

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ÍTALO PEREIRA DE SOUZA

BALANCED SCORECARD APLICADO: uso do planejamento estratégico em uma
microempresa varejista

São Luís
2019

ÍTALO PEREIRA DE SOUZA

BALANCED SCORECARD APLICADO: uso do planejamento estratégico em uma
microempresa varejista

Artigo apresentado ao Curso Superior de
Administração da Universidade Federal do
Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.^a Amanda F. Aboud de Andrade

São Luís

2019

SOUZA, Ítalo Pereira.

Balanced Scorecard aplicado: uso do planejamento estratégico em uma microempresa varejista / Ítalo Pereira de Souza. – 2019.

93 f.

Orientador(a): Amanda F. Aboud de Andrade.
Monografia (Graduação) - Curso de Administração,
Universidade Federal do Maranhão, 2019.

1. Planejamento Estratégico. 2. Estratégia. 3. Balanced Scorecard. I. ANDRADE, Amanda F. Aboud. II. Título.

ÍTALO PEREIRA DE SOUZA

BALANCED SCORECARD APLICADO: uso do planejamento estratégico em uma microempresa varejista

Artigo apresentado ao Curso Superior de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 01/07/2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Amanda F. Aboud de Andrade (orientadora)

Me. em Administração

Universidade Federal do Maranhão

Prof.^a Mayana Virginia Viégas Lima

Dr.^a em Administração

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Sérgio Sampaio Cutrim

Dr. em Engenharia Naval e Oceania

Universidade Federal do Maranhão

BALANCED SCORECARD APLICADO: uso do planejamento estratégico em uma microempresa varejista

Ítalo Pereira de Souza*
Amanda F. Aboud de Andrade†

Resumo: A crescente complexidade do ambiente organizacional na economia globalizada atual, juntamente com o significativo aumento da concorrência entre as empresas, tem levado a uma intensificação no uso de estratégias por parte dos gestores, com o intuito de obterem vantagens competitivas. Desta forma, o presente estudo de caso tem como objetivo geral desenvolver um modelo de Balanced Scorecard para uma microempresa varejista, realizando a tradução da sua missão e estratégia em um amplo conjunto de medidas de desempenho ordenadas nas perspectivas financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Diante de algumas implicações atuais da empresa, como a falta de definição do planejamento estratégico e de estratégias competitivas, o BSC se apresenta como uma metodologia para proporcionar uma gestão mais profissional e estratégica ao empreendimento. Como resultados relevantes do trabalho, compreende-se que o BSC pode ser capaz de propiciar vantagens competitivas para a empresa, alavancar os seus resultados e promover um melhor posicionamento de mercado para a mesma, através da geração de um sistema de medição de desempenho e gerenciamento de estratégias.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Estratégia. Balanced Scorecard.

1 INTRODUÇÃO

No mundo atual, as empresas têm se conscientizado cada vez mais de que se adaptar às mudanças e à dinâmica dos mercados é algo indispensável, assim como de que é necessário buscar constantemente melhorias em seus processos, produtos e serviços a fim de continuarem se mostrando competitivas em uma economia cada vez mais globalizada e cheia de riscos e incertezas.

Nesse contexto, inserem-se as Micro e Pequenas Empresas (MPE), que representam uma significativa importância na economia nacional, uma vez que abrangem 98% das empresas nas atividades de serviços e 99% nas atividades de comércio, no que tange ao total de empresas formalizadas. As MPEs geram ainda cerca de 44% dos empregos formais em serviços e aproximadamente 70% dos empregos formais no comércio brasileiro, acarretando, assim, metade das remunerações do setor privado, além de representarem 27% do Produto Interno Bruto de todo o país (SEBRAE, 2014).

Entretanto, apesar desses números significativos, as microempresas (ME) ainda vêm enfrentando muitas dificuldades para sobreviverem no mercado e encontrarem um bom desempenho econômico. Segundo um estudo realizado em 2016 pelo Sebrae, as ME constituem o grupo com o maior peso no fechamento dos pequenos negócios no Brasil, uma vez que a taxa de sobrevivência ao serem levados em consideração até dois anos de atividades nesse segmento é de apenas 55%. A pesquisa apontou que esse elevado número de mortalidade das empresas está ligado em grande parte à falta de elaboração do planejamento antes da abertura do negócio e também à falta de conhecimento dos proprietários em técnicas empresariais destinadas à administração do negócio, o que prejudica na obtenção de uma visão futura frente às mudanças no mercado e, conseqüentemente, no processo de tomada de decisões.

Padilha et al (2016) argumenta ainda que as microempresas enfrentam pressões adicionais para se sustentarem no mercado em razão de se mostrarem mais vulneráveis às forças competitivas e que a falta de estudos sobre Planejamento, Implantação e Controle

* Aluno(a) do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, na data de 17/06/2019, na cidade de São Luis/MA. Endereço eletrônico para contato: [italo.adm21@gmail.com];

† Professor(a) Orientador(a). Me. em Administração. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Endereço eletrônico para contato: [amandafa85@hotmail.com]

Estratégico neste tipo de empresa pode estar ligada diretamente com o problema da escassez de recursos e da inexistência de uma cultura que impulse o seu desenvolvimento.

Segundo Kaplan e Norton (1997), na atualidade, as empresas estão operando em um ambiente sustentado por informações e, por tal razão, necessitam de um instrumento de gestão apropriado para que consigam administrar e avaliar todo o desempenho da organização, dando um maior destaque aos seus ativos intangíveis. Ainda segundo os autores (1997), medir é uma tarefa primordial, uma vez que não dá para se administrar o que não pode ser medido. Seguindo essas premissas, surge o Balanced Scorecard (BSC), uma técnica que trabalha com vetores de desempenho organizacional que precisam estar alinhados com a estratégia corporativa, concebendo um conjunto de objetivos e indicadores, financeiros e não financeiros, que são derivados da própria visão e estratégia da empresa.

O BSC, além de comprovar ser um instrumento de avaliação de desempenho eficaz, também se mostra um recurso de controle e gestão à disposição das organizações, pois proporciona para as mesmas uma orientação de como aplicar as ações estratégicas para se obter informações em tempo hábil através de indicadores e, proporcionar assim, modificações na estratégia após sua implementação, garantindo uma maior capacidade de adaptação aos imprevistos.

Diante do exposto, o estudo segue a seguinte problemática: de que forma a aplicação das ferramentas Planejamento Estratégico e Balanced Scorecard podem contribuir para que a microempresa varejista “Façanha Máquinas e Equipamentos” obtenha vantagens competitivas no segmento em que atua e possa, assim, alavancar os seus resultados?

Assim sendo, este trabalho tem por objetivo geral apresentar o desenvolvimento de um modelo de Planejamento Estratégico fundamentado na metodologia Balanced Scorecard que se enquadre nas necessidades do respectivo negócio. Para auxiliar no alcance do objetivo geral, o trabalho apresenta os seguintes objetivos específicos: conceituar Planejamento Estratégico, a metodologia BSC e a ferramenta auxiliar Mapa Estratégico; definir as diretrizes estratégicas da empresa; realizar o diagnóstico estratégico da empresa; e propor objetivos, indicadores e metas de desempenho essenciais para a construção do BSC e do Mapa Estratégico.

Desta forma, a metodologia utilizada foi a de natureza qualitativa, do tipo estudo de caso e pesquisa bibliográfica, adotando-se os procedimentos técnicos de pesquisa documental, observação sistemática e entrevistas semiestruturadas. O artigo segue a seguinte estrutura: Introdução; Planejamento Estratégico, apresentando os conceitos e processos da metodologia com base na literatura levantada; Balanced Scorecard; discorrendo sobre os objetivos e indicadores estratégicos nas quatro perspectivas equilibradas, bem como sobre a construção do Mapa Estratégico; Metodologia, apresentando os critérios definidos para a elaboração da pesquisa; Resultados e Discussões, discorrendo sobre a caracterização da empresa estudada, demonstrando a construção do trabalho em conformidade com os objetivos; e Considerações Finais, apresentando a consecução do trabalho.

2 METODOLOGIAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Nesta seção é apresentada uma breve revisão bibliográfica fundamentada em livros e artigos acerca dos conceitos e relevância das metodologias Planejamento Estratégico (PE) e Balanced Scorecard (BSC), bem como sobre os Mapas Estratégicos, que, por sua vez, são parte integrante do BSC e de suma importância para a sua correta implementação nas organizações.

2.1 Planejamento Estratégico

Antes da implementação do Balanced Scorecard nas organizações como opção para medição dos seus desempenhos, é importante que as mesmas já tenham um planejamento

estratégico previamente bem definido, uma vez que o PE é visto como uma das principais ferramentas para o desenvolvimento de estratégias dentro das organizações (BELLI et al., 2013).

O planejamento estratégico pode ser visto como o agrupamento dos procedimentos voltados para a tomada de decisões referentes aos objetivos de longo prazo (BATEMAN e SNELL, 2006), bem como às estratégias e ações para atingi-los que afetam a empresa como um todo (OLIVEIRA, 2009). Para Almeida (2010), o planejamento estratégico consiste em uma técnica administrativa que busca estruturar as ideias das pessoas, de modo que se possa definir uma projeção do percurso a ser seguido para, posteriormente, ser realizado o ordenamento das ações e se garanta, assim, o direcionamento adequado para as empresas sem desperdício de esforços.

Zaros (2009), argumenta que o planejamento estratégico é uma ferramenta mutável, onde a organização apresenta sua missão, metas e visão, ligados à análise dos ambientes externo e interno, com a finalidade de concretizar suas metas, alcançar seus objetivos estratégicos e retificar suas falhas. Além desses componentes, Maximiano (2007) aponta que nesse processo intelectual deve-se levar em consideração também os resultados efetivamente alcançados pela organização e o conjunto de competências dos planejadores. Souza e Qualharini (2007) afirmam ainda que o planejamento estratégico é capaz de apresentar uma noção mais precisa da estrutura organizacional das entidades aos gestores, pois possibilita a identificação das necessidades de pessoal e recursos adequados em cenários futuros.

A missão compõe a declaração substancial da razão da existência da organização e determina sua utilidade em relação aos mercados, clientes e à sociedade no âmbito geral. Sua análise deve levar em consideração alguns questionamentos fundamentais, tais quais: Quem são os clientes da organização? Qual o seu negócio de atuação? e Quais necessidades dos clientes a organização está atendendo? (BATEMAN e SNELL, 2006; MAXIMIANO, 2007). Já a visão, por sua vez, diz respeito ao que a organização deseja ser e também ao que aspira alcançar, devendo apresentar um desafio de longo prazo que seja almejado por todos os envolvidos no processo (ÁVILA et al., 2014).

Os valores organizacionais, bem como as metas e objetivos, também são elementos essenciais a serem considerados no processo de planejamento estratégico. Porter (2004) define os valores pessoais de uma organização como as motivações e necessidades dos principais executivos e demais envolvidos no processo de implementação da estratégia escolhida. As metas estabelecem o que vai ser alcançado pela organização e também quando tais resultados devem ser atingidos, ou seja, descrevem os objetivos em termos de magnitude e prazo (MINTZBERG e QUINN, 2007; KOTLER, 2006). Já os objetivos são os resultados que a organização espera alcançar em um determinado período, de modo que em suas formulações deve-se levar em consideração alguns critérios fundamentais, tais quais: foco no resultado, ter consistência, ser específico, ser mensurável, estar relacionado com um dado período e ser viável (ZAROS, 2009).

Para uma melhor compreensão do desenvolvimento do planejamento estratégico, é importante discorrer também acerca das análises ambientais, externa e interna, que, segundo Oliveira (2009), integram a fase do diagnóstico estratégico do PE e são importantes para se identificar o posicionamento e a situação da organização em um dado período. Para Bateman e Snell (2006), a análise ambiental proporciona às organizações um mapa dos públicos interessados (stakeholders) que, por sua vez, podem afetar ou serem afetados pela realização da missão, dos objetivos e das estratégias organizacionais.

Na análise externa a organização busca visualizar o futuro e se preparar para lidar com ele (ALMEIDA, 2010). Nela são verificadas as ameaças e oportunidades que situam-se no ambiente da organização, bem como os meios de evitar ou tirar proveito dessas situações, respectivamente (OLIVEIRA, 2009). As oportunidades podem ser vistas como forças

ambientais do qual as empresas não detêm controle, mas que podem beneficiar sua ação estratégica desde que sejam identificadas e aproveitadas (OLIVEIRA, 2009). Já as ameaças são forças ambientais incontroláveis que podem constituir barreiras à ação estratégica da empresa, mas que podem ser impedidas se forem identificadas em tempo hábil (OLIVEIRA, 2009).

Em se tratando da análise interna, Almeida (2010) discorre que a mesma busca visualizar o presente e serve para conscientizar a organização acerca dos seus pontos fortes e fracos para que, posteriormente, possam ser indicadas as estratégias adequadas para tirar vantagem dos pontos fortes e reduzir os pontos fracos.

Seguindo essa linha de investigação, é pertinente destacar alguns conceitos relacionados à estratégia nas organizações, visto que, segundo Almeida (2010), todas as atividades que integram o desenvolvimento do Planejamento estratégico tem como propósito orientar e estruturar a realização da estratégia.

Segundo Kotler (2006, p. 54) “para atingir suas metas, todos os negócios devem preparar estratégias, as quais consistem em uma estratégia de marketing, uma estratégia de tecnologia e uma estratégia de busca de recursos compatíveis”. Para Porter (2004), as estratégias competitivas podem ser descritas como ações ofensivas ou defensivas destinadas à criação de uma posição defensável em uma indústria, com o intuito de confrontar as cinco forças competitivas com êxito e obter, assim, um maior retorno sobre o investimento para a organização. O autor aborda ainda três estratégias genéricas, potencialmente bem-sucedidas, para vencer os concorrentes em uma indústria, tais quais: liderança no custo total, diferenciação e enfoque, podendo ser utilizadas em conjunto pelas empresas em alguns casos (PORTER, 2004).

Na visão de Mintzberg e Quinn (2007), uma estratégia pode ser entendida como o padrão ou plano que compõe as metas, políticas e sequências de ação fundamentais da organização em um todo coeso. Para os autores, quando bem formuladas, as estratégias podem ajudar a estruturar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, fundamentada em suas competências e deficiências internas relativas, alterações antecipadas no ambiente e ações contingentes dos concorrentes (MINTZBERG e QUINN, 2007). Já na concepção de Bethlem (2009), as estratégias adotadas pela organização precisam ser transformadas de ideias ou planos para ações concretas no mundo real, configurando-se, normalmente, como: atividades de programação, alocação de recursos, comunicação a todos os níveis da empresa e treinamento de pessoal envolvido, que, por sua vez, são denominadas de implementação.

Desta forma, nota-se que o PE é uma ferramenta que tem papel fundamental no processo de gestão das organizações dos mais variados portes e tipos, devendo este ser elaborado e revisado de forma contínua e participativa, com a utilização de várias técnicas de gestão que se complementam entre si e com o envolvimento de todos os integrantes do ambiente organizacional e externo.

2.2 A metodologia Balanced Scorecard

Apesar de ter sido desenvolvido inicialmente com enfoque nas grandes empresas, o *Balanced Scorecard* – BSC apresenta-se como outra metodologia de gestão estratégica capaz de contribuir para uma maior profissionalização do processo de gestão nas MPEs e servir de complemento ao Planejamento Estratégico.

Proposto por Robert Kaplan e David Norton no início da década de 1990, o BSC é uma metodologia que visa complementar as medidas de desempenho contábeis e financeiras, capazes de contar apenas a história de acontecimentos passados nas organizações, com medidas dos vetores que impulsionam o seu desempenho futuro (KAPLAN; NORTON, 1997), além de integrar a visão estratégica com as etapas de execução e controle no processo

de gestão organizacional (GUIMARÃES et al, 2015). A criação do BSC foi motivada pela ideia de que os indicadores financeiros, tradicionalmente utilizados até então para fundamentar o processo decisório nas organizações, estavam resultando em decisões errôneas justamente por levarem em consideração apenas as informações de resultados de ações passadas (BELLI et al, 2013).

Em síntese, o BSC é capaz de traduzir a missão e a estratégia da organização num amplo conjunto de objetivos e medidas de desempenho, que, por sua vez, são ordenados de acordo com quatro perspectivas equilibradas, tais quais: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997). O *scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem, com o intuito de informar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para transmitir aos funcionários informações acerca dos vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores correspondentes a esses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos dos colaboradores na empresa inteira, para, assim, possibilitar o atingimento das metas de longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997).

No entendimento dos autores, o propósito fundamental de qualquer sistema de medição é motivar todos os executivos e colaboradores da organização no que diz respeito à implementação efetiva da estratégia em suas unidades de negócio (KAPLAN; NORTON, 1997). Desta forma, o *Balanced Scorecard* possibilita que a missão, a visão e a estratégia sejam comunicadas de forma clara e objetiva para todos os níveis da organização, contribuindo para que todos tenham ciência do que devem fazer e de que modo suas ações irão impactar no desempenho da organização (GUIMARÃES et al, 2015).

Para Ferreira e Deitos (2013) a estrutura do BSC favorece a identificação, por parte dos gestores, dos setores ou processos da organização que precisam ser objeto da implantação de inovações tecnológicas, além de possibilitar que tais gestores consigam visualizar e avaliar os impactos destas implantações nos resultados da organização.

Na visão de Back (2012), o BSC pode ser utilizado nas organizações tanto como uma ferramenta para avaliação do desempenho, como também para gerenciar as estratégias, de modo que ambas as funções se complementam. Como ferramenta de avaliação, o BSC age fornecendo indicadores essenciais para o processo de avaliação do desempenho organizacional, que, por sua vez, podem ser entendidos como sensores capazes de apontar a situação dos fatores e processos críticos para o negócio em um dado período. Já como sistema gerencial, o BSC atua unificando as estratégias em todos os níveis da organização, facilitando, assim, a comunicação com todos os funcionários e garantindo um maior comprometimento dos mesmos com os objetivos críticos que devem ser alcançados para possibilitar o sucesso da estratégia (BACK, 2012), além de gerar *feedbacks* para os gestores acerca dos objetivos organizacionais e possibilitar que os mesmos utilizem tais informações para administrarem todo o processo estratégico e efetuarem as mudanças necessárias (BACK, 2012).

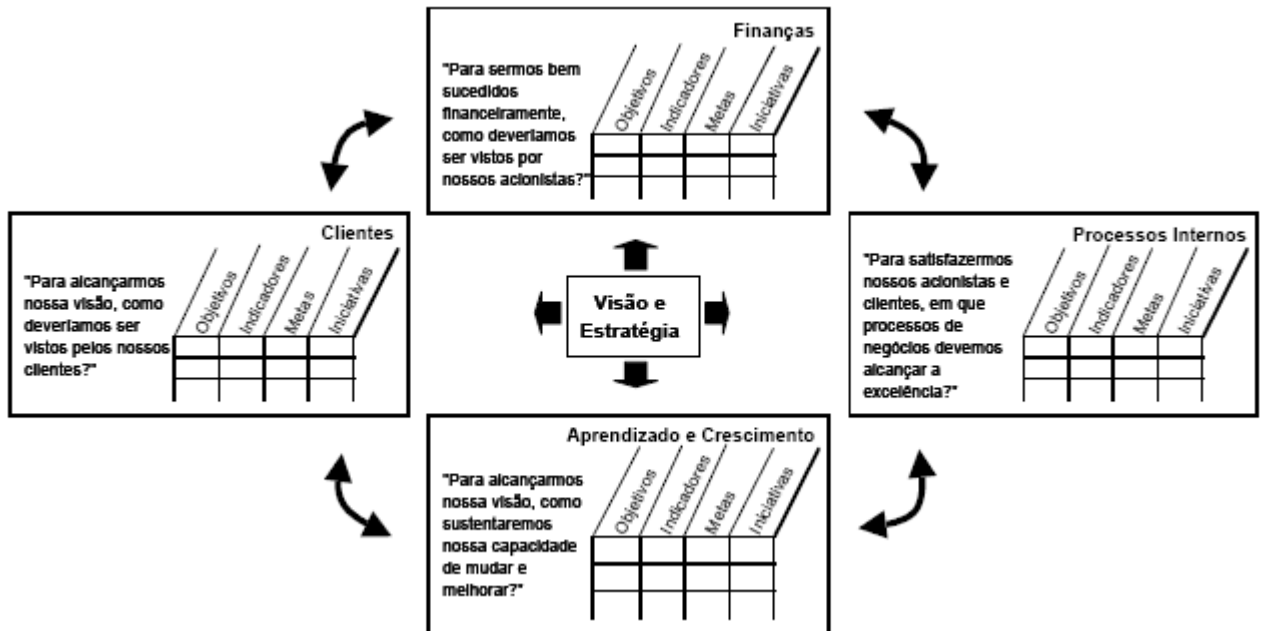
Kaplan e Norton (1997, p. 157) destacam ainda que:

As empresas que conseguem traduzir a estratégia em sistemas de mensuração têm muito mais probabilidades de executar sua estratégia porque conseguem transmitir objetivos e metas. Essa comunicação concentra a atenção de executivos e funcionários nos vetores críticos, permitindo-lhes alinhar investimentos, iniciativas e ações à realização de metas estratégicas. Portanto, um *Balanced Scorecard* bem-sucedido é aquele que transmite a estratégia através de um conjunto integrado de medidas financeiras e não-financeiras.

Logo, a proposta central do BSC é posicionar o planejamento estratégico em conformidade com as ações operacionais da empresa de modo que os objetivos e as medidas estratégicas sejam transmitidas para todos os níveis, possibilitando a compreensão, a avaliação e o controle, além do estabelecimento de metas individuais e de equipes com mais

clareza. A estruturação do BSC e as quatro perspectivas do *scorecard*, que equilibram os objetivos de curto e longo prazos, bem como os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, podem ser melhor visualizadas conforme a Figura 1:

Figura 1 - As quatro perspectivas equilibradas que estruturam o Balanced Scorecard



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10).

- **Perspectiva financeira:** Servem para verificar se a implantação e execução de uma determinada estratégia em uma empresa está realmente contribuindo para a maximização dos seus resultados financeiros, além de mostrar de forma clara as implicações econômicas imediatas acarretadas pelas decisões e medidas da empresa. Os objetivos financeiros norteiam os objetivos e medidas das demais perspectivas do *scorecard* através de uma rede de causa e efeito, que pode provocar, no longo prazo, o alcance do desempenho econômico esperado. Tais objetivos estão ligados à lucratividade nas empresas que, por sua vez, é normalmente constituída pela receita operacional, pelo retorno sobre o capital empregado e pelo valor econômico agregado (KAPLAN; NORTON, 1997).

- **Perspectiva do cliente:** Nessa perspectiva, leva-se em consideração o argumento de que nenhuma empresa poderá atuar de forma eficiente se tentar atender a uma grande variedade de segmentos, visto que cada segmento comumente apresenta um potencial único de lucratividade. A perspectiva dos clientes é avaliada mediante a um grupo de medidas essenciais constituído por alguns indicadores, tais quais: satisfação dos clientes, retenção dos clientes, conquista de clientes, rentabilidade dos clientes, participação de mercado e participação nas compras dos clientes. É importante ressaltar que os clientes também se apresentam como uma fonte de valor não financeira para as empresas, uma vez que suas exigências constantes por inovações e melhorias nos processos, serviços e produtos faz com que tais empresas sejam compelidas a investirem em treinamentos para seus funcionários e melhorarem sua estrutura interna. Além disso, os clientes também podem contribuir com a promoção da empresa ao repassarem informações positivas para outros clientes potenciais (KAPLAN; NORTON, 1997; GUIMARÃES et al, 2015)

- **Perspectiva dos processos internos:** Nessa perspectiva devem ser evidenciados os processos internos críticos de sucesso da empresa, ou seja, aqueles em que ela deve dar uma

maior atenção e buscar a excelência. Os processos internos devem servir de base para os indicadores das perspectivas financeiras e dos clientes, pois têm como intuito proporcionar a satisfação dos clientes e a consumação dos objetivos financeiros. Diferentemente da abordagem tradicional, que tem como foco a melhoria dos processos existentes através da adoção de medidas baseadas no tempo e na qualidade, a abordagem do BSC visa identificar processos novos que serão primordiais para a execução da estratégia da empresa. Desta forma, o BSC leva em consideração o processo de inovação denominado “onda longa de criação de valor”, que, por sua vez, contribui para que tais empresas consigam gerenciar com êxito um processo de desenvolvimento de novos produtos ou serviços para satisfazerem os desejos e necessidades dos clientes atuais e futuros (KAPLAN; NORTON, 1997).

• **Perspectiva de aprendizado e crescimento:** Esta quarta perspectiva fundamenta-se na necessidade que as empresas têm em atualizar suas tecnologias e infraestrutura para obterem êxito com suas metas de longo prazo, no que tange aos clientes e processos internos. Os objetivos das demais perspectivas do BSC não são capazes de definir o que será necessário para as organizações em termos de pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais para garantir que as mesmas obtenham um desempenho inovador no futuro. Portanto, para complementar as outras perspectivas e garantir a geração de valor para os clientes e acionistas, as empresas precisam investir cada vez mais em seus funcionários operacionais, no aprimoramento dos seus sistemas e tecnologias da informação, e no alinhamento dos seus métodos e rotinas organizacionais (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.2.1 Mapas Estratégicos

Além de comunicar a estratégia e o roteiro para sua implementação a todos os colaboradores da organização de maneira clara e detalhada, é importante também que seja realizada a descrição de tal estratégia em diagramas, denominados de Mapas Estratégicos, por meio da identificação de relações de causa e efeito explícitas entre os objetivos nas quatro perspectivas do BSC (KAPLAN; NORTON, 2004).

Segundo os autores, Kaplan e Norton (2004), os mapas estratégico mostram-se tão importantes para as organizações quanto a própria ferramenta do *Balanced Scorecard*, uma vez que fornecem uma segunda camada de detalhes ao modelo das quatro perspectivas balanceadas do BSC e esboçam com mais clareza e foco a dinâmica temporal da estratégia. Além disso, são capazes de apresentar uma maneira uniforme e consistente para se descrever a estratégia e, como resultado, facilitam o processo de definição e gerenciamento dos objetivos e indicadores (KAPLAN; NORTON, 2004).

É imprescindível para as organizações concentrarem-se nos poucos processos internos críticos que fornecem a proposição de valor diferenciada e contribuem para o aumento da produtividade e perenidade dos negócios. Logo, os mapas estratégicos tem um papel fundamental neste processo, uma vez que, quando ajustados à estratégia, são capazes de identificar as competências específicas dos ativos intangíveis da organização, tais quais: capital humano, capital da informação e capital organizacional, que, por sua vez, são essenciais para o desempenho excepcional nos seus processos internos críticos (KAPLAN; NORTON, 2004).

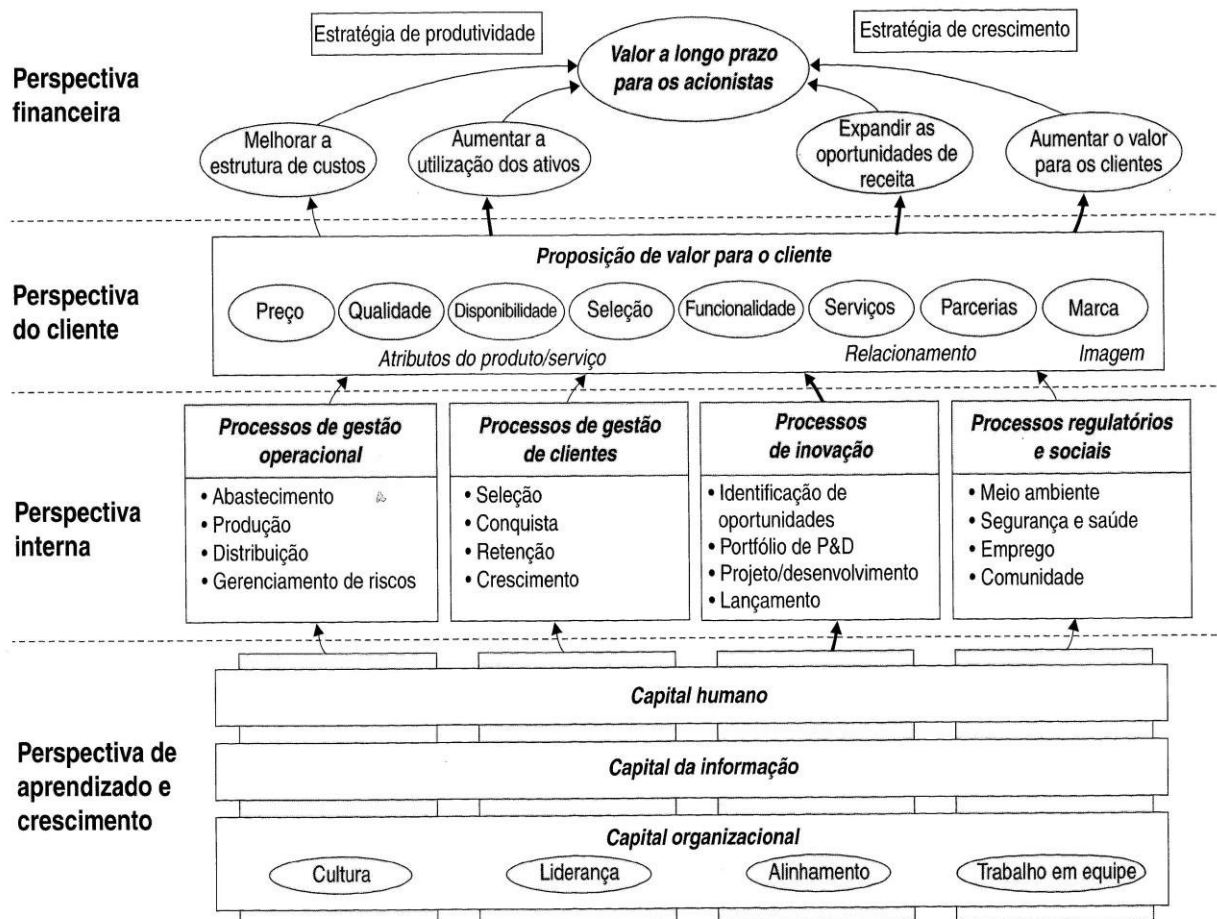
Na visão de Ferreira e Deitos (2013), por meio dos mapas estratégicos, as empresas conseguem desenvolver em seus funcionários uma melhor noção de como suas respectivas funções estão associadas diretamente com os objetivos organizacionais, fazendo com que os mesmos possam atuar de forma alinhada em prol do cumprimento das metas definidas pela empresa.

Kaplan e Norton (2004, p. 58) argumentam ainda que os mapas estratégicos são capazes de ilustrar:

[...] as relações de causa e efeito que conectam os resultados almejados na perspectiva do cliente e na perspectiva financeira ao desempenho notável nos processos internos críticos – gestão de operações, gestão de clientes, inovação e processos regulatórios e sociais. Esses processos críticos criam e cumprem a proposição de valor da organização para os clientes-alvo e também promovem os objetivos de produtividade da organização na perspectiva financeira.

Já no que diz respeito ao processo de elaboração dos mapas estratégicos, Ferreira e Deitos (2013) afirmam que o mesmo se inicia com a determinação da missão, dos valores fundamentais, das crenças e da razão de ser da organização. Em seguida, com base nos elementos citados anteriormente, é definida a estratégia a ser implementada na organização, juntamente com os objetivos almejados dentro das quatro perspectivas do BSC, de modo que sejam apontadas as relações de causa e efeito existentes entre eles, conforme mostra a Figura 2:

Figura 2 – Modelo de Mapa Estratégico Genérico



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 11).

Desta forma, por se tratar de um relatório prático que apresenta os objetivos, metas e ações do BSC de maneira alinhada e coordenada com a estratégia, o mapa estratégico contribui significativamente para que os executivos e colaboradores de uma organização possam ter uma visão mais holística acerca das “operações que devem ser realizadas” e

também do “por que devem ser realizadas” para garantirem a efetiva implementação de novas estratégias e, conseqüentemente, se consiga alcançar o posicionamento pretendido pela organização no curto e longo prazo.

3 METODOLOGIA

Nesta seção são descritos os procedimentos utilizados para viabilizar o desenvolvimento da pesquisa, bem como a apresentação das informações referentes aos critérios definidos por diversos autores no campo acadêmico, tais quais: tipo de pesquisa, população e amostra, coleta de dados e análise dos dados.

O desenvolvimento do presente trabalho consiste em uma análise específica na microempresa “Façanha Máquinas e Equipamentos”, onde é proposto a elaboração de um Planejamento Estratégico com base na metodologia BSC como opção para aprimorar os procedimentos e proporcionar um modelo de gestão mais profissional para o negócio.

A pesquisa em questão fundamenta-se na taxonomia de pesquisa adotada por Vergara (2013), que utiliza dois critérios básicos para descrevê-la: “quanto aos fins” e “quanto aos meios”. Quanto aos fins a pesquisa se classifica como descritiva e aplicada: descritiva porque apresenta as características da empresa estudada, suas funções e a construção de seu diagnóstico; e aplicada porque será proposto um modelo de PE fundamentado na metodologia *Balanced Scorecard* que irá interferir na realidade da empresa estudada, caracterizando-se, assim, como uma pesquisa de intenções práticas e que visa apresentar soluções para problemas concretos que foram levantados previamente e aos que surgirem durante o desenvolvimento do trabalho.

Quanto ao tipo de abordagem, o método de pesquisa se classifica em qualitativo. Segundo Alyrio (2009), na pesquisa qualitativa a realidade é verbalizada, ou seja, os dados recebem um tratamento mais interpretativo de forma que ocorra uma interferência maior da subjetividade do pesquisador no processo de análise, diferentemente do que acontece na abordagem quantitativa, configurando-se, assim, como uma abordagem mais reflexiva.

Para Farias Filho e Arruda Filho (2013, p. 64),

A pesquisa qualitativa parte de uma visão em que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o pesquisador, entre o mundo objetivo e a subjetividade de quem observa, que não pode ser traduzida em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo da pesquisa qualitativa.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa se classifica como um estudo de caso único em uma microempresa do setor varejista, pois levou em consideração questões do tipo “como” e “porque” dentro de um conjunto contemporâneo de acontecimentos no qual o autor possui uma capacidade de controle bastante limitada e também como uma pesquisa bibliográfica, uma vez que, através de uma investigação sistematizada em materiais teóricos de domínio público que dizem respeito ao assunto de interesse, se pretende definir as ferramentas de gestão estratégica abordadas no estudo.

De acordo com Yin (2001, p. 25)

O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: a observação direta e a série sistemática de entrevistas.

O procedimento técnico estudo de caso é visto, algumas vezes, como sendo mais adequado quando o pesquisador deseja realizar um estudo aprofundado sobre um ou poucos objetos com o intuito de obter uma considerável quantidade de conhecimento sobre o(s) mesmo(s) de forma sistematizada. É muito útil quando se pretende criar hipóteses e também

na reformulação de problemas, além de permitir a utilização de um conjunto de técnicas diferentes e o estudo de mais de um caso por meio da análise de diversas fontes de evidências - documentos, artefatos, entrevistas, observações, estudo histórico convencional e etc. (FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2013).

Já no que diz respeito à pesquisa bibliográfica, Farias Filho e Arruda Filho (2013) argumentam que através da mesma é possível amparar todo o plano de investigação do trabalho, uma vez que ao realizar o levantamento do referencial teórico o autor também acaba se atualizando sobre o assunto e adquirindo novos conhecimentos, sendo assim capaz de adotar uma abordagem mais crítica e reflexiva sobre o tema. Desta forma, por meio da pesquisa bibliográfica efetuou-se um apanhado geral dos diversos trabalhos relevantes que já foram desenvolvidos no campo acadêmico e empresarial, bem como das obras literárias pertinentes, de modo que foi possível fornecer uma fundamentação teórica para a pesquisa através da abordagem dos principais conceitos relacionados aos temas Planejamento estratégico e *Balanced Scorecard*, direcionados ao modelo de negócios das micro e pequenas empresas.

Marconi e Lakatos (2003) evidenciam ainda a necessidade que o autor tem em apresentar ao leitor a informação referente a como a pesquisa será realizada, de modo que seja anexado ao projeto os instrumentos relativos às técnicas designadas para a coleta de dados. Levando-se em consideração tal preceito, optou-se pelos instrumentos do tipo: pesquisa documental, observação sistemática e entrevistas semiestruturadas.

Os instrumentos do tipo pesquisa documental e observação sistemática foram utilizados para coletar dados primários acerca da identidade da empresa, seus procedimentos e operações rotineiras, e também dos tipos de controles gerenciais que são usados pela mesma. Esse processo serviu de base para a elaboração das entrevistas semiestruturadas que foram realizadas em duas etapas com os gestores da empresa, tais quais:

- a) Identificação das diretrizes estratégicas da empresa – missão, valores e visão - e realização do diagnóstico estratégico, onde será realizada a análise dos ambientes interno e externo da empresa, com o auxílio da ferramenta Matriz SWOT, a fim de serem identificadas as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e, conseqüentemente, seja estabelecida a sua postura estratégica.
- b) Definição dos objetivos e indicadores estratégicos situados dentro das quatro perspectivas equilibradas do *Balanced Scorecard*, para subsidiar o desenvolvimento do BSC para a empresa e a construção do seu Mapa Estratégico.

Já no que tange à análise dos dados coletados nas entrevistas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (1997 citado por Padilha et al, 2016), a análise de conteúdo compreende um conjunto de técnicas de análise das comunicações que, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, visam a obtenção de indicadores quantitativos/qualitativos capazes de possibilitar a inferência de conhecimentos referentes às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção é apresentada, inicialmente, uma breve descrição acerca da microempresa varejista Façanha Máquinas e Equipamentos. Em seguida, serão retratados os resultados obtidos com a pesquisa, em consonância com os objetivos geral e específicos previamente estabelecidos.

4.1 Caracterização da microempresa Façanha Máquinas e Equipamentos

A “Façanha Máquinas e Equipamentos” é uma microempresa do setor varejista, optante pelo regime tributário do Simples Nacional, que está inserida na categoria de

comércio de máquinas e equipamentos destinados a supermercados, lanchonetes, panificadoras, restaurantes, açougues, dentre outros segmentos gastronômicos de varejo. Como exemplo de produtos que fazem parte do seu mix, podem ser citados: balanças eletrônicas, etiquetadoras de preços, serras fita para carnes, balcões frigoríficos, gôndolas, cortadores de frios, bebedouros e etc. A mesma iniciou suas atividades em 2015 e está localizada na cidade de São Luís, capital do estado do Maranhão. Após algumas entrevistas com os gestores, foi verificado que a empresa não possui nenhum tipo de planejamento estratégico e apresenta um modelo de gestão que tem por base apenas a análise do fluxo de caixa como indicador de desempenho, o que comprova a real necessidade desta pesquisa.

Quanto a gama de fornecedores, a empresa conta atualmente com mais de dez. Entre os seus maiores fornecedores estão: Metalúrgica FC2 Indústria de Máquinas para Gastronomia, Mercofricon, Metalúrgica Siemens, UPX Solution, Innal Industrial, Klima Refrigeração, dentre outros. A empresa conta ainda com os serviços de logística prestados pela transportadora Rodoviário Garra, que trabalha com a transferência de cargas, fracionadas ou de lotação, entre Centros de Distribuição localizados em diversos estados do país. Já em relação à composição da administração e ao quadro de funcionários, a empresa possui apenas dois representantes legais, sendo eles, o empresário, proprietário e vendedor externo, Erenilson Façanha de Souza, e o contador, Valfran Marcelo Viana Ribeiro, que, por sua vez, é responsável pelo cumprimento das leis fiscais e recolhimento dos impostos.

Atualmente, a estrutura organizacional da empresa é constituída apenas por um escritório, destinado à realização de suas atividades administrativas e também por um depósito para viabilizar a estocagem de seus produtos. Desta forma, conforme citado anteriormente, o modelo de negócio utilizado pela empresa é o de vendas diretas, através da utilização de catálogos e do comércio porta a porta, tarefa essa que é realizada pelo próprio proprietário da mesma. A forma de pagamento oferecida pela empresa aos clientes é exclusivamente o parcelamento das vendas através de notas promissórias, o que possibilita a oferta de condições mais flexíveis aos mesmos, capazes de se adequar ao perfil de cada um deles.

Já no que diz respeito aos seus concorrentes, segundo os entrevistados, na cidade existem vários estabelecimentos que oferecem parte dos produtos que a empresa estudada dispõe. Contudo, no mesmo seguimento de atuação da dada empresa, os seus principais concorrentes diretos, atualmente, são: a All Maq, a Loja Centermaq e a Lopes Máquinas e Equipamentos.

Por fim, é pertinente destacar que o estabelecimento preza por oferecer sempre aos seus clientes produtos diversificados, de qualidade, com preços mais acessíveis, formas mais flexíveis de parcelamento das vendas, pelo bom relacionamento com os mesmos e também por um eficiente serviço de pré e pós venda.

4.2 Definição das Diretrizes Estratégicas

Segundo Kaplan e Norton (2004), a estratégia é apenas uma das etapas de um processo organizacional contínuo e lógico, ao qual devem ser integrados também a declaração de missão da organização, os seus valores e a sua visão. Assim sendo, de acordo com os fundamentos de Oliveira (2009), procurou-se compreender, inicialmente, “por que” a organização existe, para que, em seguida, pudessem ser definidos os valores que orientam as atividades dos seus colaboradores e “o que” a mesma pretende ser no futuro. O Quadro 1 apresenta de forma sintética a missão, a visão e os valores da empresa segundo a ótica dos seus gestores.

Quadro 1 – Diretrizes Estratégicas da Empresa

DIRETRIZES	DEFINIÇÃO
Missão	Satisfazer as expectativas dos nossos clientes através da oferta de máquinas e equipamentos gastronômicos de qualidade, com preços competitivos e excelência no atendimento.
Visão	Se tornar referência no varejo de máquinas e equipamentos no estado do Maranhão, através da satisfação dos clientes e do contínuo acompanhamento das tendências no mercado.
Valores	Ética; transparência; dedicação no trabalho; bom atendimento e respeito aos clientes; e qualidade nos produtos e serviços ofertados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Através das entrevistas semiestruturadas, foi possível observar que os gestores têm uma noção das diretrizes estratégicas que norteiam a empresa, entretanto, não foram capazes de definir uma projeção do caminho que deve ser seguido para concretizar sua missão e visão. Desta forma, notou-se a relevância de se desenvolver um Planejamento Estratégico fundamentado no Balanced Scorecard para a empresa, uma vez que tal metodologia é capaz de traduzir a estratégia e a missão de uma organização em objetivos e medidas equilibradas, além de utilizar indicadores para informar aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

4.3 Diagnóstico Estratégico

Nesta etapa, buscou-se realizar o diagnóstico estratégico da empresa, através da aplicação da ferramenta Matriz SWOT, que, segundo Vieira et al (2010), consiste em uma matriz de dois eixos onde as variáveis internas (Forças e Fraquezas) e externas (Ameaças e Oportunidades) são sobrepostas entre si, possibilitando a realização de diagnósticos que podem contribuir para o estabelecimento da postura estratégica da empresa e, conseqüentemente, para o processo de definição ou redefinição de sua estratégia empresarial. Para a análise dos ambientes interno e externo, foi realizada outra entrevista com os gestores da empresa estudada. O Quadro 2 apresenta os resultados de tal análise.

Quadro 2 – Análise SWOT da Façanha Máquinas e Equipamentos

MATRIZ SWOT	
PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES
Bom relacionamento com os clientes.	Mercado pouco explorado no que tange aos canais de comunicação.
Experiência do proprietário no ramo.	Disponibilidade de novas formas de pagamento atrativas às MPes.
Atendimento personalizado aos clientes.	Crescimento da modalidade de e-commerce no Brasil.
Flexibilidade nos horários de atendimento.	Demanda de clientes que buscam boas experiências de compra e contato com os produtos.
Baixos custos operacionais e com instalações físicas.	Incentivos fiscais.
PONTOS FRACOS	AMEAÇAS
Indefinição do planejamento estratégico.	Elevada carga de impostos.
Escassez de ferramentas para a medição do desempenho organizacional.	Expansão das grandes redes de supermercados na cidade.
Gestores com excesso de tarefas em suas funções.	Crise econômica instaurada no país.
Inexistência de um ponto físico de vendas.	Alto poder de negociação dos clientes.
Baixo nível de conhecimento técnico dos gestores.	Novos entrantes.
Baixa quantidade de capital de giro na empresa.	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Na análise dos **pontos fortes**, destacam-se o atendimento personalizado aos clientes, uma vez que a empresa proporciona preços acessíveis e condições flexíveis de parcelamento de suas vendas, possibilitando, assim, o atendimento a um perfil variado de clientes e de diferentes classes sociais, além de funcionar como um atrativo para a captação de novos clientes. Ressalta-se que a empresa possui um bom relacionamento com seus clientes, embora ainda precise investir mais em formas de gestão que possibilitem a medição da satisfação dos mesmos, a exemplo da aplicação de pesquisas de satisfação. A experiência do proprietário no ramo de negócios também destacou-se como uma força na empresa, uma vez que o mesmo já atuava há um tempo considerável no segmento, na função de vendedor externo em outros empreendimentos. Logo, o proprietário possui um bom conhecimento técnico sobre o mercado, processo de vendas e também acerca das características e especificações dos produtos e serviços. Por fim, a flexibilidade nos horários de atendimento destacou-se como um diferencial pelo fato da empresa realizar suas atividades diariamente de segunda a domingo em horários alternativos, o que possibilita que a mesma consiga atender às necessidades de seus clientes com mais rapidez e comodidade.

Já no que tange aos **pontos fracos**, os gestores da empresa mencionaram como principais a indefinição do planejamento estratégico, a escassez de ferramentas para a medição do desempenho organizacional e a baixa quantidade de capital de giro à disposição da empresa. A indefinição do planejamento estratégico tem impossibilitado a empresa de visualizar de forma clara a direção que deve ser seguida para alcançar os seus resultados pretendidos, com indicadores, objetivos, metas e estratégias bem definidas. Já a escassez de ferramentas destinadas à medição do desempenho organizacional, tem criado uma situação em que a empresa não consegue ter uma noção geral acerca de sua performance e posição com relação aos objetivos pretendidos, dificultando, assim, o processo interno de identificação e resolução de problemas e também o seu processo de crescimento. Por fim, destacou-se a baixa quantidade de capital de giro na empresa, causada, principalmente, pelo grande volume de vendas à prazo e pelo alto índice de inadimplência observado internamente, o que tem levado o proprietário a recorrer à sua conta bancária pessoal em muitos casos para quitar as despesas mensais da mesma.

Com relação às **oportunidades**, foi identificada a existência de clientes no mercado acessíveis por outros canais de comunicação além dos já utilizados nas vendas diretas, de modo que a utilização de tais canais pela empresa poderia contribuir para a prospecção e fidelização de novos clientes e, conseqüentemente, para o crescimento das vendas da mesma. Os gestores também mencionaram a disponibilidade de novas formas de pagamento atrativas às MPEs, como as maquininhas de cartões de crédito e débito e o serviço de pagamento online Paypal, por exemplo, visando uma das formas de captar novos clientes, reduzir o risco de inadimplência nas vendas parceladas e dar uma maior previsibilidade ao fluxo de caixa da empresa. Identificou-se também a existência de demanda no mercado de clientes em busca de boas experiências de compra e contato físico com os produtos, abrindo espaço para a utilização de novos modelos de varejo fundamentados no *showroom*.

No que diz respeito às **ameaças**, segundo os gestores, foram identificadas como principais o alto poder de negociação dos clientes e a crise econômica instaurada no país. Foi constatado que há uma quantidade significativa de concorrentes, distribuidoras e varejistas, dispostos a oferecerem o mesmo tipo de produtos ou até mesmo produtos substitutos aos clientes, além do fato de que os produtos representam uma fração significativa nos custos de tais clientes. A crise econômica instaurada no país também foi apontada como uma ameaça à empresa pelo fato de que tem contribuído significativamente para a diminuição do poder de compra dos clientes atuais e potenciais, e também com o aumento do nível de endividamento dos mesmos, implicando, assim, em reduções na receita bruta da empresa.

Portanto, com base nos resultados obtidos com a análise SWOT, buscou-se estabelecer a **postura estratégica** da empresa, que, segundo Oliveira (2009), apresenta a maneira como a organização se posiciona diante de seu ambiente, levando-se em consideração suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, bem como os impactos que tais fatores podem causar na mesma. Foi constatado que a empresa encontra-se em um cenário onde há uma relação negativa entre os seus pontos fortes e fracos e uma maior predominância de oportunidades com relação às ameaças encontradas no seu ambiente externo. Assim sendo, a **postura estratégica** mais adequada a ser adotada pela empresa no momento é a de **Crescimento**, onde os impactos provocados pelos pontos fracos estão sendo atenuados pelas situações favoráveis que o ambiente está proporcionando, de modo que podem vir a se transformarem em oportunidades caso sejam realmente aproveitadas pela empresa.

Os dados obtidos na Matriz SWOT também foram importantes para a formulação da estratégia da empresa, de modo que foi estabelecido pelos gestores que a mesma tem como foco a plena satisfação das expectativas dos seus clientes e o alcance de uma posição defensável no segmento de mercado em que atua. Portanto, partindo-se desse pressuposto, optou-se por adotar a estratégia genérica de **diferenciação** apresentada por Porter (2004). Tal estratégia foi escolhida com o propósito de amenizar o poder de compra dos clientes e também de conquistar uma maior lealdade dos mesmos com relação à marca da empresa, através da oferta de produtos e serviços de qualidade a preços competitivos, atendimento personalizado, tipos variados de formas de pagamento e condições flexíveis de parcelamento das vendas.

4.4 Proposta de um exemplar de Balanced Scorecard e Mapa Estratégico

Nesta etapa, buscou-se identificar e propor os objetivos e indicadores estratégicos dentro das quatro perspectivas equilibradas do BSC, levando-se em consideração a visão e a estratégia da empresa. Tais objetivos e indicadores estratégicos foram utilizados, posteriormente, para subsidiar a construção do Mapa Estratégico e do Balanced Scorecard para a empresa Façanha Máquinas e Equipamentos.

4.4.1 Perspectiva Financeira

Foram estabelecidos os objetivos financeiros e seus respectivos indicadores, uma vez que, segundo Kaplan e Norton (1997), tais medidas de desempenho mostram se a estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos seus resultados financeiros, além de servirem de meta central para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*. Assim sendo, com base nas constatações dos gestores e nos resultados obtidos na Matriz SWOT, no que se refere à postura estratégica e estratégia da empresa, foram levantados os seguintes objetivos e indicadores, conforme mostra o Quadro 3:

Quadro 3 – Objetivos e Indicadores estratégicos na Perspectiva Financeira

OBJETIVOS	INDICADORES
Promover o aumento das vendas	Volume de vendas
	Ticket médio de vendas
Aumentar a lucratividade	Lucro líquido/Faturamento bruto
	Margem Líquida
Aumentar o capital de giro líquido	Ativo circulante – Passivo circulante

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Para o objetivo “Promover o aumento das vendas”, foram estabelecidos como indicadores o volume de vendas e o ticket médio de vendas. O volume de vendas foi levantado como opção para verificar a quantidade de produtos vendidos em um determinado período pela empresa por meio da comparação com períodos anteriores. Já o ticket médio de vendas foi proposto para mostrar quais produtos os clientes da empresa compram mais e, conseqüentemente, possibilitar a realização de trabalhos direcionados com negociações personalizadas aos mesmos.

Já para o objetivo “Aumentar a lucratividade”, foi levantado o indicador que relaciona o lucro líquido da empresa em um determinado período com o seu faturamento bruto nesse mesmo período, como meio de mostrar se as vendas da mesma estão sendo suficientes para pagar os custos e as despesas e ainda gerar lucro. Também foi estabelecido como indicador a margem líquida, para mensurar o quanto efetivamente se transforma em lucro a cada real que entra no caixa da empresa.

Por fim, tem-se o objetivo “Aumentar o capital de giro líquido”, para o qual foi proposto o indicador que apresenta a subtração entre o ativo circulante e o passivo circulante da empresa em um dado período, com o intuito de possibilitar a adequada medição dos gestores acerca do demonstrativo da quantidade de dinheiro em reserva que a empresa possui para investir em suas atividades.

4.4.2 Perspectiva dos Clientes

Para a perspectiva de clientes, buscou-se voltar as atenções para as necessidades e preferências dos mesmos, visto que a empresa possui como propósitos a conquista da lealdade dos seus clientes atuais e a captação de novos clientes. Segundo Kaplan e Norton (1997), a perspectiva dos clientes é capaz de traduzir a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos direcionados a segmentos de mercados e clientes focalizados, que podem ser comunicados para toda a organização. Desta forma, seguindo essa linha de análise, foram estabelecidos os seguintes objetivos e indicadores na perspectiva dos clientes, conforme apresenta o Quadro 4:

Quadro 4 – Objetivos e Indicadores estratégicos na Perspectiva dos Clientes

OBJETIVOS	INDICADORES
Aumentar a fidelização dos clientes	Percentual de <i>Net Promoter Score</i>
Expandir a participação de mercado	Número de novos clientes
	Volume de vendas realizadas para novos clientes
Primar pela qualidade dos produtos e serviços ofertados	Número de usos de garantias
	Número de devoluções feitas pelos clientes
	Número de entregas no prazo

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O objetivo “Aumentar a fidelização dos clientes” foi estabelecido em função da estratégia adotada pela empresa e, conseqüentemente, de sua proposta de valor para garantir os níveis de lealdade e satisfação esperados nos segmentos-alvo de clientes selecionados. Foi definido para tal objetivo estratégico o indicador percentual de *net promoter score*, com o intuito de viabilizar a análise do desempenho da empresa no tocante à sua declaração de missão.

Também foi proposto o objetivo “Expandir a Participação de mercado”, uma vez que, segundo Kaplan e Norton (1997), a Participação de Mercado é uma medida essencial de resultado que é utilizada por grande parte das empresas que adotam o sistema BSC e visam expandir seus mercados, sendo capaz de refletir a dimensão dos negócios realizados por uma empresa em um determinado mercado. Portanto, para esse objetivo foram levantados os indicadores número de novos clientes e volume de vendas realizadas para novos clientes, como meio de verificar a intensidade com que a empresa atrai novos clientes ou negócios em um dado período de tempo e também mensurar os impactos de tais números de captação no volume de vendas da empresa no período correspondente.

Kaplan e Norton (1997) evidenciam ainda que, além das medidas essenciais de resultado, é muito importante que as empresas tenham em seus *scorecards* as medidas específicas das propostas de valor que a mesma oferecerá aos seus clientes. Portanto, com base nesse princípio, foi estabelecido o objetivo “Primar pela qualidade dos produtos e serviços ofertados”, destacando, assim, a “qualidade” como o atributo-chave para a proposta de valor da empresa. Como indicadores foram levantados o número de usos de garantias, o número de devoluções feitas pelos clientes e o número de entregas no prazo, como formas de mensurar a performance da empresa no que tange ao que foi prometido aos seus clientes.

4.4.3 Perspectiva dos Processos Internos

De acordo com Kaplan e Norton (1997), na perspectiva dos processos internos do BSC, os gestores precisam identificar os processos mais determinantes para a efetivação dos objetivos e medidas financeiros e dos clientes da empresa. Os autores também ressaltam que através dessa análise sequencial, ou seja, de cima para baixo, os gestores podem ainda descobrir processos de negócios completamente novos nos quais a empresa deverá buscar a excelência para alcançar os seus resultados esperados (KAPLAN e NORTON, 1997). Portanto, com base nessas constatações, foram definidos os seguintes objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores na perspectiva dos processos internos, conforme evidencia o Quadro 5:

Quadro 5 – Objetivos e Indicadores estratégicos na Perspectiva dos Processos Internos

OBJETIVOS	INDICADORES
Integrar as operações de compra, estoque e venda	Pedidos feitos/vendas realizadas
	Total de vendas/volume médio de estoque
Melhorar a gestão de relacionamento com os clientes para maximizar os resultados	Número de ações de relacionamento com os clientes
Melhorar o controle dos processos	Percentual de processos mapeados/processos identificados
	Percentual de processos padronizados/processos identificados
Melhorar o processo de cobrança	Índice de inadimplência

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Por meio das entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores, foi possível constatar que o principal problema existente na gestão de estoque da empresa atualmente é a falta de equilíbrio entre as previsões e realizações de compra e venda, o que tem levado a empresa a se deparar com algumas situações frequentes de onerosidade, tais quais: lotação do estoque, capital de giro estagnado, redução das margens de lucro, perda de oportunidades de conversão de *prospects*, produtos avariados, dentre outras. Portanto, pensando-se nessa

necessidade pontual, foi proposto o objetivo “Integrar as operações de compra, estoque e venda”, para o qual foram levantados os indicadores “pedidos feitos divididos pelas vendas realizadas” e “total de vendas dividido pelo volume médio de estoque” em um dado período, como formas de viabilizar a correta mensuração da empresa acerca do volume de produtos e serviços a serem adquiridos, de modo que a mesma consiga manter um determinado número de estoque para atender às necessidades dos seus clientes e também um adequado nível de atratividade para não imobilizar muitos recursos.

O objetivo “Melhorar a gestão de relacionamento com os clientes para maximizar os resultados”, por sua vez, foi proposto com base na necessidade da empresa de aumentar a sua receita e lucratividade, assim como de melhorar os seus índices de fidelização e captação de clientes e participação de mercado. Portanto, foi definido o indicador número de ações de relacionamento com os clientes, como meio de possibilitar a avaliação quantitativa da empresa acerca dos seus esforços de relacionamento e interações com os clientes atuais e potenciais em um determinado período de tempo.

Também foi estabelecido o objetivo “Melhorar o controle dos processos”, uma vez que, através das entrevistas semiestruturadas, também foi possível perceber que os gestores da empresa não realizam nenhum tipo de organização ou documentação da sequência de atividades internas e externas que executam, e, por conseguinte, têm perdido a oportunidade de aumentar a produtividade da empresa através do estabelecimento de um modelo de trabalho. Assim sendo, foram definidos os indicadores que apresentam a relação, em termos percentuais, da quantidade de processos mapeados e padronizados da empresa com o número total de processos identificados, com o intuito de facilitar a organização e formalização dos mesmos.

Por fim, tem-se o objetivo “Melhorar o processo de cobrança”, que foi proposto, principalmente, devido ao alto grau de inadimplência dos clientes registrado pela empresa nos últimos períodos. Segundo os gestores, tal problema tem contribuído significativamente para a redução do capital de giro da empresa, atrasos nos pagamentos de suas obrigações e a consequente diminuição da sua competitividade. Pensando-se nessa necessidade pontual, foi levantado o indicador índice de inadimplência.

4.4.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Kaplan e Norton (1997) ressaltam que as estratégias voltadas para o alcance de desempenhos superiores de qualidade, comumente demandam investimentos ambiciosos em funcionários, sistemas e processos, que, por sua vez, deverão gerar as capacidades organizacionais necessárias (KAPLAN; NORTON, 1997). Desta forma, nota-se que os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são capazes de oferecer a infraestrutura vital para viabilizar o alcance de objetivos significativos nas outras perspectivas do *scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997). Portanto, seguindo essa linha de investigação, foram propostos os seguintes objetivos e indicadores para a perspectiva de aprendizado e crescimento, conforme apresenta o Quadro 6:

Quadro 6 – Objetivos e Indicadores estratégicos na Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

OBJETIVOS	INDICADORES
Elevar o nível de conhecimento técnico dos gestores	Cursos realizados no período
Aumentar os recursos tecnológicos da empresa	Número de sistemas informatizados implantados
	Número de equipamentos modernos adquiridos
Expandir as instalações físicas da empresa	Área destinada para venda/Área total
	Área destinada para estoque/Área total
Aumentar o quadro de funcionários	Número de novos funcionários contratados

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O objetivo “Elevar o nível de conhecimento técnico dos gestores” foi proposto em função da análise interna realizada na empresa, em que foi constatado que o baixo nível de conhecimento técnico dos gestores com relação à gestão empresarial tem se mostrado como um significativo ponto fraco da empresa. Como indicador, foi proposto o número de cursos realizados pelos gestores ao ser levado em consideração um dado período para as verificações.

Também foi proposto o objetivo “Aumentar os recursos tecnológicos da empresa”, para o qual foram levantados os indicadores número de sistemas informatizados implantados e número de equipamentos modernos adquiridos, como forma de verificar as condições de armazenamento, processamento e utilização dos dados e informações à disposição da empresa para gerar vantagem competitiva.

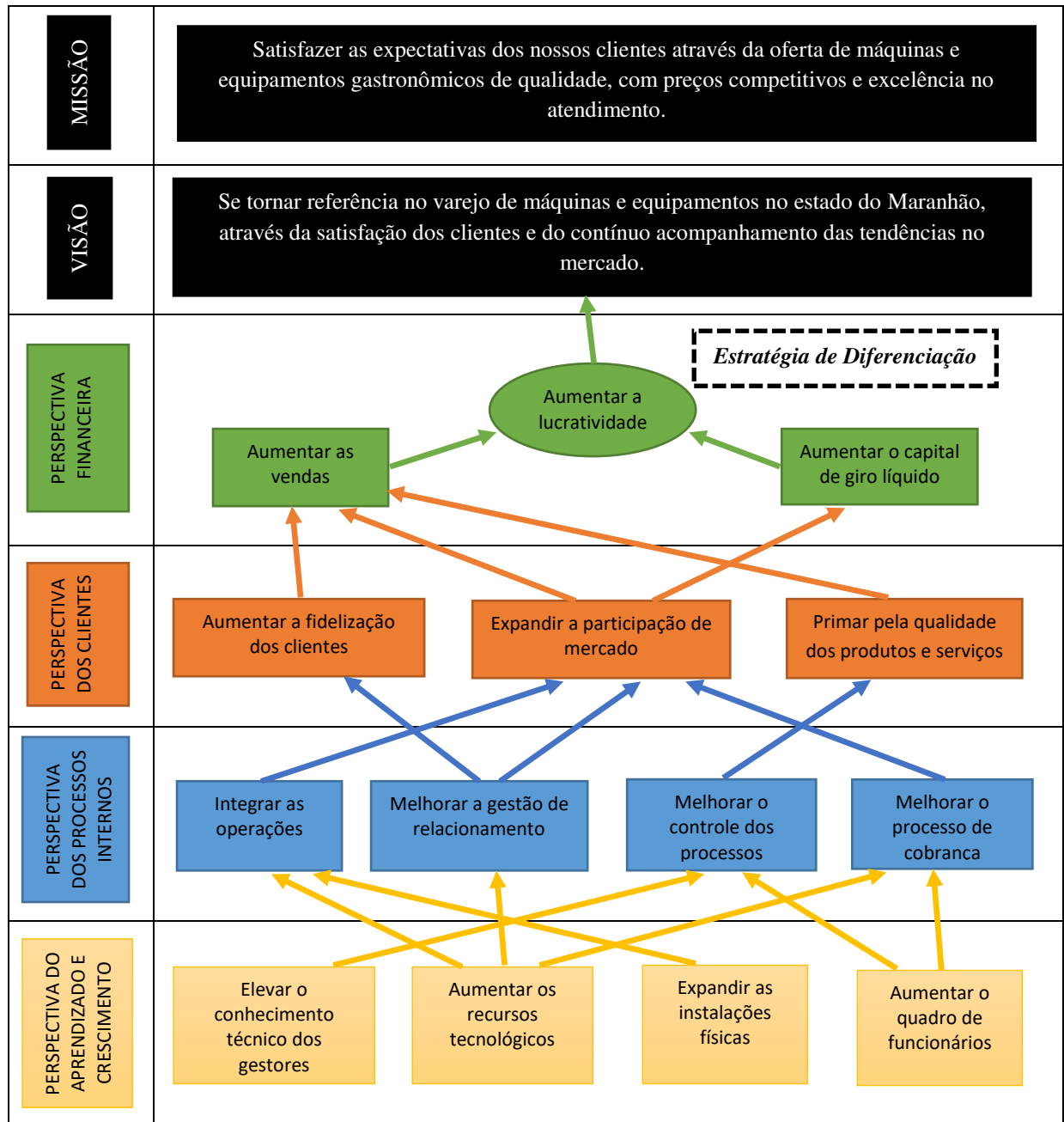
Para o objetivo “Expandir as instalações físicas da empresa”, foram propostos os indicadores que relacionam as áreas destinadas para venda e estoque da mesma com a sua respectiva área total, uma vez que, através da análise ambiental, também foi identificado como um ponto fraco significativo a inexistência de um ponto físico de vendas para a exposição dos produtos da empresa aos clientes, além do fato de que os gestores também considerarem a área atual destinada para estoque como insuficiente.

Por fim, tem-se o objetivo “Aumentar o quadro de funcionários”, para o qual foi estabelecido o indicador número de novos funcionários contratados pela empresa em um dado período. Tal objetivo e indicador também foram propostos por conta da análise interna realizada na empresa, onde foi identificado que os gestores atualmente estão em situação de sobrecarga de tarefas em suas funções.

4.4.5 Mapa Estratégico da Façanha Máquinas e Equipamentos

Com o intuito de mostrar as relações de causa e efeito existentes entre os objetivos estratégicos distribuídos nas quatro perspectivas equilibradas do Balanced Scorecard, foi desenvolvido um Mapa Estratégico para a microempresa Façanha Máquinas e Equipamentos, objeto de estudo deste trabalho. Tal mapa estratégico é a ilustração do planejamento estratégico da empresa, sendo capaz de traduzir sua missão, visão e estratégia, assim como os objetivos que nortearão todo o seu comportamento em um diagrama de fácil leitura e compreensão, conforme mostra a Figura 3:

Figura 3 – Mapa Estratégico da Façanha Máquinas e Equipamentos



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Tal ferramenta também foi elaborada para possibilitar que os gestores tenham uma clara compreensão de como as suas funções e atividades estão vinculadas aos objetivos da empresa. É importante frisar também que é necessário que sejam feitas revisões periódicas pelos gestores acerca dos objetivos e indicadores levantados, como forma de garantir a continuidade do processo com eficiência e eficácia.

4.4.6 Balanced Scorecard da Façanha Máquinas e Equipamentos

Definidos os objetivos e indicadores estratégicos da empresa nas quatro perspectivas equilibradas do Balanced Scorecard e proposto o seu Mapa Estratégico para representar visualmente as relações de causa e efeito existentes entre eles, será apresentado nesta seção a representação completa do Balanced Scorecard que foi desenvolvido para a empresa, pensando-se em todas as suas necessidades que foram identificadas ao longo do estudo, conforme apresenta o Quadro 7:

Quadro 7 – Balanced Scorecard da Façanha Máquinas e Equipamentos

(Continua)

	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	PERÍODO
FINANCEIRA	Promover o aumento das vendas	Volume de vendas	Manter relação entre 0,8 e 1,2 (ou seja, aceita vender 80% menos a 20% mais por mês)	Mensal
		Ticket médio de vendas	Aumentar em 15% o ticket de vendas	Mensal
	Aumentar a lucratividade	Lucro líquido/Faturamento bruto	Aumentar em 15% a lucratividade da empresa	Mensal
		Margem líquida	Aumentar em 15% a margem líquida do mix de produtos da empresa	Mensal
	Aumentar o capital de giro líquido	Ativo circulante – Passivo circulante	Aumentar o seu capital de giro em 20%	Mensal
CLIENTES	Aumentar a fidelização dos clientes	Percentual de <i>Net Promoter Score</i>	Ter no mínimo 75% dos clientes satisfeitos e fidelizados	Mensal
	Expandir a participação de mercado	Número de novos clientes	Adquirir 15 novos clientes	Trimestral
		Volume de vendas realizadas para novos clientes	Aumentar em 20% o volume de vendas para os novos clientes	Trimestral
	Primar pela qualidade dos produtos e serviços ofertados	Número de usos de garantias	Uso de garantias menor que 20% do total de vendas realizadas	Mensal
		Número de devoluções feitas pelos clientes	Número de devoluções menor que 20% do total de vendas realizadas	Mensal
		Número de entregas no prazo	Ter no mínimo 90% das entregas realizadas no prazo	Mensal
PROCESSOS INTERNOS	Integrar as operações de compra, estoque e venda	Pedidos feitos/vendas realizadas	Manter o resultado da divisão no mês menor ou igual a 1	Mensal
		Total de vendas/volume médio de estoque	Manter o número de giros do estoque no mês maior ou igual a 1	Mensal
	Melhorar a gestão de relacionamento com os clientes para maximizar os resultados	Número de ações de relacionamento com os clientes	Efetuar no mínimo 3 ações de relacionamento por mês	Mensal

				(Conclusão)
PROCESSOS INTERNOS	Melhorar o controle dos processos	Percentual de processos mapeados/processos identificados	Ter no mínimo 80% dos processos mapeados	Semestral
		Percentual de processos padronizados/processos identificados	Ter no mínimo 80% dos processos padronizados	Semestral
	Melhorar o processo de cobrança	Índice de inadimplência	Reduzir em 30% o índice de inadimplência	Trimestral
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Elevar o nível de conhecimento técnico dos gestores	Cursos realizados no período	Realização de, no mínimo, 3 cursos para cada gestor no semestre	Semestral
	Aumentar os recursos tecnológicos da empresa	Número de sistemas informatizados implantados	Implantar no mínimo 2 sistemas informatizados nas áreas mais críticas da empresa	Semestral
		Número de equipamentos modernos adquiridos	Aumentar em no mínimo 30% a quantidade de novas tecnologias de <i>hardware</i> e <i>software</i> utilizadas	Semestral
	Expandir as instalações físicas da empresa	Área destinada para venda/Área Total	Em pelo menos 5 anos adquirir um ponto fixo de vendas na cidade de São Luís/MA	Quinquenal
		Área destinada para estoque/Área Total	Em pelo menos 5 anos adquirir um novo depósito na cidade de São Luís/MA	Quinquenal
Aumentar o quadro de funcionários	Número de novos funcionários contratados	Contratar 5 colaboradores para a equipe de vendas da empresa	Anual	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para obterem bons resultados na era da informação, as empresas precisam operar com processos de negócios integrados que, por sua vez, sejam capazes de englobar todas as funções tradicionais e ainda combinarem as vantagens trazidas pela especialização funcional com a rapidez, eficiência, eficácia e qualidade da integração dos processos (KAPLAN; NORTON, 1997).

Seguindo essas premissas, este trabalho teve como objetivo geral a elaboração de uma proposta de Planejamento Estratégico fundamentado na metodologia Balanced Scorecard, capaz de se enquadrar nas necessidades da microempresa Façanha Máquinas e Equipamentos.

De modo a dar embasamento para o desenvolvimento do trabalho, foi apresentado um referencial teórico acerca das metodologias Planejamento Estratégico e Balanced Scorecard, assim como da ferramenta auxiliar Mapa Estratégico, onde buscou-se adequar tais temáticas às realidades e condições da empresa objeto de estudo do trabalho.

Para viabilizar o alcance do objetivo geral, foram estabelecidos e formalizados os aspectos principais acerca das diretrizes estratégicas da empresa, ou seja, sua visão, missão e valores. Também foi realizado um diagnóstico estratégico, onde buscou-se analisar os ambientes interno e externo da empresa através da aplicação da ferramenta Matriz SWOT,

para assim estabelecer a sua postura estratégica e estratégia, com o intuito de corrigir suas carências e aprimorar suas potencialidades, aproveitando as situações favoráveis do ambiente externo e se resguardando das ameaças.

Já no que diz respeito ao processo de definição dos objetivos estratégicos dos *scorecards*, buscou-se levar em consideração as relações de causa e efeito existentes entre as quatro perspectivas, com o intuito de facilitar a compreensão do mapa estratégico construído para a empresa e, principalmente, de alcançar os seus propósitos fundamentais, que são o aumento da lucratividade e a satisfação plena das necessidades dos clientes. Também foram levantados os indicadores e metas estratégicos para cada objetivo identificado, como forma de viabilizar a avaliação do desempenho da empresa e o gerenciamento de suas estratégias.

No que tange aos resultados centrais pretendidos pelo trabalho, nota-se que os mesmos foram atingidos por meio das entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores da empresa e também por meio das observações sistemáticas efetuadas nas visitas feitas pelo autor ao estabelecimento, onde foi possível acompanhar os processos e operações rotineiras da empresa. É importante destacar que o correto desenvolvimento do Balanced Scorecard nas organizações só pode ser alcançado se houver o total envolvimento da alta administração no processo. Assim sendo, vale ressaltar que os gestores da Façanha Máquinas e Equipamentos demonstraram compreensão acerca da necessidade de se ter um instrumento de gestão apropriado para avaliar todo o desempenho da organização, complementando as medidas de desempenho contábeis e financeiras e dando um maior destaque aos ativos intangíveis.

Como limitações encontradas no decorrer do trabalho, podem ser citadas a falta de conhecimento dos gestores acerca das informações relativas às operações e rotinas da empresa, o que dificultou a compressão de informações importantes sobre o negócio por parte do autor. Também pode ser citada a dificuldade de se encontrar pesquisas atuais referentes aos aspectos gerais das micro e pequenas empresas na economia brasileira.

No que diz respeito à proposição de sugestões para futuros trabalhos, podem ser citadas a aplicação do modelo de BSC proposto neste estudo de caso em empresas de mesmo porte ou categorias de comércio e também o aperfeiçoamento e implementação do modelo de planejamento estratégico dentro da própria microempresa objetivo de estudo deste trabalho.

Por fim, pode-se chegar ao entendimento de que este trabalho atingiu o seu propósito central de apresentar um modelo de Balanced Scorecard que seja capaz de viabilizar a avaliação e o monitoramento do desempenho da microempresa Façanha Máquinas e Equipamentos, fornecendo objetivos, indicadores e metas a serem alcançados no curto, médio e longo prazos e também um mapa estratégico.

REFERÊNCIAS

ALYRIO, Rovigati D. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração**. Volume único. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

ALMEIDA, Martinho I. R. **Manual de Planejamento Estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ÁVILA, Lucas et al. Uma proposta de planejamento estratégico: o caso de uma empresa familiar do interior gaúcho. **Revista de Gestão Estratégica de Organizações**, v. 2, n. 2, p. 1-13, 2014. Disponível em: <<http://srvapp2s.santoangelo.uri.br/seer/index.php/gesto/article/view/1330/766>>. Acesso em: 8 mai. 2019.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia Empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BACK, Lucas. Estruturação do balanced scorecard – BSC, para uma empresa do segmento varejista, com foco na avaliação do desempenho da ação estratégica de marketing promocional. **Revista Razão Contábil e Finanças**. Fortaleza, v. 3, n. 2, p. 1-23, 2012. Disponível em: <http://institutoateneu.com.br/ojs/index.php/RRCF/article/view/32/61>. Acesso em: 10 abr. 2019.

BELLI, Ana et al. Proposta de implementação do planejamento estratégico e balanced scorecard: um estudo em uma microempresa de manufatura. **Revista de Estudos Contábeis**. Londrina, v. 4, n. 7, p. 57-76, 2013. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/rec/article/view/16305/14425>. Acesso em: 8 mai. 2019.

FERREIRA, Andreia F.; DEITOS, Maria L. M. S. Balanced Scorecard como artefato de gestão para empresa de pequeno porte. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 12, n. 23, p. 1-24, 2013. Disponível em: < <http://e-revista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/8563/6766> >. Acesso em: 8 mai. 2019.

FARIAS FILHO, M. C.; ARRUDA FILHO, Emílio J. M. **Planejamento da Pesquisa Científica**. São Paulo: Atlas, 2013.

GUIMARÃES, Ana et al. Utilização do balanced scorecard por microempresas e empresas de pequeno porte. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 11., 2015, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: FIRJAN, 2015. p. 1-23. Disponível em: < http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_549_0.pdf >. Acesso em: 8 mai. 2019.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: balanced scorecard**. 21. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos - Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Volume único. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologias Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia [recurso eletrônico]: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

OLIVEIRA, Djalma. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

PADILHA, Ana et al. Alinhando estratégia e resultado: proposta de balanced scorecard para uma pequena empresa de comércio varejista. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**. Maringá, v. 21, n. 1, p. 181-210, 2016. Disponível em: <http://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/revcesumar/article/view/3912/2793>. Acesso em 04 abr. 2019.

SOUZA, Wendel; QUALHARINI, Eduardo. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. In: WORKSHOP GESTÃO INTEGRADA: RISCOS E DESAFIOS, 3.; 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAC, 2007. p. 1-12. Disponível em < <http://www.sp.senac.br/pdf/24848.pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2019.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Brasília: Sebrae, 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 05 mai. 2019.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: Sebrae, 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso em: 05 mai. 2019.

VIEIRA, Gisele et al. O uso da contabilidade estratégica nas organizações: um modelo de análise estratégica para o departamento de contabilidade. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**. Brasília, v. 4, n. 1, p. 84-105, 2010. Disponível em: <<http://www.repec.org.br/repec/article/view/149/69>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. São Paulo: Artmed, 2001.

ZAROS, Raíssa A.; LIMA, Sílvia A. P. Introdução ao Planejamento Estratégico Organizacional. **Revista Científica Eletrônica de Administração**. Garça, n.17, p. 1-7, 2009. Disponível em: <<http://faef.revista.inf.br/site/a/460-introducao-ao-planejamento-estrategico-organizacional.html>>. Acesso em: 10 abr. 2019.