais. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 8, n. 4, art. 4, p. 311-324, 2011.

TAGLIARINI, G. B.; SALGADO, M. H.; RODRIGUES, J. S. Avaliação da implantação do *Balanced Scorecard* em uma indústria metal mecânica do interior do estado de São Paulo. **XXVIII Encontro Nacional de Engenharia da Produção**, Rio de Janeiro, 2008.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa...** Dissertação (mestrado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de produção. Universidade de São Paulo. São Carlos, 2002.

THOMPSON JUNIOR, A. A. **Fundamentos da administração estratégica**: a busca pela vantagem competitiva. 1 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2011.

WANDERLEY, C. A.; SOUZA, G. H. C. As Lógicas Institucionais Incorporadas ao 'Balanced Scorecard (BSC)': Um Modelo para Estudar a Adaptação do BSC. **Revista Universo Contábil**, v. 14, n. 3, p. 112-134, 2018.