

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA TÊXTIL
ENGENHARIA TÊXTIL

MAURICIO NÓRCIA DE SOUZA FILHO

**UM ESTUDO SOBRE A ESTRUTURAÇÃO DO *BALANCED
SCORECARD* EM UM MICRO EMPRESA DE CONFECÇÃO DO
VESTUÁRIO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

APUCARANA

2015

MAURICIO NÓRCIA DE SOUZA FILHO

**UM ESTUDO SOBRE A ESTRUTURAÇÃO DO *BALANCED*
SCORECARD EM UMA MICRO EMPRESA DE CONFECÇÃO DO
VESTUÁRIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel no curso de Engenharia Têxtil, da Coordenação de Engenharia Têxtil, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Me. Fabrício Kurman Merlin.

APUCARANA

2015



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Apucarana
Curso de Engenharia Têxtil



TERMO DE APROVAÇÃO

**Um estudo sobre a estruturação do *Balanced Scorecard* para uma
microempresa de confecção do vestuário por**

MAURICIO NÓRCIA DE SOUZA FILHO

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi apresentado aos dezesseis dias do mês de junho de dois mil e dezesseis, às treze horas, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia Têxtil, do Curso Superior em Engenharia Têxtil da UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato foi arguido pela banca examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a banca examinadora considerou o trabalho aprovado.

PROFESSOR FABRICIO KURMAN MERLIN– ORIENTADOR

PROFESSORA RONIE GALEANO – EXAMINADORA

PROFESSOR LEANDRO VICENTE GONÇALVES – EXAMINADOR

“A Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso”

RESUMO

SOUZA FILHO, Nórcia, Mauricio. Um estudo sobre a estruturação do *Balanced Scorecard* para uma microempresa de confecção do vestuário. 2016. 50 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharelado em Engenharia Têxtil – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Apucarana, 2016.

O *Balanced Scorecard- BSC* têm se destacado como modelo de gestão estratégica dentro de grandes empresas, devido ao seu potencial para torná-las mais competitivas. Esse fato se dá por inúmeros fatores que, dentre eles, destacam-se as tomadas de decisão que compõe a estruturação adequada do modelo alinhada as necessidades da empresa. A utilização dessa ferramenta de gestão pode tornar os resultados das microempresas mais relevantes. Dessa forma, o trabalho tem como objetivo explorar a estruturação do *BSC* em uma microempresa de confecção do vestuário, através das tomadas de decisões estratégicas necessárias para estruturar o modelo. O estudo é de caráter qualitativo realizado por meio da pesquisa-ação. Foram realizadas reuniões que contaram com a participação da diretoria geral e a gerência. A colaboração dos gestores foi muito importante para o levantamento das informações sobre a empresa. Entretanto, destaca-se o envolvimento deles nas atividades propostas na etapa de estruturação do *BSC*. A estruturação constituiu das fases de informações estratégicas e definições estratégicas, nos quais se obteve 10 objetivos estratégicos, 20 indicadores de desempenho e 4 atividades estratégicas. Dos resultados obtidos, destaca-se o crescimento contínuo de conhecimento estratégico e a visão sistêmica da empresa por parte da direção geral e da gerência, pois possibilitou a busca por informações fundamentais sobre a empresa, de forma organizada, para as decisões estratégicas que ocorreram ao longo da estruturação do *BSC*.

Esse trabalho concluiu que é fundamental para que as microempresas de confecção obtenham melhores resultados diante das tomadas de decisão, buscar informações sobre áreas específicas que possibilitem aumentar a probabilidade de sucessos das decisões, pois existe a necessidade de reflexão das informações para que cada etapa de estruturação esteja alinhada com a missão, visão e valores da empresa.

Palavras-chaves: Planejamento estratégico, BSC, Indicadores de Desempenho, Gestão Estratégica, tomada de decisão.

ABSTRACT

SOUZA FILHO, Norcia, Mauricio. A study about the structure of the Balanced Scorecard for a micro-enterprise of garment making. 2016. 50 pages. Work Baccalaureate Completion of course in Textile Engineering - Federal Technological University of Paraná. Apucarana, 2016.

The Balanced Scorecard- BSC have stood out as a model of strategic management within large companies because of their potential to make them more competitive. This fact is given by many factors, among them are the decision making that makes up the proper structuring of the model aligned to business needs. The use of this management tool can make the results of the relevant micro-enterprises. Thus, the study aims to explore the structure of the BSC in a micro-enterprise of garment making, through the strategic decision-making necessary to structure the model.

This study is qualitative accomplished through action research. That meetings were held with the participation of the general board and management. The collaboration of the managers was very important for the gathering of information about the company. There is their involvement in the activities proposed in the BSC structuring step. The structure consisted of the steps of strategic information and strategic definitions, in which it obtained 10 strategic objectives, 20 performance indicators and 4 strategic activities.

From the results, there is the continued growth of strategic knowledge and systemic view of the company by the board and management, because it made possible the search for key information about the company, in an organized manner to the strategic decisions that have occurred over BSC structuring.

This work concluded that it is essential for the micro enterprises of garment making to obtain better results on the decision-making, seeking information on specific areas that allow increase the probability of success of the decisions, because there is the need to reflect of the information for each structuring step is aligned with the mission, vision and values of the company.

Keywords: Strategic planning, BSC, Performance Indicators, Strategic Management, decision-making.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: SWOT	17
Figura 2: Perspectivas do Balanced Scorecard.....	20
Figura 3: Estruturação <i>BSC</i>	23
Figura 4: Organograma Empresarial	28
Figura 5: Receita Mensal	29
Figura 6: Informações Estratégicas.....	29
Figura 7: Processo de estruturação e implementação BSC	30
Figura 8: Fluxograma das atividades metodológicas	31
Figura 9: Análise SWOT.....	35
Figura 10: Mapa Estratégico	37
Figura 11: Sequenciamento das atividades estratégicas	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Indicadores de desempenhos financeiros	39
Quadro 2: Indicadores de desempenho de clientes	40
Quadro 3: Indicadores de desempenho de processos internos	42
Quadro 4: Indicadores de desempenho de crescimento e aprendizagem	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	9
1.2 PERGUNTA PRINCIPAL E SECUNDÁRIAS	10
1.3 OBJETIVO GERAL	11
1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	11
1.5 LIMITAÇÕES	11
2 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	13
2.1 ESTRATÉGIA	13
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	13
2.2.1 Etapas para o desenvolvimento do planejamento estratégico	14
2.2.1.1 <i>Missão</i>	14
2.2.1.2 <i>Visão</i>	15
2.2.1.3 <i>Valores</i>	15
2.2.1.4 <i>Análise do ambiente</i>	16
2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA	18
2.4 BALANCED SCORECARD	19
2.4.1 Perspectiva Financeira	20
2.4.2 Perspectiva do cliente	21
2.4.3 Perspectiva do processo	21
2.4.4 Perspectiva de crescimento e aprendizagem	22
2.4.5 Benefícios do BSC	22
2.4.6 Operacionalização do BSC	23
2.4.6.1 <i>Definição de objetivos estratégicos</i>	23
2.4.6.2 <i>Mapa estratégico</i>	23
2.4.6.3 <i>Monitoramento do alcance dos objetivos estratégicos</i>	24
2.4.6.4 <i>Definição de iniciativas estratégicas</i>	24
2.5 TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA	24
3 METODOLOGIA	26
3.1 PRESSUPOSTOS METODOLÓGICOS	26
3.2 MÉTODO	27
3.2.1 Design da pesquisa	27
3.2.1.1 <i>Unidade de análise</i>	27
3.2.1.2 <i>Questões norteadoras</i>	33
3.2.1.3 <i>Proposições teóricas</i>	33
3.2.2 Coleta de dados	33
3.2.3 Análise dos dados	34
3.2.4 Interpretação dos dados	34
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	35
4.1 ANALISE DE MERCADO – SWOT	35
4.2 ESTRUTURAÇÃO DO BSC	36
4.2.1 Objetivos estratégicos	36
4.2.2 Elaboração dos indicadores de desempenho	38
4.2.2.1 <i>Indicadores de desempenho financeiro</i>	39
4.2.2.2 <i>Indicadores de desempenho de clientes</i>	40
4.2.2.3 <i>Indicadores de desempenho de processos internos</i>	41
4.2.2.4 <i>Indicadores de desempenho de crescimento e aprendizagem</i>	42
4.2.3 Definição das iniciativas estratégicas	44

4.3 AVALIAÇÃO GERAL DA EQUIPE	45
5 CONCLUSÃO	47
REFERÊNCIAS.....	49

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

No mundo empresarial, a disputa por mercado tem se tornado cada vez mais acirrada. A globalização permitiu com que as empresas vendessem em comprassem em quase qualquer parte do mundo. Nesse cenário, a estratégia adotada é a grande responsável pelo crescimento ou decréscimo de uma empresa.

A estratégia de uma empresa é responsável por posicioná-la e direcioná-la com relação aos seus clientes, fornecedores, colaboradores e concorrentes. Entretanto uma boa estratégia por si só não garante o sucesso ou fracasso de uma organização (PEREIRA *et al*, 2014).

Um grande número de empresas emprega seus recursos na elaboração das estratégias com a expectativa que essa elaboração seja, por si só, a responsável pelos sucessos ou fracassos da organização. Entretanto, a etapa que gera insatisfação de resultados é a execução das estratégias estabelecidas (NOGUEIRA e ALMEIDA, 2011). Nesse contexto, Nogueira e Almeida (2011) afirmam que, para o sucesso de uma estratégia, é necessário que os gestores tenham o controle do planejamento, o acompanhamento das ações que está sendo realizado para se alcançar a meta e, se os objetivos estão sendo alcançados da maneira correta conforme planejado. Logo, a estruturação, acompanhamento e desenvolvimento de estratégias se materializam através de uma boa gestão estratégica.

A gestão estratégica faz o alinhamento entre a situação atual e a situação futura que a organização deseja para si. É responsável por mensurar e qualificar as ações para que as metas sejam atingidas. Entre os modelos de gestão estratégica, destaca-se o *Balance Scorecard* (BSC) (ZIMMERMAN, 2015).

A capacidade de integrar ações em dimensões distintas, porém com um único foco, pode ser contemplada pela estrutura do BSC. O modelo de gestão estratégico *BSC* tem sido utilizado nas grandes e pequenas empresas devido as suas características (CONCEIÇÃO, 2014). Esse modelo tem se

destacado, pois não integra apenas a perspectiva financeira como ações que compõem a estratégia empresarial, mas é composto pelas perspectivas financeiras, clientes, processos internos e crescimento e aprendizagem, com o objetivo de traduzir a visão estratégica da alta administração, através de ações integradas estabelecidas em suas respectivas áreas para que as metas sejam cumpridas (PAPINI *et al*, 2011).

As empresas de pequeno porte têm a tendência de buscar ferramentas de gestão estratégica baseado no modelo de gestão que as empresas de grande porte têm adotado, como forma de promover o crescimento do negócio (SANTOS, 2014).

O processo de estruturação do *BSC*, segundo Zimmerman (2015) conta com as seguintes fases: Definição dos objetivos estratégicos, Definição dos indicadores de desempenho, definição de iniciativas estratégicas.

Para que a estruturação seja eficiente, é necessário tomar decisões estratégicas que, através de informações e conhecimentos, são fundamentais para a alavancagem do negócio (ANGELONI, 2003). Trabalhos como de Conceição (2014), Santos (2014), Assunção (2015), apesar de terem realizado a estruturação do *BSC* nas empresas de suas respectivas pesquisas, não tiveram como enfoque o processo de tomada de decisão estratégica ao longo da estruturação do modelo.

Nesse contexto, observa-se a necessidade da estruturação do modelo *BSC* em uma microempresa com o intuito de identificar as tomadas de decisão realizadas ao longo dessa estruturação.

1.2 PERGUNTA PRINCIPAL E SECUNDÁRIAS

Com o intuito de orientar o objetivo geral do trabalho, elaborou-se a seguinte pergunta norteadora: Como funciona a estruturação do *BSC* para uma micro empresa?

Com o intuito de esclarecer a pergunta norteadora, elaboraram-se as seguintes perguntas secundárias: Quais são as decisões estratégicas que são tomadas nas etapas de definição dos objetivos estratégicos? Quais são as decisões estratégicas que são tomadas nas etapas de elaboração dos

indicadores de desempenho? Quais são as decisões estratégicas que são tomadas nas etapas de definição das iniciativas estratégicas?

1.3 OBJETIVO GERAL

Estruturar do *BSC* em uma microempresa de confecção do vestuário.

1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Elaborar uma estratégia é fundamental para que um negócio se desenvolva e conquiste mercado. Tão importante quanto à estratégia é a maneira de colocá-la em prática e fazer o acompanhamento do seu desenvolvimento.

O *BSC* tem trazido excelentes resultados para grandes empresas em relação à gestão estratégica, pois possibilita alcançar resultados de forma eficiente e eficaz, propiciando um desenvolvimento organizacional. Nesse contexto, o presente trabalho é importante para explorar a estruturação do *BSC* e tomadas de decisões estratégicas para a estruturação do modelo em microempresa de confecção do vestuário, uma vez que esse modelo de gestão tem se difundido entre as organizações.

Em termos acadêmicos, esse trabalho é relevante para o incentivo tanto de mais pesquisas quanto o aprofundamento destas sobre a estruturação do *BSC* para o setor de confecção do vestuário em micro e pequenas empresas. Além disso, pode proporcionar informações importantes para subsidiar possíveis novos questionamentos e aperfeiçoamentos para o *BSC* orientado à micro e pequenas empresas no que diz respeito a sua estruturação.

1.5 LIMITAÇÕES

A presente pesquisa fica limitada a empresa Efivest Comércio e Confecção Têxtil. As informações e conhecimentos adquiridos serão obtidos pelos gestores da empresa através de dados históricos e questionamentos realizados por meio de reuniões em grupo. Por se tratar de pesquisa-ação, o pesquisador é caracterizado como agente da ação, das quais as informações

estão submetidas. O desenvolvimento da estrutura de gestão é baseado no modelo *BSC*, no qual a pesquisa se desenvolve até a proposta das atividades da organização localizada nas definições estratégicas.

2 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

2.1 ESTRATÉGIA

A globalização tem mudado a dinâmica com que as empresas alcancem seus clientes, nos quais podem estar em quase toda parte do mundo. Com isso, a competitividade tem feito com que as empresas aprimorem sua forma de gestão para que se ampliem a participação de mercado e conseqüentemente aumentem seus lucros. Entretanto, não é simples buscar um crescimento empresarial se não tiver uma boa estratégia.

A estratégia pode ser compreendida como o caminho mais adequado a ser seguido para alcançar os objetivos, ou seja, é um conjunto de decisões que as empresas devem fazer para que se alcancem os propósitos estabelecidos (ZIMMERMAN, 2015). A estratégia também é responsável por posicionar e direcionar a organização em relação aos seus clientes, fornecedores, colaboradores e concorrentes. É o desenvolvimento de um planejamento sistêmico de ações que tem por finalidade promover a longevidade e sucesso das organizações (JÚNIOR; TOMAZ; SILVA, 2014).

A estratégia estabelecida, de acordo com Freccia (2013), define o posicionamento da organização em um ambiente dinâmico, competitivo e mutável. Dessa forma, têm a responsabilidade de estabelecer fatores que tornam a empresa mais atraente que seus concorrentes, por meio de um conjunto de ações. Esse conjunto de ações a serem tomadas é chamado como planejamento estratégico.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O desenvolvimento de um conjunto de ações estratégicas para alcançar os objetivos, também é conhecido como planejamento estratégico.

O planejamento estratégico pode ser compreendido como um processo gerencial que possibilita estabelecer diretrizes a ser seguida pela organização, ou seja, compreende a formulação dos objetivos e metas para a escolha de programas de ações e suas execuções. (PINTO e PINTO, 2012)

Estruturado de uma forma sistêmica, participativa, dinâmica e coletiva, o planejamento estratégico têm a responsabilidade de nortear as ações para busca contínua dos objetivos e metas de uma organização. (FRECCIA, 2013)

Segundo Souza *et al* (2013), o planejamento estratégico precisa ser elaborado da maneira mais clara possível, integrando recursos tangíveis e intangíveis da organização, por meio de uma gestão participativa.

No desenvolvimento de um planejamento estratégico, tempo, recursos, pessoas, espaços, são variáveis que precisam ser analisadas e quantificadas.

2.2.1 Etapas para o desenvolvimento do planejamento estratégico

O desenvolvimento de um planejamento estratégico bem estruturado faz com que a probabilidade das ações que serão colocadas em práticas, seja mais eficientes e eficazes, aumentando a probabilidade de êxito em seus objetivos.

O planejamento estratégico pode ser desenvolvido através de algumas etapas sequenciadas, dentro as quais são estabelecidas, principalmente, pelos presidentes, acionistas, proprietários e gerentes (FRECCIA, 2013).

2.2.1.1 Missão

A existência de uma empresa está fundamentada no tipo de produto ou serviço que ela quer oferecer, a fim de satisfazer a necessidade dos clientes. A empresa não se define pelo estatuto, nome ou pelo produto que é produzido, ela é definida pela sua missão.

Segundo Freccia (2013), “a missão especifica o negócio na qual a empresa está inserida, o porquê de sua existência e quem ela quer atingir, motivando e servindo de fundamento estrutural para continuidade da empresa”.

Uma maneira de apresentar o conjunto de valores e crenças de uma organização, a missão traz consigo os seguintes aspectos: Qual a natureza do negócio, qual sua razão de existir, qual seu papel na sociedade e tipos de tarefas que a organização deve concentrar seus esforços no futuro (PINTO e PINTO, 2012).

A missão de uma empresa tem por finalidade traduzir o porquê de sua existência, na qual é importante que atenda os seguintes critérios: entregar

uma oferta poderosa, que esteja ancorada em competências superiores, possuir um alto valor agregado para números de clientes suficientes para viabilizar o negócio e rápida aprendizagem (CASTELLO, 2015).

A missão organizacional é responsável por explicitar a fundamentação da empresa. O objetivo geral pelo qual foi fundada.

2.2.1.2 Visão

A visão de uma empresa faz referência a aonde a empresa quer chegar, qual seu objetivo em relação à amplitude de suas atividades em um determinado período de tempo. É ela quem direciona os colaboradores a criarem a empresa que querem no futuro.

Os objetivos, valores, desejos, ambição e sonhos, precisam compor o propósito da organização em relação ao futuro, no qual, é explicitado por meio da visão organizacional (FRECCIA, 2013).

A visão estabelece a meta final de uma empresa. Têm por finalidade apresentar onde os gestores desejam que a empresa esteja dentro de um determinado prazo (CASTELLO, 2015).

A visão faz com que as pessoas tenham propósito dentro da organização, pois por meio dela, todos sabem a contribuição necessária para que, dentro de prazo, a empresa alcance seus objetivos.

2.2.1.3 Valores

Dentro de uma organização, as tomadas de decisão são realizadas conforme os princípios que os gestores designaram para a empresa, dessa forma, os princípios são responsáveis por embasar as escolhas e ações. Esses princípios são conhecidos como valores.

Os valores são constituídos de verdades que norteiam as ações de uma empresa, também conhecida como cultura organizacional (CASTELLO, 2015).

Conforme Freccia (2013, p. 28), “os valores devem, portanto, refletir como suporte para as atitudes dos membros da organização. É necessário que sejam claros e objetivos para que todos entendam como agir em qualquer situação”.

2.2.1.4 Análise do ambiente

O ambiente onde a organização está inserida, precisa ser analisado cuidadosamente, pois estão inseridos os concorrentes e clientes. Diante disso, a capacidade de analisar as características da própria empresa mediante aos fatores externos, traz consigo a capacidade de desenvolver um planejamento estratégico consistente para se manter e crescer no mercado.

Segundo Freccia (2013), a análise do ambiente pode ser entendida como um conjunto de ferramentas que ajudam a fazer um estudo para a identificação de fatores ambientais e podem influenciar positivamente ou negativamente nas operações empresariais. O conjunto de ferramentas consiste em: análise externa, análise interna e matriz SWOT.

A análise externa compreende todos os fatores que não estão submetidos às ações da empresa. Entretanto, a importância de se fazer uma análise externa é devido às consequências que os fatores acarretam no contexto que a organização está inserida.

Dentro do planejamento estratégico, a análise de ambiente externo dá melhores condições para as organizações avaliarem a relação existente com o ambiente, ou seja, quais são os impactos que, através de suas ações afetam o ambiente e vice-versa (NOGUEIRA e ALMEIDA, 2011).

De acordo com Pinto e Pinto (2012), a análise externa ou análise do macroambiente, observa-se que no ambiente da empresa são consideradas as oportunidades e ameaças, com o intuito de usufruir dessas variáveis em benefício da organização.

A análise interna faz referência às características da empresa e suas relações com o ambiente externo. Com essa análise, a empresa é capaz de identificar quais são os fatores potencializam suas chances de sucesso e quais são mais prejudiciais.

Os pontos fracos e fortes de uma organização podem ser identificados por meio de uma análise interna. (FRECCIA, 2013).

Conforme Nogueira e Almeida (2011, p.8), “a análise interna objetiva colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa, os seus pontos fortes e fracos diante da realidade do mercado”.

Dentro do planejamento estratégico, a análise de ambiente interno faz com que, ações sejam melhores planejadas e seus resultados tenham maiores probabilidades de serem alcançados.

A partir da análise do ambiente é possível traçar caminhos que minimizam os riscos e aumentam as chances de sucesso de uma organização. Entre as ferramentas utilizadas para uma análise de ambiente, está a matriz SWOT.

Com a ferramenta SWOT, é possível, além de fazer uma análise de ambiente, mapear as oportunidades e ameaças que o compõem. Dessa forma, as tomadas de decisão para a realização de um planejamento estratégico ficam melhor embasadas, minimizando os riscos agir erroneamente.

Para Zimmerman (2015, p.29), “em planejamento estratégico, a análise SWOT é uma maneira bastante eficiente de identificar os pontos fortes e fracos de uma organização, bem como examinar as oportunidades e ameaças que poderão se enfrentadas”.

De maneira dinâmica, as dimensões que compõe a ferramenta SWOT, interagem entre si, interligando o ambiente e a empresa, na qual possibilita a criação de estratégias mais competitivas. (FRECCIA, 2013)

A análise SWOT pode ser representada por meio dos quadrantes apresentados na **Erro! Fonte de referência não encontrada.:**

Figura 1: SWOT

Fonte: Adaptado Freccia (2013)

A ferramenta SWOT é composta pelas forças (*strengths*) que representa os pontos fortes e internos de dentro da empresa, ou seja, o que a empresa possui de qualidades internas para se destacar frente aos concorrentes, ao contrário das fraquezas (*weaknesses*), que representam pontos que podem fragilizar a organização, colocando-a em desvantagem

competitiva no mercado. As oportunidades (*opportunities*) são situações que ocorrem de forma externa à empresa, situações que não são controláveis pela organização, mas que podem beneficiá-la. As ameaças (*threats*) são fatores externos não controláveis pela empresa que podem, de forma negativa, influenciar os seus resultados (CONCEIÇÃO, 2014).

Com os quadrantes apresentado na **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, é uma forma eficiente de mapear os fatores de análise na ferramenta.

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica tem transformado a forma com que os gestores gerenciam suas organizações. A forma com que criam soluções gerenciam equipes e projetos, aperfeiçoam produtos, melhoram processos e alcançam metas.

É imprescindível o uso da gestão estratégica por parte dos gestores, pois dessa forma, segue-se um caminho lógico e racional, embora não sejam suficientes para determinar o sucesso ou fracasso de uma empresa (PINTO; PINTO, 2012).

Segundo Zimmerman (2015), a gestão estratégica pode ser compreendida como um processo de ações com a finalidade de garantir para a organização senso de direção, em curto, médio e longo prazo. Alinham a situação atual e a situação futura que a organização deseja para si agrupando ações que atinjam os objetivos.

De uma maneira geral, as empresas precisam analisar, acompanhar e gerenciar suas estratégias, a fim de contornar as ameaças e aproveitar as oportunidades (BERNARDI, SILVA e BATOCCHIO, 2012). Parte do conjunto de ações estabelecidos na gestão estratégico deve ser alocada para o acompanhamento dos indicadores de desempenho dentro da organização. Entre as metodologias está o *Balance Scorecard* que têm sido bastante utilizados devidos suas características.

2.4 BALANCED SCORECARD

Um modelo de gestão estratégia tem por finalidade mapear e quantificar a eficiência e a eficácia das ações implementadas frente aos objetivos estabelecidos. Entretanto, com a quebra de paradigmas dos gestores e ampliação da competitividade entre as organizações, as estratégias direcionadas tanto para capitais tangíveis quanto intangíveis, tem feito com que a forma de gestão se aprimorasse. Nesse contexto, o modelo de gestão estratégica BSC pode ser compreendido como um modelo de avaliação e monitoramento de desempenho.

Robert Kaplan e David Norton foram os criadores do BSC. Ambos, professores de Harvard Business School, acreditavam que durante muito tempo os indicadores financeiros foram os únicos utilizados dentro das organizações como forma de medir o desempenho da gestão. Contudo, com o aumento da competitividade empresarial, exigiu-se que as empresas reformulassem a forma de pensar estrategicamente, integrando diferentes setores dentro das organizações (ZIMMERMAN, 2015).

O nome *Balanced Scorecard* se faz jus à capacidade de balancear indicadores financeiros e não financeiros, a curto, médio e longo prazo, frente a perspectivas internas e externas. O BSC possui a capacidade de traduzir o planejamento estratégico em termos operacionais, possibilitando desenvolver análise e simulações para tomada de decisão a fim de alcançar os objetivos (SOUZA *et al*, 2013).

O modelo BSC tem a capacidade de incluir diversos setores dentro de uma organização ao determinar os indicadores de desempenho, dividindo-se nas seguintes perspectivas, como é apresentado na Figura 2:

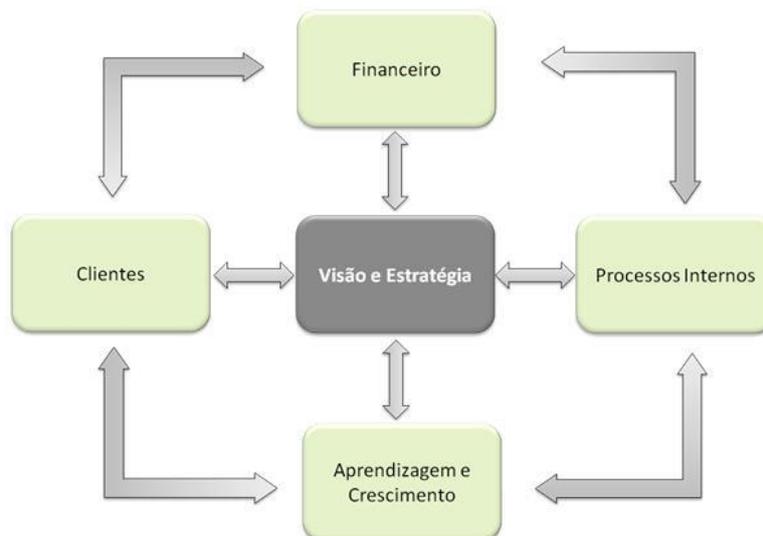


Figura 2: Perspectivas do BSC
Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Perspectiva financeira: conjuntos de indicadores estratégicos de desenvolvimento e execução estão contribuindo para melhoria dos resultados financeiros, no qual o objetivo principal é a lucratividade.

Perspectiva do cliente: Contribui para acompanhamento, análise e tomada de decisão, referente ao grau de satisfação do cliente e sua retenção.

Perspectiva de processo: Capacidade de identificar pontos críticos do processo, possibilitando ações para melhorar as ações, aumentando a captação e retenção de clientes, atendendo as expectativas dos acionistas.

Perspectiva de aprendizagem e crescimento: Identifica o ambiente empresarial para que contribua para o crescimento e melhoria em longo prazo de pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

2.4.1 Perspectiva Financeira

A maioria das empresas tem como foco principal o financeiro. Quanto mais recursos uma empresa consegue captar atendendo as necessidades dos seus clientes de forma eficiente, mais ela se consolida no mercado.

O modelo *BSC*, para Kaplan e Norton (1997), apresenta a perspectiva financeira com o objetivo final de uma empresa. A estruturação de estratégias financeiras está relacionada com a rentabilidade, ou seja, ganhando mais gastando menos.

2.4.2 Perspectiva do cliente

Atender as necessidades dos clientes é o motivo de fundação de uma empresa de forma eficiente e eficaz. Nesse contexto, Kaplan e Norton (1997) afirmam que a estratégia fundamental nessa perspectiva é criar valor diferenciado e sustentável aos clientes.

Mendes (2015) diz que uma organização precisa iniciar as análises de captação e retenção de clientes através da identificação do segmento no qual está inserido seu público alvo. Posteriormente, se faz a avaliação dos fatores e atributos que os clientes mais valorizam. Dessa forma, a empresa conseguirá oferecer produtos ou serviços que os clientes mais necessitam e mais valorizam, retendo-os, pois as escolhas feitas na perspectiva de clientes afetaram diretamente a perspectiva financeira.

2.4.3 Perspectiva do processo

Para que uma organização consiga entregar melhores produtos e serviços é preciso que os processos sejam eficientes.

Para Mendes (2015) a estruturação dos processos de gestão proporciona captação e retenção de clientes, que tem por consequência atingir bons resultados financeiros. Ainda afirma que o BSC subsidia para as tomadas de decisão referente a melhores processos a serem estruturados na organização.

2.4.4 Perspectiva de crescimento e aprendizagem

Os acompanhamentos dos dados, análises de indicadores, propostas de melhorias servem para alcançar o objetivo final, que são as metas financeiras propostas na perspectiva financeira. Entretanto, tem como ponto de partida a perspectiva de aprendizagem e crescimento.

Essa perspectiva tem um papel fundamental no modelo de gestão estratégica BSC, vista como propulsora, pois todo o funcionamento vem a partir dela.

Segundo Kaplan e Norton (1997), a perspectiva de aprendizagem e crescimento dá a sustentação para que as outras perspectivas tenham um bom desempenho. Essa perspectiva tem por objetivo descrever ativos tangíveis e intangíveis de uma organização para promover a base para as outras perspectivas, como: capacidade dos funcionários; capacidade do sistema de informações; motivação e alinhamento, a fim de alinhar à estratégia por toda a organização.

2.4.5 Benefícios do BSC

O modelo de gestão BSC possui a característica de alinhar, mensurar, quantificar ações tangíveis e intangíveis ao objetivo final da empresa. Reforça a importância da missão, visão e estratégia que serão transformadas em ações com o objetivo de alcançar as metas.

Mendes (2015) afirma que o BSC reforça a importância da missão, da visão, da estrutura empresarial e da estratégia frente aos novos desafios empresarial.

O modelo estruturado por perspectivas fazem com que o BSC seja um método diferenciado, pois busca os resultados definido no planejamento estratégico da empresa. A capacidade de engajamento das pessoas dentro da organização por meio de metas e acompanhamento de indicadores de desempenho torna as ações direcionadas à visão geral da empresa, satisfazendo os investidores e clientes internos da empresa (NOGUEIRA e ALMEIDA, 2011).

2.4.6 Operacionalização do BSC

Através de ferramenta do BSC é possível desenvolver uma boa gestão estratégica. Entretanto, para que se alcance um estágio de eficácia da ferramenta é necessário colocar em prática as etapas que estão inseridas dentro de um processo contínuo.

De forma sistêmica, Zimmerman (2015), definiu algumas etapas chaves para a estruturação do *BSC*, como sugere a **Erro! Fonte de referência não encontrada.**:

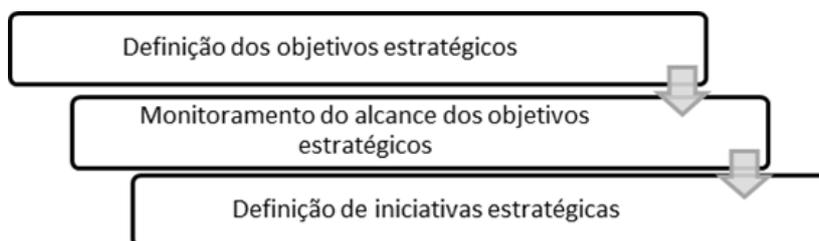


Figura 3: Estruturação BSC
Fonte: Autor (2016)

2.4.6.1 Definição de objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos dentro do BSC têm a função de direcionar as tomadas de decisão dentro do contexto geral. Além disso, é fundamental que se tenha o desdobramento dos objetivos estratégicos por todas as perspectivas do *BSC*, de tal forma que sejam interligadas para que todos saibam o seu papel para alcançar o objetivo geral da empresa.

Zimmerman (2015, p. 23), afirma que os objetivos estratégicos “devem ser dispostos em perspectivas a fim de auxiliar na representação e visualização da relação de causa-efeito entre conjuntos de objetivos estratégicos”.

2.4.6.2 Mapa estratégico

O mapa estratégico é uma ferramenta que possibilita a materialização da visão e estratégia da empresa, de uma forma clara e eficaz.

O mapa estratégico é composto pelos objetivos estratégicos, que por sua vez, estão dispostos, em uma relação causa e efeito, nas áreas principais que compõe o BSC: finanças, clientes, processos internos, crescimento e aprendizagem (MENDES, 2015).

O objetivo do mapa estratégico é apresentar de uma forma simples e clara, obtendo como resultado o alinhamento e representação dos objetivos estratégicos, definidos através da missão, visão e valores da empresa (ZIMMERMAN, 2015).

2.4.6.3 Monitoramento do alcance dos objetivos estratégicos

O monitoramento do alcance dos objetivos estratégicos faz referência à eficácia com que as ações têm sido realizadas. Conforme Zimmerman (2015), cada objetivo estratégico precisa ser monitorado por um ou mais indicadores de desempenho, pois serão responsáveis por quantificar os resultados obtidos.

2.4.6.4 Definição de iniciativas estratégicas

Os objetivos estratégicos são tangibilizados por meio de iniciativas estratégicas. Elas são definidas por meio de projetos, programas e/ou ações a fim de atender todas as metas da empresa.

Segundo Freccia (2013), as iniciativas devem “conter detalhes do primeiro até o último passo de elaboração do planejamento estratégico, estabelecendo todas as atividades e procedimentos a serem desenvolvidos”.

As iniciativas estratégicas não precisam ser necessariamente, sequenciadas de forma a não permitir a maleabilidade da mesma. São formadas por momentos que se interligam entre si e interagem para buscar o melhor desempenho das ações.

2.5 TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA

Os gestores de uma organização têm a responsabilidade de tomar as decisões que têm por objetivo direcionar a empresa, também conhecidas como tomada de decisões estratégicas.

Segundo Ferreira (2010), a tomada de decisão é um o ato de ‘parar algo’ ou ‘deixar fluir algo’, ou seja, analisar o ambiente e escolher ações para serem realizadas.

O processo de tomada de decisão precisa ser realizado de forma o máximo consciente possível, pois a decisão são escolhas que acarreta

consequências, que por sua vez necessitam de novas escolhas (SANTOS e WAGNER, 2016).

A capacidade de tomada de decisão assertiva tem sido cada vez mais importante em um cenário competitivo para que as empresas se destaquem e cresçam.

3 METODOLOGIA

Um trabalho de pesquisa precisa ser planejado e executado de forma a atender os critérios de excelência que se exige, e seus resultados validados. Silva (2005) afirma que pesquisar é a ação de procurar respostas para perguntas, ou seja, um conjunto de ações racionais e sistemáticas com o objetivo de encontrar solução para problemas. Para que os resultados sejam satisfatórios necessita-se: estar baseado em planejamento cuidadoso, reflexões conceituais sólidas e alicerçadas em conhecimentos já existentes.

Com a finalidade de atender as recomendações supracitadas, importa explicitar os pressupostos e os procedimentos metodológicos adotados para essa pesquisa.

3.1 PRESSUPOSTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho de pesquisa foi desenvolvido com o objetivo de explorar a estruturação do *BSC* para uma micro e pequena empresa de confecção e sua contribuição para a tomada de decisão, através de escolhas das ações chaves. Dessa forma, tem-se como base filosófica o construtivismo, estratégia de investigação a pesquisa-ação com abordagem qualitativa.

No intuito de qualificar e sistematizar uma metodologia que o pesquisador também é o autor, surgiu estratégia de investigação por meio da pesquisa-ação. É uma forma de sistematizar a atuação do próprio pesquisador nas ações constituintes da pesquisa.

De acordo com Franco (2010) a pesquisa-ação não pode ser encarada com naturalidade, pois, por se tratar de uma pesquisa realizada pelo próprio autor da ação.

A pesquisa-ação tem a característica principal a auto-reflexão, que por sua vez, têm a capacidade de transformar a formação do pesquisador que realiza a ação. “Se alguém opta por trabalhar com pesquisa-ação, por certo tem a convicção de que pesquisa e ação podem e devem caminhar juntas quando se pretende a transformação da prática” (FRANCO, 2010).

3.2 MÉTODO

O método de pesquisa está caracterizado pelos seguintes elementos: design da pesquisa, coleta de dados, análise de dados e interpretação.

3.2.1 Design da pesquisa

A etapa de design consiste na explicitação da: unidade de análise, questões norteadoras e proposições teóricas. A seguir, são apresentados esses elementos na respectiva ordem.

3.2.1.1 *Unidade de análise*

A pesquisa realizada iniciou-se com a caracterização da empresa, na qual, foram realizadas as etapas de estruturação do modelo *BSC*. A empresa escolhida denomina-se Efivest Comércio e Confecção Têxtil ME.

Consideraram-se para a caracterização da empresa Efivest Comércio e Confecção Têxtil, os seguintes pontos: evolução histórica, organização interna, atividades comerciais, missão, visão e valores, análise de mercado.

A empresa Efivest Comércio e Confecção Têxtil é uma empresa que atua no ramo de confecção do vestuário masculino e feminino. Suas atividades são voltadas para atender marcas de roupas e empresas de confecção que optam pela terceirização das atividades.

Iniciou suas atividades na cidade de São Carlos-SP, onde até hoje está instalada desde outubro de 2013. Os fundadores viram uma oportunidade de negócio ao perceberem uma demanda por peças de vestuário de malha de composição 100% algodão, no qual atingiria um público alvo mais exigente.

Com a categoria da empresa sendo a de 'micro empreendedor individual', as atividades de confecção se iniciaram na casa do atual presidente da empresa, onde era realizada parte do processo produtivo. Eram realizadas as compras das matérias-primas, corte e acabamento; as outras partes eram terceirizadas.

Mudando a categoria de empresa de Micro Empreendedor Individual para Micro Empresa, no ano seguinte, 2014, por identificar outra oportunidade de negócio, a de terceirização de atividades dentro da indústria de confecção, os fundadores ampliaram o portfólio de atividades da empresa. Com isso a

necessidade de ampliar o espaço físico e mão-de-obra. Desde então, a empresa vem ampliando sua capacidade produtiva.

Atualmente, está localizada em um barracão de 400 m², com um portfólio de produtos composto por: camisetas T-shirt, carecas, gola V, gola polo, masculinas e femininas, além de vestidos femininos, todos de tecido de malha.

A empresa conta com uma estrutura hierárquica composta pela Diretoria Geral, gerencias e departamentos, como apresentado na Figura 4:



Figura 4: Organograma Empresarial
Fonte: Autor (2016)

A empresa é composta por um diretor Executivo, um gerente de produção, um gerente administrativo e dez colaboradores, distribuídos nos departamentos.

A Diretoria Geral é responsável pelas decisões estratégicas da empresa, resolução de problemas mais importantes e toda a questão financeira.

A Gerência Produtiva é responsável por gerir a produção, ou seja, garantir que os produtos e processos estejam de acordo com o planejamento elaborado junto à diretoria geral. Deve garantir que se gaste o mínimo de matéria-prima, dentro da qualidade exigida e dentro do prazo estabelecido.

A gerência administrativa é responsável por gerir documentações de funcionários, gestão de estoque, solicitação de compras, programação e controle da produção, além de dar suporte à diretoria executiva, através de informações para a tomada de decisão.

Para uma abordagem comercial da empresa, tomaram-se como base os balaios mensais:

Com os dados históricos de receita da empresa, observa-se, no Figura 5, que no início a empresa possuía um baixo faturamento. Com a ampliação da capacidade produtiva e portfólio de produtos, as receitas triplicaram a partir de meados de 2014.

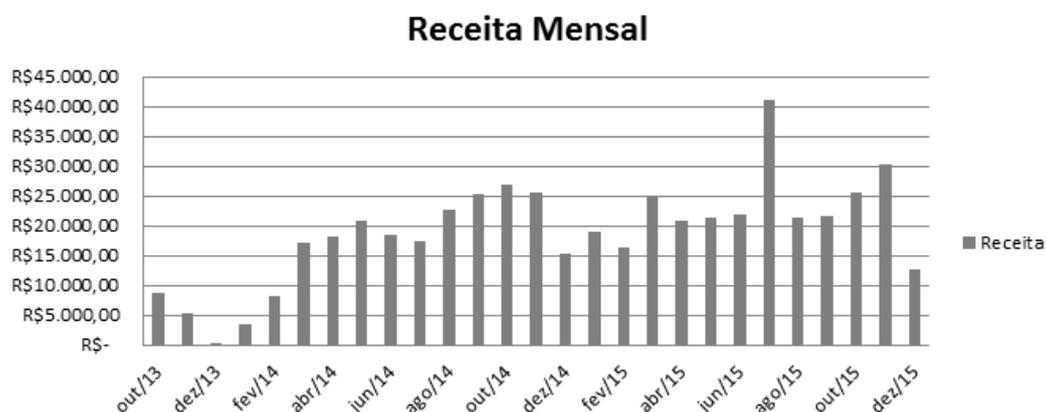


Figura 5: Receita Mensal
Fonte: Autor (2016)

Observa-se que as receitas, no formato de 'onda', devido ao mercado da moda, na qual a empresa está inserida. Ou seja, as mudanças de coleção baseadas nas estações fazem com que haja uma baixa no faturamento até que o setor comercial consiga vender novas coleções.

A missão, visão e valores, são de extrema importância para direcionamento das ações dentro de uma organização. Da mesma forma, para a construção do *BSC*, é muito importante a definição desses fatores de modo tomar como base para as etapas constituintes.

A **Erro! Fonte de referência não encontrada.** apresenta a missão, visão e os valores da empresa Efest Comércio e Confecção Têxtil ME:

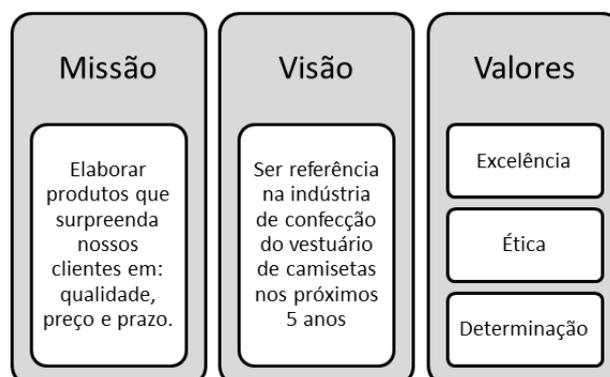


Figura 6: Informações Estratégicas
Fonte: Autor (2016)

A diretoria geral tem como vetores a missão, visão e valores para as tomadas de decisão dentro da empresa. Dessa forma, ela pressiona para que todos os colaboradores tenham consciência desses pilares.

Entretanto, observou-se que alguns integrantes não tinham clareza das informações estabelecidas pela diretoria geral. Devido a esse fato, a estruturação das etapas posteriores foi dificultada, assim como no trabalho realizado por Santos, Silva e Portugal (2014).

Como forma de melhorar o desempenho as etapas seguintes, a diretoria geral explicou os fatores que compõe a missão, visão e valores e como se relacionavam, na qual se obteve.

A qualidade dos produtos e ações estabelecida na missão estão relacionadas com o valor excelência assim como a busca por um preço de produtos junto vincula-se ao fator ética, ou seja, o estabelecido pelo mercado mediante a qualidade do produto, e os cumprimentos dos prazos ligada a determinação individual de cada colaborador para a satisfação do cliente, atingindo a visão estabelecida.

Assim como afirma Castello (2015), necessitou-se o esclarecimento dessa etapa, pois é fundamental para o direcionamento da empresa, assim como para tomadas de decisão de cada nível hierárquico dentro da organização.

A estruturação do planejamento estratégico se deu por meio das seguintes etapas baseadas na ferramenta do BSC apresentado na Figura 7:



Figura 7: Processo de estruturação e implementação BSC
 Autor: Adaptado de Zimmerman (2015)

Nesse contexto, a pesquisa se deu até as definições estratégicas, ou seja, foi realizada a coleta das informações estratégicas e realizado os objetivos estratégicos por meio do mapa estratégico, construção do painel de indicadores de desempenho e a definição das iniciativas estratégicas.

A forma de estruturar é muito importante para que os resultados sejam consistentes e a pesquisa de grande valia. Dessa forma, o sequenciamento das atividades foi elaborado de modo a atender os objetivos gerais e específicos do presente trabalho.

Devido à metodologia de pesquisa-ação, as atividades de ação e reflexão se intercalam, tendo como princípios as informações estratégicas da primeira etapa previamente estabelecida. A Figura 8, apresenta as atividades que foram realizadas.

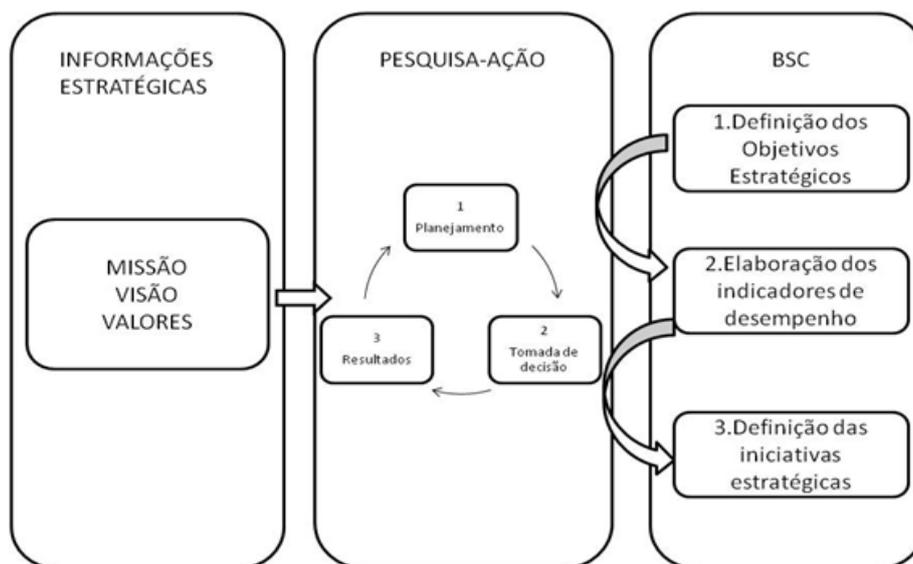


Figura 8: Fluxograma das atividades metodológicas
Fonte: Autor (2016)

As informações estratégicas tomadas como base são as que já foram estabelecidas na organização previamente a pesquisa: missão, visão e valores. Com isso, não haverá necessidade de desenvolvimento do mesmo, mas é importante a clareza e entendimento de todos os integrantes para o desenvolvimento do trabalho.

Junto à etapa de realização das atividades, a metodologia de pesquisa-ação possibilitou a autorreflexão e análise dos resultados obtidos como forma de aprimoramento para a próxima ação e contou com as etapas de: planejamento, tomadas de decisão e análise de resultados.

A primeira etapa foi responsável pelo planejamento da realização das atividades que compõem essa metodologia, ou seja, o que seria feito, por quem seria feito, quem realizaria, quando realizaria, como realizaria e em quanto tempo seria realizado. Dessa forma, foram estabelecidas reuniões com a diretoria da empresa composta pelo presidente, gerente administrativo e gerente de produção, em reuniões de duração entre 20 a 40 minutos na sede da empresa, nos inícios, meio e fins de cada etapa da estruturação do BSC.

Na segunda etapa foram realizadas as ações planejadas na primeira etapa, por seus respectivos responsáveis, e prazos estabelecidos.

A terceira e última etapa, foi responsável por analisar os resultados obtidos, a fim de trazer a reflexão sobre os planejamentos e ações que foram realizados. Os resultados serviram como base para a próxima etapa de planejamento das ações.

As reuniões de estruturação do BSC foram pautadas pelas seguintes etapas: definição dos objetivos estratégicos, elaboração dos indicadores de desempenho e definição das iniciativas estratégicas.

Na definição dos objetivos estratégicos, enfatizou-se a visão, missão e valores da empresa. Posteriormente, foram elaborados os principais objetivos dentro das áreas, na seguinte ordem: financeira, clientes, processos internos e crescimento e aprendizagem, de forma que estivessem interligadas umas as outras contribuindo para a realização da visão da empresa. Para a elaboração da segunda etapa, os integrantes tinham, como parte da atividade que refletir sobre os assuntos, ações e decisões, com o objetivo de buscar conhecimento que pudessem contribuir de forma mais efetiva nas reuniões seguintes.

Na elaboração dos indicadores de desempenho, junto com suas respectivas metas e ações, foram criados indicadores de desempenho para medição das atividades.

A iniciativa estratégica foi elaborada através de um conjunto de atividades descritas, com o intuito de nortear as ações que visava atingir as metas estabelecidas nos indicadores de desempenho que por sua vez atingissem os objetivos estratégicos.

3.2.1.2 *Questões norteadoras*

As questões norteadoras têm por objetivo direcionar pesquisa para que se obtenham respostas que estabeleçam o cumprimento do objetivo geral. As questões norteadoras são:

- Como funciona a estruturação do BSC para uma empresa uma micro empresa?
- Quais as decisões estratégicas que são tomadas nas etapas de definição dos objetivos estratégicos?
- Quais as decisões estratégicas que são tomadas nas etapas de elaboração dos indicadores de desempenho?
- Quais as decisões estratégicas que são tomadas nas etapas de definição das iniciativas estratégicas?

3.2.1.3 *Proposições teóricas*

Assim como no trabalho realizado por Mendes (2015), Freccia (2013), criou-se as expectativas de formação de conteúdos que fossem importantes para o crescimento da empresa por meio das decisões tomadas ao longo da formação da estruturação do BSC e o engajamento da diretoria para a realização da pesquisa assim como no trabalho de Conceição (2014).

Esperava-se que o grau de complexidade das tomadas de decisão ao longo da estruturação do BSC fosse baixo assim como realizada na pesquisa de Belli. Andrucheclen, Alberton, Petri (2013).

3.2.2 Coleta de dados

A forma de coletar os dados é muito importante para a validação dos resultados obtidos.

As reuniões foram compostas pelo diretor geral, gerente de produção e gerente administrativo. Todos os participantes com no mínimo três anos de experiência na área de confecção do vestuário.

Para a coleta de dados nesta pesquisa foram realizadas um total de 9 reuniões orientadas pelos tópicos: conscientização das informações estratégicas, análise de ambiente com a ferramenta SWOT, Definição dos

objetivos estratégicos, elaboração dos indicadores estratégicos e definição das iniciativas estratégicas.

Cada reunião teve a seguinte estrutura: conscientização das atividades que seriam realizadas, coleta das ideias, fechamento.

Na primeira etapa de conscientização das atividades referiu-se a explicação das atividades que seriam realizadas naquela reunião justamente com os objetivos esperados, ou seja, a realização das atividades e o estabelecimento de metas para cada reunião. Essa etapa foi realizada de forma oral pelo responsável aos participantes.

A coleta das ideias apresentadas pelos participantes foi realizada através de registros feitos em um quadro branco para a visualização de todos, nas quais as informações eram coletadas e, posteriormente, organizadas no computador.

Na última parte das reuniões, o fechamento, eram realizadas a conferência das metas estabelecidas na primeira etapa, e apresentado de forma sucinta o tema da próxima reunião para que os participantes pudessem pesquisar sobre o tema.

3.2.3 Análise dos dados

A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo, método no qual é aplicado para abordagens qualitativas realizadas por meio de reuniões de grupos para pesquisas em questão (BARDIN, 1977).

Foram registradas as informações dos participantes ao longo das reuniões. As respostas foram organizadas para a realização de contagem e categorizadas em temas para que pudessem ser classificadas conforme a coerência com as informações estratégicas da empresa, definindo-as através de palavras chaves.

3.2.4 Interpretação dos dados

A interpretação de dados ocorreu por meio de comparações com outras pesquisas desenvolvidas na área em estudo, em busca de obter parâmetros que validassem a pesquisa qualitativa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 ANÁLISE DE MERCADO – SWOT

Para tomadas de decisão mais assertivas foi preciso desenvolver de conhecimento sobre o mercado e os fatores que os compõe, na qual, a empresa Efest Comércio e Confeção Têxtil está inserida. A Figura 9, apresenta, através da ferramenta SWOT, as informações disponibilizadas pela Direção Geral.

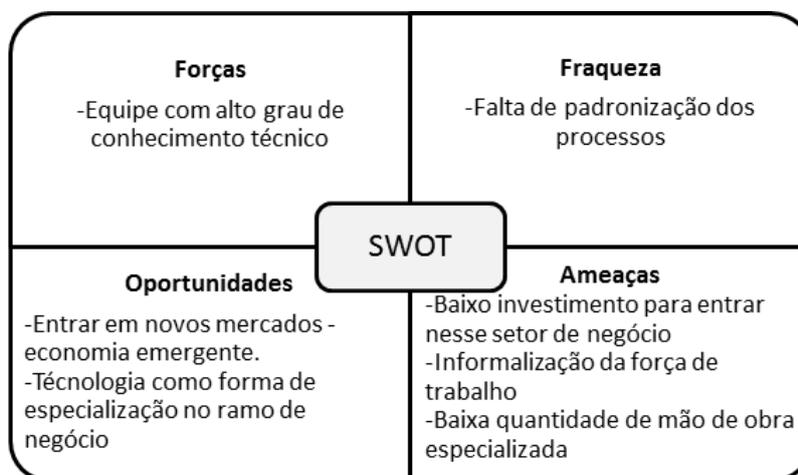


Figura 9: Análise SWOT
Fonte: Autor (2016)

Na análise interna, identificou-se como ponto positivo, alto grau de conhecimento técnico dos colaboradores, ou seja, por se tratar de funcionários com experiência no ramo de atuação, saber desenvolver o trabalho com qualidade e rapidez, logo, a empresa tem apresentado bons resultados frente aos seus concorrentes.

A falta de padronização dos processos internos torna-se uma fraqueza devido à falta de controle das ações, ou seja, não possibilita obter um melhor rendimento de matéria-prima e um tempo padrão de processo.

Por se tratar de um setor muito abrangente, existe a oportunidade de entrar em novos nichos de mercado. Outra possibilidade seria a especialização do portfólio de produtos da empresa através de aquisição de novas tecnologias, pois os concorrentes produzem os produtos que requerem menos investimentos com isso menos tecnologia.

O baixo investimento para a entrada de novos concorrentes configura-se como ameaça, pois conseguem viabilizar uma produção, mesmo que em pequenos volumes.

A informalização da força de trabalho dificulta a competitividade devido aos custos atribuídos aos produtos pelas empresas formalizadas e falta de mão-de-obra especializada também é caracterizada como ameaça, por se tratar de um fator externo, no qual pode afetar os resultados da empresa, por meio de falta de profissionais capacitados para exercícios dos cargos solicitados, dificuldades essas que também são apresentadas no trabalho de Firjan e Ferraz (2011).

Assim como na literatura já apresentada, o uso da ferramenta possibilitou o entendimento e posicionamento que a empresa por parte dos colaboradores, perante o mercado, assim como o seu potencial de crescimento e riscos, através de uma análise sistêmica.

4.2 ESTRUTURAÇÃO DO BSC

A estruturação do BSC foi realizada através das etapas descritas da metodologia juntamente com as reflexões sugeridas pela pesquisa-ação: definição dos objetivos estratégicos, elaboração dos indicadores de desempenho, definição das atividades estratégicas.

4.2.1 Objetivos estratégicos

Para o início da estruturação do BSC, foi realizada uma reunião com a gerência para discutir quais seriam os objetivos estratégicos, em suas respectivas áreas, de modo que estivessem alinhados com a missão, visão e valores da empresa. Entretanto, foi necessária uma explicação sobre o tema para que houvesse uma melhor compreensão da atividade.

Através do mapa estratégico, definiram-se os objetivos estratégicos, como apresentado na Figura 10:

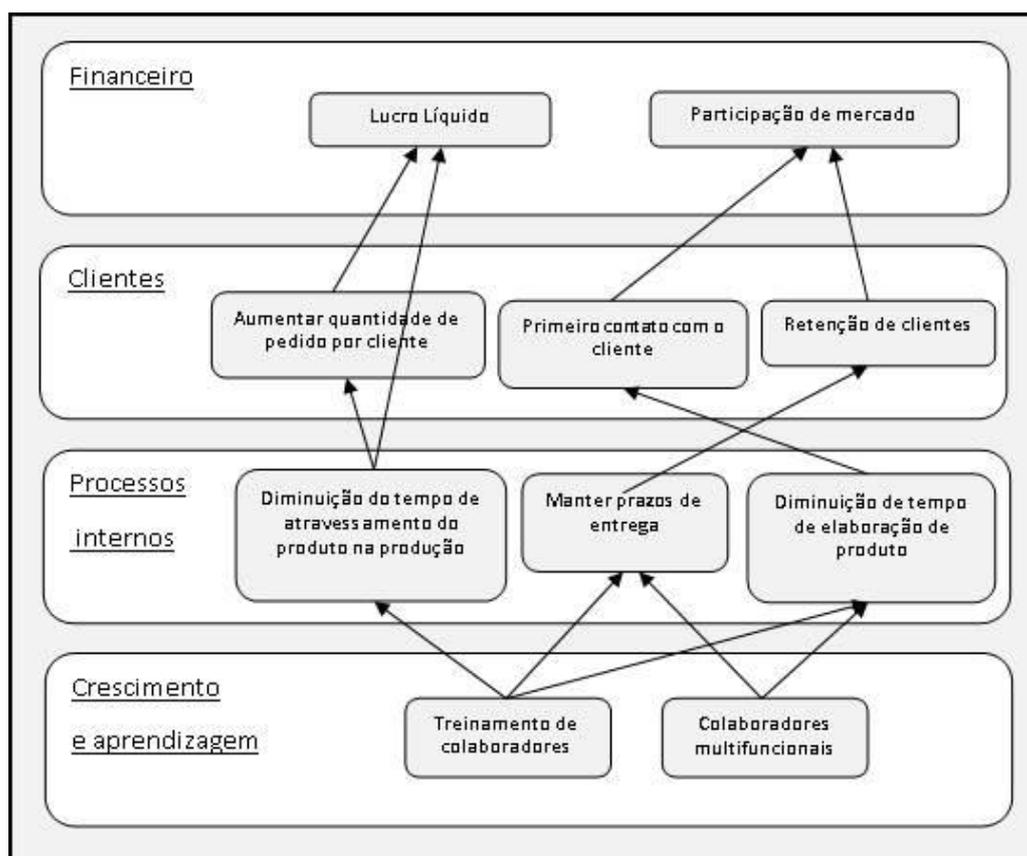


Figura 10: Mapa Estratégico

Fonte: Autor (2016)

Na etapa de construção do mapa estratégico, foi observado o desenvolvimento de uma compreensão de estratégia e importância do envolvimento dos colaboradores para atingir o objetivo geral, pela gerência, que outrora não existia assim como observado no trabalho realizado por Souza *et. al.*(2013). Na elaboração dos objetivos estratégicos, o grupo apresentou-se engajados para a realização da atividade.

A empresa Efest Comércio e Confecção Têxtil ME possuía somente os objetivos financeiros, tomando como base a ampliação de novos clientes para alcançá-los.

Os objetivos financeiros permearam os mesmos, lucro líquido e participação de mercado, que outrora foram elaborados pela diretoria geral.

Em relação às ações que visam os clientes, chegou-se a conclusão da existência de uma sequencia para que houvesse o aperfeiçoamento da relação empresa-cliente, gerando aumento dos resultados, respectivamente: primeiro contando com o cliente, retenção do cliente, aumentar quantidade de pedidos por clientes.

Em relação aos processos internos, a diminuição do tempo de atravessamento do produto na produção está relacionada com alguns fatores-chaves que trarão os resultados esperados: técnica empregada para a realização das ações, tecnologia, programação da produção, motivação do operador, entre outros. Já o fator manter prazos de entrega é fundamental para que os clientes estejam sempre satisfeitos com a empresa, e assim possam cumprir com a programação elaborada por eles. Já o tempo de elaboração de produtos, está relacionado com o número de coleções que são desenvolvidas durante o ano, ou seja, com a diminuição do tempo de elaboração, maior a quantidade de coleções que podem ser criadas e, conseqüentemente, atender a um maior número de clientes.

Em relação ao crescimento e aprendizagem, o fator-chave são os colaboradores. Pois para que todos os outros objetivos estratégicos possam ser realizados, é preciso que os colaboradores estejam motivados. Com isso, a necessidade de investir em capacitação, para que observem o quão importantes são para a empresa, além de aprimorarem suas habilidades e desenvolverem um melhor trabalho.

4.2.2 Elaboração dos indicadores de desempenho

A elaboração dos indicadores de desempenho foi fundamental para que houvesse uma forma de medir o desempenho as ações. Entretanto, observou-se a dificuldade no desenvolvimento dos indicadores de desempenho devido à falta de preparo da gerência, ou seja, falta de conhecimento específico em relação às perspectivas do BSC, dificuldade que foi apresentada no trabalho de Pinto e Pinto (2012).

Para a elaboração dos indicadores de desempenho, foram necessárias duas reuniões, com uma média de duração de 60 minutos cada.

Dentro de cada objetivo estratégico foram elaborados mais de um indicador de desempenho, com a finalidade de acompanhar os resultados de forma efetiva.

4.2.2.1 Indicadores de desempenho financeiro

Os indicadores de desempenho financeiros foram os primeiros a serem elaborados. Tomando-se como referências os dados da empresa em estudo Quadro 1 apresenta os indicadores de desempenhos financeiros juntamente com as metas e ações para alcançá-las, respectivamente:

Objetivos Estratégicos	Indicadores de desempenho	Unidades	Meta	Ações
Lucro Líquido 20%	Faturamento	Percentual	20% a mais em relação a média anual anterior.	-Treinamento para vendedores. -Aumentar quantidade de vendas de produtos por clientes.
	Custos Fixos	Percentual	40% do preço de venda do produto	-Eliminar custos desnecessários. -Eliminar custos que não agregam valor ao produto.
	Custos Variados	Percentual	35% do preço de venda do produto	-Mapeamento dos custos variados. -Eliminação dos custos desnecessários.
	Outros custos	Percentual	5% do preço de venda do produto	-Monitoramento constante. -Padronização das ações.
Participação de mercado	Número de novos clientes	Unidade de clientes por coleção	2 cliente por coleção	-Prospecção de novos clientes. -Estudo do perfil dos clientes para elaboração dos produtos. -Treinamento dos vendedores

Quadro 1: Indicadores de desempenhos financeiros
Fonte: Autor (2016)

Observa-se que no quadro acima, foi elaborado um total de cinco indicadores de desempenho para os objetivos estratégicos financeiros.

Para o primeiro objetivo estratégico, lucro líquido, nota-se que as ações elaboradas para que as metas sejam alcançadas, estão relacionadas com as parte de monitoramento dos processos.

Já, o segundo objetivo estratégico, participação de mercado, está relacionado com parte comercial da empresa, ou seja, o setor que tem como principal objetivo o relacionamento com o cliente.

A equipe apresentou dificuldades na elaboração dos indicadores de desempenho financeiros, principalmente no que tange ao conhecimento

específico da área. Devido a esse fato, notou-se maior participação do responsável pela área.

4.2.2.2 Indicadores de desempenho de clientes

Os indicadores de desempenho de clientes, embora muito voltados para a parte comercial, não se restringe ao mesmo. São elaborados para controlar a efetividade das ações referente aos objetivos estratégicos estabelecidos referentes aos clientes. O Quadro 2 apresenta os indicadores de desempenho de clientes que foram elaborados:

Objetivos Estratégicos	Indicadores de desempenho	Unidades	Meta	Ações
Aumentar quantidade de pedido por cliente	Número de pedido	Número de pedidos/ clientes	4 pedidos / cliente e coleção	-Apresentar maior mix de produtos em cada coleção
Aumentar quantidade de pedido por cliente	Volume de cada pedido	Números de produtos por pedidos de clientes	200 produtos por pedido de clientes	-Melhorar a apresentação de cada produto da coleção -Desenvolver produtos através de pesquisa de cliente.
Primeiro contato com cliente	Números de ligações	Unitário	30 ligações/coleção	-Ligar para novos clientes
	Números de visitas aos novos clientes	Unitário	20 visitas/coleção	- Agendar visitas aos clientes
Retenção de clientes	Cliente que solicitou produtos em mais de duas coleções	cliente/ano	3 Clientes/ano	-Apresentar novidade aos clientes. -Manter prazos de entrega -Melhorar a qualidade dos produtos constantemente
	Número de cliente que não solicitaram produtos mais de uma vez	Percentual	33,33% dos novos clientes	-Entrar em contato com o cliente para saber o motivo da insatisfação -Analisar as ações que levaram o cliente a não solicitar mais produtos

Quadro 2: Indicadores de desempenho de clientes

Fonte: Autor (2016)

Observa-se que os indicadores de desempenho de clientes, estão voltados para o setor comercial, ou seja, as ações estabelecidas como forma de atingir as metas, têm como principal foco os vendedores estarem melhores preparados para abordar os clientes. Entretanto, é fundamental que a equipe de desenvolvimento dos produtos esteja alinhada à equipe de vendedores para atender as necessidades dos clientes e, conseqüentemente, atingir as metas da empresa.

Devido à falta de conhecimento para a elaboração dos indicadores financeiros, a gerência se preparou para elaboração dos indicadores dos clientes. Com essa atitude, observa-se o amadurecimento e o alinhamento da equipe em relação a metodologia escolhida para esse trabalho.

Embora o conhecimento técnico da área não seja aprofundado, a equipe chegou a uma conclusão satisfatória do rendimento de seus esforços para construção de conhecimento na área comercial.

Esses indicadores foram desenvolvidos de uma forma bem objetiva e direta, devido à unanimidade de opiniões em relação às opções apresentadas.

4.2.2.3 Indicadores de desempenho de processos internos

Na etapa de elaboração dos indicadores de desempenho de processos internos notou-se que a maioria dos indicadores de desempenho que surgiram estão relacionados ao tempo de processamento das atividades. Esse fato se deu devido aos objetivos estratégicos elaborados nos processos internos estarem relacionados ao fator tempo.

Devido ao alto grau de conhecimento técnico da equipe em relação ao processo produtivo, a elaboração dos indicadores demorou por volta de 25 minutos. O Quadro 3 apresenta os indicadores de processos internos.

À medida que as atividades ocorreram, os participantes perceberam o grau de importância da elaboração dos indicadores de desempenho, pois através deles será possível medir, controlar e melhorar os resultados de cada departamento da empresa.

Objetivos Estratégicos	Indicadores de desempenho	Unidades	Meta	Ações
Diminuição do tempo de atravessamento do produto na produção	Tempo médio de atravessamento em cada processo produtivo	minutos	Tempo padrão	-Mapear o tempo médio de atravessamento dos produtos em cada etapa produtiva. -Mapear o tempo ações realizadas pelos colaboradores -Eliminar ações desnecessárias. -Avaliar novo tempo de atravessamento.
Diminuição do tempo de atravessamento do produto na produção	Paradas dos produtos dentro de uma etapa produtiva	Tempo médio das paradas em segundo	5% em relação ao tempo ideal, sem paradas	-Mapear paradas de produtos. -Cronometrar tempo de parada. -Analisar o motivo das paradas. -Buscar soluções para diminuir os números de paradas. -Buscar soluções para diminuir o tempo de cada parada.
Manter prazos de entrega	Quantidade de produtos entregues fora do prazo	Unitários	3% do total de produtos solicitados	-Mapear a quantidade de produtos entregues fora do prazo -Mapear os motivos pelos quais foram entregues fora do prazo -Buscar soluções para eliminar as ações que atração os pedidos
Diminuição de tempo de elaboração de produtos	Tempo médio de elaboração de cada produto de uma coleção	Dias	1 peça a cada 10 dias, mediante a solicitação do cliente	-Fazer a elaboração de cronograma de atividades -Treinar desenvolvimento -Investir em tecnologias.

Quadro 3: Indicadores de desempenho de processos internos

Fonte: Autor (2016)

4.2.2.4 Indicadores de desempenho de crescimento e aprendizagem

No último estágio elaboraram-se os indicadores de desempenho de crescimento e aprendizagem. O Quadro 4 apresenta os resultados obtidos.

Objetivos Estratégicos	Indicadores de desempenho	Unidades	Meta	Ações
Treinamento dos colaboradores	Números de treinamento proporcionado para os todos colaboradores pela diretoria	Unitários	3/semestre	-Treinamentos que motivam os colaboradores. -Treinamentos que desenvolvam os resultados do colaborador na empresa. -Agendar treinamentos -Realizar treinamentos
	Número de presença dos colaboradores nos treinamentos	Unitários	95%	-Conscientizar colaboradores da importância do treinamento
Colaboradores multifuncionais	Números de rotatividade dos funcionários no setor da empresa	Unitário	1 setor por ano	-Mapear habilidades que precisam ser desenvolvidas -Elaborar um planejamento de rotatividade
Colaboradores multifuncionais	Tempo médio que os funcionários estiveram em cada setor	Meses	12 meses	-Elaborar planejamento de rotatividade dos colaboradores nos setores. -Manter o planejamento

Quadro 4: Indicadores de desempenho de crescimento e aprendizagem

Fonte: Autor (2016)

Nota-se que o fator principal dos indicadores de desempenho de crescimento e aprendizagem foi os colaboradores.

Os colaboradores são fundamentais para que a empresa alcance seus objetivos estratégicos, ou seja, caso os colaboradores não estejam motivados para realizar as tarefas necessárias, todos os esforços dos outros setores serão em vão.

Dessa forma, todos os indicadores foram desenvolvidos para que os colaboradores se aperfeiçoem não só como profissionais, mas também na sua vida pessoal, pois terão contatos com outras pessoas além do seu meio habitual, adquirirão novos conhecimentos, serão estimulados a superarem desafios, entre outros.

A equipe, ao desenvolver essa etapa da elaboração dos indicadores, se sentiu motivada pelo próprio fato de proporcionar atividades de motivação. Destaca-se a grande quantidade de ideias que surgiram, nas quais foram resumidas de forma a agrupar de uma forma genérica em ações.

Embora a reunião tenha durado 50 minutos, foi devido a grande quantidade de ideias que surgiram.

Com a etapa de elaboração dos indicadores de desempenho, a equipe chegou à conclusão que os indicadores de desempenho podiam não ser os suficientes para a realização dos objetivos estratégicos, pois alguns dos indicadores fundamentais para a medição da efetividade das ações estabelecidas podiam não estar contidos, prejudicando os resultados obtidos.

4.2.3 Definição das iniciativas estratégicas

As iniciativas estratégicas são importantes para que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

Elas foram elaboradas na seguinte ordem, como apresenta a **Erro! Fonte de referência não encontrada.**: crescimento e aprendizagem, processos internos, clientes, financeiro. Embora as atividades não necessitem estar sequenciadas, a equipe optou pelo desenvolvimento e construção das atividades estratégicas se uma forma sequenciada ao inverso do sentido que foi desenvolvido nos objetivos estratégicos.

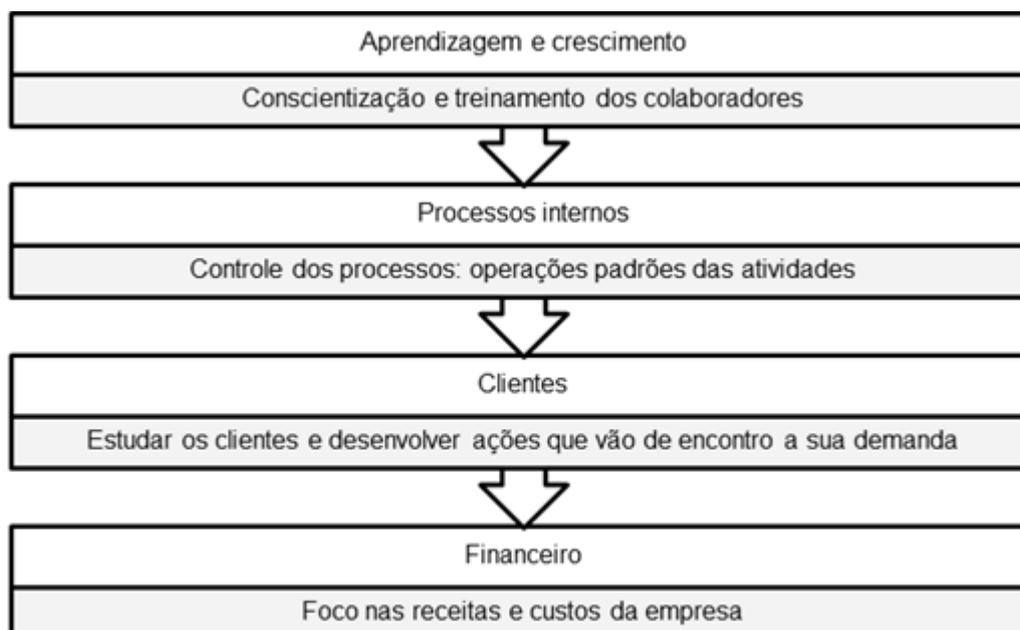


Figura 11: Sequenciamento das atividades estratégicas
Fonte: Autor (2016)

As anotações realizadas durante a elaboração dos indicadores serviram como base para identificar as ações centrais para a definição das atividades estratégicas.

Notou-se a importância das atividades estratégicas estarem alinhadas umas com as outras para que se obtenha bom resultados, assim como apresentado no trabalho de Bernardi, Silva e Batocchio (2012), Mendes (2015).

Como atividade estratégica para Aprendizagem e crescimento, conclui-se que seria a conscientização e treinamento dos colaboradores como forma de motivá-los a realizar suas ações com qualidade. De forma paralela, o desenvolvimento de operações padrões das atividades, que envolvem o processo produtivo, torna possível o controle de fatores fundamentais dentro de uma organização. Com isso, a operacionalização das atividades, o desenvolvimento com o cliente também se dará de uma forma sistêmica, possibilitando a quantificação dos resultados obtidos, assim como o aperfeiçoamento constante. Logo, com todas as atividades padronizadas, o monitoramento das receitas e custos da empresa será mais eficiente, possibilitando a realização dos objetivos estratégicos.

Assim como apresentado na literatura, para que se obtenha um bom resultado, é preciso que haja um monitoramento constante, com o objetivo de avaliar os pontos positivos e negativos, para que sejam traçados novos direcionamentos através de tomadas de decisão.

4.3 AVALIAÇÃO GERAL DA EQUIPE

A diretoria geral junto com os gerentes responsáveis pela estruturação do BSC notou a construção do conhecimento ocorrida ao longo do período. Os pontos principais que foram destacados pela equipe foram: aquisição de conhecimento, sistematização dos processos de crescimento da empresa, visão geral da empresa, preocupação com a prática. Pontos que se destacaram também nas pesquisas de Santos (2014), Pereira (2014), Conceição (2014), referentes a estruturação do BSC.

A aquisição do conhecimento foi realizada ao longo de todo o processo de estruturação do BSC. Alguns membros da equipe nunca tiveram acesso à alguns tipos de conhecimento como finanças e comercial; ao verem a importância de obtê-los, buscaram se aprimorar.

A conscientização das etapas de crescimento da empresa de uma forma sistêmica despertou a vontade de se aprofundar no assunto.

A visão geral da empresa possibilitou aos integrantes da equipe conhecer o quanto é importante cada etapa produtiva e o quanto ela contribui para os resultados gerais da empresa.

Entre os integrantes, momentos surgiram à preocupação em relação às ações elaboradas a serem colocadas em prática de forma eficiente, pois a prática configura-se diferente do planejamento. Entretanto, notou-se a importância da organização das informações nos processos de estruturação do *BSC*, pois possibilitou uma análise interna e externa do ambiente corporativo, para que as tomadas de decisão fossem direcionadas segundo a visão, missão e valores da empresa. Esses resultados obtidos no processo de tomada de decisão estão de acordo com a pesquisa realizada por Santos e Wagner (2016).

Boa parte do grupo surpreendeu-se com o resultado, pois, de uma forma empírica, sabiam a correlação dos objetivos estratégicos, mas não de uma forma sistêmica e clara.

Em termos gerais, a elaboração do *BSC* contribuiu significativamente para a construção do conhecimento e conscientização dos fatores que envolvem a empresa em estudo.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa apresentou a as etapas que compõem a estruturação do BSC para uma micro empresa de confecção do vestuário. Observaram-se os pontos positivos e negativos do processo de estruturação e como este influenciou a tomada de decisões estratégicas para a empresa.

Conclui-se que o ganho de conhecimento estratégico foi contínuo e importante para o crescimento da empresa; ou seja, o processo de estruturação sistematizada das informações e por meio de reflexões, permitiu à diretoria um engajamento e, conseguir tomar decisões estratégicas durante a estruturação da ferramenta. Portanto, o objetivo geral do trabalho foi alcançado.

Foi possível, através da metodologia de pesquisa-ação, apresentar de modo reflexivo os resultados obtidos por meio das ações pré-estabelecidas, nas quais serviram como base para as etapas subsequentes do processo, de forma que o próprio pesquisador foi o agente das ações.

O planejamento estratégico foi importante para analisar os fatores-chave que caracterizaram a empresa e o ambiente que a cerca. Ele foi responsável por estabelecer as diretrizes dentro da organização, tornando as ações condicionadas. Entretanto, o planejamento estratégico por si só não garante que as estratégias estabelecidas sejam colocadas em prática no dia-a-dia.

O BSC é uma ferramenta utilizada para criar, controlar, medir e analisar ações integradas de forma a atingir os objetivos estratégicos, que por sua vez, visa atingir a visão da empresa.

Observou-se que para a estruturação do BSC, os objetivos estratégicos precisam estar alinhados à visão, missão e valores da empresa, para que as pessoas que irão implementá-lo estejam motivadas por meio da consciência da importância dessa atividade.

Na primeira etapa, a elaboração do mapa estratégico obteve bons resultados em relação aos participantes, embora alguns ficaram receosos em relação aos resultados práticos frente ao tempo dedicado para realização da atividade.

Na segunda etapa de estruturação, concluiu-se que é preciso que as pessoas envolvidas tenham um nível de conhecimento médio em cada perspectiva para a elaboração dos indicadores de desempenho e suas respectivas ações para atingir as metas.

Ao estabelecer os indicadores de desempenho observou-se a facilidade de priorização das ações para estabelecer as atividades estratégicas. Dessa forma, a construção de conhecimento das ações-chave e da estrutura organizacional se torna evidente ao longo do tempo.

Na terceira etapa, a construção das iniciativas estratégicas, notou-se a facilidade de elaboração das ações. Atribui-se essa facilidade ao ganho de conhecimento estratégico que ocorreu ao longo da estruturação do BSC.

Mediante a pergunta central da pesquisa obteve-se como ponto negativo a falta de conhecimento técnico suficiente para a estruturação eficiente do BSC. À medida que as atividades foram se desenvolvendo, existiu a necessidade de buscar mais informações sobre as áreas financeiro, clientes, processos internos e crescimento e aprendizagem com a finalidade de conseguir responder as questões secundárias. Logo, destacou-se a necessidade de buscar fontes de informações que melhor referenciam-se as decisões estratégicas aumentando a probabilidade de sucesso das mesmas.

O BSC possibilitou que a diretoria geral e a gerencia obtivessem mais informações e entendimento sobre a empresa com o objetivo de tomar as decisões estratégicas de acordo com a visão, missão e valores da empresa ao longo da sua estruturação, mediante a prática das grandes empresas que utilizam essa ferramenta de gestão.

Com a realização desse trabalho, criou-se a possibilidade de explorar outras áreas de pesquisa acadêmicas como: a viabilidade de implementação do BSC em micro empresas e os impactos das tomadas de decisão após a estruturação do BSC.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria T. **Elementos intervenientes na tomada de decisão**. Ci Inf. V. 32, n.1, p. 17-22, Brasília, 2003.

ASSUNÇÃO, Paulo E. V.; TERÊNCIA, Juliana P.; WANDER, Alcido E. *Balanced Scorecard* na Análise de Desempenho de uma Empresa de Produção de Frutas no Estado de Goiás. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.9, n. 2, p. 89-99, Campo Limpo Paulista, 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Ed. 70. Universidade da França, Lisboa, 1977.

BELLI, Ana P. *et al.* Proposta de implementação do planejamento estratégico e *balanced scorecard*: um estudo em uma microempresa de manufatura. **Revista de Estudo Contábeis**, v. 4, n.7, p. 57-76. Londrina, 2013.

BERNARDI, Talita; SILVA, Iris B.; BATOCCHIO, Antonio. Roteiro para implementação de *Balanced Scorecard*: estudo de caso em pequena empresa. **Revista de Ciência e Tecnologia**, v. 17, n.33, p. 87-102. ISSN Eletrônico: 2238-1252, 2012.

CASTELLO, Daniel. **Como construir a identidade de sua empresa**. Endeavor Brasil. 2015. Disponível em: <<http://endeavor.org.br/>>. Acessado em 12 out. 2015.

CONCEIÇÃO, Luciano. D. **Proposta de um planejamento estratégico utilizando a ferramenta *Balanced Scorecard* em uma empresa de construção civil**. Monografia (Especialização em Gerenciamento de Obras) – Departamento Acadêmico de Construção Civil, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

FERREIRA, Aurélio F. A Tomada de Decisão: os aspetos do processo decisório e o uso da racionalidade na busca pelo processo nas decisões. **Encontro de ensino, pesquisa e extensão**. Senac, 2010.

FIRJAN, Aline A.; FERRAZ, Fernando T. Uma breve análise acerca do segmento industrial têxtil e de confecção brasileiro pós década de 80 e a competitividade do setor no mercado de Juiz de Fora, MG. **REDIGE**, v. 2, n.3, dez, 2011.

FRANCO, Maria A. S. Pesquisa-Ação: a Produção Partilhada de Conhecimento. **UNOPAR Científica: Ciência Humanas e Educação**. Vol.11, nº1, p.05-14, Londrina, 2010.

FRECCIA, Jonata D. **Proposta de Planejamento Estratégico**: Um estudo de caso em uma empresa de confecção do sul de Santa Catarina. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2013.

JÚNIOR, Doje P.; TOMAZ, Christian M; SILVA, Wendel, A.C. Estratégia empresarial, longevidade e sustentabilidade financeira: Estudo de caso supermercado em Pitangui-MG. **Revista de Empreendedores, Inovação e Tecnologia** 1(2):31-42, 2014.

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

MENDES, Ana F. C. **O Balanced Scorecard**: Estudo de caso da empresa Hidromethos, Ltda. Dissertação (Mestre em Contabilidade e Finanças) - Escola Superior de Gestão e Teconologia, Instituto Politécnico de Santarém, Santarém, 2015.

NOGUEIRA, Carla R. A. T; ALMEIDA, Marcia R. A. Plano de Negócio e Planejamento Estratégico: Ferramenta que geram vantagem competitiva. Uma abordagem sobre o BSC enquanto ferramenta estratégica aplicada à Escola de Design. VIII Convibra Administração - **Congresso Virtual Brasileiro de Administração**, 2011. Disponível em: <http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_2710.pdf>. Acessa em: 05 out. 2015.

PAPINI, Rogério O., *et al.* Indicadores de desempenho sob ótica do Balanced Scorecard: Estudo de caso numa empresa metalúrgica. **Revista Científica Internacional InterSciencePlace**, Ed. 19, vol.1, art. Nº9, 2011.

PEREIRA, Jaiane A, *et al.* Estratégia como Prática: um Estudo em Empresas Incubadoras de base Tecnológicas. **RAIMED – Revista de Administração IMED**, 4 (2): 161-176, 2014.

PINTO, Carlos E; PINTO, Abigail D. L. Planejamento Estratégico para Micro e Pequenas Empresa. **Revista Ampla de Gestão Empresarial**. Nº1, Art. 4, p 43-59, Registro-SP, 2012.

SANTOS, Edivaldo F.; SILVA, Flávia S. T.; PORTUGAL, Guilherme T. **O Balanced Scorecard em uma empresa de pequeno porte: um estudo de caso.** Contaduría Universidade de Antioquia, 65, 251-268, Medellín, 2014

SANTOS, Luciana P; WAGNER, Ricardo. **Processo Decisório de Decisão: um dualismo.** Associação Educacional Dom Bosco, 2016.

SILVA, Edna L.; MENEZES, Estera M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005. Disponível em:<http://200.17.83.38/portal/upload/com_arquivo/metodologia_da_pesquisa_e_elaboracao_de_dissertacao.pdf>. Acessado em: 10 out. 2015.

SOUZA, Lieda A. et al. Proposta de implementação de *BSC* na “Natal Rigor – Locação de Roupas e Fantasias”. **Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios.** Ano 3, nº1, Universidade Potiguar, Potiguar-RN, 2013.

ZIMMERMAN, Fábio. **Gestão da Estratégia com o uso do BSC.** Brasília: ENAP, 2015.