

BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM UMA EMPRESA INDUSTRIAL DO OESTE DE SANTA CATARINA: Subsídios à construção de um sistema de indicadores

ALEX FAGNER MARTINY

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA (UNOESC)

NELSON SANTOS MACHADO

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA (UNOESC)

BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM UMA EMPRESA INDUSTRIAL DO OESTE DE SANTA CATARINA: Subsídios à construção de um sistema de indicadores

1. INTRODUÇÃO

A necessidade de aumento da competitividade da indústria brasileira é observada por Deitos (2012) a partir da abertura comercial brasileira em 1990. A baixa capacidade das empresas brasileiras em competir, de acordo com Almeida, Pereira e Lima (2016), está associada à falta de controles, que leva os administradores a trabalharem sem o suporte adequado, com ênfase somente na perspectiva operacional do empreendimento, esquecendo da gestão do negócio.

A mensuração do desempenho organizacional é dificultada por ausência de padrões ou métodos eficientes de medição. A partir da definição da estratégia, torna-se indispensável a adoção de um sistema de gestão e acompanhamento de indicadores na organização. Kaplan e Norton (1997) afirmam que a estratégia é parte de um processo contínuo que começa com a declaração da missão, que indique a razão de ser da organização. Porter (2004) afirma que o desenvolvimento de uma estratégia é o método de como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levá-las a cabo. Ainda, segundo Mintzberg (2001), a estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações em um todo coerente, que, quando bem-formada, ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização.

Reis, Gomes e Dalbem (2014) reforçam que o desenho de um sistema de controle é essencial para prover os gestores de informações, que lhes permitam tanto avaliar a implementação da estratégia quanto realizar os ajustes necessários para que se alcancem as metas da organização. Celestino e Silva (2011) corroboram ao afirmar que todas as partes da organização devem estar alinhadas com os objetivos estratégicos definidos e o controle e planejamento gerencial deve estar alinhado à estratégia.

O BSC descrito por Kaplan e Norton (1997), com contribuições de outros pesquisadores, enquadra-se como o sistema ideal de mensuração de desempenho organizacional, abordando as medições financeiras e não financeiras. Nesta perspectiva, o BSC se apresenta como um importante sistema de gestão que contempla informações sobre as mais diversas áreas da administração, de forma a traduzir, envolver e avaliar o desempenho das empresas.

Nesta pesquisa foi realizado o diagnóstico estratégico em uma indústria do Oeste de Santa Catarina para definição de indicadores de desempenho e ao final, proposto um sistema de indicadores para implantação do *Balanced Scorecard* (BSC).

Assim, a presente pesquisa avaliou o potencial de aplicação do BSC em uma empresa industrial de médio porte, com o comprometimento por parte da direção em mapear os processos, para alinhá-los à estratégia e objetivos, possibilitando formular indicadores financeiros e não financeiros. Diante disso, o objetivo geral deste estudo visou desenvolver um sistema de gestão estratégica com base no *Balanced Scorecard* em uma empresa industrial de médio porte do Oeste de Santa Catarina.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Estratégia

O conceito de estratégia se ampliou ao longo do tempo. De acordo com Ferreira et al.

(2010), a estratégia pode ser relacionada ao planejamento e execução de atividades para demonstrar de que forma as organizações conduzem o ambiente organizacional e reagem ao ambiente externo. Para Ansoff (1990), estratégias são regras que guiam o processo de desenvolvimento de uma empresa. Mintzberg (2000) entende que estratégia é uma forma de pensar no futuro, programar, utilizar um procedimento para atingir os resultados e pode ser definida como: plano; padrão; posição; perspectiva e pretexto e complementa que esta pode ser deliberada ou emergente. A primeira se origina de planos formais, com intenções precisas, formuladas e articuladas. A segunda abre a porta para um aprendizado estratégico e resulta dos esforços de um líder individual ou uma pequena equipe gerencial em resposta a uma oportunidade do ambiente.

Porter (2004) entende que estratégia é ter vantagem competitiva, pela liderança em custos, diferenciação ou enfoque e alerta para a possibilidade de a empresa seguir o “meio termo” ou seja, altera constantemente a estratégia sem definir exatamente qual. Para Barney (1991), a vantagem competitiva da empresa é obtida quando os recursos são: valiosos e permitem explorar oportunidades no ambiente, promovendo a criação de valor, percebida pelo cliente como um diferencial; raros, quando os recursos são controlados apenas pela empresa; imperfeitamente imitáveis, quando os recursos são de difícil imitação; e imperfeitamente substituíveis, quando são de difícil substituição pela concorrência

A estratégia pode ser explícita ou implícita. Segundo Mintzberg (2000) a estratégia explícita acontece quando há um planejamento e a estratégia implícita é evidenciada quando a empresa age de forma proativa na busca por mudanças estratégicas incrementais, baseadas na geração de ideias não planejadas. Para Porter (2004) a estratégia desenvolve-se, explicitamente, quando há um processo de planejamento estratégico por meio da definição de políticas coordenadas que visam a um conjunto de metas em comum e, implicitamente, quando evolui a partir das atividades de diversos departamentos da empresa.

Porter (2004) entende que o alinhamento estratégico das atividades da empresa é fundamental para a sustentação da vantagem competitiva. Melo e Leone (2015) corroboram em sua pesquisa sobre o alinhamento da estratégia com a gestão de custos em pequenas empresas do setor de transformação, na qual constataram que a vantagem competitiva é alcançada pela: busca por menores preços e condições de pagamento junto aos fornecedores; produção em grande quantidade; fabricação de produtos com características diferenciadas; critérios atrativos para clientes que buscam produtos diferenciados; qualificação do quadro funcional por meio de treinamentos; programa de atendimento aos clientes; e constante inovação e lançamento de novos produtos no mercado. Calazanz e Silva (2016) complementam que a diferenciação pode ser alcançada com a inovação, enquanto Calixta, Afonso e Locatelli (2011) entendem que a diferenciação de produtos leva em conta a segmentação, cujas variáveis comumente utilizadas são demográficas e psicográficas.

De acordo com Ansoff (1990), as decisões estratégicas se preocupam principalmente com problemas externos e não internos da empresa. Porter (2004) entende que a formulação da estratégia deve levar em consideração quatro aspectos, dois internos, representados pelos pontos fortes e fracos, e dois externos, representados pelas oportunidades e ameaças. A análise dos ambientes interno e externo são indispensáveis, pois, de acordo com Varela, Barbosa e Farias (2015), informações confiáveis e de qualidade são facilitadores do processo de gestão. Portanto, nesta perspectiva, o monitoramento das situações de riscos e oportunidades são estratégicos para as organizações, pois ampliam o conhecimento do mercado, dos concorrentes, dos parceiros e dos clientes, bem como dos processos, dos produtos e serviços da organização, concedendo ao gestor amparo para a tomada de decisão.

Porter (2004) defende que a estruturação da estratégia deve levar em consideração cinco forças externas que afetam as empresas, representadas pela ameaça de novos entrantes em

potencial, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação de fornecedores e de clientes e rivalidade entre concorrentes. A habilidade da empresa em lidar com as cinco forças definirá o sucesso ou não do seu negócio.

Kaplan e Norton (2004) acreditam que a estratégia não é um processo isolado, mas uma das etapas de um processo lógico que movimenta uma organização e apresentam os mapas estratégicos e o BSC como um modelo que acreditam ser eficaz na prática, para descrição e criação de valor para a organização.

2.2. Planejamento Estratégico

Para Ansoff (1990) a administração estratégica é essencial para a administração geral, pois contribui para seu posicionamento e relaciona a empresa ao seu ambiente, evitando eventuais surpresas. Varela, Barbosa e Farias (2015) afirmam que a gestão estratégica alia o planejamento estratégico ao processo de tomada de decisão em todos os setores da organização e é constituída por um conjunto de atividades concebidas com o propósito de alinhar os recursos internos da organização ao ambiente externo, planejando, ampliando e integrando os diversos conceitos e práticas. Pereira (2011) entende que o planejamento estratégico determina as diretrizes estratégicas, que devem direcionar a organização.

Conforme Souza e Marinho (2014), o planejamento estratégico pode direcionar a organização ao auxiliar os gestores a aprender sobre o ambiente no qual a empresa está inserida, além de fortalecer os pontos fortes e diminuir os riscos existentes. Krakauer, Fischmann e Almeida (2010) complementam que o planejamento estratégico é considerado como uma diretriz que pode e deve ser utilizada pelas empresas.

O planejamento estratégico apresenta um conjunto de etapas para compreensão do ambiente e a construção da estratégia e auxilia a organização a chegar aonde deseja, cria possibilidades de antever acontecimentos futuros e oportunidades para identificar possíveis ameaças, possibilita conhecer as ações dos concorrentes e planejar as próprias ações para se diferenciar no mercado (MACHADO, 2012; BENEDICTO; LAMES; BITTENCOURT, 2015).

Martins (2010) entende que o objetivo do planejamento estratégico é orientar os negócios e produtos da empresa, de forma que os resultados sejam satisfatórios. Para Machado (2012), é um poderoso instrumento de marketing, pois parte desse processo (missão, visão e valores) pode ser comunicado interna e externamente para fortalecer a imagem da organização.

Souza e Marinho (2014) citam que o primeiro passo para elaboração do planejamento estratégico é a conscientização do empresário para a necessidade de reflexão sobre a situação atual e definição dos planos futuros da organização, para assim definir seus planos de ação. Isto possibilita a tomada de decisões concretas. Oliveira (2015) afirma que os níveis hierárquicos mais elevados da organização são responsáveis pelo planejamento estratégico, que permite aos administradores estabelecer o direcionamento a ser seguido.

Para Correa e Correa (2011), a ausência do planejamento estratégico aumenta substancialmente o risco de perda do conhecimento adquirido, pela substituição eventual das pessoas detentoras das informações, comprometendo a coerência das decisões e dificultando a comunicação entre as áreas funcionais.

Alves et al. (2013) acreditam que as empresas brasileiras ainda resistem em utilizar o planejamento estratégico, pois entendem que ele foi desenvolvido apenas para as grandes organizações. Frezatti et al. (2014) aponta que tanto as empresas de capital aberto como as de capital fechado utilizam o planejamento estratégico, mas com maior intensidade entre as empresas fechadas.

Ao estudar as principais dificuldades para implantação do planejamento estratégico em empresas que atuam no Brasil, Guerreiro e Souza (2015) elencaram: comunicação inadequada,

deficiência na coordenação do plano, períodos de crises, falta de entendimento dos objetivos, baixa capacitação dos empregados, fatores externos e não previstos e demora na implantação do plano. Descobriram, porém, que o problema com comunicação inadequada foi apontado pelos profissionais pesquisados como a barreira menos importante à implantação do planejamento estratégico.

Souza (2011), ao explorar a prática do planejamento estratégico, com base num estudo de caso exploratório em uma empresa organizada por projetos, identificou a ausência de um formato definido, o que existiam eram apenas algumas diretrizes, com objetivos e planos, a partir dos quais cada área da empresa formulava as estratégias de forma independente.

Após a realização de pesquisa em empresas de médio porte, Correa e Correa (2011) constataram que a definição de objetivos está atrelada à eficiência e não à eficácia. Entre as empresas pesquisadas, identificaram a predominância dos processos *top-down* (de cima para baixo) na definição das prioridades competitivas, ou seja, as estratégias e objetivos são definidas pela alta administração e os demais níveis hierárquicos apenas trabalham para cumpri-los, conseqüentemente, são poucas as suas contribuições na formação de estratégias e objetivos de desempenho. Souza (2011) percebeu uma polarização entre profissionais que exaltam as práticas de gestão e aqueles que mantêm uma postura crítica em relação ao planejamento estratégico.

Os sistemas de controle gerencial são fundamentais para as empresas. Oyadomari e al. (2013) constataram que sua utilização influencia positivamente na aprendizagem organizacional, tanto na dimensão do uso interativo, o qual propicia um ambiente de aprendizagem, como também no uso diagnóstico, que, embora tradicional, estimula o desenvolvimento da aprendizagem organizacional, por meio de uma discussão fundamentada em relatórios gerenciais, na tentativa de aperfeiçoar a gestão e o desempenho organizacional. Reis, Gomes e Dalbem (2014) resumem que um sistema de controle é essencial para prover aos gestores informações que lhes permitam tanto avaliar a implementação da estratégia quanto o de realizar os ajustes necessários para que se alcancem as metas da organização.

Munaretto e Correa (2016) entendem que os objetivos dos sistemas de controle e mensuração de desempenho é alinhar a estratégia com as metas operacionais. Beuren, Santana e Theis (2014) efetuaram estudo para verificar a inter-relação entre os sistemas de controle gerencial e as estratégias organizacionais em uma grande empresa de gestão descentralizada e constataram presença marcante dos sistemas de controle gerencial na empresa, em especial: monitoramento dos resultados, controle de custos, controles burocráticos, comunicação, controle orçamentário e cultura organizacional. Ficou evidenciado que as estratégias influenciam profundamente os sistemas de controle gerencial.

Marassi, Wrubel e Rosa (2014) identificam em sua pesquisa três fatores pelos quais uma empresa não atinge integralmente seus objetivos na mudança de controle gerencial: falta de treinamento, identificação e aplicação de elementos para que as pessoas envolvidas percebam claramente as conseqüências da implantação da mudança no plano pessoal.

O estudo realizado por Munaretto e Correa (2016) evidenciou que grande parte dos indicadores de desempenho existentes nas empresas possui uma orientação voltada a atender os aspectos financeiros, eficiência e qualidade e satisfação dos clientes. Isso quer dizer que elementos contemporâneos essenciais para a condução e continuidade dos negócios, como mensuração para dimensões de caráter menos tangível (aprendizagem e crescimento, pessoas e inovação, benefícios sociais e ambientais) estão sendo menosprezados. A justificativa para isso pode estar no estudo de Passos e Spers (2014), ao afirmarem que pequenas e médias empresas possuem menos processos e pessoas e, portanto, suprimem mensurações de fatores menos tangíveis.

2.3. O *Balanced Scorecard*

Para Kaplan e Norton (1997), o BSC é um mecanismo para implementação da estratégia e não para sua formulação, traduzindo a missão e visão das empresas num conjunto de objetivos, medidas e metas específicas que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica. O BSC está dividido em quatro perspectivas: financeira; dos clientes; dos processos internos; e do aprendizado e crescimento. É considerado um sistema de gestão organizacional que, alinhado à estratégia da empresa, é capaz de mensurar indicadores de diversos departamentos objetivando o equilíbrio dos recursos, para alcançar as metas e objetivos estratégicos. Um belo exemplo disso foi constatado por Reis, Gomes e Dalbem (2014), ao observarem que as principais instituições financeiras no Brasil utilizam o BSC como método de avaliação de desempenho e alinhamento estratégico.

Kaplan e Norton (1997) apresentam o BSC como instrumento de solução para o foco excessivo das empresas em decisões de curto-prazo, baseadas predominantemente em indicadores financeiros. Frezatti et al. (2014) afirmam que o BSC é fundamental e contribui ao integrar diferentes elementos, apontando perspectivas de planejamento e controle não apenas financeiras.

Conforme Kaplan e Norton (1997), os objetivos e as medidas utilizados no BSC não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois derivam de um processo hierárquico (*top down*) norteado pela missão e estratégia da organização. De acordo com os autores, muitas empresas não conseguem os resultados esperados porque o verdadeiro problema não é a má formulação da estratégia, mas sim falhas de implementação. Portanto, o BSC é um modelo de gestão que, focando a estratégia, procura estabelecer quais os indicadores de desempenho mais importantes e como esses indicadores, tanto qualitativos quanto quantitativos, se relacionam entre si e quais geram valor a longo prazo.

Para a perspectiva financeira, Kaplan e Norton (1997) afirmam que são utilizados indicadores como: lucratividade, retorno sobre ativos e aumento de receita, vinculando-os à estratégia da empresa que representa a meta de longo prazo. Frezatti et al. (2014) entendem que, ao utilizar o BSC, os resultados financeiros passam a ser reconhecidos juntamente com outros elementos de grande valia para as organizações, pois se tratam de indicadores não financeiros envolvendo outras áreas das organizações como mercado, pessoas e processos que passam a ser mensurados.

A perspectiva dos clientes, para Castro e Figueiredo (2016), deve criar valor para resolver os problemas do cliente e satisfazer suas necessidades, de modo a direcioná-los especificamente a produtos com uma combinação de elementos previamente definidos ao seu segmento. Kaplan e Norton (1997) ressaltam a importância na definição do nicho de clientes e negócios para posterior adoção de um conjunto de medidas ou indicadores que visem atingir o segmento, e complementam que os valores ambientais e sociais devem ser percebidos. A criação de medidas ou indicadores de avaliação da satisfação, fidelidade ou retenção dos clientes-alvo e captação de novos, visando à lucratividade, fazem parte da perspectiva.

Kaplan e Norton (1997) destacam que os sistemas tradicionais de medição de desempenho visam ao controle e melhoria dos departamentos existentes; o BSC, ao contrário, faz com que os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes externos. Esta ideia vem ao encontro da teoria das cinco forças de Porter (2004), que enfatiza a importância do monitoramento dos concorrentes, possíveis novos entrantes e produtos substitutos, clientes e fornecedores. Castro e Figueiredo (2016) entendem que o desenvolvimento de um modelo de gestão é a maneira como uma organização cria, entrega e captura valor, pois em ambientes instáveis de negócios podem desempenhar papel crucial na inovação, realizando a ligação entre estratégia e processos internos, simplificando a

comunicação e favorecendo a difusão do conhecimento interno, o que, por sua vez, acaba gerando vantagem competitiva.

Benedicto, Lames e Bittencourt (2015) evidenciaram as dificuldades enfrentadas pelos gestores, relacionadas à gerência dos recursos humanos. As maiores estão na gestão de pessoas e de como motivá-las a executarem suas tarefas de maneira eficiente, de modo que contribuam para a realização das metas e objetivos dentro das normas requeridas pelas empresas. Kaplan e Norton (2004) enfatizam que a perspectiva de aprendizado e crescimento do BSC pode alinhar os ativos intangíveis com a estratégia da organização. Essa perspectiva contém os objetivos e indicadores dos três componentes dos ativos intangíveis, essenciais para a implementação da estratégia: capital humano; capital da informação; e capital organizacional.

2.4. Mapas Estratégicos e Análise Swot para implantação do BSC

Kaplan e Norton (2005) definem o mapa estratégico como uma forma de representar visualmente a estratégia, pois os objetivos são exibidos em uma página integrando quatro perspectivas que se combinam em relações de causa-efeito, que, ajustado à estratégia da organização, descreve como os ativos intangíveis impulsionam melhorias de desempenho nos processos internos que exercem o máximo de alavancagem no fornecimento de valor para seus principais *stakeholders*.

Para implantação do BSC, é necessária avaliação de fatores internos e externos da organização. De acordo com Kotler (2000), a análise SWOT, resulta na avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e consiste na avaliação desses fatores. Queiroz et al. (2015) corroboram ao destacar em seu estudo que para sucesso na implantação do BSC é preciso o envolvimento de todos os departamentos, controle e acompanhamento do processo, gerando *feedback* para intervir no momento certo, criando um caminho estratégico.

De acordo com Vanti et al. (2007), a análise SWOT auxilia na realização do planejamento estratégico e é útil à controladoria, pois, durante as fases de execução e controle, fornece informações sobre o ambiente. Machado (2012) corrobora quando afirma que a análise SWOT consiste no cruzamento dos pontos fortes com os fracos, as oportunidades e as ameaças, fornecendo e subsidiando informações sobre a empresa para compreender o seu posicionamento e criação de estratégias.

Para Barboza e Rojo (2015), a análise SWOT é considerada uma ferramenta útil para diagnosticar a organização. Silva e Abbad (2011) complementam que ela serve como base para o planejamento estratégico e de gestão de uma organização e facilita a compreensão dos ambientes.

2.5. *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão nas empresas brasileiras

Estudo realizado por Dietschi e Nascimento (2008), compreendendo algumas empresas da região Sul e Sudeste do Brasil de capital aberto e fechado, apontou que as empresas atribuem maior importância ao fator financeiro do que aos demais fatores, devido à pressão contínua dos acionistas por melhores resultados.

Castro et al. (2012) realizaram análise empírica do impacto do BSC no desempenho das organizações brasileiras. O estudo foi desenvolvido em organizações brasileiras identificadas como de grande complexidade e repercussão e foi constatado que o tempo de implantação do BSC estaria associado à melhoria da margem de contribuição que é impactada positivamente nas empresas que implantaram o modelo de gestão há pelo menos um ano.

Frezzati et al. (2014) apontaram em seu estudo que o BSC é mais utilizado pelas empresas abertas do que pelas empresas fechadas. Constataram que diversos pesquisadores

encontraram correlação positiva entre o uso de indicadores não-financeiros e de desempenho organizacional. Da mesma forma, Rocha, Beuren e Hein (2012) demonstraram melhorias no resultado com a implantação do BSC. Martins, Cruz e Corso (2011) estudaram impactos da adoção do BSC em empresas no Brasil, com base em procedimento de regressão, e identificaram melhoria no desempenho medido pelo retorno sobre o investimento e pelo valor da ação antes e depois da adoção do BSC.

Barbosa e Perez (2016) corroboram com seu estudo, quando identificam que as implicações em uma empresa familiar são relevantes e destacaram pontos positivos à implantação do BSC por meio de depoimentos dos funcionários, os quais, entretanto, relataram também algumas barreiras à implantação do BSC, tais como: falta de estrutura para cálculo dos indicadores; definição de como calcular alguns indicadores; não conscientização dos funcionários; falta de objetivos e metas definidas; resistência do presidente e de alguns funcionários com mais tempo de empresa; falta do planejamento adequado; e a carência de informações para apurar os indicadores.

Malacarne, Balassiano e Nossa (2016) identificaram que o BSC não estava sendo apurado de forma integrada, gerando dificuldades na mensuração dos resultados. Citaram a resistência de colaboradores de nível operacional que, por sua vez, acreditaram que a ferramenta apenas foi utilizada para determinar e monitorar as metas. Ao contrário do que pregam Kaplan e Norton (2004), quando se referem à perspectiva aprendizado e crescimento, os colaboradores da empresa estudada por Malacarne, Balassiano e Nossa (2016) relataram a percepção de que havia apenas a preocupação com os objetivos empresariais, pois os indicadores do BSC não levavam em consideração os objetivos individuais dos funcionários e tal postura gerou resistência e insatisfação em alguns setores.

Moreira et al. (2012) demonstraram em seu estudo que quanto menor o nível hierárquico menor a discussão da estratégia antes da implantação do BSC. O estudo revelou que o índice de pessoas da organização que sequer ouviram falar sobre o BSC chegou a 61%. Em estudo realizado por Pereira e Terra (2016) em uma empresa de alimentos, a falta de suporte dos supervisores constituiu barreira cultural na implantação de BSC.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa ocorreu na empresa Eletro Zagonel Ltda durante os meses de setembro/2016 a junho/2017. Para o desenvolvimento do estudo, selecionou-se oito sujeitos da pesquisa que participavam do nível estratégico e gerencial da empresa, para os quais foram atribuídos codinomes, com números de 1 a 8 antecedidos da letra “Z” de Zagonel. A numeração não representa a ordem em que as entrevistas foram realizadas.

Quanto à natureza, este trabalho classificou-se como pesquisa qualitativa, pois foi baseado em resultados de pesquisas documentais, entrevistas semiestruturadas e reuniões com grupo focal, cuja descrição e interpretação se deu pela técnica da análise de conteúdo (BARDIN, 2000). Strauss e Corbin (2008) entendem como pesquisa qualitativa, aquelas cujos resultados não podem ser alcançados por meio de procedimentos estatísticos ou de quantificação e, ao mesmo tempo, refere-se ao funcionamento organizacional.

Quanto à tipologia, foi uma pesquisa exploratória. A fase exploratória foi constituída de diagnóstico estratégico, envolvendo os ambientes interno e externo da empresa, pelos quais foram levantadas informações sobre o seu mercado de atuação. Conforme Gil (2010), a pesquisa exploratória, além de proporcionar maior familiaridade com o problema, torna-o explícito. Segundo Yin (2005), a pesquisa exploratória pode ser caracterizada como aquela que tem a finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias com o objetivo de formular e propor novos modelos e métodos, que possam ser pesquisados e aprofundados no futuro.

A pesquisa também é considerada descritiva, pois, de acordo com Godoy, Mello e Silva (2012), foi apresentado um relato detalhado da estratégia organizacional da empresa, sua configuração e atividade, sem a formulação de hipóteses.

Quanto ao método, a pesquisa foi considerada um estudo de caso, pois os pesquisadores não tiveram uma solução pré-definida, exigindo a identificação do problema, análise de evidências, desenvolvimento de argumentos lógicos, avaliação e sugestão de soluções para o modelo de gestão que foi proposto em um contexto empresarial por meio de discussão individual e coletiva das informações expostas no estudo de caso. Yin (2005) diz que os estudos de caso são preferidos pelos pesquisadores quando se deparam com questões que possuam pouco controle sobre os eventos e quando o foco da pesquisa se encontra em fenômenos inseridos em algum contexto da vida real.

Segundo Godoy, Mello e Silva (2012), o grupo focal é uma entrevista realizada em grupo, cujas reuniões têm características definidas quanto à proposta, tamanho, composição e aos procedimentos metodológicos. Os dados são transcritos acrescidos de reflexões do moderador e permite ao pesquisador coletar dados em curto espaço de tempo e em quantidade adequada. Para os fins propostos, foram realizadas três reuniões com o grupo focal, composto pelos sócios e dirigentes da Zagonel, tendo o pesquisador como moderador, nas datas de 05/09/2016, 15/02/2017 e 21/06/2017.

4. DESCRIÇÃO, ANÁLISE E RESULTADOS

4.1. A formação e evolução da estratégia e o posicionamento estratégico

Constatou-se que a Zagonel possui uma estratégia definida, embasada em análise de fatores externos e internos. De acordo com Porter (2004), para formulação da estratégia é necessária a análise dos ambientes e suas variáveis, comumente chamada de análise SWOT. Porém, evidenciou-se a não difusão da estratégia com colaboradores, comprovada pela fala do entrevistado Z5: “As estratégias de mercado e estratégia da empresa para fazer acontecer, isso a gente não discute oficialmente, mas a gente tem esta noção de onde a empresa quer chegar [...]”

Porter (2004) defende que para formulação da estratégia devem ser avaliadas as cinco forças competitivas. Percebeu-se que a Zagonel tem realizado essas avaliações, porém, não há formalização ou divulgação dessas análises. Dentre as cinco (5) forças de Porter (2004), em relação aos concorrentes e ao seu monitoramento, o entrevistado Z2 relata: “às vezes se comenta, se fala, mas nunca se parou e olha vamos fazer uma análise de uma nova empresa no mercado”.

Pode-se dividir a evolução da estratégia da empresa Zagonel em três momentos distintos. O primeiro momento aconteceu pela constituição da empresa de prestação de serviços com o objetivo de efetuar rebobinagem de motores e consertos de ferramentas e eletrodomésticos. O objetivo de um dos sócios fundadores era ser uma empresa referência na região Oeste Catarinense. Pode-se dizer que ocorreu a partir da ideia do empresário fundador.

O segundo momento, ocorreu após um dos sócios perceber a oportunidade de transformar seu empreendimento em uma indústria. Foi então que se iniciou a fabricação de eletrificadores de cercas e, posteriormente, de duchas eletrônicas. O terceiro momento ficou marcado pela entrada da empresa na atividade de Iluminação e pode-se afirmar que ocorreu a partir da percepção da oportunidade no setor pelo empresário fundador.

Quanto ao posicionamento estratégico, na reunião com o grupo focal, buscou-se entender o enquadramento atual da Zagonel, baseado nas estratégias genéricas de Porter (2004). Após discutir as três estratégias, chegou-se à conclusão de que a empresa possui

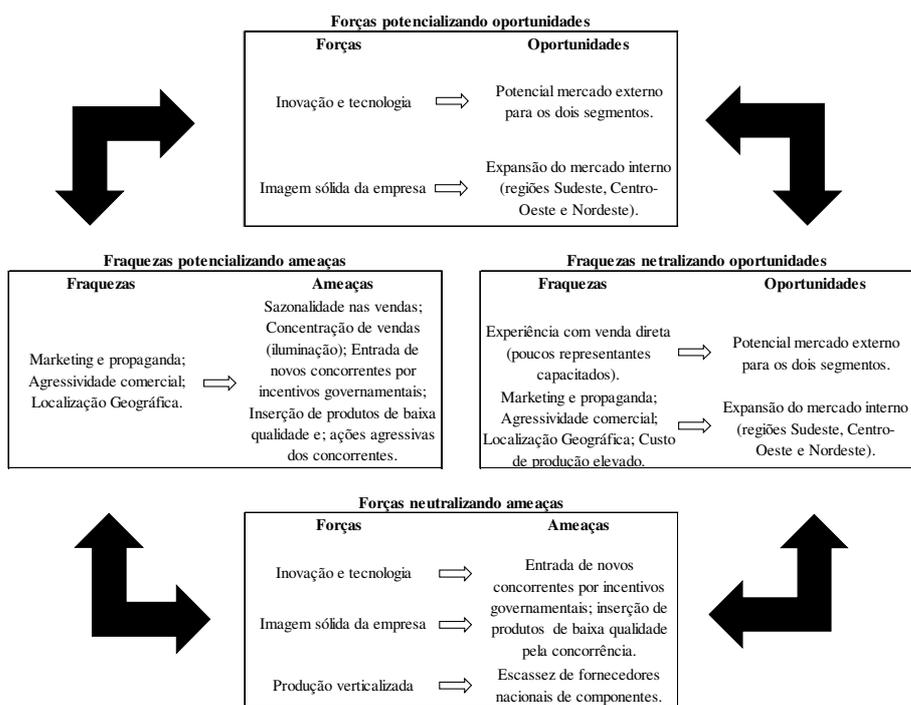
posicionamento de enfoque no segmento de Iluminação e o chamado “meio termo” no segmento de aquecimento.

Sem um planejamento estratégico formalizado, após desenhá-lo, ficou ultrapassado antes mesmo de sua utilização, pois não contemplava a entrada em um novo segmento no ano de 2014. O Entrevistado Z4 menciona “a gente não tem planejamento estratégico definido no papel, esse era um dos objetivos [...] para o ano [2016]”. Percebe-se que esse momento foi marcado por uma mudança que Mintzberg (2000) denomina de estratégia emergente, pois a empresa adotou, à revelia do planejamento, ações para aproveitar oportunidade percebida na interação com o ambiente competitivo. Quando se esperava que a Zagonel buscasse fortalecer seu posicionamento no mercado de aquecimento, adentrou a um novo mercado, pelo potencial percebido, que hoje já representa cerca de 60% do seu faturamento.

4.2. Revisão da análise SWOT, objetivos estratégicos e o mapa estratégico

A empresa Zagonel disponibilizou sua análise SWOT e, após a realização do diagnóstico estratégico, chegou-se à reconfiguração apresentada na Figura 1.

Figura 1 – Forças e oportunidades *versus* fraquezas e ameaças (oportunizando e neutralizando)



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

A proposta elaborada na Figura 2 visou ao alinhamento dos objetivos estratégicos da empresa às quatro perspectivas do BSC, pois a Zagonel possuía objetivos de qualidade e objetivos estratégicos. Alguns objetivos se sobrepõem a outros. Para que os objetivos estratégicos contemplassem também os objetivos da qualidade, foi realizada reunião com o grupo focal, na qual estes foram analisados, discutidos e redefinidos:

Figura 2 – Objetivos estratégicos propostos para a Zagonel

Perspectiva	Objetivo estratégico
Financeira	1. Aumentar o resultado operacional e melhorar a gestão sobre o fluxo de caixa, com crescimento acima da média da concorrência;
	2. Otimizar a relação entre o crescimento das receitas e os custos.

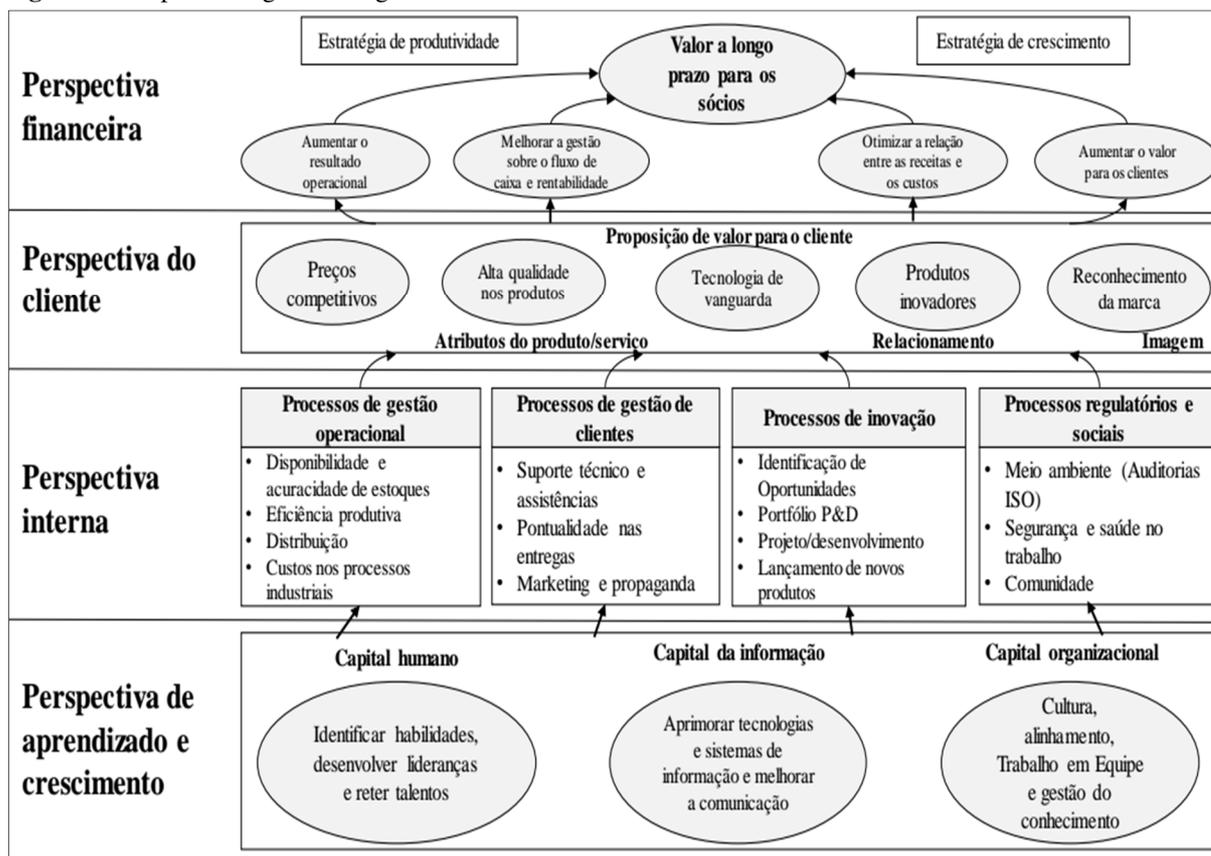
Dos clientes	3. Atender às necessidades dos clientes, satisfazendo-os; 4. Aumentar a percepção da excelência dos produtos pelos consumidores finais; 5. Aumentar <i>market share</i> e ativar clientes da carteira.
Dos processos	6. Aumentar o nível de produtividade; 7. Oferecer produtos diferenciados e inovadores; 8. Otimizar tempo e processos; 9. Oferecer suporte técnico especializado, com ampla rede de assistência técnica.
Do Aprendizado e Crescimento	10. Promover o desenvolvimento das pessoas; 11. Elevar o desempenho das equipes, com retenção dos talentos; 12. Garantir a segurança e bem-estar no trabalho.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Desde o primeiro contato com a Zagonel em maio de 2016, foi constatado que haviam planos da empresa para implantação do BSC como forma de disseminar a estratégia e alinhar os diversos setores da organização aos objetivos estratégicos, além de servir como meio de avaliação de desempenho dos funcionários pelo índice de atingimento dos indicadores.

Entretanto, conforme definido por Kaplan e Norton (2005), faz-se necessário o desenvolvimento do mapa estratégico da empresa conforme demonstrado na Figura 3, para eliminar a lacuna existente entre a estratégia e a sua execução.

Figura 3 - Mapa estratégico da Zagonel



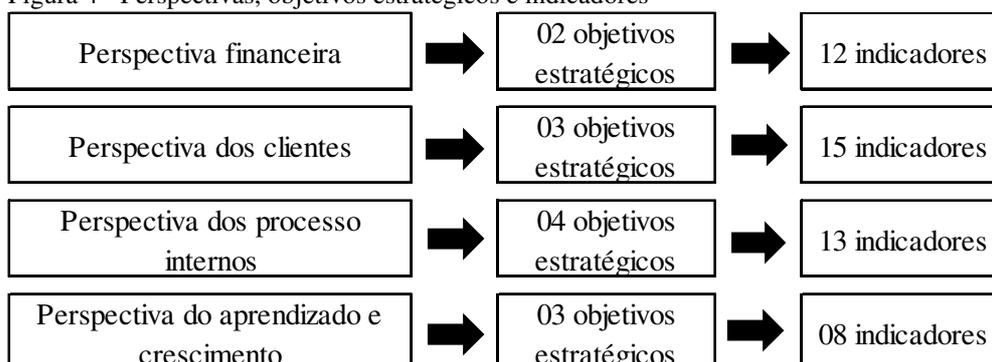
Fonte: Elaborado pelos autores (2017) a partir de Kaplan e Norton (2005, p. 11)

A construção do mapa estratégico foi subsidiada com a análise de conteúdo das informações documentais, entrevistas e reuniões com o grupo focal. A análise SWOT foi imprescindível para revisão dos objetivos estratégicos e posterior determinação das variáveis relevantes acerca da empresa e o desdobramento estratégico da Zagonel, que é parte do processo de construção do BSC.

4.3. Definição dos indicadores e do plano para implementação do BSC

A definição dos indicadores, caracterizada como desdobramento estratégico, foi realizada após revisão dos objetivos e construção do mapa estratégico. Foi discutida a capacidade de a empresa mensurar todos os indicadores e a demanda de tempo necessária para a consolidação dos resultados. Houve a validação do modelo durante reunião com o grupo focal, na qual enfatizou-se que a eficácia do BSC não acontece pela quantidade de indicadores. Desta forma, reduziu-se o número para quarenta e oito (48), pois embora a empresa possuísse mais de uma centena deles, faltavam-lhes conexões com os objetivos estratégicos. A Figura 4 resume a nova configuração:

Figura 4 - Perspectivas, objetivos estratégicos e indicadores



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Os dirigentes da empresa tinham consciência da importância da definição dos indicadores e dos meios para criação de séries históricas que permitissem monitorar o cumprimento dos objetivos estratégicos. Para cada indicador foram definidas a fórmula, periodicidade e responsabilidade pela alimentação sistemática dos dados.

Para a implementação do BSC, Kaplan e Norton (1997) citam quatro etapas divididas em dez tarefas, entretanto, no desenvolvimento desta pesquisa se optou por adaptar a versão do cronograma conforme Figura 5.

Figura 5 – Cronograma proposto para implantação do BSC na Zagonel

	Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
I. Arquitetura do programa de medição		=====>																
1. Escolha da unidade organizacional		Planejamento do Projeto																
2. Identificação das relações entre a unidade e a corporação																		
II. Definição dos objetivos estratégicos																		
3. Entrevista da primeira etapa																		
4. Sessão de síntese																		
5. <i>Focus Group</i> : primeira etapa																		
III. Escolha dos indicadores estratégicos																		
6. Reuniões dos subgrupos																		
7. <i>Focus Group</i> : segunda etapa																		
IV. Elaboração do plano de implementação																		
8. Desenvolvimento do plano de implementação																		
9. <i>Focus Group</i> : terceira etapa																		
10. Finalização do Plano de implementação																		

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

De acordo com Kaplan e Norton (1997), a efetivação do BSC depende de um sistema de informações que o sustente, portanto, a décima fase, definida como finalização do plano de

implementação, somente acontecerá após a definição das metas e do sistema que irá alimentar as informações. Ao final do estudo, a empresa Zagonel estava em processo de implantação de um sistema de informações que dará suporte aos dados necessários ao modelo proposto. Nota-se que o cronograma adaptado pelo pesquisador permaneceu com quatro etapas e dez tarefas, denominadas neste estudo como fases.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados encontrados a partir das informações coletadas por meio da pesquisa documental, entrevistas e reuniões do grupo focal possibilitaram efetuar nova análise SWOT a partir do diagnóstico estratégico. Percebeu-se a ausência do planejamento estratégico na maior parte das ações da Zagonel, em movimentos que se explica pelo que Mintzberg (2000) denomina de estratégia emergente, pois a empresa adotou, à revelia do planejamento, ações para aproveitar em 2014 oportunidade captada a partir da interação com o seu ambiente competitivo. Quando se esperava que a Zagonel buscasse fortalecer seu posicionamento no mercado de aquecimento, adentrou a um novo mercado, o de iluminação, pelo potencial percebido. Foi constatado que a empresa possui um posicionamento estratégico de enfoque no segmento de iluminação e está no que Porter (2004) chama de meio termo no segmento de aquecimento, ou seja, não adotou um posicionamento de diferenciação, liderança no custo ou enfoque.

Houve a revisão dos objetivos estratégicos para adequá-los às quatro perspectivas do BSC. Depois de entender quais eram as estratégias e as metas da Zagonel, os objetivos estratégicos foram definidos e readequados em doze dos quinze objetivos anteriores à pesquisa. Na sequência, construiu-se o mapa estratégico, que norteou a elaboração dos 48 indicadores.

Realizou-se apresentação e validação do modelo de indicadores e do plano de implementação do BSC. Das dez mencionadas por Kaplan e Norton (1997), foram realizadas até a nona tarefa, pois, para sua finalização, restaram a definição das metas e a integração de um sistema que sustente a base de dados do modelo proposto.

Evidenciou-se a aplicabilidade do modelo proposto, pois a empresa demonstra consciência e interesse na implantação do BSC e na sistematização dos dados para alimentar os indicadores, conforme manifestações dos participantes em entrevistas e grupos focais. Esta aplicabilidade é corroborada em outras organizações a partir dos estudos de Dietschi e Nascimento (2008), Queiroz et al. (2015), Castro et al. (2012), Martins e Corso (2011), Frezzatti et al. (2014) e Rocha, Beuren e Hein (2012). Neste sentido, o estudo ora finalizado pode servir de base para pesquisadores, consultores e gestores que estejam implantando o BSC, em especial no tocante à metodologia adotada, que propicia a participação substantiva de dirigentes e colaboradores-chaves, elevando as possibilidades de êxito e de aprendizagem organizacional.

Das barreiras à implementação do BSC, foram consideradas a falta de estrutura para cálculo dos indicadores apontada por Barbosa e Perez (2016), a barreira cultural apontada por Pereira e Terra (2016), falta de envolvimento da equipe por Moreira et al. (2012). No entanto, a previsão para fusões e aquisições não foram constatadas.

Em síntese, e respondendo ao objetivo geral desta pesquisa, sobre como implementar um sistema de gestão estratégica com base no *Balanced Scorecard*, este estudo demonstrou que o sistema é mais eficaz quando implementado a partir do diagnóstico estratégico, portanto, pode-se afirmar que foi criado um novo roteiro para implementação do BSC.

Como limitações do trabalho, entende-se a impossibilidade da aplicação da décima tarefa do cronograma de implantação do BSC, chamada por Kaplan e Norton (1997) de finalização do plano de implementação, pois as metas organizacionais da Zagonel não são de domínio público, e em função do tempo necessário extrapolar o cronograma desta pesquisa.

Espera-se que este estudo colabore na discussão das formas de avaliação de desempenho

organizacional nas empresas e que esses resultados facilitem a compreensão das questões relativas aos indicadores financeiros e não financeiros das organizações. Considera-se que este estudo contribuiu para a formulação de um roteiro para implementação do BSC, aplicável a qualquer organização, com as devidas adaptações.

Recomenda-se como oportunidade de aprofundamento, a realização de pesquisas sobre o desempenho organizacional após a implementação do BSC, comparando-os com o desempenho de empresas cujo modelo não foi implementado. Também é importante investir em pesquisas que considerem na implantação do BSC indicadores ambientais discutidos nas teorias de sustentabilidade organizacional.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D. M.; PEREIRA, I. M.; LIMA, I. J. Instrumentos de controle de gestão utilizados por micro e pequenas empresa sul catarinenses. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 10, n. 3, p. 49-92, 2016.

ALVES, J. N.; SILVA, T. B.; TAVARES, C. E. M.; DAL-SOTO, F. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 7, n. 2, p. 80-100, 2013.

ANSOFF, H.I. **A nova estratégia empresarial**, São Paulo, Atlas, 1990.

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.

BARBOZA, J. V. S.; ROJO, C. A. Diagnóstico estratégico em uma empresa do setor moveleiro por meio das análises SWOT, matriz BCG e 5 forças de Porter. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 9, n. 1, p. 103-116, 2015.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 7, n. 1, p. 99-120, 1991.

BENEDICTO, S. C.; LAMES, E. R.; BITTENCOURT, J. J. As habilidades do administrador e seus reflexos sobre a prática estratégica nas organizações contemporâneas. **Reuna**, v. 20, n. 4, p. 115-138, 2015.

BEUREN, I. M.; SANTANA, S. V.; THEIS, M. B. A inter-relação entre os sistemas de controle gerencial e as estratégias organizacionais: um estudo de caso. **RACE – Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 13, n. 3, p. 919-954, 2014.

CALIXTA, M.; AFONSO, T.; LOCATELLI, R. L. Segmentação de mercado, diferenciação de produtos e a perspectiva da antropologia do consumo. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 11, n. 1, p. 1-27, 2011.

CASTRO, F. G.; FIGUEIREDO, L. F. A Economia Criativa como Proposta de Valor nos Modelos de Negócio. **NAVUS – Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 3, p. 111-122, 2016.

CASTRO, V.B.; REZENDE, J.F.; PROCHNIK, V.; NOGUEIRA, A.R.R. Uma Análise empírica do impacto do *Balanced Scorecard* no desempenho de organizações brasileiras. **Revista de Informação Contábil**, v. 6, n. 4, p. 20-41, out. 2012.

CELESTINO, M. D. S.; SILVA, J. D. G. O *Balanced Scorecard* como framework para a ação estratégica. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 10, n. 3, p. 147-172, 2011.

- CORREA, C.; CORREA, H. L. O processo de formação de estratégias de manufatura em empresas brasileiras de médio e pequeno porte. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. [online]. 2011, vol. 15, n. 3, p. 454-475.
- DEITOS, M. L. M. S. O Processo de incorporação de tecnologia na indústria brasileira: dos primórdios da industrialização à abertura comercial nos anos de 1990. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 12, n. 1, p. 4-25, 2012.
- DIETSCHI, D. A.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre a aderência do *Balanced Scorecard* às empresas abertas e fechadas. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, v. 19, n. 46, p. 73-85, 2008.
- FERREIRA, M. P.; PEREIRA, M. F.; SERRA, F. A. R.; MORITZ, G. O. **Estratégia em diferentes contextos empresariais: fundamentos, modelos e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- FREZATTI, F.; BIDO, D. S.; CRUZ, A. P. C.; MACHADO, M. J. C. O papel do *Balanced Scorecard* na gestão da inovação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 4, p. 381-392, 2014.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GODOY, C. K.; MELLO, R. B.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- GUERREIRO, R.; SOUZA, R. P. Um estudo sobre percepções de importância de atividades do processo de gestão e barreiras à implantação do planejamento estratégico. **Revista Universo Contábil**, v. 11, n. 1, p. 88-104, 2015.
- KAPLAN, Robert e NORTON, David P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: *Balanced Scorecard*, convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KRAKAUER, P. V. C.; FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. Planejamento estratégico em pequenas e médias empresas: estudo quantitativo em empresas brasileiras de tecnologia da informação. In: **XIII SEMEAD - Seminário em Administração**. Área Temática: Empreendedorismo e inovação. São Paulo, FEA-USP, setembro, 2010.
- MACHADO, N. S. Concepção, aplicação e aprimoramento de uma metodologia de planejamento estratégico para a pequena e média empresa, com base na construção de concorrente imaginário. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 11, n. 1, p. 92-119, 2012.
- MALACARNE, R.; BALASSIANO, M.; NOSSA, V. Implicações do BSC nas práticas cotidianas que envolvem a Gestão de Pessoas: estudo de caso em uma instituição de educação profissional. **Organizações & Sociedade**, v. 23, n. 78, p. 406-420, 2016.
- MARASSI, R. B.; WRUBEL, F.; ROSA, F. S. Análise da institucionalização de artefatos de custos no controle gerencial em uma empresa têxtil. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 9, n. 2, p. 58-79, 2014.

MARTINS, T. S.; CRUZ, J. A. W; CORSO, J. M. D. O impacto da implementação do *Balanced Scorecard* no desempenho financeiro. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 12, n. 1, p. 61-73, jan./jun. 2011.

MARTINS, U. T. **Formação educacional e atuação profissional do administrador de empresas: habilidade e competências versus funções e papéis gerenciais**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças - FUCAPE, Vitória (ES), 2010. Disponível em: <http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/8/Dissertacao%20Ulisses%20Tadeu%20Martins.pdf>. Acessado em: 26 mai. 2016.

MELO, M. A.; LEONE, R. J. G. Alinhamento entre as estratégias competitivas e a gestão de custos: um estudo em pequenas empresas industriais do setor de transformação. **Brazilian Business Review**, v. 12, n. 5, p. 83-104, 2015.

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**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOREIRA, F. A. L.; PESSOA, M. N. M.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. D.; ROLDAN, V. P. S. Fatores críticos na implantação do *Balanced Scorecard* – BSC. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 5, n. 3, p. 57-89, 2012.

MUNARETTO, L. F.; CORRÊA, H. L. Indicadores de desempenho organizacional: uso e finalidades nas cooperativas de eletrificação do Brasil. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 27, n. 1, p. 25-41, 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OYADOMARI, J. C. T.; LIMA, M. P.; PEREIRA, D. L.; SILVA, B. O. T. Relacionamentos entre controle gerencial, aprendizagem organizacional e decisões. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 10, n. 20, p. 53-74, 2013.

PASSOS, C. A.; SPERS, R. G. Modelo de avaliação de desempenho organizacional para pequenas e médias empresas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 4, p. 44-58, 2014.

PEREIRA, C. A. Gestão Econômica. In: PARISI, C.; MEGLIORINI, E. **Contabilidade Gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

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.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

QUEIROZ, R. T.; LOBOSCO, A.; ALMEIDA, M. I. R.; MACCARI, E. A. A inserção da ferramenta *Balanced Scorecard* no planejamento estratégico de uma empresa em crescimento: um estudo de caso na Empresa Metadil Indústria e Comércio Metalúrgica Ltda. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 7, n. 1, p. 81-112, 2015.

REIS, J. C. D.; GOMES, J. S.; DALBEM, M. Controle de gestão nos maiores bancos múltiplos brasileiros: o impacto da internacionalização e da convergência contábil sobre os sistemas de controle. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 9, n. 2, p. 6-21, 2014.

- ROCHA, I.; BEUREN, I. M.; HEIN, N. Rentabilidade de empresas que utilizam o *Balanced Scorecard* (BSC) versus empresas que utilizam somente indicadores de desempenho financeiros. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 5, n. 2, p. 88-119, 2012.
- SILVA, A. L.; ABBAD, G. S. Benefícios e limitações do *Balanced Scorecard* para avaliação de resultados organizacionais em Treinamento, Desenvolvimento e Educação. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 10, n. 1, p. 4-28, 2011.
- SOUZA, C. M. L. Entre o planejamento estratégico formal e informal: um estudo de caso exploratório sobre a prática de estratégia nas organizações. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 5, p. 855-876, 2011.
- SOUZA, S. C.; MARINHO, S. V. Planejamento estratégico baseado no *Balanced Scorecard*: um estudo de caso aplicado a uma pequena empresa de segurança. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 15, n. 2, p. 213-237, 2014.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- VANTI, A. A.; LINDSTAEDT, R. S.; MIOTTO, G. R.; PUGUES, L. M. A. Controladoria utilizando a lógica Fuzzy no auxílio à empresa para definição das prioridades do planejamento estratégico: um estudo em uma empresa de turismo. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 1, p. 31-58, 2007.
- VARELA, A. V.; BARBOSA, M. L. A.; FARIAS, M. G. G. Abordagem cognitiva para gestão do planejamento estratégico nas organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. 2, p. 49-68, 2015.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.