

**PROPOSTA PARA IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA BSC (*BALANCED SCORECARD*) COMO APOIO A GESTÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO MULTICASO APLICADO EM UMA INDÚSTRIA DO SETOR DE COSMÉTICOS E UM LATICÍNIO LOCALIZADAS NO TRIÂNGULO MINEIRO**

Ana Luiza Oliveira de Toledo<sup>1</sup>  
[analuzatoledo1@gmail.com](mailto:analuzatoledo1@gmail.com)

Jaírys da Silva Maia<sup>2</sup>  
[irysmaia07@gmail.com](mailto:irysmaia07@gmail.com)

Leandra Mota da Silva<sup>3</sup>  
[leandramota53@gmail.com](mailto:leandramota53@gmail.com)

Rita de Cássia Silvestre Costa<sup>4</sup>  
[rita.scosta@outlook.com](mailto:rita.scosta@outlook.com)

Wagner Cardoso<sup>5</sup>  
[wagner.cardoso@uniube.br](mailto:wagner.cardoso@uniube.br)

## **RESUMO**

A sobrevivência de empresas em mercados competitivos faz com que elas busquem melhorar seu desempenho, conhecendo o estado atual da organização e estabelecendo metas e objetivos para traçar o planejamento das ações. Tal estudo tem o objetivo de propor a implementação da metodologia *Balanced Scorecard* para uma empresa do setor de cosméticos e outra do setor agroindustrial como parte do sistema de gestão estratégica. Foram realizadas análises do processo de gestão para a construção da metodologia a ser entregue para as organizações para futura execução do modelo, contendo os desdobramentos das atividades e seus respectivos prazos para implementação. A pesquisa contribuiu para demonstrar o potencial da metodologia do BSC a ser proposta para as empresas, já que o modelo fornece um meio lógico para a construção do planejamento estratégico, para que possam monitorar e traçar diretrizes para melhorar seu desempenho em meio a um mercado competitivo.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica. *Balanced Scorecard*. Indicadores de Desempenho.

---

<sup>1</sup>Especialista em Gestão de Projetos, graduada em Engenharia Química e graduanda em Engenharia de Produção na Universidade de Uberaba

<sup>2</sup>Graduanda em Engenharia de Produção na Universidade de Uberaba

<sup>3</sup>Graduada em Engenharia Ambiental e graduanda em Engenharia de Produção na Universidade de Uberaba

<sup>4</sup>Graduanda em Engenharia de Produção na Universidade de Uberaba

<sup>5</sup>Orientador da Universidade de Uberaba, graduado em Engenharia de Produção, Especialista em Docência Universitária, Mestre em Engenharia de Produção e Doutorando em Biotecnologia em Medicina Regenerativa e Química Medicinal

**PROPOSAL FOR THE IMPLEMENTATION OF THE BSC METHODOLOGY  
(BALANCED SCORECARD) AS SUPPORT FOR STRATEGIC MANAGEMENT: A  
MULTI-STUDY APPLIED IN A COSMETICS INDUSTRY AND A DAIRY LOCATED  
IN THE MINING TRIANGLE**

**ABSTRACT**

The survival of companies in competitive markets makes them seek to improve their performance, knowing the current state of the organization and establishing goals and objectives to outline the planning of actions. This study aims to propose the implementation of the Balanced Scorecard methodology for a company in the cosmetics sector and another in the agro-industrial sector as part of the strategic management system. Analyzes of the management process were carried out for the construction of the methodology to be delivered to the organizations for future execution of the model, containing the developments of the activities and their respective deadlines for implementation. The research contributed to demonstrate the potential of the BSC methodology to be proposed to companies, since the model provides a logical means for building strategic planning, so that they can monitor and draw guidelines to improve their performance in the midst of a competitive market.

**Keywords:** Strategic management. *Balanced Scorecard*. Performance indicators.

## 1. INTRODUÇÃO

O ambiente competitivo e complexo em que as organizações estão inseridas, na última década, forçam as mesmas a conhecer seu mercado de atuação e planejar estratégias para se destacar no ambiente de negócios. A busca por melhoria de gestão e sobrevivência influenciam as empresas a explorarem por novos horizontes e se consolidar no mercado.

De acordo com Martins et al. (2017) as ações, planos, políticas e programas, por exemplo, são considerados como estratégias competitivas das empresas que têm como objetivo de ampliar ou manter, de forma sustentável, as vantagens competitivas perante os concorrentes do mercado para que a interação dessas estratégias possa resultar no desenvolvimento de processos, métodos e tecnologias flexíveis para acompanhar as mudanças ao longo dos anos. Ainda assim, é importante ressaltar que a estratégia competitiva se estende em estratégias funcionais, ou seja, as estratégias de tecnologia, produção, marketing, dentre outros.

Para que isso ocorra de forma eficaz, é de grande valia que as organizações utilizem ferramentas do planejamento e gestão estratégica para auxiliar gestores e diretores nas tomadas de decisões buscando resultados competitivos e efetivos, além de realizar uma previsão das mudanças futuras e permitir a observação do ambiente externo, já que é fundamental para sua sobrevivência no mercado (PEDROSO; SILVA, 2015).

Por sua vez, quando as empresas fazem o uso dessa ferramenta de gestão, é possível enxergar de forma mais clara e objetiva suas oportunidades e a melhoria da sua lucratividade. Com isso elas conseguem liderar o meio competitivo em que vivem e estar à frente na prestação de serviços e comercialização dos seus produtos (ALMEIDA; ROMANZINI; WERNER, 2016)

Neste contexto de competitividade, as mudanças no âmbito econômico, social, tecnológico e planejamento estratégico se tornam atraente para as empresas, já que são necessárias devido às medidas positivas que elas poderão tomar diante as ameaças externas, além de aproveitar as oportunidades encontradas no seu ambiente interno (STÁBILE, BEZERRA e DIAS, 2017). Assim, a definição, elaboração e o desenvolvimento de estratégias por parte das organizações deixaram de ser um modismo e tornaram-se um fator preponderante na criação de valor

(LIMA, et al, 2009). Em que, conhecer o estado atual da organização, ou seja, realizar a análise do ambiente (identificação dos riscos e das oportunidades) e onde pretende chegar é fundamental para traçar as metas, objetivos e sobreviver no ambiente competitivo.

A avaliação das estratégias dentro das organizações deve estar apoiada na cultura e clima organizacional, com objetivo de aproveitar as oportunidades e contornar as ameaças, sendo que a estratégia é um caminho para alcançar as metas e os objetivos estabelecidos pela alta direção (PEDROSO; SILVA, 2015).

Para a avaliação das estratégias implementadas na organização é necessário mensurar o desempenho por meios de indicadores. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 21): “O que não é medido não é gerenciado”. A mensuração por meio de indicadores de metas nas empresas pode tornar-se uma das bases para mudar o modelo de gestão de uma organização.

Ter indicadores claramente alinhados a visão estratégica e compartilhados entre todas as áreas da organização, promove sinergia, integração e melhoria dos processos. As metas, os objetivos e indicadores devem traduzir com nitidez para todos os níveis da organização para alcançar um processo contínuo e participativo.

Assim, para competir e sobreviver dentro dessa nova realidade de mercado, ou seja, cada vez mais competitivo, torna-se essencial às empresas administrarem, internamente, as habilidades e competências dos colaboradores, além da sua própria visão estratégica e métodos que possibilitem o suporte ao processo de tomada de decisão (SILVA; DIAS, 2011).

Uma ferramenta que se faz parte da gestão estratégica é o modelo denominado Balanced Scorecard (BSC) que, de acordo com Heinen; Mascarelo e Bortoluzzi (2016). surgiu com a necessidade de criar um modelo de desempenho que não centralizasse só o aspecto financeiro, mas sim em todos os integrantes do processo de gestão. Em sua estrutura, o BSC desenvolve e alinha, em quatro perspectivas, a visão empresarial e a sua estratégia. Esta metodologia está baseada em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento.

O Balanced Scorecard identifica as necessidades e contribui para melhorias dos processos e produtos, criando um ambiente propício ao alinhamento estratégico organizacional. Este método é voltado para melhoria dos processos internos e está

focado no desenvolvimento de todos os níveis da organização com estratégias para curto, médio e longo prazo.

A complexidade do gerenciamento das organizações atualmente precisa estar apoiada em um método como o BSC, pois o mesmo da condição para os gerentes visualizarem o desempenho da empresa, baseando nas suas perspectivas trazendo equilíbrio entre as medidas financeiras e não financeiras (SILVA; DIAS, 2011).

O presente estudo tem o objetivo de propor a implementação da metodologia *Balanced Scorecard* como parte do sistema de gestão estratégica através de um estudo multicaso, sendo uma indústria do setor de cosmético e a outra do setor de laticínio (agroindústria).

Será realizado uma pesquisa bibliográfica e descritiva sobre gestão estratégica, metodologia *Balanced Scorecard* detalhando suas perspectivas, além de descrever sobre as empresas que serão estudadas.

O estudo multicaso será exploratório e a abordagem da pesquisa nas empresas será qualitativa, onde serão criados um questionário e um cronograma de gerenciamento de tempo com seus respectivos blocos estruturantes, atividades e prazos a fim de formalizar a proposta de implementação da metodologia aos responsáveis dos setores nas indústrias.

Este trabalho se justifica devido à crescente busca da competitividade das empresas, bem como seu crescimento, excelência, destaque no mercado e melhorias em sua gestão estratégica. Por isso o estudo será realizado para propor melhorias e crescimento das indústrias estudadas a fim de obterem vantagens competitivas, planejamento, aperfeiçoamento contínuo, integração entre indicadores, metas e ações, e definição de estratégias.

## **2. GESTÃO ESTRATÉGICA E BSC**

### **2.1. Contextualização Histórica**

O termo estratégia foi criado pelos gregos e se origina da palavra “*strategos*”, sendo traduzida como “general no comando de tropas” ou “a arte do general”, ou ainda “plano de destruição de inimigos através do efetivo uso de recursos” (STEINER; MINER, 1981).

“Existem cinco coisas que devemos conhecer para prever o desfecho de uma guerra: Primeiro, o caminho; segundo, o tempo; terceiro, o terreno; quarto, a liderança e quinto, as regras.” (TZU, 2012, p. 19). Tendo seu uso no início das guerras, com objetivo de pensar, estruturar e organizar o planejamento das melhores possibilidades para vencerem as batalhas (VIEIRA; 2015).

De acordo com Tzu (2012), a vitória não estava no fato de ganhar múltiplas vezes, mas sim em vencer sem guerrear. Os melhores generais eram aqueles que ganhavam a guerra sem gastar suas forças e então Tzu definiu a Lei da Estratégia de Ataque que define limites para cada tipo de ataque relacionados a estrutura que possui.

### **2.2. Conceitos de Estratégia**

A sobrevivência de empresas em mercados incertos e competitivos faz com que elas busquem melhorar seu desempenho, conhecendo o estado atual da organização e estabelecendo metas e objetivos para traçar o planejamento das ações. Esse planejamento pode ser compreendido como estratégia, sendo muito utilizado na vida empresarial e tendo seu conceito com inúmeras definições (NICOLAU, 2001). “E, nesta situação, que a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.” (OLIVEIRA, 2007, p. 177). Desta maneira é possível entender que a estratégia é uma comparação entre o que a empresa tem a oferecer e o que o mercado solicita daquele segmento.

Existem diversos conceitos de inúmeros autores que expõe sua definição para o termo estratégia, porém, em sua grande maioria, demonstram com o mesmo

sentido utilizando apenas visões diversificadas. É importante deixar claro que não há o certo ou errado quando se trata de estratégia, pois, é moldada de acordo com cada interesse e/ou necessidade.

A estratégia é uma comparação entre o que a empresa tem a oferecer e o que o mercado solicita daquele segmento. A partir disso são formadas estratégias para melhorar os resultados (OLIVEIRA, 2007). Além disso é uma ferramenta que muda constantemente, de acordo com a evolução e implantação são definidas novas metas e ações a serem concretizadas (PEREIRA; SILVA; LOPES, 2014).

Para Oliveira (2007, p.181), “Estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. ”

É um plano de risco que busca a satisfação e a lealdade dos clientes, procurando melhorar os processos da empresa, refletindo positivamente no resultado financeiro e no desempenho de mercado. Busca competir de modo bem-sucedido com organizações que possuem o mesmo tipo de produtos e/ou serviços. (THOMPSON JUNIOR; III; GAMBLE, 2008)

Segundo Oliveira (2007), a estratégia deve ser planejada de maneira inteligente, visando a parte econômica da empresa. Deve ser utilizado de maneira inovadora, extraindo tudo o que há de melhor na empresa, desta forma reduzindo custos, aumentando lucro e eliminando aspectos indesejados. Essa junção de fatores coloca a empresa em destaque, levando até a superar a concorrência. O autor citado, fala do planejamento, porém não se pode deixar de considerar que se não há execução não haverá resultado. Todo plano deve ser seguido de ações.

Estratégia é o plano de ação administrativo para conduzir as operações da empresa, com o objetivo do crescimento no mercado alinhado com a visão da organização (KAPLAN; NORTON, 1997). Com as diferentes definições sobre estratégia, Mintzberg *et al.* (2000), relata cinco diferentes conceitos sobre estratégia, que conceitua os chamados 5 Ps.

- A estratégia é um plano (*plan*), sendo uma direção e um guia para as ações, mostrando o caminho a ser seguido para a um futuro desejado. Assim, a organização cria estratégias para atingir as metas e objetivos;
- A estratégia é um padrão (*pattern*), isto é, consistência de comportamento ao longo do tempo, a organização segue determinado padrão estratégico;
- A estratégia é uma posição (*position*), ou seja, a localização de certos produtos em determinados mercados;
- A estratégia é uma perspectiva (*perspective*), em que a estratégia apresenta uma visão do negócio com a interação do cliente, olhando a visão da empresa;
- A estratégia é um estratagema (*ploy*), é a estratégia utilizada para vencer um concorrente, com o objetivo de ganhar participação do mercado.

A estratégia pode ser vista como uma “manobra” para se sobressair aos seus oponentes, nessa situação é usado como um argumento para aplicar uma ação específica. (MINTZBERG; LAMPEL; QUINN; GHOSHAL, 2007)

### **2.3. Gestão Estratégica**

O modelo de negócios torna-se cada vez mais exigente para as organizações, de maneira que para permanecer em alta no mercado, são necessárias transformações com o intuito de ocasionar melhorias nos processos, seja qual for o ramo empresarial.

Saber planejar e adaptar as mudanças na organização é essencial para obter resultados e atingir um bom desempenho. Mas, para conquistar a excelência do mercado e se destacar, o planejamento de ações alinhando com a visão da empresa precisa ser bem definido e administrado.

Assim, conhecer a situação atual da organização e estabelecer metas para alcançar o cenário futuro é um desafio, em que realizar o planejamento das ações é fundamental para alcançar os objetivos e estruturar ações. Atualmente, o conhecimento é a base do desenvolvimento da capacidade, sendo a interação dos

recursos tangíveis e os intangíveis, tornando a base para o desenvolvimento de vantagens competitivas (LOBATO, et al.; 2007).

Ter uma vantagem competitividade e lucratividade no mercado requer a elaboração de estratégias. A diferença entre uma estratégia bem sucedida e uma comum ou ineficaz é a capacidade de destacar no mercado tendo uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes (KAPLAN; NORTON, 1997).

Segundo Coelho (2003), a gestão estratégica é um sistema que define os caminhos a serem seguidos os quais são ligados a ações estratégicas a serem executadas, tudo isso é definido por um conjunto de indicadores que mostram o que é necessário fazer em um determinado momento pré-determinado. E diz ainda que a base da gestão estratégica está no trabalho coletivo, na junção de todos os setores trabalhando por um só propósito, focados no processo. A visão estratégica da empresa proporciona a organização uma visão panorâmica sobre o caminho a ser percorrido, indicando a trajetória estratégica e ajuda a orientação da direção comum para toda a organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

Planejamento estratégico é uma competência da administração que auxilia gestores a pensar no longo prazo de uma organização. Alguns itens e passos são cruciais para o plano estratégico, a saber:

- Missão: razão da empresa existir, o que ela faz, para quem ela faz e o seu diferencial.
- Visão: planejamento de onde pretende chegar, o que a empresa quer alcançar no futuro.
- Objetivos: os objetivos são propósitos, metas para ser conquistadas.
- Metas: é o caminho para conquistar os objetivos, ou seja, são tarefas que devem ser realizadas frequentemente para chegar aonde é desejado.
- Criação de planos de ação: é uma ferramenta que permite o desenvolvimento e o acompanhamento das atividades da empresa, bem como os responsáveis por sua execução.

A inovação é uma variável estratégica que possibilita a exploração dos recursos produtivos de forma a oferecer melhorias e vantagens na organização. Ter um gestor inovador permite um avanço tecnológico e moderno, alcançando ótimos resultados e adquirindo maior competitividade. Para isso é necessário que o

ambiente organizacional esteja preparado para a capacidade de inovar, para que a inovação possa ser sustentada e constante (RODRIGUES; COSTA, 2019)

O primeiro passo para o avanço e inovação é o planejamento estratégico, pois ele reduz incertezas e alveja um sucesso contínuo. Segundo Elkhdr (2019), o planejamento seleciona as tarefas mais importantes, o método a ser adotado e como a equipe irá executá-lo para atingir os objetivos desejados e alcançar as metas a curto e longo prazo.

“Numerosos estudos confirmam que o tipo de estratégia e o próprio método de formação, ou seja, como é desenvolvida, certamente influenciarão o resultado de sua implementação” (PALLADAN; ADAMU, 2018, p. 2)

No momento em que uma empresa conquista vantagens competitivas, despertando cada vez mais interesses por seus produtos ou serviços, dominando o mercado com seus diferenciais, pode-se dizer que a estratégia foi de grande sucesso. A vantagem competitiva está ligada à lucratividade da empresa e a qualidade superior do que ela oferece. Quando há uma preferência da parte dos compradores em comparação ao concorrente, pode-se dizer que é uma vantagem competitiva sustentável. (THOMPSON JUNIOR; III; GAMBLE, 2008)

As competências necessárias para realizar o projeto e a produção de uma empresa é de extrema importância, sendo o componente mais sustentável em uma gestão estratégica, visto que tem a qualificação para fazer uma produção eficiente distribuindo produtos de qualidade com preços competitivos. É importante avaliar se as inovações serão bem aceitas no mercado diminuindo riscos e incertezas e evitando frustrações com o novo planejamento. (AAKER, 2012)

Na gestão estratégica, uma boa tomada de decisão é muito eficaz, pois afeta os negócios futuros, realizando o crescimento da empresa e modernizando progressivamente suas técnicas de atuação no mercado. Todavia é uma ferramenta analítica que requer coleta e uso de dados. As somas dos dados resultam em uma estratégia elaborada. (ELKHDR, 2019).

Palladan e Adamu (2018), afirmam que gerir com estratégias adequadas e bem-sucedidas, traz inúmeras vantagens para a organização, como, a maior satisfação de clientes e funcionários, a lealdade dos mesmos e a concretização de seus interesses. Aumentam sua produtividade e qualidade dos produtos e serviços, destacando-se entre a concorrência e como consequência elevando a lucratividade.

Segundo Estrada e Almeida (2007), existe várias formas de estruturar um planejamento estratégico, não precisa necessariamente igualar com modelos existentes, pois cada empresa tem a sua particularidade, sendo elas estudadas para uma melhor visão de futuro e para observar oportunidades e ameaças no ambiente externo. Todavia deve-se seguir três premissas primordiais para o planejamento estratégico. São elas:

- Estabelecer a visão e missão que servem para definir uma direção para a empresa;
- Estabelecer a análise interna e externa considerando todo os recursos e os pontos fortes e fracos;
- Estabelecer o desenvolvimento da estratégia e sua implantação como também o acompanhamento dos resultados.

Uma empresa pode ou não ter uma ou mais estratégias explícitas, mas, seguramente, tem um perfil estratégico, que se baseia nas diversas ações que adota e na forma como define seus propósitos e sua postura estratégica perante o ambiente empresarial. (OLIVEIRA, 2007, p. 184).

#### **2.4. *Balanced Scorecard (BSC)***

A crescente competitividade das empresas e a busca incansável por se tornarem referência de mercado, faz com que as organizações busquem, de forma constante, estratégias que auxiliam no aumento de seu desempenho no mercado em que atuam. Por exemplo, atualmente busca-se cada vez mais atingir o aumento dos padrões de exigência dos clientes, aumentando o nível de serviço e intensificando seu modelo de gestão e organização (SILVA, et al, 2018).

A metodologia *Balanced Scorecard (BSC)* é traduzida da seguinte forma: Indicadores Balanceados de Desempenho. Esta ferramenta presente na gestão estratégica foi criada na década de 1990 por Robert S. Kaplan e David P. Norton, ambos professores da *Harvard Business School*, que tem o objetivo principal de ser utilizada como um modelo de performance e avaliação das organizações (SWEITI; LELE, 2016).

Após a criação desta ferramenta, sua disseminação tornou-se ampla, sendo cada vez mais aplicada nas empresas. Tal fato se justifica devido sua utilização como metodologia de apoio a gestão estratégica a fim de alinhar os resultados de

desempenho com as metas traçadas para planejamento, orçamento, feedback, aprendizado estratégico e identificar falhas (SILVA et al, 2018).

Sendo assim, o BSC é um modelo muito difundido nas empresas para promover o alinhamento estratégico e desempenho operacional por meio de um sistema de métricas. Ele promove a visualização e a composição de medidas de performance, refletindo na estratégia das empresas, criando uma rede interligada de indicadores de desempenho. Além disso, esta metodologia possibilita o comprometimento geral da empresa por ser capaz de atingir todos os níveis organizacionais, além de oferecer uma visão abrangente do negócio para os tomadores de decisão (HEINEN; MASCARELO; BORTOLUZZI, 2016).

Ainda de acordo com Heinen; Mascarelo; Bortoluzzi (2016), a implementação do processo do BSC inicia-se com trabalho em equipe da alta administração para explanar a estratégia da unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos. A partir deste passo, a equipe prioriza o crescimento de mercado, receita e lucratividade de acordo com as metas financeiras estabelecidas.

Em seguida, o processo estabelece metas dos clientes cuja equipe gerencial será responsável pela perspectiva dos clientes como segmentos e mercados aos quais competirão. Posteriormente identifica-se objetivos e medidas para os processos internos a fim de buscar excelência para que todas as estratégias sejam bem-sucedidas. Por fim, são estabelecidas as metas de aprendizado e crescimento para expor os motivos dos investimentos como um todo para produzir melhorias e inovações importantes a fim de atender os processos internos, clientes e acionistas das organizações (KAPLAN; NORTON, 1997).

A importância do alinhamento de todas as áreas é fundamental para se conhecer as metas propostas no planejamento estratégico para o sucesso da organização. Logo, com a metodologia da gestão estratégica implementada nas empresas, busca-se alcançar excelência além de medir o desempenho das áreas, controlando e enxergando os indicadores de uma só vez, possibilitando a visualização, administração e gerenciamento dos processos com mais assiduidade a longo prazo com visão inovadora (LITVAC, et al. 2010).

Por se tratar de uma ferramenta utilizada como um sistema de gestão estratégica, as organizações visam administrar suas estratégias para viabilizar alguns processos gerenciais críticos. Tais processos são: planejar, estabelecer

metas e alinhar iniciativas estratégicas do negócio; aprimorar o aprendizado estratégico e o *feedback*; comunicar objetivos e medidas estratégicas a serem tomadas (SILVA, et al, 2018).

Existem três aspectos fundamentais para que esta metodologia seja bem sucedida quando implementada. São eles: realizar a estratégia como uma tarefa diária de cada colaborador, em que cada um compreenda a estratégia e conduza melhor suas atividades; fazer da estratégia um processo contínuo e por fim motivar a mudança através das lideranças de como envolver a equipe e os executivos para o sucesso da estratégia (HEINEN; MASCARELO; BORTOLUZZI, 2016).

É importante ressaltar que esta metodologia é composta por quatro perspectivas. São elas: perspectiva financeira, dos clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Cada uma delas deve ter seu próprio conjunto de medidas de performance, iniciativas, objetivos, indicadores e metas, e por isso cada organização tem suas características e necessidades específicas para tal perspectiva (CANO; GUARDO; VERGARA, 2017).

As perspectivas do BSC têm objetivos que são conectados entre si por uma relação de causa e efeito, ou seja, parte-se da hipótese de que os resultados financeiros serão atingidos se os clientes estiverem realizados e satisfeitos, assim como os processos internos são responsáveis por criar a proposição de valor para eles e assim por diante. Logo, é imprescindível o alinhamento de todos os objetivos das perspectivas para a criação da estratégia da organização (EPSTEIN.; WISNER, 2001).

As medidas e os objetivos do BSC são derivados da estratégia e da visão da empresa. Eles focam o desempenho organizacional em quatro perspectivas conforme figura 1 abaixo, formando a estrutura do *Balanced Scorecard*. Por sua vez, essa metodologia complementa medidas financeiras do desempenho passado com as medidas que impulsionam o desempenho futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

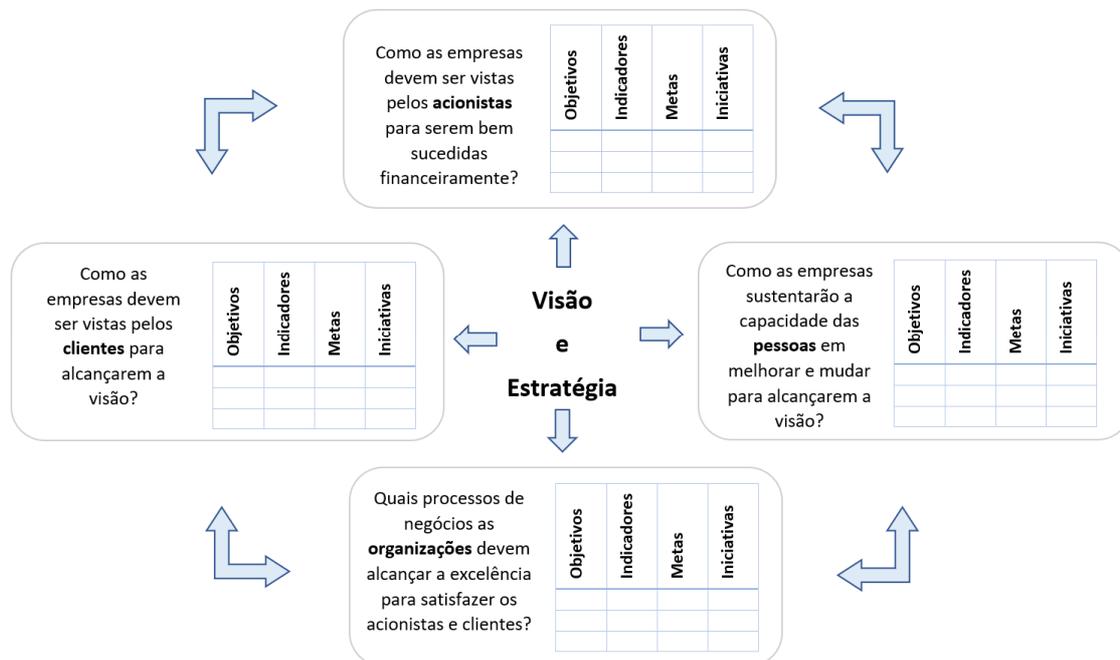


Figura 1 – Estrutura do *Balanced Scorecard* formada pelas quatro perspectivas  
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 10)

### 2.4.1. Perspectiva Financeira

Nesta perspectiva, o que indica se a implementação e execução da estratégia de uma empresa está colaborando para a melhoria dos resultados financeiros são as medidas financeiras de desempenho. Tais medidas apontam ações relacionadas às estratégias da organização, contribuindo para a melhoria dos resultados (HUANG, 2009).

O foco das análises dos resultados que são alcançados pelas empresas são os indicadores financeiros. Todos aqueles que respondem pela organização devem estar alinhados e comprometidos com os resultados financeiros e por isso, é de extrema importância que os colaboradores precisam entender os objetivos financeiros da empresa que trabalham (LIMA JÚNIOR, et al, 2018).

De acordo com a metodologia do BSC, os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo de uma organização de como gerar retornos a partir do capital investido. Eles podem se diferenciar em cada fase do ciclo organizacional descritos por Kaplan e Norton. Tais fases são: Crescimento, sustentação e colheita. Na fase de crescimento, as organizações encontram-se no início do seu ciclo de vida. Já na fase de sustentação, elas são capazes de conquistar investimentos, porém têm que

obter retorno sobre o capital investido, e por fim a fase de colheita se refere ao alcance da fase de maturidade em que são capazes de colher os investimentos feitos nas duas fases anteriores (SILVA, et al, 2018).

#### **2.4.2. Perspectiva dos Clientes**

Considerada como a segunda perspectiva desta metodologia, o BSC fornece, aos executivos, as características dos mercados e segmentos dos clientes pelos quais o negócio competirá, além das medidas de desempenho nos segmentos-alvo. Além disso, esta perspectiva permite que as organizações estudem o alinhamento das medidas dos resultados alinhados aos clientes, como a fidelidade, satisfação, retenção, lucratividade e aquisição de novos clientes (KAPLAN; NORTON, 1997).

Nesta perspectiva, as empresas se voltam à um conjunto de critérios relacionados aos clientes. São eles: custo, bom atendimento, segurança e qualidade. Tais medidas essenciais envolvem o nível de satisfação, captação e retenção de clientes, e principalmente a participação no mercado que diz respeito ao número de clientes, quantidade vendida e capital investido (LITVAC, et al. 2010).

#### **2.4.3. Perspectiva dos Processos Internos**

No que tange à perspectiva dos processos internos, é importante destacar que há necessidade de as organizações definirem os pontos críticos de toda a cadeia de valor, como a identificação das necessidades futuras e atuais dos clientes para que sejam desenvolvidas novas soluções de modo a cativar e retê-los, além de satisfazer as expectativas dos acionistas quanto aos retornos financeiros (SILVA, et al, 2018).

É válido destacar que para que isso ocorra, as empresas têm que ter qualidade, produtividade e criatividade para gerar valor aos clientes. Além disso, é imprescindível que as organizações tenham o olhar voltado aos processos de inovação de produtos e serviços como forma de estratégia para o lançamento e elaboração de novos produtos, melhoria nos processos, ganho de produtividade e aperfeiçoamento e melhoria de atividades operacionais (LIMA, et al, 2018).

Com esta perspectiva bem alinhada, as organizações ganham vantagens quanto à excelência operacional e são capazes de atrair e reter clientes. As medidas nesta perspectiva devem ser orientadas para as que possuirão maior impacto na satisfação do cliente e no alcance das metas. Por exemplo, deve-se atentar às inovações; às operações que se inicia desde o recebimento do pedido até a entrega do produto e os serviços de pós-venda como a fase final da cadeia de valor interna da organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

#### **2.4.4. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**

Em relação a esta perspectiva, pode-se dizer que o maior ativo de uma empresa são seus funcionários, ou seja, o aprendizado e crescimento estão relacionados ao crescimento dos colaboradores e interligados às seguintes medidas: satisfação, treinamentos, habilidades e retenção. Logo, se a organização possuir funcionários motivados, satisfeitos e cada vez mais envolvidos com os resultados, eles tendem a ser mais produtivos e atenderão melhor os clientes, aumentando o nível de serviço da empresa (FIGGE, et al, 2002).

Com capacitação e treinamento dos colaboradores a própria empresa se beneficia em capital intelectual havendo cada vez mais o surgimento de novas ideias que permitem a melhoria contínua dos processos da organização devido à adjacência dos funcionários com os processos internos (KAPLAN; NORTON, 1997).

Por sua vez, as organizações devem voltar sua prática contínua de amplificação dos recursos humanos para criar valor para os clientes, melhorar a eficiência operacional e principalmente identificar e aprimorar lideranças. É importante considerar que a metodologia BSC revela a importância de se investir no futuro e não apenas em novos equipamentos, desenvolvimento de novos produtos e pesquisas, mas sim, as organizações devem voltar os investimentos na infraestrutura de sistemas, procedimentos e principalmente em pessoal (HUANG, 2009).

### **3. ESTUDO DE CASO**

A metodologia utilizada para propor a melhoria da gestão estratégica dentro das organizações estudadas seguiu-se a estrutura do *Balanced Scorecard*, e de acordo com a metodologia científica o trabalho adotou uma abordagem qualitativa para a proposta de implementação desta metodologia pelas empresas. Foram realizadas observações diretas e análise do processo de gestão pelos autores para a construção do modelo a ser entregue para as organizações para futura execução do modelo.

No entanto, a metodologia aplicada nesse artigo limita - se no modelo de implementação do BSC, ou seja, da ilustração da construção dos objetivos, metas estratégicas, indicadores e das ações, além do gerenciamento de tempo de implementação caso o sistema seja aprovado pelas empresas estudadas, pois o objetivo do trabalho é propor um método estruturado e eficaz em BSC para ser utilizado em qualquer uma das organizações em questão, contribuindo para a realização de uma boa gestão estratégica dentro delas.

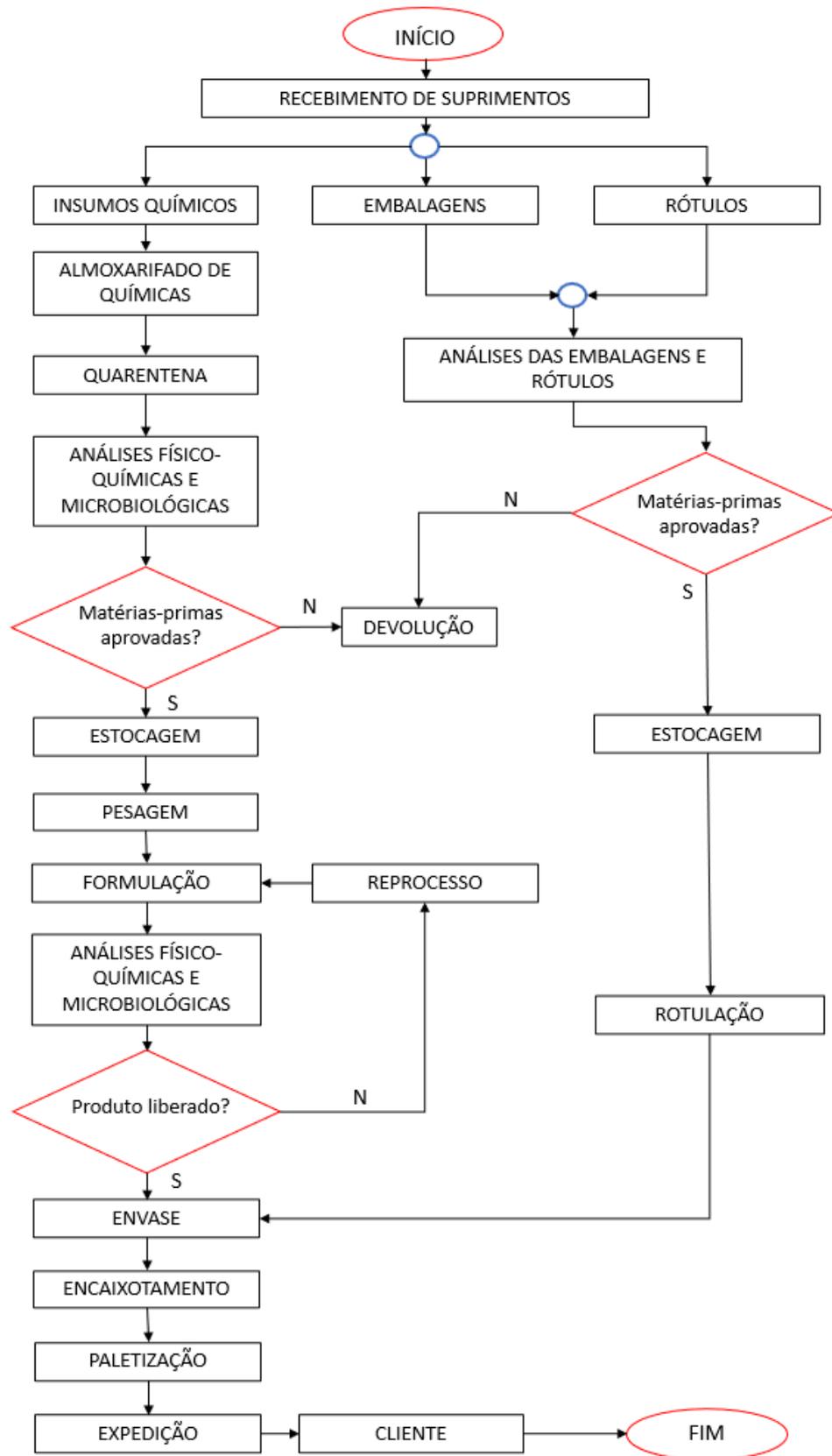
Assim, o trabalho buscou desenvolver o estudo em organizações diferentes, para demonstrar que essa metodologia pode ser aplicada em diversos seguimentos de mercado, trazendo um método estruturado para que possa ser utilizado em qualquer empresa e guiar os negócios futuros diante ao mercado competitivo.

#### **3.1. Identificação das empresas**

##### **3.1.1. Setor de cosméticos**

A empresa do setor de cosméticos mencionada no presente trabalho situa-se no estado de Minas Gerais, mais precisamente no triângulo mineiro. Tal empresa é caracterizada como médio porte e possui alta diversidade de produtos, como creme condicionadores, shampoos, condicionadores, desodorantes, hidratantes kits promocionais e sabonetes.

O fluxograma 1 abaixo demonstra o processo de produção simplificado da indústria de cosméticos.

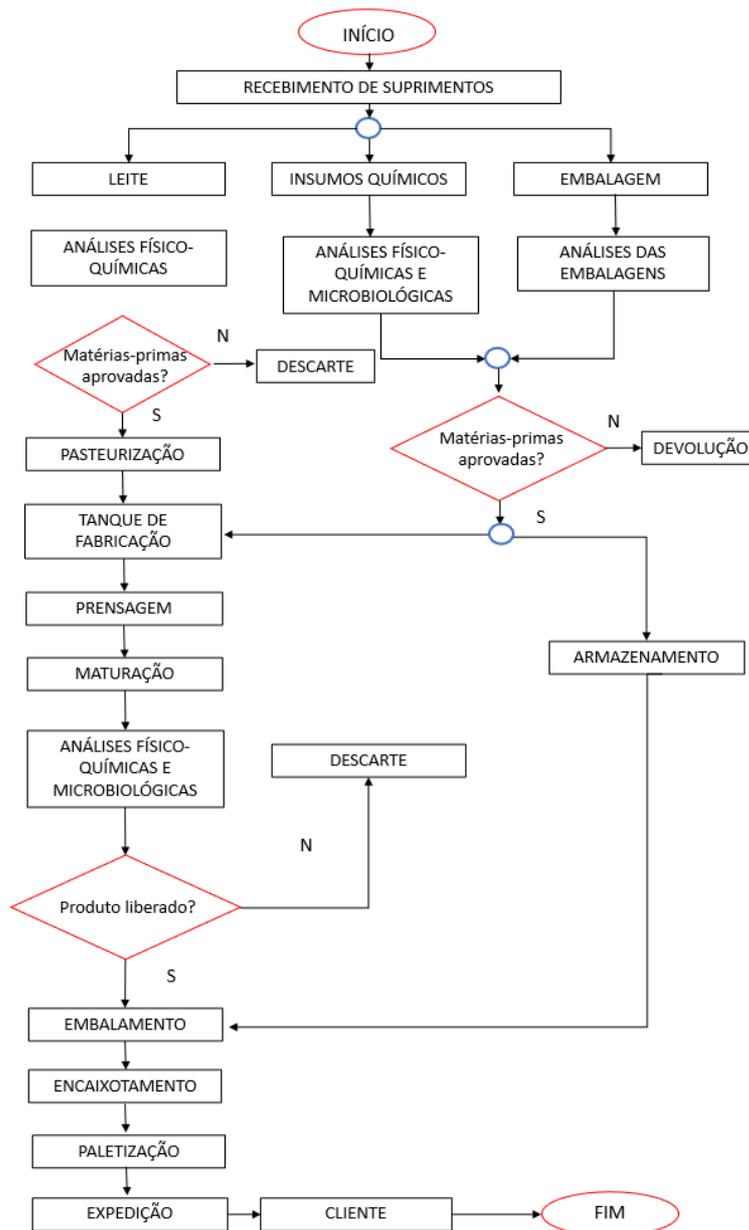


Fluxograma 1 – Processo de produção simplificado da indústria de cosméticos  
 Fonte: Autores (2020)

### 3.1.2. Setor agroindustrial

A empresa do ramo agroindustrial é um laticínio que também se localiza triângulo mineiro – MG. O laticínio é uma indústria de médio porte e tem a sua produção baseada na diversidade de queijos, como: parmesão, minas meia cura, colonial e entre outros.

O fluxograma 2 abaixo demonstra o processo de produção simplificado da indústria de laticínio.



Fluxograma 2 – Processo de produção simplificado da indústria de laticínios

Fonte: Autores (2020)

### 3.2. Proposta da implementação do BSC

Ao avaliar o gerenciamento estratégico das empresas deste estudo de caso foi identificado, alguns aspectos como ação isolada da alta administração, perceptivas não balanceadas, uso de métricas difíceis de controlar e instabilidade de senso de urgência. Com o modelo BSC, as organizações poderão ter facilidade de aplicação e compreensão da metodologia, e sua implementação torna-se acessível e adequada para medir o desempenho das estratégias de seus negócios, principalmente pela criação de indicadores de acordo com os objetivos de cada perspectiva e das metas estratégicas.

Assim, a seguir seguem os quatro passos para construção e estruturação de uma boa gestão estratégica utilizando o BSC.

#### 3.2.1. Passo 1 – Construção do BSC

Na primeira etapa é importante o conhecimento da metodologia BSC entre todos os membros da empresa que estão envolvidos com a gestão estratégica. A construção do BSC deve ser alinhada com a estratégia da organização e que todos compreendam a sua importância.

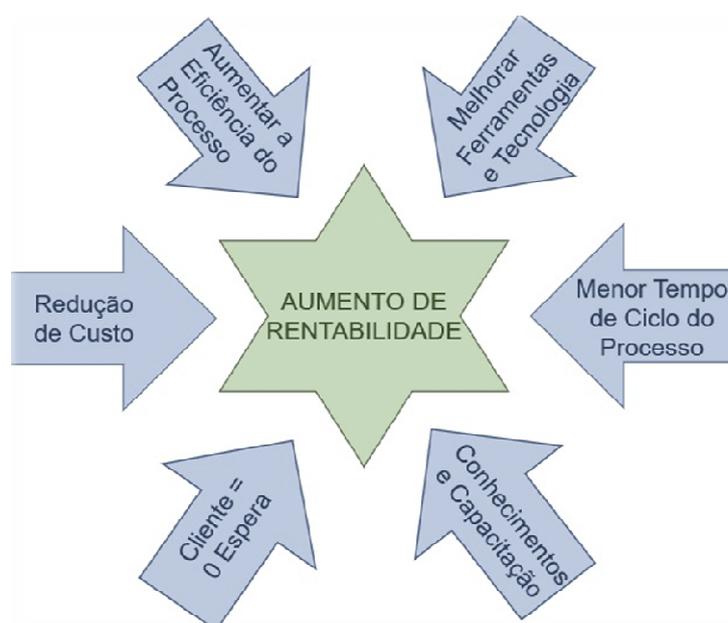


Figura 2 – Conhecimento e alinhamento da metodologia BSC

Fonte: Autores (2020)

### 3.2.2. Passo 2 – Alinhamento em torno da estratégia

A segunda etapa da implementação do método, é a realização de entrevistas e reuniões com os membros responsáveis pela gestão estratégica da empresa. A partir desses encontros entre os membros é possível definir os objetivos estratégicos específicos para as perceptivas que compõe o BSC. A seguir segue o quadro com as perguntas para orientar a organização a traçar os objetivos.

Quadro 1 – Questionário a ser aplicado para o levantamento dos objetivos de cada perspectiva

PERSPECTIVAS	PERGUNTAS
<b>Financeira</b>	Para ter sucesso financeiro como as empresas devem aparecer para os investidores?
<b>Clientes</b>	Para alcançar a visão, como as empresas devem trabalhar com os clientes?
<b>Processos Internos</b>	Para satisfazer os clientes, em quais processos as empresas devem se sobressair?
<b>Aprendizado e Crescimento</b>	Para alcançar a visão, como sustentar a habilidade de mudar e progredir (Cultura de Excelência)?

Fonte: Autores (2020)

Com o preenchimento do quadro é possível o levantamento de objetivos estratégicos, metas estratégicas e indicadores que resultam na base para a construção do mapa estratégico que é a terceira etapa do método.

### 3.2.3. Passo 3 – Montagem do mapa estratégico

O mapa estratégico apresenta as estratégias alinhadas com os objetivos da organização. Assim, com base na etapa anterior é possível montar o mapa estratégico da empresa, sendo importante destacar que as quatro perspectivas da ferramenta em estudo possuem uma relação causa e efeito entre si.

Com o mapa estratégico é possível verificar quais são os objetivos específicos da organização pretendidos para cada perspectiva (financeiro, cliente, processo interno, aprendizado e crescimento). A seguir seguem as orientações para o preenchimento de cada perspectiva.

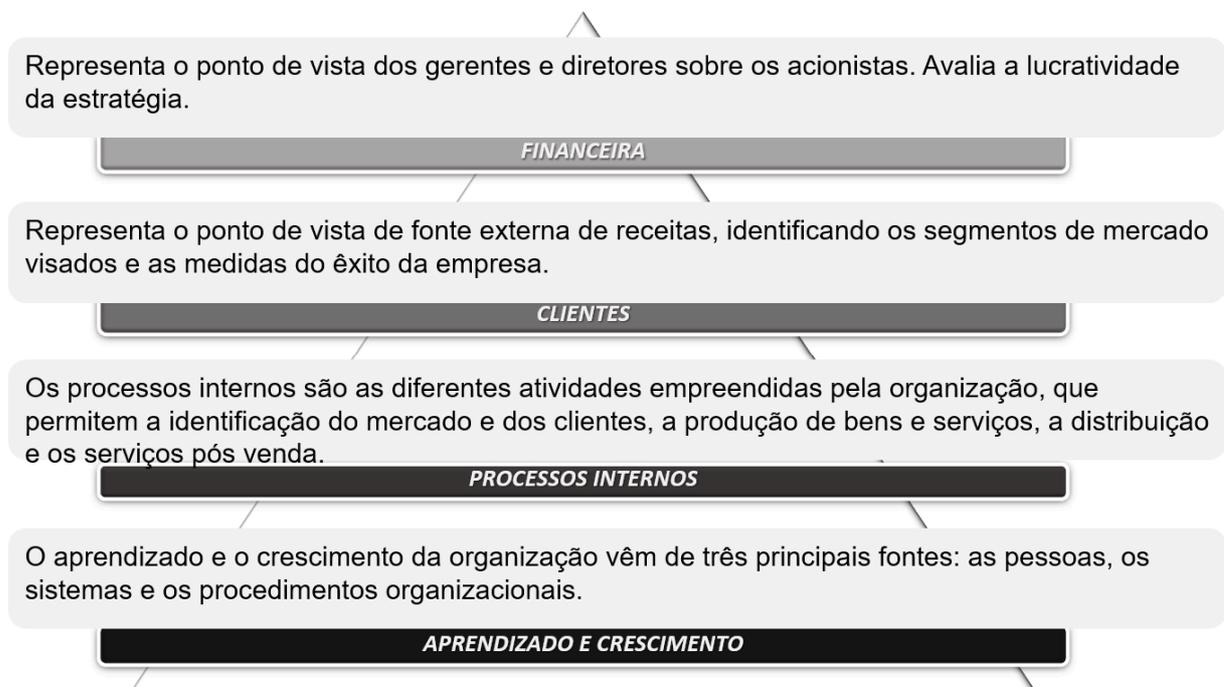


Figura 3 – Orientações para o preenchimento dos objetivos de cada perspectiva

Fonte: Autores (2020)

A partir do conhecimento das perspectivas e a definição dos objetivos de cada uma, assim é possível preencher a pirâmide do mapa estratégico e seguir para a próxima etapa do desdobramento dos indicadores, a fim de determinar suas respectivas metas estratégicas. Tal motivo se justifica devido ao auxílio das empresas em tomarem decisões importantes de forma convicta ao se fazer um mapa estratégico estruturado.

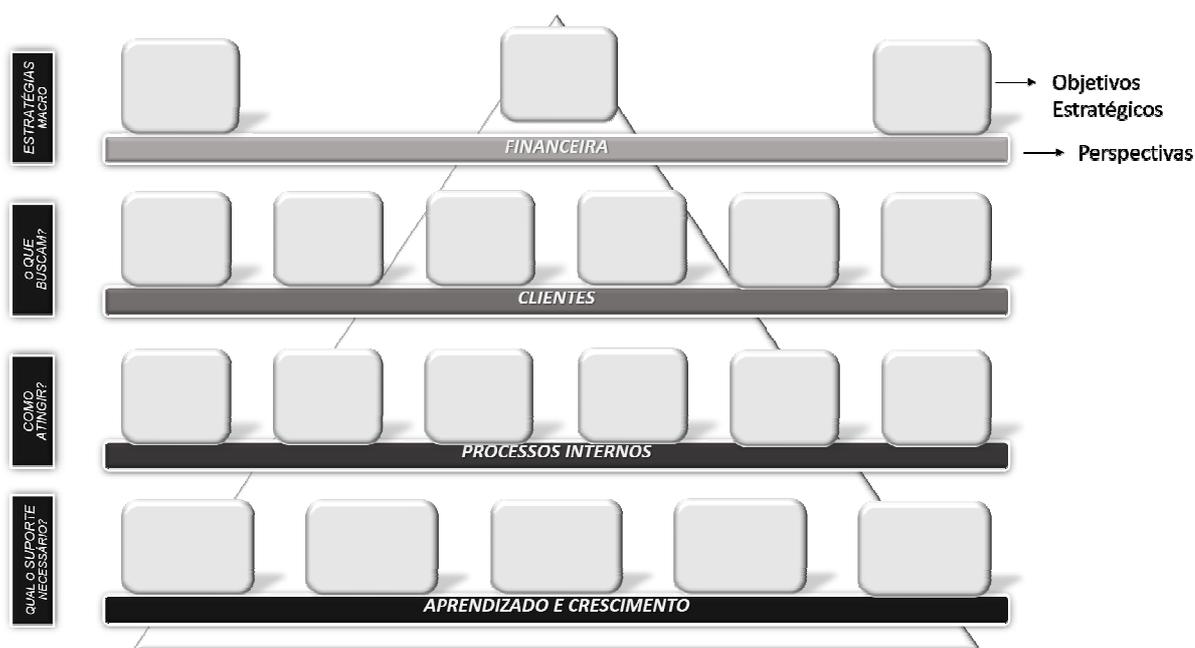


Figura 4 – Estrutura dos objetivos estratégicos de cada perspectiva  
 Fonte: Autores (2020)

### 3.2.4. Passo 4 – Elaboração e definição dos indicadores estratégicos

Depois de definir os objetivos estratégicos é necessário realizar o levantamento dos indicadores. Assim, é de suma importância a seleção dos indicadores para cada perspectiva e o método para mensuração e medição de cada uma.

Na definição das metas é importante que a organização sempre vise os objetivos a longos prazos além de ter comprometimento com os resultados. Nessa etapa é importante que as organizações tenham os objetivos bem claros para atingir os resultados que a organização almeja alcançar. Portanto, na elaboração e definição dos indicadores, a empresa definirá as ações para cada setor da empresa e o desmembramento dos mesmos para todos os colaboradores da empresa.



	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Meta Estratégica 01	Meta Estratégica 02
<b>1</b>			
	<b>Indicador</b>		
<b>2</b>			
	<b>Indicador</b>		
<b>3</b>			
	<b>Indicador</b>		

Figura 5 – Estrutura do desdobramento dos indicadores

Fonte: Autores (2020)

Vale ressaltar que para o alcance dos objetivos é fundamental que a definição das metas seja bem estruturada e os períodos adotados para avaliação dos indicadores seja um período específico de mensuração para que as empresas não se percam e continuem bem estruturadas até o fim do processo de implementação.

### 3.3. Gerenciamento de tempo para a implementação do BSC

Para a implementação da metodologia BSC, será realizado o diagnóstico completo das empresas; comunicação e treinamento com todos os envolvidos; elaboração do mapa estratégico para a definição dos objetivos estratégicos por perspectiva e por fim a elaboração do modelo de gestão dos indicadores, conforme figura 6 abaixo:

Implementação do Sistema de Gestão Estratégica de Resultados						Data de Início: 11/01/2021									
WBS	Descrição das Atividades	Início	Fim	Duração (Dias)	% Completo	Status	11/01/21	18/01/21	25/01/21	01/02/21	08/02/21	15/02/21	22/02/21	01/03/21	08/03/21
		11-jan-21	10-mar-21	59	0%										
<b>1</b>	<b>Diagnóstico</b>	<b>11-jan-21</b>	<b>29-jan-21</b>	<b>19</b>	<b>0%</b>										
1.1	Entrevistas com Diretoria de Recursos Humanos e Tecnologia da Informação	11-jan-21	11-jan-21	1	0%										
1.2	Entrevistas com Diretoria de Planejamento, Operações e Qualidade	12-jan-21	13-jan-21	2	0%										
1.3	Entrevistas com Diretoria Comercial e Logística	14-jan-21	15-jan-21	2	0%										
1.4	Entrevistas direcionadas com Liderança e Analistas de RH e TI	18-jan-21	18-jan-21	1	0%										
1.5	Entrevistas direcionadas com Liderança e Analistas de Planejamento, Operações e Qualidade	19-jan-21	20-jan-21	2	0%										
1.6	Entrevistas direcionadas com Liderança Comercial e Logística	21-jan-21	22-jan-21	2	0%										
1.7	Consolidação das informações para documentação do diagnóstico	25-jan-21	26-jan-21	2	0%										
1.8	Apresentação do Diagnóstico de Gestão para a Diretoria	27-jan-21	27-jan-21	1	0%										
1.9	Consolidação das informações coletadas na apresentação do Diagnóstico	27-jan-21	27-jan-21	1	0%										
1.10	Apresentação do modelo de Gestão Estratégica utilizando o BSC para a Diretoria	28-jan-21	28-jan-21	1	0%										
1.11	Definição e Validação da Equipe do Projeto e comunicação para a Liderança	28-jan-21	29-jan-21	2	0%										
<b>2</b>	<b>Comunicação e Treinamento</b>	<b>1-fev-21</b>	<b>10-mar-21</b>	<b>38</b>	<b>0%</b>										
2.1	Reunião de Kick-Off do Projeto com todos os envolvidos (Escopo, Prazos e Recursos)	1-fev-21	1-fev-21	1	0%										
2.2	Treinamento da Equipe sobre a Metodologia do BSC para Gestão de Resultados	2-fev-21	2-fev-21	1	0%										
2.3	Elaboração do modelo de Comunicação Interna dos Resultados com RH	4-mar-21	4-mar-21	1	0%										
2.4	Validação do modelo de Comunicação com Diretoria	5-mar-21	5-mar-21	1	0%										
2.5	Apresentação do modelo final do Sistema de Gestão para a equipe do Projeto	8-mar-21	8-mar-21	1	0%										
2.6	Comunicação do Sistema de Gestão Estratégica de Resultados para os colaboradores	9-mar-21	9-mar-21	1	0%										
2.7	Reunião de Fechamento do Projeto	10-mar-21	10-mar-21	1	0%										
<b>3</b>	<b>Elaboração do Mapa Estratégico</b>	<b>3-fev-21</b>	<b>19-fev-21</b>	<b>17</b>	<b>0%</b>										
3.1	Workshop com Diretorias para Definição dos Objetivos Estratégicos por Perspectiva	3-fev-21	3-fev-21	1	0%										
3.2	Reuniões com membros da Liderança para propostas de Metas Estratégicas	4-fev-21	5-fev-21	2	0%										
3.3	Consolidação das Propostas de Metas Estratégicas por Objetivo Estratégico	8-fev-21	8-fev-21	1	0%										
3.4	Apresentação da Matriz de Objetivos e Metas Estratégicas para Diretoria e Validação	9-fev-21	9-fev-21	1	0%										
3.5	Reuniões por Diretoria com Liderança e Analistas para propostas de Indicadores	10-fev-21	11-fev-21	2	0%										
3.6	Consolidação da Matriz de Objetivos, Metas Estratégicas e Indicadores	12-fev-21	12-fev-21	1	0%										
3.7	Apresentação da Matriz de Indicadores propostos para Diretoria e Validação	18-fev-21	18-fev-21	1	0%										
3.8	Consolidação dos Indicadores e Metas de atingimento	19-fev-21	19-fev-21	1	0%										
<b>4</b>	<b>Elaboração do Modelo de Gestão dos Indicadores</b>	<b>22-fev-21</b>	<b>3-mar-21</b>	<b>10</b>	<b>0%</b>										
4.1	Definição da ponderação dos Resultados por Perspectiva do Negócio com Diretoria	22-fev-21	22-fev-21	1	0%										
4.2	Definição da ponderação dos resultados por Indicador	22-fev-21	22-fev-21	1	0%										
4.3	Elaboração da Matriz de Indicadores e responsáveis pela medição dos Resultados	23-fev-21	23-fev-21	1	0%										
4.4	Workshop com a Liderança para elaboração do modelo de gestão dos Indicadores	24-fev-21	25-fev-21	2	0%										
4.5	Consolidação do modelo proposto de Gestão dos Resultados	26-fev-21	26-fev-21	1	0%										
4.6	Apresentação do modelo de Gestão proposto e definição do Modelo de Governança	1-mar-21	1-mar-21	1	0%										
4.7	Consolidação das informações e documentação das definições	2-mar-21	3-mar-21	2	0%										

Figura 6 – Cronograma de implementação do BSC

Fonte: Autores (2020).

### **3.4. Orientações para as possíveis dificuldades na implementação do BSC**

É importante destacar que as quatro perspectivas da ferramenta em estudo possuem uma relação causa e efeito entre si. No presente trabalho, foi possível mostrar que seu desdobramento requer o envolvimento de diversos setores da organização além do alinhamento dos profissionais para a assertividade do estabelecimento de objetivos, indicadores e metas estratégicas. Por isso, é de extrema importância que todos os membros da construção do modelo tenham uma boa comunicação e integração para dar continuidade no processo.

### **3.5. Resultados esperados com a implementação do BSC**

Com a implementação da ferramenta de gestão estratégica há um ganho grandioso para as empresas com o desenvolvimento de planos de ações a fim de realizar os objetivos estratégicos, táticos e operacionais.

É de grande valia destacar que as empresas que utilizam essa ferramenta de forma periódica têm reciclagem de ideias e conceitos sendo extremamente benéfico para elas a fim de visualizar e mensurar os objetivos que almejam alcançar a um curto, médio ou longo prazo, traduzindo em uma linguagem fácil e compreensível entre os colaboradores da organização, sendo compartilhados aumentando assim o sucesso da gestão estratégica adotada de seu negócio.

Utilizando o BSC como parte da gestão estratégica, Carvalho e Tostes (2007), descreveram que a empresa X iniciou o seu processo de internacionalização, fez melhorias em seus sistemas de informação como parte da implementação desse processo e obteve resultados que se destacaram, foram eles: produtos com não conformidades sofreram uma redução de 5% para 0,17%, ocupação absoluta da capacidade instalada e 11% de aumento da produtividade. Através destes resultados foi possível constatar a contribuição para o crescimento no desempenho corporativo, visando elevação de 12% nas vendas, 570% no valor de mercado da empresa e 133% do valor líquido.

A implementação do *balanced scorecard* em uma empresa estatal brasileira possibilitou grandes benefícios, começando pelo alinhamento em torno da

estratégia, ou seja, a empresa passou a ter um direcionamento através de indicadores, metas, mapas estratégicos e iniciativa. A administração do processo de alocação de recursos e capital, inclusão do gerenciamento estratégico, facilitação do diálogo e interação no time de executivos, ocasionando foco na estratégia da empresa (FILGUEIRAS; BARROS; GOMES, 2009).

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo contribuiu, de forma geral, para demonstrar o potencial da metodologia do *Balanced Scorecard* a ser proposta para as empresas em questão, sendo justificado pelo crescimento futuro do espectro de visão estratégica das organizações pelo fato do modelo fornecer um meio lógico para a construção do planejamento estratégico, para que possam monitorar e traçar diretrizes para melhorar seu desempenho em meio a um mercado competitivo.

Com este estudo será possível demonstrar para as empresas do estudo de caso a importância e amplitude da metodologia como forma de trazer benefícios como uma rápida e flexível reação às turbulências do mercado pelas quais competem já que a ferramenta permite a visualização do seu posicionamento e esforços diante dele, além do uso contínuo em reuniões voltadas ao mapa estratégico com foco nos objetivos estabelecidos. Ainda assim, além da ferramenta agregar valor às empresas, ela permite a assertividade do controle estratégico e dos resultados como uma tarefa diária de todos os colaboradores.

É possível afirmar que a aplicação da ferramenta é particular de cada organização e por isso gera um amplo campo de pesquisa para desenvolvimento de trabalhos futuros, principalmente pela alta competitividade das empresas no cenário atual e pela importância da implementação das estratégias corporativas para que possam medir e conseqüentemente gerenciar seu desempenho além de garantir uma estrutura estratégica bem definida com análises do ambiente interno e externo.

Como sugestões para trabalhos futuros têm-se:

- Análise de viabilidade de implementação do método BSC nas empresas citadas nesse estudo de caso;
- Análise do gerenciamento e da rotina da metodologia BSC implementadas pelas empresas do presente estudo de caso como forma de avaliar o desempenho das ações estratégicas;
- Avaliação do impacto e dos resultados obtidos nas organizações na perspectiva financeira, do cliente, aprendizado e crescimento e processos internos;

- Análise do efeito de causalidade das perspectivas de cada empresa a fim de verificar o ganho após implementação da ferramenta.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A.. Criando vantagem: sinergia e comprometimento versus oportunismo versus adaptabilidade. In: AAKER, David A.. **Administração estratégica de mercado**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. p. 1-379. Tradução Aline Evers.

ALMEIDA, Rodrigo Pessotto; ROMANZINI, Fernanda; WERNER, Liane. **Planejamento da capacidade de produção na indústria plástica: uma abordagem baseada em previsão de demanda e níveis de capacidade**. Revista Produção Online, v. 16, n. 3, p. 1033-1057, 2016.

CANO, Jose A.; VERGARA, José J.; PUERTA, Fabio A. **Design and implementation of a balanced scorecard in a Colombian company**. Revista Espacios, v. 38, n. 31, 2017.

CARVALHO, Giselle da Silva; TOSTES, Fernando Pereira. A implantação do Balanced Scorecard em uma empresa brasileira do setor petroquímico: um estudo de caso. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 14., 2007, São Leopoldo. **Anais, associação brasileira de custos**. João Pessoa: Abc, 2007. v. 1, p. 1-15.

EPSTEIN, Marc J.; WISNER, Priscilla S. **Using a balanced scorecard to implement sustainability**. Environmental quality management, v. 11, n. 2, p. 1-10, 2001.

ELKHDR, Hassan R. H.. **The Relationship Between Strategic Management And Leadership: a critical literature review**. International Journal Of Scientific & Technology Research. Kastamonu, p. 58-62. fev. 2019.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **A EFICIÊNCIA E A EFICÁCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA: do planejamento estratégico à mudança organizacional**. Revista de Ciências da Administração, São Paulo, v. 9, n. 19, p. 47-78, dez. 2007.

FIGGE, Frank; HAHN, Tobias; SCHALTEGGER, Stefan; WAGNER, Marcus. **The Sustainability Balanced Scorecard - linking sustainability management to business strategy**. Business Strategy And The Environment, [S.L.], v. 11, n. 5, p. 269-284, 2002.

FILGUEIRAS, Aline de Almeida; BARROS, Luana Paula de Souza; GOMES, Josir Simeone. O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM UMA EMPRESA ESTATAL BRASILEIRA: o caso Petrobrás. **Revista de Gestão Usp**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 45-57, 25 set. 2009.

HUANG, Hao-Chen. **Designing a knowledge-based system for strategic planning: a balanced scorecard perspective**. Expert Systems With Applications, [S.L.], v. 36, n. 1, p. 209-218, jan. 2009. Elsevier BV.

HEINEN, André; MASCARELO, Rafael; BORTOLUZZI, Citania Aparecida Pilatti. **Utilização do Balanced Scorecard na Gestão e no Planejamento Estratégico um Estudo em uma Indústria de Confecções do Município de São Carlos - SC.** Revista Tecnológica, v. 5, n. 2, p. 418 - 440, dez. 2016.

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

LIMA JÚNIOR, Célio Gomes de; GOMES, Julianne das Chagas; CARNEIRO, José Guilherme Said Pierre; CASTELO, José Sarto Freire. **Implantação do balanced scorecard em uma indústria de cerâmica vermelha.** Revista Expressão Católica, [S.L.], v. 7, n. 2, p. 72-82, 17 dez. 2018.

LIMA, Maurício; SERRA, Fernando Ribeiro; MEYER JUNIOR, Victor; FERREIRA, Manuel Portugal. **Modelando o BSC para as Universidades do Sistema ACADE.** Revista Organizações em Contexto, v. 5, n. 9, p. 46-68, 2009.

LITVAC, Basiliki Theophane Calochorios; CALHAU, Cristina de Fátima Sendón; SAMPAIO NETO, Oldack Leal; OLIVA, Fábio Lotti. **Avaliação do processo de implementação do balanced scorecard: um estudo de caso na indústria do cimento.** Revista Ciências Administrativas, Fortaleza, v. 16, n. 1, p. 33-53, jun. 2010.

LOBATO, D. M.; FILHO, J. M.; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M. R. A. **Estratégia de Empresas.** 8. ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV, 2007.

MARTINS, Josiane; PADILHA, Ana Claudia Machado; VIEIRA, Adriana Carvalho Pinto; ZILLI, Julio Cesar de Faria. **Entendendo a capacidade absorptiva na indústria cosmética: o caso da empresa brasileira Empório Essenza.** In: XVII Congresso Latino-Iberoamericano de gestión tecnológica, Cidade de México. Anais... Cidade do México: Universidad Autónoma Metropolitana. out. 2017.

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

MINTZBERG, Henry *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** 4. ed. São Paulo: Bookman, 2007.

NICOLAU, Isabel. **O Conceito de Estratégia.** Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico.** São Paulo: Atlas S.A., 2007.

PALLADAN, Ahmad Aliyu; ADAMU, Muhammad Ahmed. An Overview of Strategic Management Practices. **Austin Journal Of Business Administration And Management.** Gombe, Nigéria, v 2, n. 3 p. 1-4. 05 jun. 2018.

PEDROSO, Carolina Belotti; SILVA, Andrea Lago da. **Dinâmica de implantação do Sales and Operations Planning: principais desafios**. Gestão & Produção, v. 22, n. 3, p. 662-677, 2015.

PEREIRA, Clara Aparecida Rodrigues de Freitas; SILVA, Jussara Goulart da; LOPES, Evandro Luiz. **Estratégia: Uma Revisão Teórica**. Simgep, São Paulo, nov. 2014.

RODRIGUES, Manoel Gonçalves; COSTA, Fernando José Pereira da. **Organizações, Inovação e Administração Estratégica**. Revista Brasileira de Administração Científica, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 99-110, dez. 2019.

SILVA, Davson Mansur Irffi; RODRIGUES, Diva de Souza Silva; SOUSA, Jordana de Castro; RODRIGUES, Karine Alves. **O balanced scorecard como sistema de gestão estratégica: um estudo de caso aplicado em uma na indústria de materiais da construção civil**. Brazilian Journal Of Development, Curitiba, v. 4, n. 7, p. 4081-4102, nov. 2018.

SILVA, Elvis Magno; DIAS, Louise Maria Aninceto. **O Balanced Scorecard como Ferramenta Estratégica para a Tomada de Decisões na Empresa Microboard**. In: VIII Simpósio de excelência em gestão e tecnologia – SEGET. Anais... Resende, p. 1 – 14, 2011.

STÁBILE, Samuel; BEZERRA, Micaela Prates; DIAS, Artur dos Santos. **Planejamento Estratégico Das Micro E Pequenas Empresa: Um Estudo Da Indústria De Cosméticos**. Administração de Empresas em Revista, Curitiba, v. 17, n. 18, p.148-167, dez. 2017.

SWEITI, Ibrahim; LELE, Upendra. **Impact of balanced scorecard implementation on financial performance of Saudi listed companies**. Journal of Behavioural Economics, Finance, Entrepreneurship, Accounting and Transport, v. 4, n. 1, p. 8-12, 2016.

STEINER, G.A.; MINER, J.B. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra: os treze capitulos originais**. São Paulo: Jardim dos Livros, 2012.

THOMPSON JUNIOR, Artur; III, A. J. Strickland; GAMBLE, Jonh E.. Conceitos e tecnicas para a elaboração e execução de estratégias. In: A THOMPSON JUNIOR, Artur; III, A. J. Strickland; GAMBLE, Jonh E.. **Administração estratégica**. São Paulo: Bookman, 2008. p. 1-465. Tradução de Roberto Galman, Katia Aparecida Roque.

VIEIRA, Jaider. **A Arte da Guerra: e as dez táticas mais eficazes da Antiguidade**, 2015.