

Universidade Estadual Paulista

Lívia Nicioli Berti

PROPOSTA DE UM *BALANCED
SCORECARD* APLICADO A UMA
ORGANIZAÇÃO FAMILIAR: UM
ESTUDO DE CASO.

Jaboticabal

2020

Lívia Nicioli Berti

PROPOSTA DE UM *BALANCED*
SCORECARD APLICADO A UMA
ORGANIZAÇÃO FAMILIAR: UM
ESTUDO DE CASO.

Dissertação apresentada à Universidade Estadual Paulista
“Júlio de Mesquita Filho”, como exigência parcial para
obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Organizações
Agroindustriais

Orientador: Prof. Dr. Lesley Carina do Lago Attadia Galli

Jaboticabal

2020

B543p Berti, Livia Nicioli
 Proposta de um Balanced Scorecard aplicado a uma organização familiar: um estudo de caso. / Livia Nicioli Berti. – Jaboticabal, 2020
 137 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal
 Orientadora: Lesley Carina do Lago Attadia Galli

1. Administração de empresas. 2. Empresas familiares. 3. Estratégia. 4. Balanced Scorecard. I.

Título.
 Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp.
 Biblioteca da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias,
 Jaboticabal. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

Câmpus de Jaboticabal



CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: PROPOSTA DE UM BALANCED SCORECARD APLICADO A UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO

AUTORA: LÍVIA NICIOLI BERTI

ORIENTADORA: LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI

Aprovada como parte das exigências para obtenção do Título de Mestra em ADMINISTRAÇÃO, especialidade: Gestão de Organizações Agroindustriais pela Comissão Examinadora:


 Profa. Dra. LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI
 Departamento de Economia, Administração e Educação / FCAV / UNESP - Jaboticabal


 Prof. Dr. MARCELO BOTELHO DA COSTA MORAES (VIDEOCONFERÊNCIA)
 Departamento de Contabilidade / FEA - RP / USP / Ribeirão Preto/SP


 Profa. Dra. GLÁUCIA APARECIDA PRATES (VIDEOCONFERÊNCIA)
 Curso de Engenharia Industrial Madeireira / UNESP - Campus Experimental de Itapeva

Jaboticabal, 18 de fevereiro de 2020

Dedicatória

Dedico este trabalho ao meu filho Ian, minha fonte de amor e esperança nessa longa caminhada. E à minha mãe Laudeci, meu alicerce e, ao mesmo tempo, minhas asas que me permitem sempre voar mais alto.

Agradecimentos

Agradeço a minha mãe, meu pai, meu padrasto e meu irmão por acreditarem em meu potencial e me darem subsídios para que eu sempre siga de encontro aos meus sonhos. Ao meu marido por todo amor e compreensão nessa jornada, e ao meu filho por me nutrir com seu amor puro e descompromissado, me transformando em alguém melhor a cada passo.

Agradeço a minha orientadora, pela grande oportunidade de executar este estudo, estando a todo momento presente e disponível a me oferecer auxílio e aprendizagem de forma generosa e gentil. Aos professores da banca examinadora pelas críticas e sugestões, contribuindo na melhoria do meu trabalho.

Agradeço também aos profissionais da empresa onde o estudo foi concebido, ao me permitirem ter acesso às informações e recursos necessários para elaboração da dissertação.

E finalmente, agradeço à UNESP, um verdadeiro lar, com suas portas abertas ao conhecimento e a todos os professores que participaram de minha formação.

Epígrafe

Sua tarefa é descobrir seu trabalho,
e, então, de todo coração, dedicar-se a ele.

Buda

PROPOSTA DE UM *BALANCED SCORECARD* APLICADO A UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO.

Resumo

Objetivo

A procura por ferramentas gerenciais que permitam controlar as ações estratégicas empresariais cresce cada vez mais no cenário mercadológico atual. Assim, esta dissertação teve como objetivo, analisar a aplicabilidade do método *Balanced Scorecard* em uma empresa de gestão familiar. Para tanto, realizou-se um estudo de caso em uma indústria do ramo médico-veterinário localizada no interior do estado de São Paulo que tem encontrado dificuldades na profissionalização de sua administração e visa a implantação de uma gestão estratégica, buscando seu crescimento e consolidação no mercado.

Metodologia / Procedimentos de Pesquisa

Este trabalho pode ser caracterizado como uma pesquisa empírica, de caráter descritivo e abordagem qualitativa, utilizando como método de pesquisa o estudo de caso. A pesquisa bibliográfica teve como foco buscar características e vantagens do uso do modelo BSC em ambientes organizacionais demonstrando seus benefícios à organização, suas dificuldades de implantação, sua aceitação pelos gestores e funcionários e a viabilidade de implantação deste sistema em uma empresa de cunho familiar. A pesquisa exploratória apresenta a proposta de desenvolvimento do BSC com vistas a possibilitar mudanças e crescimento à empresa foco do estudo adequando o modelo às necessidades e possibilidades da organização.

Resultados e Discussões

Neste estudo observou-se que o BSC é um sistema de gestão viável para empresas familiares. Em razão da sua adaptabilidade, o modelo permite que diferentes empresas, com formas de gestão diversas consigam utiliza-lo em sua estratégia organizacional.

Implicações Gerenciais

Pode-se atribuir ao desenvolvimento do BSC a criação de um objetivo norteador almejado pela diretoria e que está correlacionado ao trabalho e responsabilidade de todos os setores, de modo a oferecer um menor distanciamento entre os funcionários e a alta direção, além de evidenciar a necessidade de autonomia dos departamentos e participação efetiva dos gestores em busca de um bem comum. Contudo, a escassa literatura a cerca deste tema dificulta o entendimento amplo de como a ferramenta pode auxiliar nos pontos críticos das empresas familiares e o grau de influência que os aspectos críticos têm durante o desenvolvimento do método.

Conclusões e Limitações da Pesquisa

Esta pesquisa permitiu a compreensão do processo de desenvolvimento do *Balanced Scorecard*, considerando a realidade de uma empresa de gestão familiar e o entendimento das peculiaridades advindas do processo.

Originalidade

O desenvolvimento do BSC em empresas familiares é uma perspectiva pouco explorada na literatura. Ainda não há um entendimento amplo sobre a adaptação do modelo em empresas de cunho familiar e até que ponto a ferramenta pode afetar o desempenho dessas organizações.

Palavras-chave: BSC; *Balanced Scorecard*; Empresas Familiares; Gestão Estratégica.

PROPOSAL FOR A BALANCED SCORECARD APPLICABLE TO A FAMILY ORGANIZATION: A CASE STUDY.

Abstract

Purpose

The search for managerial tools to control strategic business actions is growing in the current scenario. Thus, this dissertation aimed to analyze the applicability of the Balanced Scorecard method in a family-run company. To this end, a case study was carried out in an industry in the veterinary field located in the interior of the state of São Paulo, which has encountered difficulties in the professionalization of its administration and aims at implementing a strategic management, seeking growth and consolidation in the market.

Methodology

This work can be characterized as an empirical research, of a descriptive character and qualitative approach, using the case study as a research method. The bibliographic research focused on searching for characteristics and advantages of using the BSC model in organizational environments, demonstrating its benefits to the organization, its implementation difficulties, its acceptance by managers and employees and the feasibility of implementing this system in a family company. The exploratory research presents the proposal for the development of the BSC in order to enable changes and growth to the company that is the focus of the study, adapting the model to the needs and possibilities of the organization.

Findings and Discussions

In this study it was observed that the BSC is a viable management system for family businesses. Due to its adaptability, the model allows different companies, with different forms of management, to be able to use it in their business strategy.

Management Implications

The development of the BSC can be attributed to the creation of a guiding objective sought by the board and which is correlated to the work and responsibility of all sectors, in order to offer a lesser distance between employees and senior management, in addition to highlighting the need department autonomy and effective participation of managers in search of a common good.

Research Conclusions and Limitations

This research allowed the understanding of the development process of the Balanced Scorecard, considering the reality of a family-run company and the understanding of the peculiarities arising from the process.

Originality

The development of BSC in family businesses is a perspective little explored in the literature. There is still no broad understanding about the adaptation of the model in family businesses and the extent to which the tool can affect the performance of these organizations.

Keywords: *BSC; Balanced Scorecard; Family Firms; Strategic Management.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Perspectiva dos clientes.....	34
Figura 2. Perspectiva dos processos internos.....	36
Figura 3. Perspectiva de aprendizagem e crescimento.....	37
Figura 4. Desenho do mapa estratégico.....	42
Figura 5. Indicadores SMART.....	47
Figura 6. Fases iniciais da implantação.....	50
Figura 7. Fases intermediárias da implantação.....	51
Figura 8. Fases finais da implantação.....	52
Figura 9. Conceito dos 3 círculos.....	62
Figura 10. Profissionalização.....	67
Figura 11. Organograma.....	87
Figura 12. Mapa estratégico da empresa em análise.....	99

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Estudo Bibliométrico.....	23
Quadro 2. Evolução do BSC.....	28
Quadro 3. Perspectivas BSC.....	31
Quadro 4. Perspectiva financeira X Ciclo de vida	33
Quadro 5. Resumo Mapa Estratégico.....	41
Quadro 6. Ferramentas para diagnóstico estratégico.....	44
Quadro 7. Definições de empresa familiar.....	59
Quadro 8. Perspectivas BSC em empresas familiares.....	72
Quadro 9. Obstáculos na implantação de um plano estratégico.....	74
Quadro 10. Ferramentas utilizadas para o desenvolvimento do BSC.....	83
Quadro 11. Análise SWOT.....	88
Quadro 12. Cinco forças de Porter.....	90
Quadro 13. Análise PEST.....	92
Quadro 14. <i>Business Model Canvas</i>	95
Quadro 15. Objetivos, indicadores, metas e planos de ação.....	102

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	14
1.1. Problema de pesquisa.....	20
1.2. Objetivo Geral.....	21
1.3. Objetivos Específicos.....	22
1.4. Justificativa.....	22
1.5. Estrutura do trabalho.....	25
2. BALANCED SCORECARD.....	26
2.1. Caracterização do BSC.....	26
2.1.1. Perspectivas do BSC.....	30
<i>2.1.1.1. Perspectiva Financeira.....</i>	<i>31</i>
<i>2.1.1.2. Perspectiva do Cliente.....</i>	<i>33</i>
<i>2.1.1.3. Perspectiva dos Processos Internos.....</i>	<i>34</i>
<i>2.1.1.4. Perspectiva de Crescimento e Aprendizagem.....</i>	<i>36</i>
2.2. Mapa Estratégico.....	38
2.3 Desenvolvimento do BSC.....	43
2.3.1. Tradução da visão.....	43
2.3.2. Comunicação e ligação.....	45
2.3.3. Planejamento do negócio.....	46
2.3.4. Feedback e aprendizagem.....	46
2.3.5. Indicadores de Desempenho.....	47
2.4. Implantação do BSC.....	48
2.4.1 Fase inicial da implantação do BSC.....	49
2.4.2 Fase intermediária da implantação do BSC.....	51
2.4.3 Fase final da implantação do BSC.....	52
2.5 Principais dificuldades na implantação do BSC.....	53
3. EMPRESA FAMILIAR (EF).....	56
3.1. Conceito e características gerais.....	57
3.2. Tipos de Empresas Familiares.....	60
3.3. Dinâmica das empresas familiares e o modelo dos três círculos.....	61
3.4. Aspectos críticos na gestão estratégica de empresas familiares.....	63
3.4.1. Sucessão.....	64
3.4.2. Profissionalização.....	66

3.4.3. Governança.....	68
3.4.4. Resistência a mudança.....	69
3.5 A implantação do BSC em empresas familiares.....	70
3.5.1 Fatores críticos de sucesso para implantação do BSC em empresas familiares.....	74
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	76
4.1 Etapas da pesquisa.....	76
4.2 Características da pesquisa.....	76
4.3 Método de coleta de dados.....	77
4.4 Método de análise de dados.....	84
5. ESTUDO DE CASO.....	85
5.1 Caracterização da unidade de análise.....	85
5.2 Desenvolvimento do BSC na empresa foco do estudo.....	88
5.2.1 Tradução da visão.....	88
5.2.1.1 Diagnóstico empresarial.....	88
5.2.1.2 Definição da visão e missão.....	95
5.2.1.3 Definição da estratégia.....	96
5.2.2 Comunicação e ligação.....	97
5.2.2.1 Criação do mapa estratégico.....	97
5.2.3 Planejamento do negócio.....	99
5.2.3.1 Escolha dos indicadores.....	99
5.2.3.2 Comunicação e divisão das responsabilidades.....	104
5.2.4 Feedback e aprendizado.....	104
5.3 Discussão.....	105
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	108
6.2 Implicações gerenciais.....	108
6.3 Sugestões para trabalhos futuros.....	109
REFERÊNCIAS.....	111

INTRODUÇÃO

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi criado em 1992, por Robert Kaplan e David Norton, como um conjunto equilibrado de medidas de desempenho composto por indicadores financeiros e não financeiros a fim de proporcionar aos gestores uma visão mais ampla da performance da organização (KAPLAN; NORTON, 1992; ALSHARARI; EID; ASSIRI, 2019).

A idealização do modelo partiu de um estudo realizado pelos seus criadores, professores e pesquisadores da *Harvard Business School*, motivado pela crença de que os métodos existentes de avaliação do desempenho empresarial fundamentados essencialmente em indicadores contábeis e financeiros prejudicavam a capacidade das empresas de criar valor econômico (KAPLAN; NORTON, 1992; KAPLAN; NORTON, 1993).

Desta forma, o BSC foi organizado em quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizagem/crescimento (KAPLAN; NORTON, 1992); visando fornecer um quadro integrado do desempenho organizacional (KAPLAN; NORTON, 1993), capaz de auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão em um momento em que a competição empresarial alcançava dimensões globais e passava a incorporar outros fatores críticos como inovação, flexibilidade e rapidez, além das dimensões tradicionais de liderança em custo e qualidade (ECCLES, NOHRIA, BERKLEY, 1992; PRAHALAD; HAMEL, 1994; NEELY, 1998; ATTADIA, 2004; ADEGBESAN, 2009; BARNEY, HESTERLY; 2011; BRITO, BRITO, 2011, GALLI, 2015a; SILVA, CALLADO, 2018; CERVI, CAMPOS, 2019).

A abordagem BSC, pode ser aplicada em diferentes níveis: na organização total, unidade estratégica de negócios, unidades operacionais individuais, ou mesmo para indivíduos (ALSHARARI; EID; ASSIRI, 2019). A identificação dos *gap* dos sistemas de desempenho em conseguir avaliar a performance organizacional sob a erige dos “novos” critérios competitivos estimulou a proposição de vários modelos de avaliação de desempenho ao longo das décadas de 1980, 1990 e 2000, além do BSC, tendo esses como principal objetivo a obtenção de uma visão sistêmica e balanceada acerca da performance da empresa e como ponto em comum a construção de relações coerentes e consistentes entre objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho propostos (NEELY 1999; KAPLAN, NORTON, 2001a; ATTADIA, 2007; LEMOS; PICCHIAI, 2013; GALLI, 2015a; MALLMAN, REZENDE, CARVALHO, 2018).

Dentre os sistemas de medição desenvolvidos com o propósito supracitado destacam-se: Matriz de Medição de Desempenho (KEEGAN, EILER, JONES, 1989); *Performance Pyramid* (CROSS, LYNCH, 1990); Sistema de Medição de Desempenho Integrado (BITITCI, CARRIE, MCDEVITT, 1997), *Performance Prism* (NEELY, ADAMS; 2000); Modelo de Excelência em Gestão – MEG (FNQ, 2008). No entanto, em meio a tantas opções, o BSC rapidamente ganhou notoriedade e tornou-se o sistema de medição de desempenho mais utilizado pelas empresas de grande porte, como por exemplo, a J.P. Morgan Chase, Shell, ABB, Mobil, General Motors, Alcoa, Embrapa, Suzano, Gerdau, Oxiten, Siemens, Visanet, Itaú (KAPLAN, NORTON, 1997; ATTADIA, 2004; MACEDO, BARBOSA, CAVALCANTE, 2008; GALLI, 2015a; SILVA, CALLADO, 2018)

No que diz respeito ao meio empresarial, vários motivos contribuíram para que o BSC se sobressaísse em relação aos demais sistemas de medição de desempenho, e ganhasse espaço :

- a) primeiramente, o modelo parte da perspectiva financeira, que é a “linguagem entendida” pelos executivos e acionistas, a qual apresenta um duplo papel: define o desempenho financeiro esperado da empresa e serve como parâmetro para a definição dos objetivos e medidas de desempenho das outras perspectivas (KAPLAN, NORTON, 1996; KAPLAN, NORTON, 1997; ATTADIA, 2004; ALBERTSEN, LUEG, 2014; OLIVEIRA et al, 2019)
- b) em segundo lugar, o fornecimento de informações sobre o desempenho da empresa sob perspectivas diferentes (clientes, processos internos e aprendizagem/crescimento), traz à tona a discussão sobre como a administração vem, estrategicamente, utilizando seus recursos e direcionando seus esforços para o alcance dos resultados capazes de gerar e/ou manter as suas vantagens competitivas (KAPLAN, NORTON, 2000; GROVER, LEDERER, 2003; KAPLAN, NORTON, 2006; BOSSE, PHILLIPS, HARRISON, 2009; BARNEY, HESTERLY; 2011; GALLI, 2015a; COSTA, OLIVEIRA, 2019).
- c) em terceiro lugar, a concentração em um pequeno número de medidas de desempenho, permite à direção da empresa ter maior foco e melhor comunicação das prioridades da organização para os gerentes, funcionários e investidores (KAPLAN, NORTON, 1997; KAPLAN, NORTON, 2001b; ATTADIA, 2004; GALLI, 2015a; COSTA, OLIVEIRA, 2019).

Aliados aos benefícios facilmente percebidos pelos grandes executivos, que fizeram com que o BSC fosse “bem aceito” pelo mercado, vale destacar que seus criadores foram muito perspicazes, fazendo melhorias incrementais no modelo a partir da própria experiência de implantação nas organizações que o adotavam como sistema de medição de desempenho (LETZA, 1996; ATTADIA, CANEVAROLO, MARTINS, 2003; ROCHA, BEUREN, HEIN, 2012; GALLI, 2015a; SCOPELLI, 2017; CERVI, CANDIDO, 2019).

Ao colocar a estratégia no centro de sua concepção, o BSC tornou-se uma ferramenta muito útil para induzir ações e comportamentos, e, portanto, para alinhar e comunicar a estratégia (NEELY, GREGORY, PLATTS, 1995; ATTADIA, 2004; FLORES, FACHINELLI, GIACOMELLO, 2009; BARROS, ARAÚJO, 2016; PAZ, RUBBIN, KIPPER, 2018).

Para facilitar o processo de implantação do BSC, Kaplan e Norton, (1997) criaram uma sistemática baseada em quatro etapas: (a) tradução da visão estratégica, (b) comunicação e ligação da estratégia aos objetivos departamentais, (c) planejamento do negócio e (d) *feedback* e aprendizado; a qual contribui para que o processo de planejamento estratégico seja incorporado à rotina organizacional (ATTADIA, 2004; ROCHA, BEUREN, HEIN, 2010; GALLI, 2015 A; SILVA, CALLADO, 2018).

Para auxiliar os gestores a entenderem o processo de comunicação e ligação da estratégia, Kaplan e Norton, (1997) incorporaram ao BSC o conceito de mapa estratégico, que consiste num diagrama ou modelo mental para a explicitação da estratégia; facilitando a visualização do relacionamento de causa e efeito entre as perspectivas do BSC, e permitindo o alinhamento entre elas (KAPLAN; NORTON, 2000; KAPLAN; NORTON, 2004). O uso mapa estratégico acaba tendo forte apelo junto ao empresariado não só por criar uma forma visual de representar as estratégias da empresa, como também pelo fato de mostrar um caminho a ser seguido pela hierarquização das estratégias (NEVES, PALMEIRA FILHO, 2002; FERNANDES, 2002; ATTADIA, 2004; GALLI, 2015a; SCOPELLI, 2017).

Finalmente, Kaplan e Norton foram muito habilidosos em promover o BSC como uma ferramenta sistêmica, ressaltando a necessidade do modelo ser ligado ao orçamento (KAPLAN; NORTON, 1997; KAPLAN, NORTON, 2001c), ao sistema de recompensas (KAPLAN; NORTON, 2001b) e ao processo de geração das competências criadoras de valor sustentável (KAPLAN; NORTON, 2006; CROOK, 2008; CHATAIN, 2011; SILVA, CALLADO, 2018).

Desta forma, percebe-se que o BSC evoluiu, rapidamente, de um sistema de medição para um sistema de gestão estratégica do desempenho. No entanto, a despeito de todo o sucesso conquistado no âmbito empresarial, o BSC foi alvo de várias críticas pelo meio acadêmico, desde sua criação em 1992.

Uma delas é que o BSC é fundamentado em uma visão prescritiva da estratégia, fazendo com que os gerentes fiquem muito preocupados com a forma, ou seja, com os programas e planos, esquecendo-se do conteúdo da estratégia (ATTADIA, 2004). Essa característica pode fazer com que muitas empresas fracassem na implementação do BSC diante da existência de estratégias emergentes, que exigem maior flexibilidade e adaptação por parte da organização (ATTADIA, CANEVAROLO, MARTINS, 2003; MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL; 2010; QUESADO, GUZMÁN, RODRIGUES, 2018).

Outra crítica está relacionada às perspectivas. Embora Kaplan e Norton (1997) sempre tenham deixado claro que elas deveriam ser consideradas como um modelo e não como uma “camisa de força”, muitos autores apontaram a falta de perspectivas relacionadas ao ambiente externo, como por exemplo, os concorrentes (LETZA, 1996; NEELY, 1998; NORREKLIT, 2000, MOREIRA et al, 2012) ou que envolvessem os *stakeholders* (BUTLER, LETZA, NEALE, 1997; NIVEN, 2002). Leal e Pereira (2007) sugerem que sejam colocados pesos nas perspectivas para maior efetividade do modelo. Rocha, Beuren e Hein (2012) em estudo realizado com várias organizações que implementaram o BSC demonstraram que ainda é preciso investir num melhor entendimento da perspectiva aprendizado e crescimento e no desenvolvimento de indicadores mais assertivos.

Vários autores também destacaram que Robert Kaplan e David Norton não se preocuparam em deixar claro o processo de desenvolvimento e seleção das medidas de desempenho em relação aos objetivos estratégicos contemplados no BSC, fazendo com que muitas empresas encontrem dificuldades em estabelecer-las, principalmente os indicadores não-financeiros (NEELY, ADAMS, 2000; MÂSIH, MARINHO, SELIG, 2002; ATTADIA, 2004). Bryant, Jones e Widener (2004) ao estudar como medidas de desempenho podem influenciar na valorização da empresa, encontraram diferenças nas empresas que utilizam medidas de desempenho financeiras e não financeiras contra as empresas que utilizam apenas medidas financeiras, sugerindo a adoção de um conjunto equilibrado de indicadores.

No estudo bibliométrico realizado por Albertsen e Lueg (2014), os autores puderam constatar que os estudos que envolvem o BSC ainda são baseados nos primeiros livros de Kaplan & Norton, publicados de 1992 a 1996, e não considerando suas obras mais recentes, publicadas em 2006, por exemplo. Os autores ressaltam que apenas um estudo considerando o fator remuneração foi realizado envolvendo mais de um país (EUA e Canadá), e em sua grande maioria os estudos se voltam para países europeus e localizados na América do Norte. Apenas um estudo envolveu um país asiático. Eles asseguram que amarrar a compensação/ remuneração com o *balanced scorecard* é uma excelente maneira de recompensar indivíduos e equipes para alcance dos objetivos corporativos.

Contudo, o aspecto mais debatido entre os autores são as barreiras relacionadas à implementação do BSC.

Durante o processo de implantação do BSC, é comum o fato dos gestores descobrirem que o processo de projetar um sistema de medição é mais simples do que efetivamente implementá-lo. Isso se dá pelo processo de decidir sobre o que deve ser mensurado e pelo processo de implantação, pois mesmo com medidas coerentemente selecionadas, as decisões podem ser tomadas de modo a torná-las impraticáveis no contexto empresarial (SILVA, 2006).

Em cima disso, Kaplan e Norton (1997) iniciaram a discussão identificando quatro barreiras à implementação do BSC. A primeira está relacionada ao fato da empresa não apresentar visão e estratégia executáveis. A segunda diz respeito à falta de ligação entre estratégias e metas de departamentos, equipes e indivíduos. A terceira refere-se à inexistência de um alinhamento entre estratégia e orçamento, fazendo com que as alocações de recursos de longo e curto prazo sejam coordenadas de forma ineficaz no que tange às prioridades da empresa. A quarta barreira acontece quando a empresa emite *feedback* tático e não estratégico, não comunicando sobre como a estratégia está sendo implementada e quais os seus resultados.

Niven (2002) sintetizou os motivos que levam ao insucesso na implementação do BSC, elencando os seguintes aspectos: ligações prematuras entre os processos gerenciais; falta de divulgação do BSC junto aos funcionários; falta de diretrizes sobre como os funcionários podem contribuir para o sucesso da organização; falta de padronização e entendimento sobre medição de desempenho; medidas de desempenho ineficazes para assegurar a execução da estratégia; objetivos estratégicos e práticas de gestão

inconsistentes; má administração do tempo de implementação; e falta de apoio da alta administração.

Rezende (2003) acompanhando a implementação do BSC em várias organizações, identificou algumas situações que podem se transformar em armadilhas na implantação do BSC:

- a) adoção de objetivos genéricos que não se relacionam com as vocações e propósitos da organização nem com a cadeia de valor, levando ao excesso de medidas de desempenho e à concentração em indicadores financeiros;
- b) entendimento de que a modelagem e a implementação são tarefas apenas da gerência média, sem que haja o apoio da alta administração;
- c) modelagem do BSC por apenas alguns poucos envolvidos e de forma apartada do resto da organização;
- d) opção por um processo de implementação “100% livre de riscos”;
- e) atraso na implementação por falta de definição de todos os indicadores de desempenho;
- f) caracterização estática do processo de gestão de desempenho;
- g) adoção da medição de desempenho voltada para o controle; e
- h) delegação total do projeto de BSC a um consultor externo, sem participação de membros da organização.

Segundo Canevarolo (2004) as possíveis causas do insucesso na implantação do modelo em diferentes empresas apoiam-se nas prerrogativas a seguir: identificação incorreta das variáveis não-financeiras; medidas de desempenho são definidas de forma insuficiente; as medidas de desempenho são negociadas, ao invés de serem baseados nas necessidades dos stakeholders, nos limites dos processos e nas capacidades dos processos de melhoria; a inexistência de um sistema de desdobramento que leve os objetivos da alta gerência até o nível dos sub-processos onde as atividades de melhoria ocorrem e por fim, um grande número de empresas focam seus processos de melhoria em tentativas e erros, e não através de estudos de cunho científico.

Silva (2006) conclui que para a implantação do sistema ser bem sucedida, é importante que haja a participação de toda a organização, por ser imprescindível que seus objetivos estejam coerentes com as medidas do processo em si, uma vez que focam atenção nos lugares no interior dos processos, onde as melhorias terão impacto mais relevante.

Litvac et al (2010) ao considerarem os estudos de Kaplan e Norton (2000) evidenciam três pontos de atenção como os principais causadores dos problemas na implantação do sistema nas empresas:

Transição: fusões e aquisições levam a mudanças gerenciais e que muitas vezes fazem com que exista um retrocesso aos sistemas gerenciais tradicionais por iniciativa dos novos gestores.

Projeto: adoção de poucos ou excesso de indicadores. Não existência de equilíbrio entre indicadores de ocorrência ou tendência, ligado a falta de alinhamento das unidades de negócio com a estratégia geral, levando a implantação de modos distintos entre elas.

Processo: falta de comprometimento da alta administração, envolvimento de poucas pessoas no processo, encastelamento do BSC no topo da hierarquia, processos longos, atribuição ao BSC como projeto de mensuração para uma única ocasião, tradução do BSC como projeto da área de sistemas, contratação de consultores inexperientes, implantação do modelo unicamente para fins de remuneração.

Apesar das críticas recebidas, de forma geral, as evidências empíricas dos casos de implementação e dos resultados dos estudos científicos realizados vêm demonstrando que o BSC pode ser um modelo de gestão estratégica do desempenho com potencial de sucesso (KAPLAN; NORTON, 2006; CEVEY, RODRIGUES, 2007; GONZÁLEZ, 2009; ROCHA, BEUREN, HEIN, 2011; GALLI, 2015a).

1.1 Problema de Pesquisa

Lewandowska e Więcek-Janka (2016) afirmam que nove entre dez empresas são incapazes de implementar a estratégia que criaram e que 70% dos casos de fracassos de CEOs de grandes empresas foram causados pela implementação inadequada da estratégia.

Em contraponto a este cenário surge o BSC, ainda que com pontos a serem melhorados, como um sistema de gestão do desempenho estratégico capaz de clarificar a estratégia e construir o consenso em torno dela, comunicando-a, alinhando-a por toda a organização e produzindo resultados capazes de contribuir para a geração e/ou manutenção da vantagem competitiva (KAPLAN, NORTON, 1997; KAPLAN, NORTON, 2001a; KAPLAN, NORTON, 2006; ROCHA, BEUREN, HEIN, 2012; GALLI, 2015a; PAZ, RUBBIN, KIPPER, 2018).

Se para as empresas de grande porte os processos de comunicação, alinhamento e implementação das estratégias ainda requerem atenção e esforço para serem bem-

sucedidos, para as empresas familiares torna-se um grande desafio, pois essas organizações apresentam diversas peculiaridades em sua gestão que fazem com que, na maior parte do tempo, as estratégias sejam concebidas por vias não determinísticas dificultando o processo de planejamento estratégico (KOK, 2005; RICCA, 2007; SOUZA, 2010; GALLI, BERTI, AVEZANI, 2017; BRAVO, BRIONES, SARMIENTO, 2019).

Uma empresa familiar pode ser definida como um negócio em que uma família tem propriedade e/ou o controle significativo sobre a gestão, podendo ser de capital fechado ou aberto, dependendo do seu nível de evolução (DONNELLEY, 1976; LODI, 1986; GARCIA, 2001; LEE, 2004; ADACHI, 2006; GALLI, 2015b; BRAVOS, BRIONES, SARMIENTO, 2019).

Tem como uma de suas principais características a centralização do processo decisório nas mãos do fundador e a participação de membros da família no quadro organizacional, o que, muitas vezes, interfere negativamente no processo de gestão, pois os interesses familiares são sobrepostos aos interesses empresariais, tornando o processo pouco transparente e baseado em relações de confiança em detrimento da competência profissional (GONÇALVES, 2000; GRZYBOVSKI, 2002; OLIVEIRA, REZENDE, ELIAS, 2010; GALLI et al, 2018).

Quanto às estratégias, é comum que, nas empresas familiares, elas estejam atreladas a elementos sociais e históricos, bem como sejam influenciadas por elementos de práxis pessoais e acontecimentos isolados, resultando em um comportamento empresarial reativo às mudanças ambientais (WERNER, 2004; HECK et al, 2008; ZANQUETTO FILHO, 2009; GALLI, 2015b).

Diante desta prerrogativa, surge a ideia de estudar a efetividade do BSC no contexto das empresas familiares, sendo para isso formulada a seguinte questão de pesquisa: **o *Balanced Scorecard* pode ser aplicado como modelo de gestão estratégica do desempenho de uma empresa familiar?**

1.2 Objetivo Geral

Tomando como base a questão de pesquisa, este trabalho tem como objetivo geral: aplicar o *Balanced Scorecard* voltado para gestão familiar, utilizando como foco de estudo uma empresa fornecedora da cadeia produtiva de saúde animal.

1.3 Objetivos Específicos

Para a consecução do objetivo geral, são determinados os seguintes objetivos específicos:

- a) Entender como o BSC é configurado e identificar os elementos críticos para o seu desenvolvimento;
- b) Fazer o diagnóstico estratégico da empresa familiar analisada, compreendendo os fatores estruturais, comportamentais, gerenciais intervenientes no contexto estratégico;
- c) Criação do mapa estratégico da empresa analisada; e
- d) Desenvolver o BSC para a empresa foco, considerando suas peculiaridades enquanto empresa familiar.

1.4 Justificativa

Este trabalho justifica-se por três critérios: importância do tema, originalidade e relevância sócio econômica.

Quanto à importância do tema, nota-se que o recorte teórico-conceitual do BSC continua despertando o interesse do meio empresarial e acadêmico. Muitos pesquisadores na área de administração centram seus esforços para relatar os fatores críticos de sucesso e fracasso na implantação do BSC, como também para demonstrar que a utilização do BSC promove uma melhoria no valor adicionado das empresas que o adotam (HECK, POUTZIOURIS, STEIER, 2008; PRAZERES, LOPES, MEIRA, 2013; REIS, 2015; QUESADO, LETRAS, 2015; THOMAS, ROJO, BRANDALISE, 2015; KRUGER et al 2018).

O estudo bibliométrico desenvolvido por Barbosa (2006) comprovam o grande interesse do meio acadêmico e de grandes empresas no entendimento do BSC e em suas peculiaridades. Neste estudo, foi exposto que artigos brasileiros que tratam desta temática estão subdivididos em oito grupos diferentes de estudo, demonstrando uma gama bastante diferenciada de aplicação e entendimento do modelo. Contudo, o autor enfatiza que poucos autores se dedicaram a publicar críticos sobre o modelo BSC. Acredita-se que tal fato seja explicado pela complexidade e dificuldade na elaboração do material crítico sobre o tema, já que qualquer crítica requer um conhecimento técnico aprofundado, reafirmando a carência acadêmica no entendimento do modelo como um todo.

Assis e Teixeira (2015) ao analisarem os periódicos que tratam da temática do BSC, revelaram que nos artigos 41,03% das experiências com o BSC foram positivas e apenas 2,56%, negativas, enquanto 56,41% não evidenciaram uma conclusão sobre a experiência. As várias experiências positivas relataram, entre outros aspectos, que o BSC interferiu em diferentes campos organizacionais: melhorou o desempenho; aumentou a competitividade; reduziu custos; promoveu alinhamento e foco na organização; facilitou a tomada de decisão; melhorou a comunicação organizacional; melhorou o aprendizado estratégico e promoveu o conhecimento da estratégia por parte dos colaboradores. Comprovando a grande importância de seu entendimento acadêmico, afim de oferecer subsídios e embasamento científico na apropriação do BSC por empresas e organizações.

No que diz respeito à originalidade, observa-se que o objetivo deste trabalho se constitui em perspectiva pouco explorada na literatura. Ainda não há um entendimento amplo sobre como o BSC pode ser adaptado a empresas familiares e até que ponto a ferramenta pode afetar o desempenho dessas organizações.

O quadro 1 demonstra, através de um breve estudo bibliométrico realizado nas plataformas *Scopus*, *Web of Science* e *Emerald*, abrangendo o período de 2015 a 2019, que o número de trabalhos total publicados referentes ao BSC é bastante significativo, no entanto ao adicionar outras palavras-chaves como filtro (*Business Family*, *Brazil*) a produção científica cai significativamente.

Contudo, os trabalhos encontrados que sugerem o modelo para empresas familiares não tratam das características eminentes dessas organizações, apenas citam que o modelo foi implantado em uma empresa de administração familiar. Dessa forma, não delimitam quais dificuldades e benefícios existem na utilização do BSC para este modelo de gestão.

Quadro 1: Estudo Bibliométrico

Palavras para busca/ Plataformas	BALANCED SCORECARD	BALANCED SCORECARD + BUSINESS FAMILY	BALANCED SCORECARD + BUSINESS FAMILY + BRAZIL	BSC	BSC + BUSINESS FAMILY	BSC + BUSINESS FAMILY + BRAZIL
SCOPUS	1.708	75	7	2.756	48	8
WEB OF SCIENCE	1.762	5	0	2.278	3	0
EMERALD	1.682	324	33	899	152	20
Total	5.152	404	40	5.933	203	28

Elaboração própria (2019).

Outras palavras chaves foram utilizadas com o intuito de ampliar o estudo. Foram elas: *family firms*, *family companies*. Contudo, os resultados foram escassos, e remetiam a números aproximados de trabalhos da mesma forma como foi demonstrado na tabela 1.

Ferreira e Diehl (2013) realizaram um estudo para traçar o perfil da produção científica brasileira sobre o BSC. Esse estudo demonstrou que os trabalhos aparecem com uma grande variedade de objetivos voltados para empresas não só com fins lucrativos como também para empresas do terceiro setor, da área pública e para o ramo agropecuário, enfatizando o interesse pelo tema em diferentes áreas de atuação. Contudo, o trabalho não apresenta resultados de artigos que explorem como assunto central a utilização do modelo por empresas familiares.

De encontro a isso, no estudo de Rocha e Lavarda (2011) fica evidente que a predominância de estudos sobre a implantação do BSC realizados é em empresas privadas de diversos setores (59% do total dos artigos). E que estas empresas compreendem os segmentos: têxtil, telefonia, empresa de gás, farmácias e hotéis. Reforçando a ausência de estudos na área da indústria de produtos para saúde ou saúde animal ou que relevasse aspectos de empresas familiares como eixo norteador. Isso demonstra uma lacuna a ser preenchida considerando a importância e relevância do tema.

No que se refere à relevância sócio econômica tanto as empresas familiares (objeto de estudo), quanto o segmento de saúde animal (recorte setorial) são fundamentais para o desenvolvimento do país.

As empresas familiares são responsáveis por mais da metade dos empregos gerados em nível mundial, e dependendo do país, produzem da metade a dois terços do PIB, apresentando alta representatividade nos diferentes setores de atividade econômica (LETHBRIDGE, 1997; BORGES; LESCURA, 2010; FFI, 2016). No caso brasileiro, o IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (2019) informa que 90% das empresas constituídas no país possuem gestão familiar. Estas são consideradas como a base mantenedora da economia brasileira, pois configuram 65% do PIB e 75% da mão-de-obra do país.

Mas apesar de sua relevância econômica e social, em média, apenas 10% das empresas familiares sobrevivem até a terceira geração em função das dificuldades enfrentadas por estas organizações no que diz respeito à conciliação dos interesses entre família e negócio (LETHBRIDGE, 1997; OLIVEIRA, REZENDE, ELIAS, 2010; PRICEWATERHOUSE, COOPERS, 2014). Sob esta perspectiva, aumenta ainda mais a importância de se estudar este tipo de organização e trazer à tona contribuições que

possam auxiliar na melhoria das técnicas e práticas gerenciais adotadas por estas empresas.

Quanto ao recorte setorial, destaca-se que a indústria de produtos para saúde animal instalada no Brasil é uma das mais avançadas do mundo, sendo aqui oferecidas as mais modernas tecnologias para todos os animais de produção, animais de companhia, equinos e outras espécies. Em termos mundiais, o faturamento global do segmento girou em torno de US\$ 34 bilhões em 2017, sendo que para 2020 a aposta é alcançar 40 bilhões (SINDAN, 2018).

De um outro lado, o estudo representa também uma contribuição para estado atual do conhecimento, já que a identificação dos problemas relativos à introdução do BSC pode facilitar sua adoção e desenvolvimento nas organizações que pretendem utiliza-se da ferramenta. Contribuindo também como uma base teórica para pesquisas futuras ao evidenciar a amplitude da pesquisa (QUESADO, GÚZMAN, RODRIGUES, 2018).

1.5 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está organizado em sete capítulos. O primeiro refere-se a esta introdução. O segundo apresenta a revisão teórica referente ao BSC e o terceiro capítulo engloba a revisão bibliográfica sobre empresa familiar. O quarto capítulo descreve os procedimentos metodológicos. O quinto capítulo abrange o estudo de caso em que a proposta de BSC é desenvolvida e apresentada. Finalmente, o capítulo seis apresenta as considerações finais e no capítulo sete são relacionadas as referências bibliográficas utilizadas.

2. BALANCED SCORECARD

O contexto da era da informação exige novas competências e capacidades tanto das empresas industriais como das empresas de serviços para que possam competir com sucesso. A habilidade para mobilizar e explorar os ativos intangíveis ou intelectuais tem se tornado imprescindível para empresas que investem e administram ativos físicos e tangíveis (FILGUEIRAS; BARROS; GOMES, 2010).

O *Balanced Scorecard* inicialmente proposto como um modelo de mensuração aperfeiçoado passou a ser utilizado como um completo sistema gerencial, considerado por muitos dirigentes como a principal ferramenta organizacional para diferentes processos: estabelecimento de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento e orçamento, *feedback* e aprendizado estratégicos (KAPLAN; NORTON, 1997).

Sabe-se que o BSC é mundialmente utilizado e possivelmente pode ser adaptado a todos os tipos de organizações, independente do ramo de atuação, de seu porte financeiro e de suas características particulares. Albertsen e Lueg (2014) afirmam 88% das empresas que utilizam a ferramenta tem resultados satisfatórios e a consideram eficaz em seus métodos.

2.1 Caracterização do BSC

No início dos anos 90, com a perda de competitividade industrial americana pela alta performance da indústria japonesa por meio de inovações no campo tecnológico, diferentes reflexões sobre métodos de avaliação de desempenho foram surgindo. De um lado, os americanos utilizando métodos financeiros e contábeis tradicionais; do outro, organizações japonesas considerando fatores como produtividade, qualidade de seus produtos e excelência nos processos (DIAS; LIMA; ROSA, 2014).

Diante deste contexto, foi criado o estudo intitulado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*” liderado por David Norton, o executivo principal do Nolan Norton, e, com respaldo acadêmico de Robert Kaplan. Sua realização ocorreu em diversas empresas no início dos anos 90 e tinha como meta desvendar o porquê dos métodos existentes para avaliação do desempenho das empresas serem sempre apoiados em indicadores financeiros e contábeis. Ambos julgavam obsoleta a forma com que esses

indicadores eram tratados e consideravam que essa única forma de verificação dificultava às empresas em criar valor econômico em suas organizações para o futuro.

Para Rocha e Lavarda (2011) os indicadores tradicionais de desempenho financeiro funcionavam bem, contudo com a evolução tecnológica e industrial, se tornaram obsoletos e ficaram em descompasso com as habilidades e competências que as empresas buscam alcançar. Diante dessa lacuna, Kaplan e Norton (1997) criaram um conjunto de indicadores que proporcionasse aos gerentes uma visão rápida, embora abrangente de toda empresa.

Após a pesquisa e análise de diferentes casos empresariais, Norton e Kaplan modificaram o *Scorecard*, um recém criado sistema de mensuração de desempenho com várias medidas financeiras, mas que também considerava medidas relativas a prazos de entrega, qualidade, ciclos do processo produtivo além da eficácia na criação de novos produtos, para *Balanced Scorecard* ou também conhecido pela sigla BSC (KAPLAN & NORTON, 1992; KAPLAN & NORTON, 1997; HERRERO, 2005; GALAS; FORTE, 2008).

Medir o sucesso organizacional e implementar estratégias eficazes para o sucesso futuro representam desafios contínuos para gestores, pesquisadores e consultores. Embora as medidas financeiras sejam claramente importantes, surgiram novos quadros nos últimos anos que têm em conta uma gama mais ampla de medidas (ALSHARARI; EID; ASSIRI, 2019).

De acordo com Silva et al (2018) o processo de medição de desempenho é uma forma de materializar os resultados através de indicadores gerenciais, considerando a expectativa de manter o padrão de trabalho desejado pela estratégia empresarial. Ao passo que a mensuração de desempenho está intimamente ligada ao resultado, “se os objetivos traçados forem alcançados entendemos que tivemos um ótimo desempenho”.

Essa mudança trouxe à ferramenta sua divisão sob quatro perspectivas distintas: financeira, cliente, processos internos e de aprendizado e crescimento, além de criar equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, medidas financeiras e não financeiras, indicadores de tendências e ocorrências além das perspectivas internas e externas de desempenho (KAPLAN & NORTON, 1992; KAPLAN & NORTON, 1997; BERNARDI, SILVA; BARTOCCHIO, 2012).

De acordo com o livro “A Estratégia em Ação” (Kaplan & Norton, 1997), alguns executivos enxergaram o BSC além de suas perspectivas, utilizando-o na comunicação de novas estratégias e na conquista do alinhamento das empresas a elas. Essa proposta

fez com que o *Balanced Scorecard* esteja mais vinculado à estratégia organizacional, não só interligando as medidas da empresa ao seus objetivos, mas também auxiliando em seu gerenciamento, transformando assim o BSC em um completo modelo de gestão estratégica (CARIBÉ, 2009; GALAS, PONTE, 2019). Com isso, pode-se dizer que o BSC também auxilia no acompanhamento do desempenho, além de fornecer *feedback* de avaliação e facilitar o foco e a atenção para iniciativas estratégicas e revisão contínua (AL-HOSAINI; SOFIAN, 2015).

Desde a sua criação, o *Balanced Scorecard* passou por um processo de evolução, que está baseado na experiência de Robert Kaplan e David Norton com os casos de implementação do modelo em diversas organizações. De acordo com Attadia (2007) para que seu objetivo fosse cumprido, a cada geração, foram incorporados ao sistema novos elementos, aumentando a complexidade da estrutura do modelo. Pode-se dizer que, ao longo dos estágios de evolução, o BSC adquiriu um caráter mais sistêmico, passando de atuação localizada para um status de abrangência global dentro da organização.

O quadro 2 sintetiza a evolução do BSC em detrimento do tempo evidenciando suas adaptações em relação ao uso na organizações:

Quadro 2: Evolução BSC.

	Visão	Objetivos	Elementos
1º Fase	Quadro equilibrado de indicadores de desempenho.	Entender o desempenho organizacional.	Perspectivas Medidas de desempenho balanceadas.
2º Fase	Sistema estratégico de gestão de desempenho.	Traduzir e comunicar a estratégia.	Perspectivas Medidas de desempenho balanceadas Relações de causa e efeito.
3º Fase	Sistema de gestão Estratégica.	Implementar a estratégia.	Perspectivas Medidas de desempenho balanceadas Relações de causa e efeito Mapa estratégico

Fonte: adaptada de Attadia (2004).

Sá (2017) resume os principais pontos de cada uma das fases de evolução do sistema.

1º fase (1990-1996): o BSC é encarado como um sistema de medição Um conjunto de indicadores que fornece ao gestor uma ampla visão do negócio, através de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, inovação e aprendizagem. Nesta fase, o foco era a mensuração do desempenho que buscavam melhorias contínuas de indicadores tradicionais (SÁ, 2017).

2º fase (1996-2002): neste momento, o BSC é considerado um sistema de gestão estratégica, possui a perspectiva de implantar os indicadores de desempenho baseados no plano estratégico das organizações. Podendo ser conceituado como um sistema de gestão de desempenho em que as organizações possuem a denominada estratégia de foco (SÁ, 2017).

3º fase (2002- dias atuais): hoje em dia, o BSC aborda estratégia, gestão e execução. Processo gerenciais são inseridos como a tradução da visão, a comunicação e conexão, o planejamento de negócios, o *feedback* e o aprendizado (SÁ, 2017).

Nesse ambiente de processo estratégico é possível visualizar a necessidade das organizações para a adoção de um mecanismo de medição de desempenho que possibilite seu controle e monitoramento. Com isso, a estratégia pode ser reforçada ou alterada quando necessário, de modo que a empresa possa atingir os resultados pretendidos (MONTENEGRO; CALLADO, 2019).

Ao se considerar as fases evolutivas do BSC, pode-se concluir que hoje neste sistema, a comunicação se dá por meio de sua estrutura lógica, baseada no gerenciamento das metas estabelecidas – seu alcance ou não, possibilitando aos gestores realocar recursos físicos, financeiros e humanos para que possam alcançar os objetivos estratégicos (SILVA, 2003). Sendo assim, o planejamento, à medida que traduz a missão e as estratégias da empresa em um conjunto de indicadores de desempenho estruturados em uma relação de causa e efeito, que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica, possibilitando, assim, a implantação, o acompanhamento e a avaliação das estratégias empresariais (GALAS; PONTE, 2019; MONTENEGRO; CALLADO, 2019).

À vista disso, pode-se inferir que o foco do BSC é justamente estabelecer uma relação entre a eficácia na gestão e as operações por meio do alinhamento entre a estratégia de negócio e o desempenho operacional, utilizando uma composição balanceada de medidas, metas, objetivos e requisitos para essa finalidade (FREZATTI; RELVAS, JUNQUEIRA, 2010).

Silva et al (2018) ao considerarem a importância da gestão estratégica, sugerem uma mensuração de desempenho empresarial, dividida em quatro etapas:

1º) Inicialmente, com foco no processo produtivo, com destaque para os recursos utilizados até a formação do produto acabado;

2º) Análise distinta entre produção e resultado, com o propósito de avaliar a eficiência e eficácia da produção;

3º) Atenção à cultura e estrutura organizacional;

4º) Foco direcionado aos *stakeholders*.

Diante do exposto, pode-se dizer que os modelos de mensuração de desempenho vêm sofrendo ajustes com o passar dos tempos, tendo em vista a necessidade de aproximação com a realidade das organizações. Dessa forma, os modelos de mensuração devem estar adequados às situações de cada empresa, considerando suas características, valores, atividade econômica e todos os fatores que influenciam na sua estratégia, como também seus devidos ajustes (SILVA et al, 2018).

2.1.1 Perspectivas do BSC

Segundo Filgueiras, Barros e Gomes (2010) as mudanças financeiras tradicionais de curto prazo não mensuram o aumento do valor decorrente da melhoria das habilidades e dos ativos intangíveis das empresas. Por outro lado, que o desempenho financeiro de curto prazo mensurado pode melhorar mesmo quando as empresas reduzem seus dispêndios em ativos intangíveis.

O Balanced Scorecard remedia esse defeito nos sistemas de mensuração e de controle financeiro. Como dito anteriormente, o BSC se utiliza de quatro perspectivas para revelar cenários de causa e efeito no gerenciamento estratégico de uma empresa. As interpretações englobam a área financeira, os clientes, os processos internos e de aprendizagem e crescimento. É concebido como um enquadramento que pode permitir a uma organização traduzir a sua visão e estratégia num conjunto coerente de medidas (ERRIDA; LOTFI; SEMMA, 2018).

Diante delas, Kaplan (2004) afirma que as estruturas internas da empresa têm uma relação direta com os resultados que são oferecidos aos seus clientes.

Sempre baseada na estratégia adotada pela empresa, as perspectivas devem dividir a estratégia em partes a serem desenvolvidas individualmente e, ao mesmo tempo, integradas. A influência de uma perspectiva sobre as outras deve ser clara, para que se entenda o alinhamento da proposta de cada perspectiva com a estratégia organizacional, formando um conjunto de

relações de causa e efeito, para a realização do propósito organizacional (PENHA; COSTA, 2012).

Para o desenvolvimento do BSC se faz necessário definir quantas e quais perspectivas são pertinentes à estratégia proposta e que possibilitam o seu sucesso.

O BSC faz com que os gestores entendam o desempenho da organização respondendo a quatro questões básicas evidenciadas no quadro 3.

Quadro 3: Perspectivas BSC.

PERSPECTIVA FINANCEIRA	PERSPECTIVA DO CLIENTE	PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS	PERSPECTIVAS DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO
Para sermos bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?	Para alcançarmos nossa missão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?	Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que processos de negócios devemos alcançar a excelência?	Para alcançarmos nossa missão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?

Fonte: adaptada de Kaplan & Norton, (2004).

Embora esta configuração seja bastante utilizada e eficiente na representação das estratégias de empresas privadas, também existe a possibilidade de redefinição das perspectivas, de acordo com a natureza dos objetivos estratégicos da organização (SOUZA; CORDEIRO, 2010).

2.1.1.1 Perspectiva financeira

A perspectiva financeira normalmente ocupa a porção superior do BSC justamente por ser considerada a mais relevante dentre as de mais. Esses indicadores são importantes para garantir o fluxo de caixa, a receita, a rentabilidade, a rentabilidade dos capitais próprios, crescimento de vendas e participação de mercado e variações orçamentárias (AL-HOSAINI & SOFIAN, 2015; KAPLAN & NORTON, 2004).

A análise através das finanças evidencia se a execução da estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, em especial o lucro líquido, o retorno sobre o investimento, a criação de valor econômico e a geração de caixa (HERRERO, 2005). Essa perspectiva também possibilita identificar se o desempenho dos ativos intangíveis da organização e as outras áreas de desempenho não financeiro, como, por exemplo, a satisfação dos clientes, a inovação de produtos e a retenção de talentos

estão contribuindo para a geração de valor, em função da estratégia escolhida pela organização (OLIVEIRA et al, 2006).

Pode-se dizer que os objetivos e medidas financeiros desempenham um papel duplo: definem o desempenho financeiro esperado da estratégia e servem de meta principal para a definição dos objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard* (PRIETO et al. 2006; GALLI, 2015b).

Nesta perspectiva, as empresas desenvolvem duas estratégias básicas: o crescimento da receita e produtividade. De acordo com Galas e Forte (2008) a perspectiva financeira esclarece as consequências econômicas imediatas das ações realizadas. Com isso, os indicadores demonstram se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Pode-se dizer que os objetivos e as medidas das outras três perspectivas têm como foco os objetivos financeiros definidos na perspectiva financeira. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro.

Entretanto, segundo Bernardi (2010), os indicadores financeiros, por si só, não retratam certas realidades: não medem a satisfação dos clientes, a qualidade e a motivação dos empregados. E por esse motivo, devem estar interligados com outros indicadores.

Os objetivos financeiros se modificam de acordo com a fase do ciclo de vida da empresa. As organizações em fase de crescimento, por estarem desenvolvendo seus produtos e serviços ou ampliando suas instalações, muitas vezes apresentam fluxo de caixa negativo e baixas taxas de retorno sobre o investimento, com isso, devem apresentar como objetivo financeiro o aumento da receita (KAPLAN & NORTON, 1997; ATTADIA, 2007).

Já as empresas em fase de sustentação já são capazes de atrair investimentos e, por isso, precisam apresentar excelentes taxas de retorno sobre o investimento, assim seus objetivos financeiros devem estar relacionados à lucratividade. As organizações já maduras, ou em fase de colheita, têm como objetivo financeiro a maximização do seu fluxo de caixa (KAPLAN & NORTON, 1997; ATTADIA, 2007).

O quadro 4 resume as medidas de desempenho da perspectiva financeira, considerando a fase do ciclo de vida em que a empresa está inserida:

Quadro 4: Perspectiva Financeira X Ciclo de Vida.

CICLO DE VIDA DA ORGANIZAÇÃO	AUMENTO E MIX DE RECEITA	REDUÇÃO DE CUSTOS / AUMENTO DE PRODUTIVIDADE	UTILIZAÇÃO DOS ATIVOS/ INVESTIMENTO
Fase de Crescimento	Taxa de vendas. % receita gerado por novos produtos, serviços e clientes.	Receita / Funcionário.	% Investimento. % Pesquisa e Desenvolvimento.
Fase de Sustentação	Lucratividade por clientes. Lucratividade por produto. Vendas cruzadas	Custos da empresa x custos dos concorrentes. Taxa de redução de custos. Despesas indiretas.	Índice de capital de Giro. ROI Retorno sobre o Investimento. Taxas de utilização dos Ativos.
Fase de Colheita	Lucratividade por clientes. Lucratividade por produto. % de clientes não- lucrativos.	Custos unitários.	ROI (retorno sobre o Investimento). Rentabilidade.

Fonte: adaptada de Kaplan e Norton (1997).

Por fim, pode-se resumir que a perspectiva financeira considerada como fonte de informação que mostra se a implementação e a execução das estratégias estão contribuindo ou não para a melhoria dos resultados com o intuito de estabelecer diversos indicadores que reflitam o desempenho final da empresa em cada etapa de avaliação (GALINDO, 2005).

2.1.1.2 Perspectiva do cliente

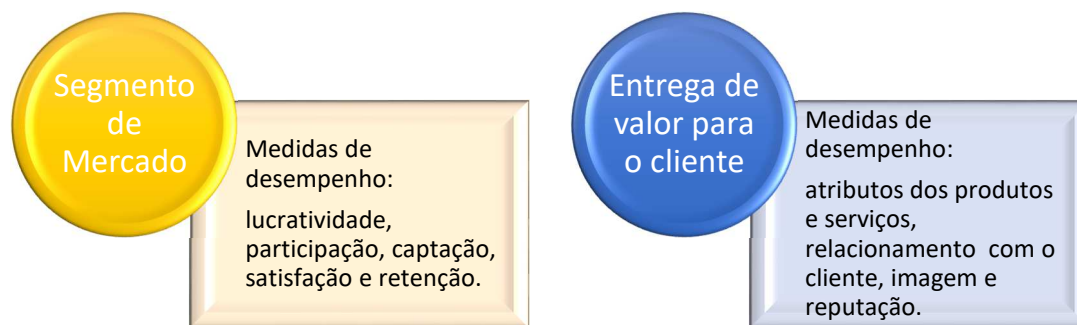
Para Galas e Forte (2008) a perspectiva do cliente permite a identificação dos segmentos de clientes e mercados nos quais a organização atua, bem como as medidas de desempenho da organização nesses segmentos-alvo. Kaplan e Norton (1997) ressaltam que a missão e estratégia da empresa devem ser traduzidas em objetivos específicos para cada segmento que é o foco da organização. Assim, a perspectiva do cliente define as medidas de resultados dos objetivos segmentos de mercados e de entrega de valor para os clientes.

Ainda segundo Galas e Forte (2008) neste parâmetro, constam medidas essenciais que indicam se uma estratégia foi bem formulada e bem implementada, tais como nível de satisfação do cliente, índice de retenção do cliente, aquisição de novos clientes, lucratividade dos clientes e participação nos segmentos-alvo. De encontro a isso, Bernardi

(2010) afirma que essa perspectiva permite que os gestores articulem as estratégias de clientes e mercados que proporcionarão maiores lucros financeiros futuros, ou seja, permite a identificação dos segmentos de clientes almejados, os respectivos objetivos de negócios e os seus correspondentes indicadores de desempenho.

A figura 1 sintetiza a perspectiva pelo ponto de vista dos clientes:

Figura 1: Perspectiva dos Clientes.



Fonte: adaptada de Kaplan e Norton (1997).

Attadia (2007) assegura que as medidas resumidas na figura acima podem ser utilizadas pela empresa para comparar seu próprio desempenho ao do concorrente. Para isso as organizações normalmente utilizam o *benchmarking*, processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais, assim, pode-se dizer que o *benchmarking* é realizado através de pesquisas para comparar as ações de cada organização.

As medidas de desempenho que consideram a perspectiva do cliente devem ser traduzidas em medidas de desempenho do segmento de mercado e medidas de desempenho de entrega de valor para o cliente. Por meio dessas medidas, será possível determinar o que a empresa precisa fazer internamente para corresponder às expectativas dos clientes (Kaplan & Norton, 1997).

Contudo, Errida, Lotfi e Semma (2018), consideram mais apropriado transformar a perspectiva do cliente em uma parte interessada. Ou seja, modificar para perspectiva do *stakeholder*. Isso porque satisfazer apenas os clientes não é suficiente para entregar resultados sustentáveis. Será muito difícil alcançar os objetivos sem o apoio de todas as partes interessadas. A teoria das partes interessadas fornecerá uma perspectiva interessante na mensuração do desempenho organizacional.

2.1.1.3 Perspectiva dos processos internos

A perspectiva dos processos internos possibilita aos executivos a identificação dos processos internos que são críticos para a organização e que, por essa razão, é necessário ter excelência. Pode-se dizer, que as medidas dos processos internos estão voltadas para aqueles que permitem a organização: atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado; e satisfazer as expectativas dos acionistas em relação a retornos financeiros (GALAS; FORTE, 2008; KAPLAN & NORTON, 1997).

Esses indicadores devem medir os processos organizacionais que exercem o maior impacto sobre a satisfação do cliente e identificar suas competências essenciais e as tecnologias críticas necessárias a assegurar a liderança contínua de mercado. A empresa deve identificar os processos internos críticos para que possa alcançar a excelência, permitindo, assim, oferecer as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos alvo de mercado e satisfazer às expectativas que os acionistas têm em relação a seus retornos financeiros. Nessa perspectiva, deve-se saber em quais processos a empresa precisa alcançar a excelência e se destacar para satisfazer acionista e cliente. Os processos internos devem cumprir dois componentes vitais da estratégia: produzir e fornecer valor para os clientes, melhorar os processos e reduzir os custos à dimensão de produtividade (BERNARDI, 2010).

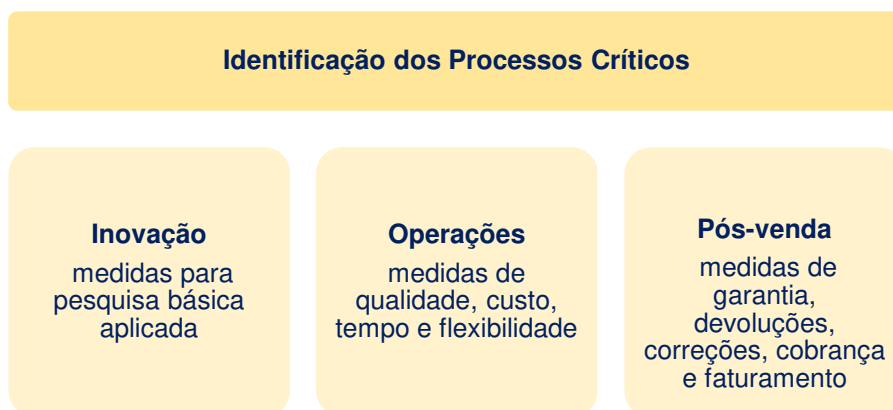
Galindo (2005) afirma que os fatores que exercem maior impacto na perspectiva interna do BSC podem ser agrupados em processos organizacionais (duração dos ciclos, qualidade, habilidade dos empregados e produtividade) e em competências essenciais (tecnologias críticas necessárias para assegurar a liderança contínua no mercado).

Filgueiras, Barros e Gomes (2010) dividem essa perspectiva em 3 ciclos: **Ciclo de Inovação** – desenvolve produtos e serviços completamente novos para satisfazer às necessidades emergentes de clientes presentes e futuros. **Ciclo de Operações** – entrega produtos e serviços existentes para clientes atuais, de maneira eficaz, confiável e responsável. **Ciclo de Serviço de Pós-venda** – satisfaz os clientes depois da venda, com atenção constante para suas preocupações, serviço de campo e apoio técnico, sempre que necessário.

Os ativos intangíveis tanto capacitam as empresas a desenvolver um relacionamento com os clientes existentes para mantê-los leais, quanto lhes possibilitam buscar clientes em novos segmentos. Além de permitirem introduzir produtos e serviços inovadores desejados por segmentos de clientes visados e produzir produtos e serviços sob encomenda, a baixo custo, alta qualidade e com curtos prazos de atendimento (FILGUEIRAS; BARROS, GOMES, 2010).

A figura 2 demonstra os principais aspectos da perspectiva dos processos internos:

Figura 2: Perspectiva dos Processos Internos.



Fonte: adaptada de Kaplan e Norton (1997).

2.1.1.4 Perspectiva de Crescimento e Aprendizagem

A competição intensa entre as empresas exige que haja melhorias contínuas nos produtos e processos existentes e que sejam capazes de introduzir produtos novos por meio da ampliação de seus recursos, fazendo com que a capacidade da empresa de inovar, melhorar e aprender se relacione diretamente com o valor da empresa.

Os indicadores de aprendizado e crescimento identificam a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria no longo prazo. Esses provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais, os quais podem encontrar-se em constante mutação. Essa perspectiva descreve os ativos intangíveis, também conhecidos como capital intelectual, da empresa e seu papel na estratégia (BERNARDI, 2010).

Galindo (2005) defende que essa perspectiva tem como alicerce a prerrogativa da inovação como principal fonte geradora de vantagem competitiva, e com isso, lança mão de indicadores que refletem o potencial de inovação (produtos e processos), bem como de melhoria contínua da empresa (indicadores específicos de melhorias para a pontualidade na entrega, duração de ciclos, índices de defeitos e de rendimento dentre outros).

Nesta perspectiva, analisa-se a relação existente entre os agentes internos e tem seu foco na capacitação dos funcionários. Alguns estudos indicam que o BSC aperfeiçoa o diálogo dentro da organização no que se refere a compartilhar a estratégia empresarial (FREZATTI et al, 2014).

Rocha, Beuren e Hein (2012) demonstram a importância das empresas investirem nas pessoas, já que em sua pesquisa, a média dos indicadores da perspectiva aprendizado

e crescimento foi menor na maioria dos casos antes da implantação do BSC do que após a sua implantação na empresa.

A figura 3 sintetiza as características da perspectiva de aprendizagem e crescimento, considerando o âmbito dos empregados e do sistema:

Figura 3: Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Com o BSC, uma organização consegue monitorar seus resultados de curto prazo nas quatro perspectivas, permitindo a modificação das estratégias em curso e refletindo o aprendizado organizacional. Os quatro processos refletem uma seqüência iterativa de ações para chegar a um sistema gerencialmente estabilizado (PRIETO et al., 2006). Além de permitir às empresas concentrar esforço naquilo que realmente terá impacto na realização de seus objetivos estratégicos. Esses objetivos são selecionados de acordo com o que é necessário para implementar a estratégia e depois classificá-la nas perspectivas, que ajudam a identificar as relações causais entre esses objetivos (MORAGA et al, 2019).

O BSC tem grande valor acerca de processos de inovação empresarial, dentre inúmeras razões. Frezzati et al (2014) evidenciou algumas delas baseado em seus estudos sobre o tema: tratar aspectos intuitivos que proporcionam benefícios; o poder de direcionar os processos inovadores que, de outra forma, poderiam ser desenvolvidos de maneira não focada; colocar a estratégia no centro da gestão; proporcionar o benefício da interação entre os indicadores, equilibrando aspectos financeiros e de curto prazo com elementos não financeiros e de longo e a possibilidade de preparar planos que

proporcionem relação de causa e efeito nos projetos de inovação, integrando estratégia e operação.

2.2 Mapa Estratégico

Para Kaplan e Norton (1997) a implantação de um *Balanced Scorecard* gera pressão para ampliar o papel do sistema gerencial. Assim que é lançado surgem dúvidas quanto à compatibilidade entre o *scorecard* e outros programas gerenciais, como a orçamentação, o alinhamento de iniciativas estratégicas, e o estabelecimento de metas pessoais. Sem essas relações, o esforço dedicado ao desenvolvimento do BSC pode não gerar benefícios tangíveis.

Com isso, os autores sugerem a criação de um “calendário gerencial” que identifica os diversos processos em uso e o cronograma para as atividades de cada processo. Esse “calendário” é organizado em função do processo de orçamentação e revisão operacional. Ele deve incorporar as quatro características essenciais de um sistema de gestão estratégica.

Para Kaplan e Norton (2000) o início da construção de um mapa estratégico deve se dar pela estratégia financeira através de duas bases crescimento da receita e aumento da produtividade. Para eles, uma das principais contribuições do mapa estratégico é salientar as oportunidades para melhorar o desempenho financeiro, por meio do crescimento da receita, não apenas com redução de custos e melhoria na utilização dos ativos. O equilíbrio entre as duas estratégias ajuda a garantir os cortes de custos e de ativos sem comprometerem as oportunidades de crescimento da empresa diante os clientes.

Com isso, foi criado um modelo básico de mapa estratégico que pode ser adaptado a diferentes organizações. Ele deve partir do destino e mapeando as rotas que levarão àquele ponto. Primeiro, deve-se analisar a declaração de missão, visão e valores, essenciais. Com base nessas informações, os gerentes serão capazes de desenvolver a visão estratégica. Esta deve oferecer uma imagem nítida dos objetivos a serem alcançados. Em seguida, compete à estratégia definir a lógica de como chegar a esse destino (KAPLAN; NORTON, 2000).

Attadia (2004) ao citar o trabalho de Kaplan e Norton (2001b) destaca que o desenvolvimento do mapa é *top-down*, começando com a definição estratégia financeira de crescimento, lucratividade e criação de valor para o acionista, depois segue a perspectiva dos clientes, dos processos internos e de crescimento/aprendizado, também

conhecidas como hipóteses da estratégia. Para cada hipótese estratégica são identificadas medidas, metas e iniciativas para sua implantação.

O mapa compõe-se de indicadores e temas que são consensos. (FRANTZ; BERTOLINI, 2015). E também, pode ser considerado como um diagrama que conecta os objetivos em uma sequência lógica e verticalmente causal, classificados por perspectivas, as quais normalmente apresentam a seguinte hierarquia causal: **Aprendizado e Crescimento → Processos Internos → Clientes → Finanças** (KAPLAN & NORTON, 1997).

De encontro a isso, Bemfica e Callado (2019) ao citar os criadores do BSC Kaplan e Norton (2000), asseguram que nas relações causais entre as perspectivas, as medidas de aprendizado e crescimento são causadoras de medidas de processos internos, que produzem medidas da perspectiva dos clientes, e, que por sua vez, dão origem aos resultados financeiros.

Kaplan e Norton (2004) evidenciam que é de suma importância que os objetivos estratégicos sejam integrados e estejam alinhados no mapa para que seja possível o cumprimento da proposição de valor da estratégia organizacional. Por esse motivo, normalmente o mapa é criado com base na experiência e conhecimento dos gestores e especialistas (MORGADA et al, 2019).

Sintetizando esta ideia, Attadia (2004) lembra que em entrevista à Revista Exame (2003), David Norton afirma que a função do mapa estratégico é fazer com que a estratégia seja sintetizada num único diagrama, fazendo com que todos os membros da empresa sintam que são “parte do mesmo jogo”.

De maneira a reunir todos os preceitos da criação de um mapa estratégico baseado nos estudos de Kaplan e Norton (1997), deve-se inicialmente definir um objetivo principal a ser alcançado, este deve estar baseado na missão, visão e valores empresariais. Em seguida, deve-se definir as propostas de valor inerentes à organização, ou seja, os objetivos secundários que permitirão o alcance do objetivo tido como norteador. Devem ser escolhidas as estratégias a qual a empresa pretende utilizar (considerando as perspectivas propostas pelos autores: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento) e por último a divisão das responsabilidades e das tarefas a serem desempenhadas. Todas as fases devem apresentar um prazo determinado de cumprimento.

O mapa estratégico, quando bem construído, pode se tornar um recurso raro e único, podendo garantir uma vantagem competitiva sustentável à organização (ROCHA; LAVARDA, 2011).

Segundo Penha e Costa (2012) as empresas precisam estar preparadas e alinhadas com objetivos futuros e com isso, a elaboração de um mapa estratégico torna visível as metas e possibilidades inerentes à sua empresa. Diversos métodos foram desenvolvidos para estruturar o conhecimento dos indivíduos para estabelecer as relações de um mapa estratégico. Eles tentam eliminar a possível ambiguidade dos julgamentos e considerar os vínculos indiretos e a interdependência dos critérios que podem existir no cotidiano (MORGADA et al, 2019).

O *Balanced Scorecard* (BSC) também atua na sistematização da hierarquia estratégica, comunicando-a visualmente por meio dos *scorecards* (quadros de indicadores) e o mapa estratégico, uma forma de mapa cognitivo responsável pelo ‘balanceamento’ dos objetivos segundo perspectivas (grupos de temas com a mesma natureza). Os *scorecards* são quadros, também categorizados por perspectivas, que representam, para cada objetivo estratégico, as respectivas metas, indicadores de desempenho e ações. Eles permitem esclarecer e controlar os aspectos relativos a cada objetivo estratégico definido. (SOUZA; CORDEIRO, 2010).

Desde a sua proposição original, o *Balanced Scorecard* vem sendo aprimorado com o objetivo de preencher as lacunas identificadas ao longo do tempo. Após diferentes propostas, hoje o BSC contempla a criação do mapa estratégico, o qual enfatiza relações de causa e efeito entre medidas e objetivos estratégicos (BEMFICA; CALLADO, 2019).

De encontro a isso, para Albertsen e Lueg (2014) o primeiro passo para alcançar o alinhamento de uma estratégia é necessário desenvolver um mapa estratégico que explique as cadeias de causa e efeito de uma organização. Em seguida, o BSC identifica um conjunto relevante e abrangente de liderança e indicadores de desempenho (KPIs) em todo o setor financeiro e perspectivas não financeiras, como por exemplo clientes, processos e aprendizagem. Os mapas estratégicos em linhas gerais, podem abordar três estágios ou processos separados, mas inter-relacionados no gerenciamento de desempenho. Esses estágios podem ser: estruturar problemas, geralmente na forma de formação de estratégia, selecionar, definir, modificar ou desenvolver um componente ou sistema existente de gerenciamento de desempenho, ou comunicar, analisar ou avaliar o desempenho (ARMSTRONG, 2019).

Caso a empresa não possua um mapa estratégico, ele deve ser construído como uma etapa inicial do processo (MORGADA et al, 2019). Isso porque o mapa estratégico fornece além da representação visual dos objetivos estratégicos da empresa, bem como, suas relações de causa e efeito entre eles, ou seja, existem degraus gradativos de

cumprimentos de estágios para o alcance dos objetivos que conduzem ao desempenho desejado. Com ele, a organização pode coordenar e orientar mudanças e analisar cenários (FRANTZ; BERTOLINI, 2015).

O quadro 5 resume os aspectos que devem ser considerados para criação do mapa estratégico.

Quadro 5: Resumo mapa estratégico.

	Financeira	Cliente	Processos Internos	Aprendizado e Crescimento
Estratégia de Crescimento	ROI/EBITDA (criação de valor acionista).	Liderança em produtos.	Processos Inovadores.	Competências: habilidades, conhecimento.
	Rentabilidade derivada de novos desempenhos e novos clientes.	Intimidade com o cliente. Excelência operacional.	Processos de gerenciamento do cliente.	
Estratégia de Produtividade	ROI/EBITDA (criação valor acionista).	Critérios qualificadores: Preço, qualidade, funcionalidade e tempo.	Processos Operacionais.	Tecnologia: Infraestrutura, aplicações.
	Melhoria da estrutura de custos e na utilização de ativos.	Critérios diferenciadores: serviço, relacionamento, marca.	Processos ambientais.	Clima organizacional: alinhamento, prontidão, motivação.

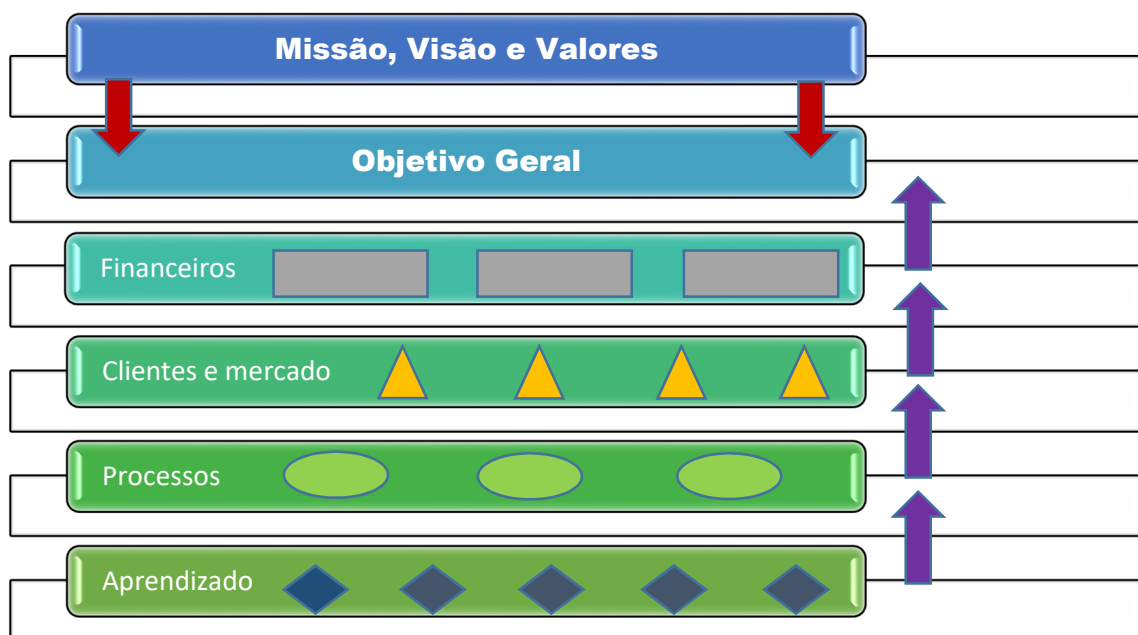
Fonte: adaptada de Attadia (2004).

Pode-se dizer que o mapeamento para a estruturação de problemas é um processo ativo que visa facilitar a geração de ideias, obter um entendimento mais amplo e, finalmente, buscar uma estratégia mais efetiva. (ARMSTRONG, 2019). Não é possível afirmar que uma organização faça uso de fato do sistema BSC, se ela não elaborar um mapa estratégico (BEMFICA; CALLADO, 2019).

Penha e Costa (2012) concluem que para a construção do mapa estratégico é necessário o envolvimento dos gestores e requer uma reflexão amadurecida em torno da atuação organizacional e sua proposta de sustentabilidade, para que a estratégia seja bem representada nessa estrutura de perspectivas e objetivos estratégicos.

Baseado nas indicações realizados por Klapan e Norton (1997) a figura 4 exemplifica um mapa estratégico de implantação do BSC.

Figura 4: Desenho do Mapa estratégico.



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Da costa (2006) cita que os criadores do BSC sugerem quatro proposições de valor, desenhando um modelo de mapa para cada uma delas. Dessa forma, existem modelos para: excelência operacional, liderança de produto, soluções completas para o cliente e aprisionamento e escravização do cliente.

Cada objetivo do mapa estratégico pode ser classificado de acordo com seu nível de causa ou efeito para conhecer seu papel estratégia da empresa. Essa classificação ajudará os gerentes a direcionar seus esforços com base no mapa estratégico obtido (MORGADA et al, 2019).

Além disso, o mapa permite que os participantes do processo demonstrem como percebem a estratégia ou processo de elaboração de estratégia, permitindo então, que o mapeamento possa ser usado para mudar o modo como as pessoas se sentem em relação à estratégia em si, seja permitindo que suas opiniões sejam ouvidas, separando as ideias do palestrante e dos efeitos motivacionais que elas podem gerar. Assim, o mapeamento também é usado para construção de consenso e resolução de conflitos (ARMSTRONG, 2019).

Pode-se concluir que o mapa estratégico mostra as relações entre as estratégias das perspectivas, permitindo o alinhamento entre elas. Essas também são chamadas pelos seus criadores de hipóteses da estratégia. Para cada hipótese estratégica são identificadas medidas, metas e iniciativas para sua implementação sendo o BSC o meio pelo qual estas são formalizados e testadas. É válido destacar que é por essa razão que Kaplan e Norton

argumentam que o BSC tem caráter descritivo e não prescritivo (KAPLAN & NORTON, 2001; ATTADIA, 2004).

Kaplan e Norton (2004) concluem que o mapa estratégico além de ser uma representação visual das relações entre os componentes da estratégia de uma organização, é tão importante quanto o próprio *Balanced Scorecard* para os executivos. No entanto, há evidências de que poucas organizações utilizam estratégias como parte do *Balanced Scorecard* ou de outro modelo de gestão de desempenho. Além disso, o mapeamento de estratégias em geral, muitas vezes, deixa de ser incluído nas descrições do BSC e raramente é usado como uma ferramenta autônoma na prática (ARMSTRONG, 2019).

2.3 Desenvolvimento do BSC

Ao comparar o *Balanced Scorecard* os modelos tradicionais, apoiados por indicadores financeiros, Lemos et al (2011) asseguram que o BSC apresenta vantagens em relação aos demais, visto que o foco da gestão está direcionado à estratégia e à visão, e, não mais ao controle. Dessa maneira, a organização pode ser capaz de alcançar os seus objetivos estratégicos, mantendo o foco nas peculiaridades do seu negócio, ao invés de se lançar na procura de controles desnecessários. Com essa integração, pode-se executar a estratégia de maneira muito mais eficiente.

Sabendo dessa vantagem estratégica, o desenvolvimento e implantação do BSC tem sido um assunto amplamente discutido. Muitos modelos foram proposto para facilitar esse processo e otimizar os resultados. Na maioria dos modelos, o desenvolvimento do BSC tem seu início a partir de um processo subdividido em 4 etapas: tradução da visão, comunicação/ligação, planejamento do negócio e *Feedback/* Aprendizado. Essa sequência existe para que ocorra a definição das estratégias-base para as escolhas dos indicadores que serão utilizados (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.3.1 Tradução da visão

Inicialmente, é construído um consenso em torno da visão e da estratégia da organização. É a etapa denominada tradução da visão. Essa visão necessita ser concreta, sem declarações que não tenham objetividade. Se não houver objetividade não será possível determinar com precisão os indicadores nas etapas futuras da implantação. O resultado final desse trabalho é a construção dos mapas estratégicos (JUNGE, 2009). O

resultado deste processo é a tradução da estratégia em termos operacionais, ou seja, o desenho dos mapas estratégicos (FILGUEIRAS, BARROS E GOMES, 2009).

Segundo Kaplan e Norton (1998), através da elaboração do mapa estratégico constrói-se um consenso em torno da visão e da estratégia para que a empresa consiga atingir os objetivos- sua visão. Para os autores, o BSC ao propor a tradução da visão em termos de objetivos operacionais, faz com que as empresas pensem em suas estratégias. Além disso, o modelo possui metodologia clara e orientadora para que a organização possa adotar princípios de criação de valor futuro.

Attadia (2004) defende que esse conjunto de objetivos estratégicos e métricas de desempenho é uma responsabilidade funcional da alta administração e ponto de referência para a gerência, sendo desenvolvido ao considerar as quatro perspectivas formuladas por Kaplan e Norton (1997).

Nesse momento, muitas organizações realizam um diagnóstico estratégico para compreenderem melhor os fatores internos e externos, além de conseguirem propor uma estratégia organizacional melhor elaborada, pois será baseada na situação real da empresa. O diagnóstico estratégico consiste na primeira fase de um planejamento estratégico, onde se determina como está a organização (ROJO; COUTO, 2008). No que tange à tradução da estratégia, muitas ferramentas e métodos foram criados para apoiar o processo desde a formulação da estratégia até sua revisão (DA SILVA, 2009).

Neste estudo serão utilizadas as seguintes ferramentas para realização do diagnóstico da empresa em foco: Análise SWOT, Cinco forças de Porter, Análise de Pest e *Business Model Canvas*, conforme evidencia o quadro 6.

Quadro 6: Ferramentas para diagnóstico estratégico.

Análise SWOT: o termo SWOT abrevia os conceitos de <i>Strengths</i> (Forças), <i>Weaknesses</i> (Fraquezas), <i>Opportunities</i> (Oportunidades) e <i>Threats</i> (Ameaças). Se fundamenta na análise e integração de todas as atividades desenvolvidas pela empresa. A análise das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fraquezas se baseia na reflexão sobre as vantagens competitivas. Todo esse levantamento é feito para que em um segundo momento ocorra a ruptura, e a transformação permanente do jogo concorrencial e da própria empresa o entendimento dos fatores externos e internos contribui para formação de uma visão de futuro a ser perseguida (ANTÔNIO, 2002).
Cinco Forças de Porter: consiste em uma ferramenta estratégica de análise ambiental. Há de se ressaltar que seu foco está mais voltado aos mercados industriais porém devido a seu caráter genérico pode-se utilizar também nos demais mercados. Segundo Rojo e Tondo (2008) para se

ter uma estratégia competitiva formulada adequadamente deve-se relacionar a organização com o meio em que está inserida.
--

Análise de Pest: se baseia na análise do ambiente externo à organização (macro-ambiente), considerando as seguintes variáveis: político/legais, econômicas, socioculturais e tecnológicas (OLIVEIRA NETO et al, 2007).

Business Model Canvas: possibilita uma leitura unificada sobre modelos de negócio abordando quatro áreas principais: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira (BRITO; FURTADO, 2016).

Fonte: Berti (2020) autora desta dissertação.

É importante ressaltar que a definição e escolha de estratégias por parte das organizações estão diretamente relacionadas às características específicas dos diferentes mercados competitivos no qual atuam, o que evidencia a necessidade de análise destes mercados, por meio de ferramentas de diagnóstico, de modo que estas empresas possam desenvolver uma observação assertiva que auxiliará na elaboração de estratégias eficazes, adaptadas para diferentes contextos competitivos (CERIBELI; PRADO; MERLO, 2010).

2.3.2 Comunicação e ligação

Para Junge (2009) nessa etapa a estratégia é comunicada para toda a organização. Os objetivos de cada departamento devem ser ligados aos objetivos individuais. Aqui, os objetivos individuais não devem prejudicar os objetivos de longo prazo, caso sejam implementados fora da estratégia da organização. Os objetivos e medidas estratégicas de alto nível precisam ser traduzidos em ações que cada indivíduo possa executar de modo a contribuir para as metas organizacionais. Nessa fase também se identificam os processos-chave e se desenvolvem medidas de desempenho para estes processos (JUNGE, 2009).

Em outras palavras, segundo os autores Prieto et al (2006) o processo de comunicação e ligação consiste em comunicar a estratégia no sentido vertical e horizontal da estrutura, ligando os objetivos departamentais aos individuais. Deve-se evitar que os objetivos individuais priorizem as metas de curto prazo, alinhando-os à estratégia da organização. Para Kaplan e Norton (1998) a comunicação é essencial para o funcionamento do modelo. Aqui o mapa estratégico deve servir de ferramenta na elaboração e divulgação do BSC. Pois se torna a base informacional central para reuniões,

onde são avaliados os objetivos estratégicos. Ele comunica a estratégia e sua ligação com os objetivos secundários.

Para Attadia (2004) esse processo tem como função evidenciar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados pela equipe, para que assim, a estratégia empresarial tenha sucesso.

2.3.3 Planejamento do negócio

Para Junge (2009) no planejamento do negócio, aloca-se os recursos e define-se as prioridades de acordo com as metas estratégicas. Um processo contínuo se estabelece quando se pensa em gestão estratégica (FILGUEIRAS, BARROS E GOMES, 2009).

Kaplan e Norton (1998) estabelecem que nesse momento, deve ser definida a prioridade das ações e a correspondente alocação de recursos através da integração dos planos financeiros com os competitivos. A grande conquista a ser atingida nesse processo consiste em aprender a criar ligação entre a operação e as finanças. Da costa (2006) defende que esta ligação deve ser explicitada na integração dos processos de planejamento e orçamento, de forma que os orçamentos de curto prazo contemplem medidas para as perspectivas de cliente, processos internos e aprendizado e crescimento, além das tradicionais financeiras, todas integradas à estratégia da organização.

De maneira resumida, pode-se dizer que nesse momento são estabelecidas as metas para cada objetivo estratégico proposto. Além de integrar o plano de negócio ao orçamento previsto (ATTADIA, 2004).

2.3.4 *Feedback* e aprendizado

Visa dar à organização a capacidade de aprendizado estratégico, ou seja, fazer da gestão estratégica um processo contínuo (FILGUEIRAS, BARROS E GOMES, 2009). Assim, pode-se inferir que o aprendizado estratégico é conseguido na organização com o *Feedback* e Aprendizado, pois as quatro perspectivas podem ter seus resultados monitorados a curto prazo e a modificação das estratégias pode acontecer, permitindo o aprendizado organizacional.

Em cima disso, Attadia (2004) conclui que nesse momento final ocorre a análise crítica do processo, possibilitando verificar a realização das revisões gerenciais, modificação do plano de trabalho ou criação de novas iniciativas.

2.3.5 Indicadores de desempenho

Os instrumentos de avaliação de desempenho devem possibilitar o acompanhamento sob as várias dimensões organizacionais que possam afetar a consecução dos objetivos organizacionais, integrando-as para que se mantenham coesas com tais objetivos (SILVA; CALLADO, 2018).

Da costa (2006) define a criação de indicadores como um passo de grande importância na criação de um BSC, pois estes têm como finalidade principal a medição da estratégia traçada para o negócio. Eles devem representar de forma clara o desdobramento estratégico em objetivos financeiros e de clientes.

Para Caribé (2009) os indicadores são ferramentas de gestão que permitem desenvolver um processo de avaliação, por isso devem estar vinculados com o sistema de gestão da organização, considerando suas metas e seus objetivos. Para a autora, os indicadores são essenciais ao planejamento e ao controle dos processos, ao permitirem que o estabelecimento de metas e seus respectivos desdobramentos, ao mesmo tempo em que possibilita uma análise crítica subsidiando o replanejamento ao longo da gestão. É necessário que o indicador atenda a uma série de requisitos e possua algumas características. Existem inúmeros formatos já criados. A figura 5 demonstra uma condensação dos critérios SMART do que os indicadores devem apresentar como características e requisitos.

Figura 5: Indicadores SMART.

S (*Specific*) - específicos – definidos com o propósito específico de também influenciar o comportamento.

M (*Measurable*) - mensuráveis – formulados de maneira a medir o objetivo.

A (*Archivable*) - atingíveis – realistas, factíveis, viáveis e aceitáveis.

R (*Result-oriented*) - orientados para resultados – relacionados com resultados concretos.

T (*Time-specific*) – temporais – sujeitos a limitações de tempo, de modo que seja possível acompanhar sua consecução ao longo do tempo.

Fonte: adaptada de CARIBÉ (2009).

Caribé (2009) elenca alguns aspectos relevantes para que um indicador seja criado e que de fato possa apresentar as informações e os dados que se busca. Eles devem ser quantificáveis, terem facilidade de coleta dos dados e informações, serem de simples formulação, devem permitir comparações temporais e espaciais, devem permitir a rastreabilidade, ter baixo custo, serem representativos ao processo ou atividade a que se

referem, devem apresentar univocidade (clareza sobre um aspecto único e bem definido), devem ter estabilidade temporal, gradação de intensidade (variar suficientemente no espaço dos processos, de interesse) e ter disponibilidade de informação (bases de dados acessíveis).

2.4 Implantação do BSC

O Brasil encontra-se inserido em um mundo globalizado, necessitando acompanhar o desenvolvimento dos novos conceitos e tecnologias, por isso, torna-se de importância crítica a disseminação dos princípios e experiências obtidas através da implementação do BSC, com o intuito de possibilitar o uso adequado do modelo por um amplo número de empresas dos diversos setores do país (GALINDO, 2005).

Apesar do mercado brasileiro ser robusto em termos do Produto Interno Bruto (PIB) e do grande número de empresas, os estudos sobre a implementação e utilização do BSC indicam que a utilização desse artefato é ainda menor do que em outros países (FREZATTI, RELVAS, JUNQUEIRA, 2010). Como possíveis explicações para o baixo uso no país, os autores alegam desconhecimento dos gestores sobre a ferramenta e/ou seu potencial de benefícios, bem como dos pré-requisitos e condições estruturais para sua implementação e uso.

A interpretação e o significado de desempenho organizacional variam de acordo com questões institucionais de cada empresa e com a sua dependência com relação aos seus recursos. Vários modelos têm sido desenvolvidos para medir o desempenho de uma empresa (MARTINS; CRUZ; DEL CORSO, 2011).

Contudo, no Brasil, menos de 10% das estratégias empresariais são eficientemente formuladas e executadas, o que indica a existência de problema em sua formulação ou de implantação. Na literatura, a implantação foi considerada recentemente como uma etapa do processo de planejamento estratégico (GALAS; FORTE, 2008).

Em qualquer tipo de corporação, como dito anteriormente, o processo de elaboração e difusão do BSC é efetuado em quatro etapas ou processos: tradução da visão, comunicação e comprometimento, planejamento de negócios e *feedback* e aprendizado. Todo parâmetro em um BSC endereça um aspecto estratégico da companhia (BARBOSA; PERES, 2016).

Kaplan (2004) constata que o BSC é uma poderosa ferramenta de gerencial. Porém, para que exerça o maior impacto possível, os sistemas de mensuração devem concentrar-se na estratégia da organização. Assim, ao implantar o BSC, a empresa deve

medir os parâmetros críticos que representam sua estratégia para a criação de valor a longo prazo.

Em outras palavras, Silva (2003) conclui que a proposta do BSC é tornar compreensível, para todos os níveis da empresa, a Visão, a Missão e a Estratégia, para que saibam o que fazer e de que forma suas ações impactam no desempenho organizacional. A intenção é canalizar os esforços, evitando a dispersão das ações e recursos empreendidos em prol da implementação da estratégia.

2.4.1 Fase inicial de implantação do BSC

Segundo Kaplan e Norton (1998) para iniciar a implantação do modelo, deve-se realizar uma preparação: consiste na escolha da unidade de negócio a qual o BSC será desenvolvido. Esta unidade deve possuir seus clientes próprios, canais de distribuição, instalações produtivas e indicadores de desempenho financeiro.

Inúmeras formas de se implantar o modelo foram desenvolvidas. Porém, normalmente os primeiros passos a serem tomados fazem referência a determinar os objetivos que se busca alcançar, determinar a Missão e Visão da organização, fazer com que os envolvidos conheçam as metas e fundamentos da organização, além de se tornarem responsáveis por suas funções em relação à estratégia. É imprescindível que os pontos de desencontros entre os objetivos sejam levantados para que os pontos críticos sejam conhecidos e possam ser superados.

De encontro a isso, Kaplan e Norton (1998) defendem que os acionistas devem participar desse momento do processo, pois principalmente nas empresas familiares, os acionistas são os que melhor definem e esclarecem o modelo estratégico vigente e qual modelo será proposto na implantação. Eles propõem a realização de um primeiro *workshop* executivo (diretores, gerentes), para debater sobre as declarações de missão e estratégias propostas em busca de um consenso.

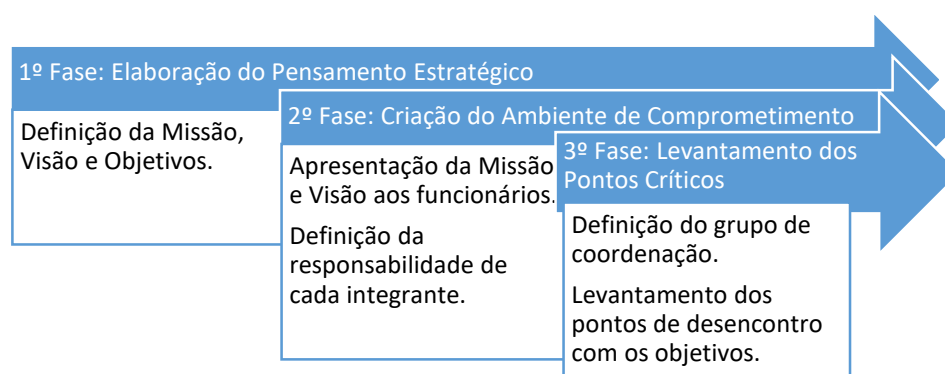
Segundo Bernardi (2010) a Missão e a Visão de uma empresa constituem uma importante ferramenta gerencial, indicando o que a organização representa, por que ela existe, quais são seus objetivos, onde quer chegar e os pontos importantes em que todos precisam concentrar-se, exercendo impacto importante sobre os vínculos dos empregados com a empresa e sobre o seu desempenho.

Souza e Cordeiro (2010) definem a Missão da organização pela pergunta: ‘por que existimos?’. Seguida da Visão: ‘onde queremos chegar no futuro?’. Contudo, Galindo

(2005) adverte que de nada servirá a declaração de Missão e Visão, se estruturalmente a empresa não estiver direcionada para a obtenção dos propósitos esperados. A estratégia implementada através de um sistema de gestão estratégica é capaz de criar a integração entre processos impulsionadores do desempenho e estabelecer concretamente uma relação de causalidade entre os resultados operacionais e financeiros.

Com esses conceitos estabelecidos, devem ser distribuídos materiais para difundir o conhecimento sobre o BSC (definição, importância, desenvolvimento) para a alta direção (diretores, gerentes, supervisores). Nesse material devem constar a missão, visão, valores e estratégia organizacional delimitados (KAPLAN; NORTON, 1998). A figura 6 evidencia as fases iniciais da implantação do BSC.

Figura 6: Fases iniciais da implantação.



Fonte: adaptada de Bernardi; Silva; Bartocchio (2012).

Nesse momento do processo, Kaplan e Norton (1998) sugerem a revisão e consolidação do primeiro *workshop* executivo realizado, sobre a implantação do modelo, ressaltando as dificuldades inerentes à empresa e ao seu modo de gestão.

Em seguida, deve ser realizado um segundo *workshop* executivo, agora composto por diretores, gerentes e funcionários de nível médio. Novamente são discutidos a missão, visão, valores, estratégia empresarial. São elencados os indicadores de desempenho propostos e se dá o início do desenvolvimento do plano de implantação. Os participantes devem formular os objetivos para cada um dos indicadores propostos com metas de índices de melhoria. Nesse momento, o mapa estatístico é revisado. (KAPLAN; NORTON, 1998).

Para finalização da fase inicial de implantação Kaplan e Norton (1998) sugerem um terceiro *workshop*. Neste será reunida toda a equipe de trabalho, novamente são apresentados e discutidos os conceitos de missão, visão, valores e estratégia da empresa e sobre os indicadores definidos anteriormente. Definem-se os objetivos secundários

ligados a cada indicador do *scorecard*, bem como se desenvolvem os programas de ações preliminares que assegurem o cumprimento das metas. Deve-se chegar a um consenso de implantação, através da divulgação entre todos os empregados (KAPLAN; NORTON, 1998).

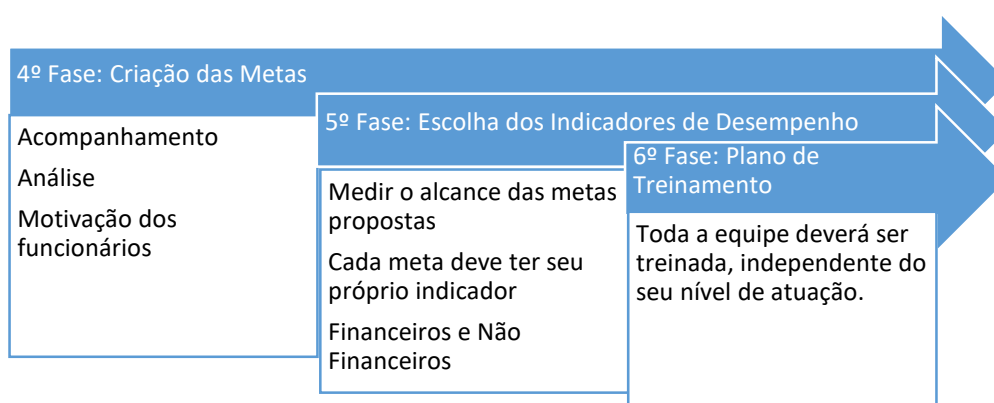
De maneira resumida, pode-se apontar as tarefas a serem desempenhadas durante o processo inicial de implantação do BSC que são imprescindíveis para o sucesso do sistema: a administração deve definir os objetivos primários da empresa; a empresa deve entender como os *stakeholders* e os processos contribuem com seu objetivo norteador; a empresa deve desenvolver um cenário de objetivos secundários, que são os direcionadores de desempenho dos objetivo central. A realização desta tarefa requer que o processo e os resultados venham juntos (FILGUEIRAS; BARROS; GOMES, 2009).

2.4.2 Fase intermediária de Implantação do BSC

Concluídas as três primeiras etapas de conscientização, criação de metas, estabelecimentos dos indicadores de desempenho que serão utilizados e elaboração do plano de treinamento para a equipe, inicia-se a segunda fase da implantação: fase intermediária. O processo de planejamento do negócio consiste em alocar os recursos e definir as prioridades de acordo com as metas estratégicas (PRIETO et al, 2006).

A figura 7 demonstra as etapas 4, 5 e 6 da implantação do BSC:

Figura 7: Fases intermediárias da implantação.



Fonte: adaptada de Bernardi; Silva; Bartocchio (2012).

Kaplan e Norton (1998) afirmam que nesse ponto do processo, a equipe deve estar familiarizada com os aspectos conceituais do modelo, e devem dar início ao plano de implantação do *scorecard*, isto é, conexão dos indicadores aos bancos de dados e sistemas

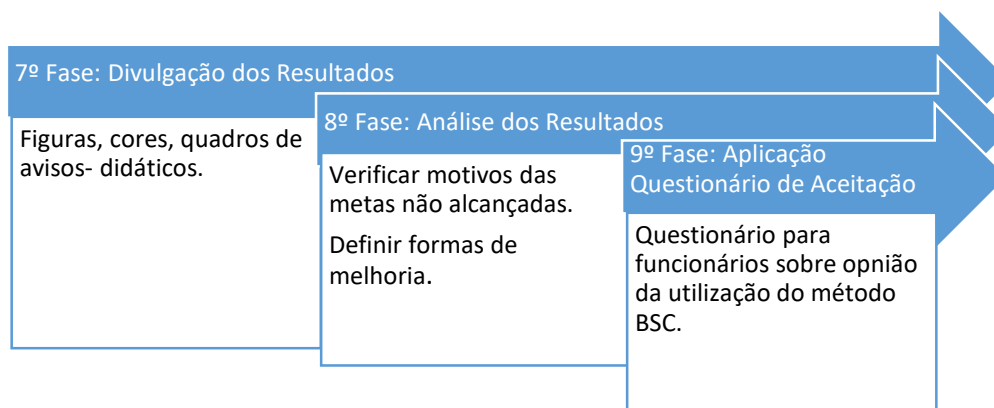
de informação, a divulgação do método em toda a organização e o estímulo e facilitação do desenvolvimento de indicadores de segundo nível para as unidades descentralizadas.

Pode-se dizer que neste momento, ocorre a implantação de fato do sistema. Para isso, a empresa deve investir recursos para apoiar as estratégias que ela sente que produzirão resultados; deve desenvolver um conjunto de medidas para monitorar o desempenho do objetivo central e dos objetivos secundários; deve desenvolver um conjunto de processos, subordinados a seus contratos implícitos e explícitos com os *stakeholders*, para alcançar seus objetivos primários; deve também especificar e tornar públicas suas convicções sobre como os processos geram resultados (FILGUEIRAS; BARROS; GOMES, 2009).

2.4.3 Fase final de implantação do BSC

As fases finais da implantação proposta por Bernardi, Silva e Bertocchio (2012) englobam a divulgação e análise dos resultados, além da mensuração da opinião dos envolvidos por meio de questionário. Para Prieto et al (2006) o processo de *feedback* e aprendizado visa dar à organização a capacidade de aprendizado estratégico, ou seja, fazer da gestão estratégica um processo contínuo, conforme ilustra a figura 8.

Figura 8: Fases finais da implantação.



Fonte: adaptada de Bernardi; Silva; Bartocchio (2012).

Para Kaplan e Norton (1998) nessa fase, são realizadas as revisões periódicas. Após a implantação e funcionamento do modelo, inicia-se o ciclo de utilização do novo sistema de gestão, focado na estratégia. Visando a manutenção de seu êxito através da elaboração de relatórios sobre os indicadores do BSC destinados à alta direção. Essa

revisão deve ocorrer anualmente, considerando a análise do processo de planejamento estratégico, definição de metas e alocação de recursos.

Para Da Costa (2006), o BSC após implementado, é considerado como uma ferramenta de gestão poderosíssima, pois pode eliminar o retrabalho, prevenir a criação de capacidade ociosa, impedindo a subutilização de recursos.

2.5 Principais dificuldades na implantação do BSC

Existe uma incoerência entre a formulação e a implementação das estratégias. Isso ocorre devido as barreiras criadas pelos sistemas gerenciais tradicionais, que foram feitos para: criar e comunicar a estratégia; alocar recursos; definir metas e direções; e fornecer *feedback*. As barreiras identificadas podem ser superadas com a integração do BSC com o novo sistema de gestão estratégica. São elas: visões e estratégias não executadas; estratégias não associadas as metas; estratégias não associadas a alocação de recursos; e *feedback* tático, não estratégico. (KAPLAN & NORTON, 1997; GALAS; FORTE, 2008). Os autores, ainda ressaltam que além das barreiras citadas, algumas falhas estruturais e organizacionais dificultam a implantação do BSC.

Existem medidas que mostram a eficiência passada das estratégias da empresa que são úteis para controlar, mas não para comunicar o andamento delas, além de não permitir ajustes. Em relação as falhas organizacionais, a delegação do BSC a uma equipe de nível gerencial médio, a utilização de indicadores inadequados a empresa e criação de sistemas de informação para geração de indicadores (GALAS; FORTE, 2008). Dentre as falhas estruturais há medidas que mostram a eficiência passada das estratégias da empresa que são úteis para controlar, mas não para comunicar o andamento delas, além de não permitir ajustes. Em relação as falhas organizacionais, pode-se apontar: delegação do BSC a uma equipe de nível gerencial médio; utilização de indicadores inadequados a empresa; e criação de sistemas de informação para geração de indicadores (GALAS; FORTE, 2008).

Segundo Filgueiras, Barros e Gomes (2009) uma parte significativa do conjunto total de medidas do BSC não estará disponível nos primeiros meses de implementação. Porém, esse fato não deve ser considerado um problema. Em vez de se deterem em detalhes sem fim na busca de um começo perfeito, as empresas deveriam começar pela utilização de medidas de BSC e promover uma contínua melhoria dessa abordagem.

Já Prieto et al (2006), definem que os fatores que interferem negativamente no processo de implantação da ferramenta são: falta de comprometimento da alta

administração, discussões pouco frequentes e não claras, perspectivas não balanceadas, BSC como um evento único e não como um processo contínuo e não definição dos papéis e responsabilidades.

Por outro lado, Frezatti, Relvas e Junqueira (2010) enumeram as seguintes possíveis causas de insucesso: seleção de medidas impróprias ou excessivas, implantação ineficiente por parte dos gestores, atrasos no *feedback* e excesso de ênfase em medidas financeiras.

Segundo ALSHARARI, EID e ASSIRI (2019), muitas vezes as variáveis que devem ser medidas são imprecisas, sendo muito mais natural quando se referem aos seus valores utilizando um rótulo linguístico, em vez de um valor numérico como frequentemente é feito. Os autores também ressaltam que os dados não têm uma representação explícita de sua semântica. As soluções *ad hoc* geralmente são implementadas para cada problema, fazendo com que os desenvolvedores dupliquem esforços e os usuários lidem com seus detalhes específicos.

Os fatores críticos na implementação e uso do BSC foram resumido por Oliveira (2007). Sendo os principais: fatores organizacionais (processos e cultura organizacional), estratégia e sistemas de informação e fatores relacionados à implementação e uso da ferramenta (consciência da real finalidade do projeto, individualização do projeto e do esforço necessário, liderança e apoio da alta administração, equipe de projeto, individualização do projeto, abrangência do projeto e projeto piloto, elaboração de indicadores) perfeccionismo e simplicidade, comunicação e disseminação, dinâmica da aplicação do BSC e integração com os processos gerenciais.

De encontro a isso, Attadia (2004) afirma que apesar do crescente número de organizações usando ou implementando o BSC, nota-se que cerca de 70% das implementações do BSC tendem ao insucesso.

Estudos realizados por Rocha Beuren e Hein (2012) demonstraram que há diferença de impacto na rentabilidade de empresas brasileiras que utilizam indicadores de desempenho financeiros e não financeiros (BSC) e de empresas brasileiras que somente utilizam indicadores de desempenho financeiros. Sendo as que se utilizam do BSC apresentam maior rentabilidade que as demais.

É interessante notar que o BSC se adotado simplesmente como uma ferramenta de informação poderia apresentar uma relação custo benefício desfavorável, pois representaria somente mais um sistema, ou seja, mais um relatório gerencial. O grande

avanço que o mesmo proporciona é como uma ferramenta para a gestão estratégica (SAHELI, 2002).

Ao considerar as dificuldades de implantação do BSC, Rocha-Pinto e Del Carpio (2011) concluíram que o sucesso do modelo está intrinsecamente ligado ao seu uso diário no processo de tomada de decisão. Para tanto, a organização terá que discutir a estratégia de forma clara, analisá-la e aprender por meio dos resultados alcançados. Para os autores, a eficácia de uma intervenção pode variar dentro de uma única organização como uma função da segurança psicológica. A argumentação central é a de que uma intervenção de aprendizagem organizacional pode conduzir a diferentes resultados em diferentes grupos, mesmo com métodos consistentes de treinamento e de implantação.

3. EMPRESA FAMILIAR

"Empresa" e "família", na maioria dos casos, tornam-se um conceito único. Essa complexidade de um elemento tão latente na economia serão trabalhados ao longo do desenvolvimento desta dissertação.

Deve-se tratar o elemento da família de uma forma essencial: como pilar fundamental na influência evolutiva da empresa. Este desenvolvimento envolve inter-relacionar conceitos e elementos como valores, cultura, conhecimento e ativos intangíveis - "seu maior patrimônio" - em todos os níveis (VIVAR, 2014). Ainda segundo a autora, o termo 'empresa' como um sistema ou conjunto que interage entre uma atividade e um entorno e que objetiva distintas finalidades com a utilização de fatores de produção até que se ofereça algo ao mercado. Através da atividade conjunta de uma ou mais pessoas que assumem diferentes tarefas, segundo sua capacidade, habilidades e tomada de decisões.

As empresas familiares não fogem dessa prerrogativa, e, são consideradas a forma predominante de empresa em todo mundo. Essa forma de gestão apresenta características e nuances que as diferenciam das demais organizações empresariais: seus laços familiares, em conjunto com outros elementos, determinam "o direito de sucessão nos cargos de direção" (RICCA, 1998, p. 9).

As empresas familiares são consideradas como um sistema sociotécnico complexo e adaptativo, inseridas em sistema econômico que está evoluindo constantemente pela interação de variáveis exógenas e endógenas. Essas modificações forçam os gestores ao realizarem seu planejamento empresarial considerando os aspectos do ambiente suscetíveis a mudanças (MARÍN, 2016).

Parada, Müller e Gimeno (2016) afirmam que as EF representam de 60 a 90 por cento de todas as empresas existentes, e que com isso, contribuem massivamente para o desenvolvimento da economia global.

Dados do Banco Internacional Financeiro (IFC, World Bank, 2011), mostram que nos Estados Unidos existem 12 milhões empresas familiares que fornecem 59% dos empregos e gerarão 78% de novos empregos nos próximos anos. Na Espanha, por sua vez, empresas familiares representam 71% do número total de empresas. Esta tendência é a constante em todo o mundo (QUEJADA; ÁVILA, 2016). No Brasil, mais de 99% dos negócios empresariais são de origem familiar. Também, nestas empresas, é empregada mais de 60% da mão-de-obra que atua no mercado de trabalho. Sendo assim é correto

afirmar que a empresa familiar é a figura empresarial dominante na estrutura econômica em grande parte dos países (FREITAS; FREZZA, 2016).

Mesmo com tanta representatividade mundial, ainda se tem pouco interesse acadêmico sobre as EF. Ao se realizar uma revisão mais abrangente de diversos campos de pesquisa na América Latina, Parada, Müller, Gimeno (2016) observam que os estudos voltados para gestão familiar na região latino-americana indicam que o tema tem uma baixa contribuição de impacto na investigação científica de alto nível quando comparados a outros campos. Isso pode ser devido ao fato de que as EF são um domínio relativamente novo de pesquisa, assim como na área da aprendizagem e ensino de empresas familiares, a América Latina também está atrasada quando comparada a países europeus e aos Estados Unidos.

O tema das empresas familiares tem aparecido gradativamente no contexto atual de tópicos acadêmicos por causa da importância que esses tipos de empresas têm dentro das estruturas de produção da economia e por sua importância que está no poder gerador de empregos que representa, além do espírito empreendedor que personifica sua fundadores (Oliveira; Albuquerque; Pereira, 2012; Quejada; Ávila, 2016).

3.1 Conceitos e Características Gerais

De acordo com Freitas e Frezza (2016) a globalização gerou uma série de transformações na ordem política e econômica mundial, ocasionando uma maior integração entre os países em seus vários campos- cultural, político, econômico, proporcionando um crescimento do comércio internacional e, conseqüentemente, a inserção das empresas familiares. Com isso, se faz necessário definir adequadamente o que se entende por empresa familiar.

Desde o início dos estudos sobre gestão, muitas definições foram criadas para tentar delinear o que de fato seria uma empresa familiar, de forma a acentuar suas peculiaridades. Améstica-Rivas et al (2019) afirmam que desde meados dos anos 50 é percebido o intento de pesquisadores em delimitar o que é uma organização familiar. Contudo, ainda se nota certa dificuldade por parte dos pesquisadores em concluir sua definição.

Desde sua origem, a empresa familiar é concebida com vocação de continuidade por ser uma extensão do conceito de família. Empresas familiares estão enraizadas em algo mais profundo: a transformação da sociedade por meio do processo de geração de

riquezas ao longo de gerações (BARRETO; LEONE; ANGELONI, 2016). A influência do fundador da empresa familiar é outro antecedente para os objetivos da empresa familiar. Como um dos fundadores da empresa é frequentemente líder tanto da família quanto do negócio, os fundadores estão em uma posição única para moldar os objetivos da família, os objetivos de negócios e a interação vital entre esses objetivos (WILLIAMS et al, 2018).

Como todos os tipos de empresas, a EF é composta por uma sociedade de capitais e uma sociedade de pessoas, com o objetivo de propor um sistema de controle de gestão válido na pequena empresa familiar que abrange todos e cada um dos elementos referenciados (VIVAR, 2014).

Contudo, segundo NG, DAYAN e DI BENEDETTO (2019) as empresas familiares têm diferentes preocupações socioemocionais, influenciadas pela extensão da discricção de propriedade para perseguir essas preocupações e capacidades predominantes para alcançar os resultados desejados.

Sob uma perspectiva clássica, a empresa é considerada familiar se o controle da propriedade está nas mãos de um indivíduo ou dos componentes de uma ou mais famílias. Ao mesmo tempo que esses aspectos são apresentados, a gestão da empresa e a pretensão do proprietário de conduzir a empresa para a próxima geração também podem configurar uma empresa como familiar (GARCIA, 2001; MACHADO, 2005). Segundo Améstica-Rivas et al (2019) essa ligação entre os membros pode ser sanguínea ou política.

Já Grzybovski (2014, p. 9) define que a empresa familiar é permeada por relações entre familiares e não familiares que imprimem uma dinâmica empresarial muito complexa, envolvendo relações afetivas, econômicas e financeiras, numa dimensão sócio empresarial. Bornholdt (2005, p. 20), evidencia que essa questão é caracterizada como “laços familiares-empresariais” que são estabelecidos ao longo da história quando a empresa deixa de ser “unipessoal” (um dono) e passa a ser de um grupo de irmãos, para depois passar uma sociedade de pessoas mais complexa. Onde os desejos, valores e convicções de um fundador fornecem proteção a áreas específicas de sua vida. Seus objetivos enfocam a família, o negócio ou uma combinação de ambos (WILLIAMS, 2018).

Berti (2017) utiliza o termo empresa familiar não somente as empresas administradas há pelo menos duas gerações de uma mesma família, mas sim, empresas que mantenham membros de uma mesma família na administração.

O quadro 7 exhibe algumas definições criadas por diversos autores a fim de pormenorizar o que é uma empresa familiar:

Quadro 7: Definições de empresa familiar.

Autor e Ano	Conceito
Bernhoeft (1991)	Empresa que tem origem e história vinculada a uma família/ Aquela que mantém membros da família na administração dos negócios/ Empresa que comporta aspectos familiares/ Capital pertence a uma ou mais famílias.
Leone (1992)	Iniciada por um membro da família/ Membros da família participam da propriedade ou da direção/ Quando há valores institucionais ligados à família e a sucessão entre familiares.
Vidigal (1996)	Todas as empresas, menos as criadas pelo governo, na origem, tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores, que eram seus donos. As ações ou cotas da empresa seriam provavelmente herdadas por seus filhos/ Praticamente todas as empresas em sua origem são familiares.
Lodi (1998)	Empresa em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais identificam-se como sobrenome do fundador.
Chua e Cristman (1999)	Um indivíduo/ Duas pessoas ligadas por laços cosanguíneos/ Duas pessoas ligadas pelo casamento/ Família nuclear/Família extensiva, que incluem, primos tios, cunhados e etc.
Allouche e Armann (1999)	Com envolvimento da família nuclear ou extensiva/ Laços sanguíneos ou matrimoniais entre os proprietários.
Martins et al (1999)	Empresa que um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital/ Estreita relação entre controle e propriedade.
Oliveira (1999)	Caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias.
Garcia (2001)	Empresa controlada com uma ou mais famílias/ Conceito de propriedade, onde a família por deter a maioria do capital decide o destino dos negócios.
Dyer (2003)	Empresas iniciadas ou dirigidas por indivíduos ligados por consanguinidade ou matrimônio.
Chua, Cristman e Steier (2003)	Empresa onde a sobrevivência está relacionada ao vínculo estreito entre a empresa e a família.
Soto Maciel (2013)	Companhia de onde a maioria dos votos está nas mãos da família controladora, incluindo fundador a qual busca deixar as empresas aos seus descendentes, obrigando-os a conservar as raízes e os valores que permitam manter a unidade familiar através do matrimônio.

Fonte: adaptado de Machado (2005).

É possível notar que existem inúmeras formas de definir o que é uma empresa familiar. Nesta dissertação será utilizado o conceito clássico descrito por Machado (2005), cujo a empresa é considerada familiar quando o controle está nas mãos de um indivíduo ou dos componentes de uma ou mais famílias e existe o desejo do proprietário de conduzir a empresa para a próxima geração.

3.2 Tipos de Empresa Familiar

Lethbridge (1997) distingue três tipos de empresas familiares:

- a) Empresa familiar tradicional: o capital é fechado, há pouca transparência administrativa e financeira e o domínio completo sobre os negócios exercidos pela família; (LETHBRIDGE; 1997).
- b) Empresa familiar híbrida: com o capital aberto, mas a família ainda detém o controle, com maior transparência e participação na gestão de profissionais não-familiares; (LETHBRIDGE; 1997).
- c) Empresa com influência familiar: a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da gestão cotidiana, mantém influência estratégica mediante participação acionária significativa (LETHBRIDGE; 1997).

Já Volpato (2018) destaca uma outra forma de definir uma empresa familiar: estreita, média e larga:

- a) Estreita: restringe o negócio a uma empresa que está no mercado há algumas gerações e possui mais de um membro da família na gestão da empresa (VOLPATO, 2018).
- b) Média: tem o fundador como administrador da empresa, com o objetivo de que haja um sucessor da mesma família, com a gestão da empresa restrita à família (VOLPATO, 2018).
- c) Larga: é a definição mais ampla e inclui qualquer negócio em que uma família controla o nível estratégico e participa do controle de ações (VOLPATO, 2018).

Inicialmente, as empresas familiares geralmente não são constituídas como empresa ou sociedade mercantil, até que, posteriormente, após obter bons resultados econômicos, fortalecer-se no mercado e em seu setor, e cria uma infraestrutura que permite seu progresso (VIVAR, 2014). Assim, pode-se dizer que as empresas podem iniciar suas atividades como uma empresa familiar tradicional e depois podem migrar para a híbrida ou àquelas que somente sofrem influências da família.

Para Quejada e Ávila (2016) o papel que as empresas familiares desempenham na geração de emprego e enriquecimento da economia é de suma importância. Além disso, seus sistemas de governança corporativa são analisados, levando ao tema da continuidade geracional como uma das principais dificuldades dessas organizações, porque seus gerentes e/ou proprietários não conseguem separar o papel do núcleo familiar e as decisões recursos organizacionais. Em sua particularidade, não só exercem uma grande influência dentro da economia formal (estritamente institucionalizado e rigorosamente controlado por organizações empresariais autoridades competentes), mas também como parte de uma economia paralela, entendida o que começa em pequenas empresas desenvolvidas por membros de uma família (VIVAR, 2014).

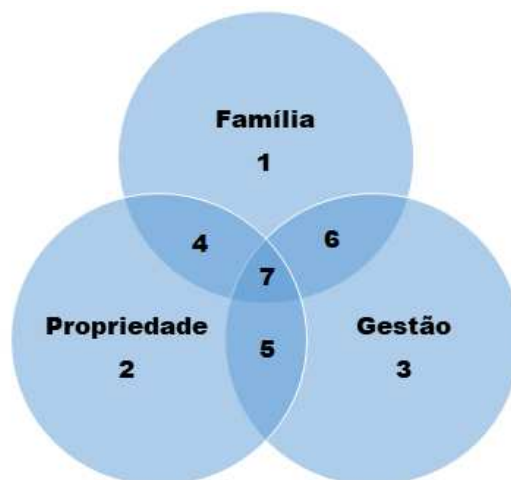
3.3 Dinâmica da Empresa Familiar e o Modelo dos Três Círculos

Durante a evolução dos estudos sobre EF foi criado o modelo M3C. Sua função é definir o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes: gestão, propriedade e família. Além disso, este modelo possibilita a verificação da complexidade na relação entre os subsistemas, quando se observam: familiares sem participação nos outros subsistemas, sócios proprietários não gestores e não familiares, gestores não proprietários e não familiares, familiares proprietários sem participação na gestão, proprietários gestores não familiares, gestores familiares não proprietários e familiares gestores e proprietários (SILVA JUNIOR; SILVA; SILVA, 2013).

Em outras palavras, os membros da família que trabalham na empresa familiar desempenham três funções simultâneas: como parentes, como proprietários e como gerentes. Como membros da família, eles se preocupam principalmente com a bem-estar e a unidade da família; como proprietários, estão interessados no retorno do investimento e na viabilidade da empresa; como gerentes, eles trabalham para a eficácia operacional da empresa (TAGIURI; DAVIS, 1996).

A figura 9 ilustra a relação entre os três pilares de composição da empresa familiar:

Figura 9: Conceito dos 3 círculos.



Fonte: adaptado de Tagiuri e Davis (1996).

Pan et al (2019) definem e explicam cada umas das relações coexistentes nesse formato de análise:

1. Família: membros que não fazem parte em sentido estrito da empresa familiar. Cônjuges, filhos mais novos e familiares desvinculados
2. Propriedade: investidores. Detentores de ações ou quotas. Não pertencem à família.
3. Gestão: profissionais alheios à família que ocupam cargos diretivos e que não possuem ações ou quotas.
4. Família e propriedade: membros da família que podem ser proprietários, mas não trabalham na empresa
5. Propriedade e gestão: acionistas ou quotistas que não pertencem à família controladora, mas que possuem cargos diretivos.
6. Família e gestão: membros da família, mesmo sem possuírem ações ou quotas, desenvolvem funções diretivas.
7. Família, propriedade e gestão: todos os membros da família que possuem ações ou parte da propriedade e que ocupam cargos de direção. Membros com maior participação na empresa.

Tagiuri e Davis (1996) exprimem a importância da lealdade existente entre os três níveis de relações e como ela interfere nos resultados da empresa:

A lealdade trazer contribuições pessoais para cada um, a família e a empresa. Pode reduzir a luta pelo poder na empresa, gerar grande cooperação e confiança e criar uma compreensão compreensiva das deficiências um do outro, além do orgulho da força um do outro. Quando um ou mais parentes têm

papéis simultâneos (por exemplo, proprietário-pai-presidente) a tomada de decisões pode se tornar centralizada. Por sua vez, a eficiência, eficácia e privacidade do processo de tomada de decisão são aumentadas. Por causa da disponibilidade imediata de informações sobre propriedade, negócios e família, os tomadores de decisão podem agir rápida e discretamente, no melhor interesse dos negócios e da família. Quando os objetivos da família, da gerência e dos grupos de proprietários são compatíveis, os gerentes da família podem agir decisivamente, tornando a empresa um concorrente formidável (TAGIURI; DAVIS, 1006).

Inúmeros métodos de planejamento e análise empresarial foram criados para auxiliar às organizações. O BSC além de fornecer uma visão ampla de diferentes ângulos, possibilita que todas as principais grandezas que influenciam na empresa sejam consideradas e analisadas. Pois, é um instrumento que traz à tona a percepção de que existem fatores subjetivos, alheios aos resultados financeiros positivos, que influenciam os resultados de longo prazo das organizações. Além de ser um sistema de gerenciamento e de avaliação de desempenho multidimensional, ele permite tornar límpidas a visão e as estratégias da empresa, transformando-as em ação (SAHELI, 2002).

O resultado da adição do fato tempo aos três círculos é um modelo tridimensional de desenvolvimento de empresa. Para cada um dos três subsistemas existe uma etapa separada de desenvolvimento. Essas fases de desenvolvimento influenciam umas às outras. Cada parte altera em seu próprio ritmo e de acordo com uma sequência (TONDO, 2002).

Dessa forma, pode-se inferir que a dinâmica das empresas familiares é um conglomerado de relações comerciais, administrativas e negociais que transitam ao lado de relações de parentesco, de disputas de herdeiros, carregadas de sentimentos e emoções. O processo comunicacional organizacional se desenvolve de forma única e exclusiva, e destacam a preocupação em analisar a subjetividade dos indivíduos, sem, contudo, deixar de atender o aspecto comercial (PAN et al, 2019).

3.4 Aspectos Críticos na Gestão Estratégica de Empresas Familiares

A capacidade de revitalização de uma empresa familiar, através das gerações, é um fator chave para responder à nova realidade econômica e social e, assim, garantir a sobrevivência e o sucesso da organização familiar (BARRETO, LEONE E ANGELONI, 2016). Marín (2016) salienta que as empresas familiares em todo o mundo enfrentam um ambiente mercadológico particularmente complexo, impactado por uma crise sistêmica que engloba as esferas política, econômica e social. Para a autora, a dinâmica do ambiente está mudando e se tornando cada vez mais complexa, no que tange a gestão

organizacional. Isso significa desaprender e aprender teorias de gestão, organizações ligadas ao planejamento estratégico e à tomada de decisões, a fim de antecipar certas estratégias e planos de ação em favor do alcance dos objetivos organizacionais.

As maiores dificuldades na gestão familiar estão relacionadas a recursos humanos com qualificação inadequada, quadro de pessoal cujo tamanho é incompatível com as necessidades, falta de objetivos e metas mensuráveis, ausência de planos e regras, e presença marcante da intenção, do empirismo e da improvisação (FREITAS; FREZZA, 2016)

Diante disso, é possível destacar os principais desafios enfrentados pelas empresas familiares e que muitas vezes acarretam no fracasso da organização. Eles podem ser listados e divididos em quatro importantes pilares: sucessão, profissionalização, governança e resistência a mudança.

3.4.1 Sucessão

Para Volpato (2018) uma gestão corresponde a uma empresa familiar quando sua origem e história estão vinculadas a uma família e que mantém os membros da família na administração dos negócios. Neste sentido, um dos maiores conflitos encontrados no processo é o relacionamento entre pais e filhos. Justamente por esse motivo, o processo de sucessão se torna um dos grandes desafios em uma gestão familiar.

Existe uma grande dificuldade em dar sequência ao negócio da família, tendo em vista que apenas 30% das empresas chegam à segunda geração e apenas 5%, à terceira geração (PICCOLI et al, 2019). Neste caso, Freitas e Frezza (2016) afirmam que um dos principais obstáculos encontrados pela empresa familiar, no que se refere à sua sobrevivência num longo prazo, é a transferência do poder do fundador para seus possíveis sucessores.

A transferência de liderança de uma geração para outra é uma das coisas mais complexas no ambiente empresarial. Indiscutivelmente, sabe-se que nessa complexidade entram não somente os aspectos patrimoniais, mas também contam muito as relações familiares, os aspectos emocionais e, potencialmente, os conflitos de liderança e poder (BERNHOEFT; GALLO, 2013).

Piccoli et al (2019) enumeram as vantagens da sucessão: continuidade de um familiar no comando, agilidade na tomada de decisões e maior flexibilidade, presença de uma pessoa com interesse na otimização dos resultados da empresa, possibilidade do

herdeiro passar por um extenso e intenso treinamento desde a sua juventude, conhecimento profundo sobre o sucessor, possibilidade de remuneração por resultados, possibilidade de controlar o executivo sucessor no início do processo e facilidade de trabalhar com espírito de família, motivando o sucessor a atuar para alcançar o sucesso.

Os autores ainda ressaltam as desvantagens que podem ocorrer no processo de sucessão: disputa entre os membros da família, demissão do executivo sucessor, dificuldade em separar o ambiente familiar do profissional.

A sucessão deve ser encarada como um processo contínuo de transferência multigeracional, no qual se dá a transferência dos valores e da cultura da empresa. Elementos como a formação, a competência e a experiência dos prováveis sucessores são constituídos e devem ser analisados pela família como parte de um processo (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012).

Pode-se dizer que o desenvolvimento do processo de sucessão familiar é um fator determinante do sucesso. Porém, para obter uma sucessão eficaz, é necessária a orientação. Um dos maiores problemas no processo de sucessão é o fundador da empresa. Isso porque o mesmo não consegue se desvincular da empresa apesar do processo sucessório ter ocorrido (VOLPATO, 2018).

O processo de sucessão deve decidir se o comando passará à responsabilidade de um membro da família ou de um profissional externo à empresa. Dessa forma, o comando não mais será confiado a um herdeiro pelo grau de parentesco, mas sim pela competência e identificação com o ramo do negócio.

A sucessão na empresa familiar possui dois aspectos relevantes que se relacionam com o seu resultado: o fator preventivo e a atitude do empresário diante do processo de transição. O fator preventivo refere-se à atitude cautelosa e bem planejada do gestor. Já com relação à atitude do empresário, ela é determinada por vários pontos existenciais: o sucesso empresarial, a realização profissional, a mudança no estilo de vida ou aposentadoria. Além desses aspectos existenciais, é fundamental destacar a importância da influência do dirigente (líder) no estabelecimento dos objetivos estratégicos de funcionamento da instituição e de suas prioridades (FREITAS; FREZZA, 2016).

Se faz necessário diferenciar herdeiro de sucessor. O herdeiro é todo membro da família; ele não precisa se envolver diretamente com o negócio familiar, podendo ocupar posições no conselho de administração. O sucessor é diferente, é um herdeiro que se prepara corretamente para esse papel (BARRETO; LEONE, ANGELONI, 2016).

Volpato (2018) conclui que o processo de sucessão está destinado a assegurar uma liderança familiar que tenha as competências necessárias para gerenciar o negócio. Por

essa razão, a gestão requer respostas a questões como problemas gerenciais, jurídicos, financeiros, além das implicações da liderança e as necessidades de renovação constante.

3.4.2 Profissionalização

A questão da profissionalização constitui outra temática importante nos estudos sobre empresa familiar (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012).

Profissionalização: ato ou o efeito de realizar atividades remuneradas como meio de vida, através de métodos e princípios. No caso de empresa familiar, a necessidade de profissionalização para a condução dos negócios vai além dos gestores, alcançando também a família, para que venha a exercer seu papel de acionista. Ela tem o objetivo de melhor identificar suas fraquezas e potencialidades, buscando estratégias que lhe deem maior agilidade e poder competitivo no mercado no qual atuam (FREITAS; FREZZA, 2016).

Na gestão da empresa familiar muitas vezes os papéis na família e empresa podem tornar-se confusos. Os problemas da empresa atravessam os limites da família e vice-versa, e a intimidade pode atrapalhar o comportamento empresarial. Ao se possuir uma definição de responsabilidades os conflitos são minimizados (AREVA NETO, 2017).

Para crescer e se desenvolver, as empresas familiares necessitam profissionalizar sua gestão. A adoção de abordagens profissionais não precisa necessariamente entrar em conflito com os valores de seus fundadores. Gerir profissionalmente uma empresa familiar dentro do contexto dos seus valores iniciais pode ajudar garantir sua diferenciação estratégica (CRAIG; MOORES, 2010). Contudo, Cisneros, Ramirez e Hernandez (2011) enfatizam que são poucas as empresas familiares onde existe a preocupação pela forma de administrar. A maioria é conduzida como uma EF e resiste aos efeitos de sua natureza no desempenho organizacional.

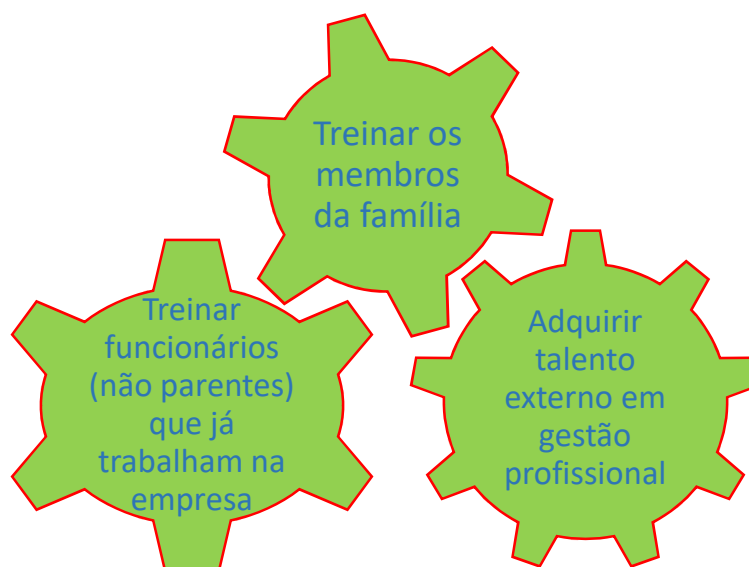
A profissionalização deve ser tratada como uma fase de seu ciclo de vida, pois a separação da família da gestão dos negócios leva ao amadurecimento e contribui para a longevidade dessas organizações. A profissionalização permite o encaminhamento dos problemas advindos da relação empresa-família, por inserir a figura do gestor profissional não membro da família como forma de se obter uma eficiente condução dos negócios (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012).

A gestão profissionalizada, contudo, não pode ser considerada imune às influências familiares porque o poder do capital é forte. Se a propriedade da empresa muda em função do fator “herança”, então os herdeiros poderão influenciar na condução do empreendimento, mesmo que não ocupem cargos

na escala de comando da organização, influenciando na adoção de políticas e no estabelecimento de estratégias empresariais. (FREITAS; FREZZA, 2016).

Cisneros, Ramirez e Hernanez, (2011) definem três maneiras de profissionalizar a administração de uma empresa. A figura 10 demonstra o resumo de suas afirmações:

Figura 10: Profissionalização.



Fonte: adaptada de Cisneros; Ramirez; Hernandez (2011).

É muito comum em empresas familiares o grau de parentesco ser mais relevante que os méritos e as capacidades do indivíduo. Contudo, esta prática pode levar a problemas sérios dependendo do cargo e da função exercida. Barreto, Leoni Angeloni (2016) ressaltam que conquistar respeito na empresa familiar é uma empreitada penosa e árdua para grande parte dos herdeiros. Pertencer à família não é o suficiente para satisfazer às exigências em empresas familiares modernas. O reconhecimento da competência é posto à prova por meio de seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

No entanto, a participação exclusiva de administradores externos não é suficiente para garantir uma boa gestão; suas competências formais não são completa para uma atividade profissional de empresas familiares, pelo que propõem que tais administradores, parentes ou não, tenham uma competência cultural (CISNEROS; RAMIREZ; HERNANDEZ, 2011).

Outra importante questão quando se trata de EF, são os conflitos que podem existir entre os membros. Quando os impasses familiares se entrelaçam ao cotidiano da empresa possivelmente a qualidade do trabalho será prejudicada. Problemas pessoais repercutem de maneira negativa no ambiente empresarial, pois levam a disputas pelo poder decisório. Considerar e respeitar a hierarquia através do organograma instituído, é essencial para o bom relacionamento entre os dirigentes.

A divisão financeira entre o que é da empresa e o que são gastos pessoais de seus proprietários também é de suma importância para uma saúde financeira da organização e também garante à empresa uma gestão profissional.

3.4.3 Governança

Para se manter uma empresa familiar com uma visão de perpetuidade, é preciso que se estruture com clareza qual é o processo decisório da empresa, contemplando as relações da família e a estrutura da mesma, de forma que se torne um órgão com competência e função de grupo controlador. O processo de governança mesmo nas estruturas mais sólidas são temas que mesmo nas relações não familiares são cada vez mais complexos pelo cenário atual (BERNHOEFT; GALLO, 2013).

A estruturação da governança na EF deve ser encarada como um elemento mediador entre os valores da família e a sobrevivência da empresa, ao buscar conciliar a necessidade de crescimento da organização com os distintos interesses que a permeiam (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012). Evidentemente, a complexidade deste cenário se torna ainda mais quando agregamos a ele o próprio processo familiar. Discute-se o desafio de tornar uma família em uma família empresária (BERNHOEFT; GALLO, 2013).

Isso porque o que torna complexa a empresa familiar são os estreitos vínculos existentes entre a família, a propriedade e a gestão do negócio, fazendo com que seja difícil administrar as relações familiares com as econômicas. A família se considera com direitos sobre a empresa, tanto para trabalhar nela como ter participação em seu capital, ou para intervir e tomar decisões sobre sua gestão (FREITAS; FREZZA, 2016). Pois, a geração fundadora desempenha um papel dominante em ambos os sistemas: família e empresa. Ela influencia no desenvolvimento da rotina e nos processos, bem como no estabelecimento da base de conhecimento da empresa, além de transmitir este papel para as gerações subsequentes (CRAIG; MOORES, 2010).

A implementação de mecanismos de governança poderia, em tese, auxiliar no processo de sucessão, por oferecer alternativas para a empresa lidar com problemas que emergem de forma particularmente relevante nesse momento, como as mudanças na estrutura de propriedade, o estabelecimento de regras e acordos para minimizar problemas decorrentes de disputas de interesse, a estruturação de conselhos e a separação entre a propriedade e o controle da empresa, dentre outros (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012).

A conformação institucional dos governos da família e da empresa depende do funcionamento dos seguintes fatores e seus respectivos mecanismos: o protocolo nos conselhos de família, os regulamentos nas assembleias de acionistas, os regulamentos e o papel dos conselheiros externos nos conselhos de administração e o controle de gestão no funcionamento das organizações empresariais familiares (CISNEROS; RAMIREZ; HERNANDEZ, 2011).

A governança familiar busca consenso, integração ordenada e harmoniosa dos interesses dos membros em relação às expectativas dos negócios. Por outro lado, a governança da empresa procura que a organização seja direcionada para realização das estratégias da sociedade e do mercado, que poderia ser uma expressão das expectativas da família, além dos interesses dos acionistas e as capacidades organizacionais (CISNEROS; RAMIREZ; HERNANDEZ, 2011).

Com isso, para o sucesso da governança, a família precisa determinar a estrutura sob o aspecto jurídico, sob o aspecto da vontade política, do que realmente pensa e almeja sobre a autoridade no futuro da empresa. Essa definição da vontade da família deve ser manifestada sob a forma de um acordo para que a governança de forma segura possa continuar crescendo e se desenvolver (BERNHOEFT; GALLO, 2013).

3.4.4 Resistência a mudança

Segundo Berti (2017) a palavra mudança tem sido amplamente utilizada em debates, no enfoque empresarial e acadêmico, na literatura nacional e internacional. Ela promove novos caminhos, pois rompe o estado de equilíbrio da situação afetada. A autora enfatiza que o processo de mudança em algumas empresas apenas acontece e outras são frutos de planejamento. Isso significa que os membros da organização precisam identificar-se com os novos valores, atitudes e comportamentos do agente de mudança para então internalizá-los, desde que percebam sua eficácia em seu desempenho.

A resistência às mudanças não é advinda somente por parte das pessoas a nível individual, a própria organização também resiste. As questões culturais, sejam elas organizacionais ou sociais, influenciam na resistência, em função de que as transformações poderão afetar diretamente o equilíbrio, ou o *status quo*, mantido até então (ROSSI, 2000).

A resistência pode ser considerada o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio, e ser a favor da manutenção do estado original da organização (BERTI, 2017). Ela pode ocorrer no âmbito individual e organizacional. As contradições, que geram conflitos entre os atores organizacionais, criam as condições para a mudança institucional, porque grupos ou indivíduos reconhecem a necessidade de mudança e, posteriormente, colocam as ideias em prática através da práxis humana (ALSHARARI; EID; ASSIRI, 2019).

As fontes de resistência individual podem estar relacionadas às características subjetivas e pessoais dos indivíduos e envolvem aspectos como: necessidades, características de personalidade, inseguranças, grau de conhecimento e questões econômicas. Enquanto as fontes de resistência organizacional encontram-se direcionadas aos aspectos globais, envolvendo a própria organização (ROBBINS, 1999). Nesse contexto, a resistência à mudança tem sido reconhecida como um comportamento inevitável e um fator que pode influenciar na mudança organizacional (BERTI, 2017).

As empresas familiares possuem uma cultura forte, com impacto decisivo na vida e nos negócios parentais, o que implica que qualquer mudança na sociedade que viola a cultura do círculo encontrará resistência. Portanto, é necessário saber como e o porquê da cultura de uma família permite ou restringe práticas administrativas. Essa análise só será possível através de um processo de socialização, a criação de arenas de interação e comunicação entre administradores e membros-chave da família (CISNEROS; RAMIREZ; HERNANDEZ, 2011).

3.5 A implantação do BSC em Empresas Familiares

Inúmeros métodos de planejamento e análise empresarial foram criados para auxiliar às organizações. O BSC além de fornecer uma visão ampla de diferentes ângulos, possibilita que todas as principais grandezas que influenciam na empresa sejam consideradas e analisadas. Isso por ser um instrumento que traz à tona a percepção de que

existem fatores subjetivos, alheios aos resultados financeiros positivos, que influenciam os resultados de longo prazo das organizações. Além de ser um sistema de gerenciamento e de avaliação de desempenho multidimensional, ele permite tornar límpidas a visão e as estratégias da empresa, transformando-as em ação (SAHELI, 2002).

Lewandowska e Więcek-Janka (2016) através de um estudo em empresas familiares, notaram que o BSC é implementado como um método eficaz de gestão estratégica, unindo toda a organização em torno da implementação do estratégia, bem como uma maneira de manter certa flexibilidade necessária para responder às mudanças no ambiente. O *Balanced Scorecard* também aprimora a correlação entre estratégia e orçamento, tanto a longo quanto a curto prazo, implicando os arranjos estratégicos. Em uma empresa familiar o planejamento estratégico e a implantação de modelos de gestão são realizados de maneira a proteger a influência da família e seus princípios norteadores mesmo com a profissionalização da organização.

De encontro a isso, Craig e Moores (2010) acreditam que se faz necessário adaptar os procedimentos comprovados de medição e gerenciamento para garantir que os valores da família sejam incluído no desenvolvimento da estratégia de negócios da família. Para os autores é importante reconhecer que os objetivos da família, os objetivos do negócio, e as estratégias empresariais nem sempre são compatíveis. A noção de que processos de planejamento estratégico e as estratégias das empresas familiares diferem significativamente na questão conceitual quando comparadas a processos e estratégias de empresas não familiares.

Williams et al (2018) afirmam que em virtude de seu controle unilateral, a família proprietária pode alavancar sua influência na formação dos objetivos da empresa familiar. Para os autores, a quantidade de influência de uma família nos negócios pode variar, dependendo do nível de poder da família (por meio de propriedade ou envolvimento na equipe ou conselho administrativo), seu nível de experiência (por meio do número de gerações envolvidas em negócios e propriedade) e cultura (a extensão da sobreposição entre os valores da família e do negócio e o nível de comprometimento da família com o negócio). Para o autor, um certo nível de influência familiar é necessário para que uma família afete os objetivos do negócio.

Craig e Moores (2010) determinam que para início da implantação do BSC em empresas familiares, é necessário identificar a essência do núcleo da família e, portanto, negócios da família. Devem ser enquadrados declarações de “valores” ou “códigos de conduta”. Muitas famílias que começam formalizando suas estratégia e

profissionalizando seus negócios perguntando: "Onde começamos?". Porém, não basta apenas que a alta administração esteja motivada; é preciso que a empresa como um todo entenda as vantagens e a necessidade de implantar o BSC. Assim, o papel das lideranças é o de promover um clima favorável para o novo jeito de monitorar o cumprimento da estratégia (BARBOSA; PEREZ, 2016).

No entanto, demonstrar esse comprometimento não é o bastante. É necessário participar ativamente no desenvolvimento do BSC, principalmente no início do processo, assegurar que a tarefa terá alta prioridade e que será totalmente apoiada por toda a organização (GALAS; FORTE, 2008). Contudo, essa avaliação não deve se restringir ao âmbito financeiro, uma vez que esse não leva em consideração fatores como o capital humano, os clientes e os processos internos (BARBOSA; PERES, 2016).

Após a determinação da visão da empresa e sua missão, passa-se às quatro perspectivas propostas pelo BSC. O quadro 8 resume como essas perspectivas se enquadram em uma empresa de gestão familiar.

Quadro 8: Perspectivas BSC em empresas familiares.

Perspectiva Financeira	As empresas familiares normalmente preferem metas financeiras a longo prazo, ao invés de utilizar metas de curto prazo. Normalmente, a geração fundadora está focada na sobrevivência do negócio e no lucro, principalmente para gerar o capital de retorno para financiar internamente o crescimento da empresa. Como tal, os fundadores de empresas familiares são muitas vezes mais avessos a encargos e dívidas do que seus contratados não-familiares que, embora tenham sido contratados para inovarem, devem possuir uma percepção para evitar riscos, especialmente depois que o negócio está estabelecido.
Perspectiva dos Clientes	Os valores e princípios da família são transmitidos e sentidos pelos clientes. As EF são conhecidas por valorizar seu nome e posição dentro das comunidades e do mercado que atuam. É possível traduzir os aspectos familiares em uma mapa estratégico. Tal feito poderia trazer benefícios durante à implantação do planejamento estratégico.
Perspectivas dos Processos Internos	Os gestores de empresas familiares deve adotar sistemas de gestão que sejam adequados para as demandas de seus processos externos e internos. Considerando tanto o ambiente, bem como o estágio de desenvolvimento da empresa devem abordar e formar um pacote internamente consistente de estratégias, estruturas e sistemas. A gestão de sistemas devem evoluir dinamicamente à medida que o negócio cresce e amadurece. O profissionalismo na gestão é vital para o desenvolvimento dos processos. Indiscutivelmente, os processos internos mais difíceis nas empresas familiares, são a influência do fundador nas decisões e a sucessão.
Perspectiva de Aprendizagem e Inovação	EF se preocupam e consideram essenciais as práticas e estratégias de inovação. EF de sucesso gerenciam e ajustam sua estratégia sempre considerando como um dos pilares a questão da inovação. O aprendizado contínuo no negócio é crucial para a sobrevivência, da empresa. Ter que lidar com a camada adicional de complexidade criado pela família significa que as tarefas e prioridades envolvidas em aprender a gerenciar empresas familiares levam a paradoxos específicos e duradouros.

Fonte: adaptada de Craig e Moores (2010).

Craig e Moores (2010) advertem que as EF utilizam uma mescla de estratégias para lidar com as incertezas do negócio. Seus objetivos emanam de estratégias focadas na diferenciação de produtos mais do que em liderança de custos. Relativamente poucos negócios familiares possuem um projeto estratégico formal no qual trabalham os membros da família da primeira e segunda gerações para aplicar o BSC e desenvolver um mapa estratégico. De encontro a isso, Cisneros, Ramirez e Hernandez (2011) ressaltam que apesar das diversas dificuldades e complicações que assediam estas empresas, existem evidências que sinalizam uma possível estabilidade sistêmica graças a força integradora da família.

Para Tondo (2002) em seus estudos sobre gestão estratégica em organizações familiares, a equipe de gestão, composta ou não por membros da família, necessita identificar quais características que a empresa possa assumir, definindo assim, a filosofia do negócio, visão da organização e objetivos de curto e longo prazo. Esse plano de comprometimento estratégico é influenciado pelos ambientes interno e externo a qual a organização está inserida, pela missão da empresa e por mudanças dentro da família, que representa o controle da propriedade.

Pode-se dizer que na criação do *Balanced scorecard* em uma EF, executivos devem escolher um conjunto de medidas que: reflitam com precisão os fatores críticos determinantes do sucesso da estratégia da companhia, mostrem as relações de causa e efeito entre as medidas individuais, indicando como as medidas não financeiras afetam os resultados financeiros no longo prazo e forneçam uma visão ampla do estado atual da companhia (BARBOSA; PERES, 2016). Além de considerarem efetivamente os valores e princípios da família empresária, afim de que a profissionalização e criação dos objetivos estratégicos respeitem e traduzam os a visão da família.

Nesse sentido, Tondo (2002) conclui que a aplicação do BSC em empresas familiares permite o ajustamento do modelo à peculiaridades inerentes à empresa e a família, considerando que essas empresas se diferenciam das demais. Isso porque o BSC refere-se justamente a criação e adaptação de indicadores de resultados e de tendência, visando o monitoramento dos objetivos estratégicos desenvolvimentos dentro do mapa estratégico de cada organização.

Barbosa (2013) ao realizar um estudo sobre a implantação do modelo BSC em uma empresa de cunho familiar, pode visualizar que a implantação leva à empresas uma mudança cultural bastante importante ao passo que proporciona motivação entre os

funcionários, melhor entrosamento das equipes de trabalho e comprometimento com a estratégia. Além disso, pode levar a uma melhoria significativa nos processos internos, no atendimento ao cliente, e uma definição mais abrangente dos objetivos estratégicos ocasionada pela criação de metas elaboradas à partir da estratégia organizacional.

3.5.1. Aspectos críticos de sucesso para implantação do BSC em empresas familiares

O quadro 9 evidencia os principais obstáculos oriundos da elaboração e implantação de um plano estratégico em uma empresa familiar.

Quadro 9: Obstáculos na implantação de um plano estratégico.

Desconhecimento da técnica
Falta de pessoal qualificado
Falta de visão de longo prazo
Imediatismo de resultados
Dificuldade em aceitar mudanças
Falta de tempo e recursos
Dificuldade na identificação da missão
Os valores do empresário confundirem-se com os valores da empresa
Dificuldade em avaliar as ameaças
Dificuldade em obter informações do ambiente
Visão subestimada da concorrência
Dificuldade em avaliar os pontos fracos
Dificuldade em obter informações internas
Dificuldade em identificar as habilidades e os recursos indispensáveis para o sucesso da empresa
Centralização do poder
Dificuldade na definição das metas e de objetivos claros
Desconhecimento da estratégia atual
Dificuldade do proprietário em divulgar o plano aos funcionários
Falta de comprometimento dos funcionários

Fonte: adaptado de Terence; Escrivão Filho (2001).

Barbosa e Perez (2016) alegam que as dificuldades enfrentadas durante o processo de implantação foram observar que o aspecto ‘familiar’ está muito mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada. Considerando isso, não se deve implantar o BSC como um projeto padronizado, pois cada organização deverá ter a sua estratégia. Em outras palavras, Saheli (2002) defende que BSC não é um método pré-definido, rígido, pronto para ser aplicado em qualquer empresa.

Craig e Moores (2010) afirmam que sob a perspectiva de gestão estratégica em uma EF, as famílias são um recurso e uma restrição, isso porque as peculiaridades da

empresa governada por uma família traz benefícios e prejuízos no que diz respeito à sua gestão.

Diante do exposto, pode-se concluir que a empresa familiar é um tipo de organização de grande complexidade. Inúmeras propostas foram criadas a fim de debater em busca de formas analíticas que permitam a sua compreensão e gerar propostas para garantir sua continuidade e conservação familiar. No entanto, não se pode ignorar que a sobrevivência de qualquer organização se deve à estabelecimento das condições necessárias para o monitoramento e realização de suas objetivos, isto é, o modo pelo qual o controle é realizado em sua gestão (CISNEROS; RAMIREZ; HERNANDEZ, 2011).

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem o objetivo de apresentar os aspectos metodológicos do presente trabalho, a saber: etapas da pesquisa, características da pesquisa, método de coleta de dados e método de análise dos dados.

4.1 Etapas da Pesquisa

O trabalho foi dividido em sete etapas de execução. São elas:

- 1º. Escolha do tema e da empresa foco do estudo;
- 2º. Desenvolvimento da pergunta norteadora, objetivo geral e objetivos específicos;
- 3º. Elaboração do referencial teórico, visando a busca de referências bibliográficas que auxiliassem a elaboração e entendimento do estudo proposto;
- 4º. Definição do método de pesquisa;
- 5º. Caracterização da unidade de análise;
- 6º. Desenvolvimento da proposta do BSC na empresa foco do estudo;
- 7º. Elaboração das conclusões.

4.2 Características da Pesquisa

Este trabalho pode ser caracterizado como uma pesquisa empírica, de caráter descritivo e abordagem qualitativa, utilizando como método de pesquisa o estudo de caso.

A pesquisa empírica, também conhecida como pesquisa de campo, pode ser entendida como aquela em que se busca a comprovação prática de algo, seja através de experimentos ou observação de determinado contexto para coleta de dados em campo (GIL, 2002).

A pesquisa descritiva tem como finalidade caracterizar o fenômeno estudado em profundidade, contextualizando-o e relacionando-o às variáveis identificadas ao longo da pesquisa bibliográfica, obtendo-se assim um maior conhecimento sobre o assunto pesquisado (TRIVIÑOS, 1987; GIL, 2002).

Vale destacar que produção científica brasileira no campo de empresas familiares é concentrada em trabalhos empíricos de caráter descritivo, já que este tipo de pesquisa permite uma análise específica e mais aprofundada dessas empresas, possibilitando explorar melhor a complexidade dessas organizações (BORGES; LESCURA, 2010).

No que concerne à abordagem metodológica, este trabalho é uma pesquisa qualitativa, uma vez que se pretende compreender, em profundidade o fenômeno estudado em seu ambiente e contexto social, interpretando-o segundo a perspectiva dos participantes da situação enfocada, sem se preocupar com representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito (VERGARA, 2005).

Ainda de acordo com a autora, esse tipo de abordagem é útil e necessário para identificar e explorar os significados dos fenômenos estudados e as interações que estabelecem, estimulando o desenvolvimento de novas compreensões sobre os mesmos fenômenos nos contextos organizacionais (VERGARA, 2005). Flick (2009) acrescenta que a abordagem qualitativa traz como vantagem a consideração de diferentes pontos de vista sobre o fenômeno investigado.

Para compreender a dinâmica de empresas familiares é fundamental considerar as diferenças de versões da realidade, as representações, a explicação das causas, dos processos e das interações entre os membros dessas organizações (DAVEL; COLBARI, 2003). Nesse sentido, a pesquisa qualitativa constitui o método mais fecundo para apreender a dinâmica das empresas familiares, devido ao seu caráter circular e reflexivo (BORGES; LESCURA, 2010).

Quanto ao método empregado nesta pesquisa, optou-se pelo estudo de caso, bastante apropriado para estudos qualitativos, de natureza empírica. “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real” (YIN, 2001, p. 32).

Observa-se a utilização cada vez mais frequente de estudos de caso para estudar fenômenos relacionados a contextos organizacionais por se tratar de uma ferramenta muito adequada para explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos (GIL, 2002).

4.3 Método de coleta de dados

Em termos de coleta de dados, o estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois vale-se tanto de dados de gente quanto de dados de papel (GIL, 2002). O autor ressalta também, que nos estudos de caso os dados podem ser obtidos mediante análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos. No caso desta pesquisa,

a coleta de dados será conduzida, fundamentalmente, por meio de entrevistas semiestruturadas e análise documental.

A entrevista constitui um meio de coleta de dados muito popular, o qual é amplamente empregado na pesquisa qualitativa. O formato das entrevistas pode variar de acordo com o grau de controle que o entrevistador decide exercer sobre a interação, classificando-as como estruturada, semiestruturada ou não-estruturada (GIL, 2002).

Optou-se pela entrevista do tipo semiestruturada pelo fato de que ela proporciona, tanto ao entrevistador quanto ao entrevistado, maior flexibilidade na interação do que a entrevista do tipo formal, ou estruturada, na qual as oportunidades de se falar sobre tópicos não previstos são limitadas. Na entrevista semiestruturada, o pesquisador geralmente faz uso de perguntas previamente elaboradas, as quais funcionam como uma espécie de roteiro a ser seguido, porém com a vantagem de haver espaço para o surgimento de temas e tópicos relevantes que podem não ter sido previstos no início da investigação. O diretor da organização foi entrevistado e foi aplicado questionário junto aos gestores para entendimento de algumas particularidades da empresa em análise.

Os roteiros das entrevistas e questionário estão elencados no anexo I dessa dissertação.

Quanto à análise de documentos, tal técnica é considerada decisiva para a pesquisa em Ciências Sociais e Humanas. A análise documental constitui uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema (LÜDKE; ANDRÉ, 2013). A pesquisa documental pode ser realizada em fontes como tabelas estatísticas, cartas, pareceres, fotografias, atas, relatórios, obras originais de qualquer natureza, notas, diários, projetos de lei, ofícios, discursos, mapas, testamentos, inventários, informativos, depoimentos orais e escritos, certidões, correspondência pessoal ou comercial, documentos informativos arquivados em repartições públicas, associações, igrejas, hospitais, sindicatos, dentre outros (SANTOS, 2000).

Assim, a utilização de múltiplas fontes de evidência constitui o principal recurso de que se vale o estudo de caso para conferir significância e confiabilidade a seus resultados (YIN, 2001).

Nesta pesquisa, utilizou-se documentos como relatórios financeiros, contábeis, relatórios de vendas, registros de reclamações de clientes, registro de Tecnovigilância, relatórios de produção, análise da programação de produção, website da empresa, dentre outros.

As etapas desenvolvidas foram baseadas nos trabalhos de Kaplan e Norton (2000). As ferramentas utilizadas foram selecionadas após o estudo de diversos trabalhos que também abordaram o desenvolvimento do BSC.

O quadro 10 resume a escolha das ferramentas, os autores que serviram de base para a escolha de cada uma delas e a qual etapa do desenvolvimento elas fazem referência.

Quadro 10: Seleção das ferramentas utilizadas para cada etapa do desenvolvimento do BSC.

Etapa	Ferramentas	Autores	Instrumentos de Coleta de dados	Critérios de Análise
Tradução da visão	Análise Pest	SILVA (2006); CERIBELI, PRADO MERLO (2010); DE AMARO COELHO, DOMINGUEZ (2016); SÉKULA (2019).	Entrevista com diretor, questionário aos gestores, análise documental dos relatório e documentos empresariais.	Identificação de fatores políticos, econômicos, sociais, ambientais e legais que influenciam favoravelmente ou desfavoravelmente a empresa. Identifica se o cenário é otimista, neutro ou pessimista.
	Modelo das 5 forças	PORTER (2008); ROJO, COUTO (2008); RODRIGUES (2016).	Entrevista com diretor.	Identificação da rivalidade entre os concorrentes atuais, identificação das barreiras e facilidades para novos entrantes, identificação do poder de barganha dos fornecedores, identificação do poder de barganha dos clientes, identificação dos produtos substitutos, identificação da atratividade do setor.
	Análise SWOT	TONDO (2002); FLORES, FACHINELLI, GIACOMELLO (2009); DA COSTA BORBA et al (2017); SÉKULA (2019).	Entrevista com diretor, análise documental dos relatório e documentos empresariais.	Identificação das ameaças e oportunidades, forças e fraquezas.
	<i>Business Model Canvas</i>	LÜFTENEGGER, GREFEN, WEISLEDER (2012); VÁZQUEZ, ELORZA, PINZÓN (2016); MACHADO et al (2017).	Análise documental dos relatório e documentos empresariais.	Identificação dos parceiros chaves, caracterização da estrutura de custos, das fontes de receita, identificação das atividades chaves, identificação dos recursos chaves, identificação da proposta de valor, canais relacionamento com clientes e segmentos
Comunicação e Ligação	Mapa estratégico	Kaplan, Norton (1997)	<i>Workshop</i> com diretor.	Identificação da missão, visão, estratégias da perspectiva financeira, dos clientes, dos processos internos e aprendizagem.
Planejamento do Negócio	BSC completo com objetivos, metas e indicadores	Kaplan, Norton (1997)	<i>Workshop</i> com funcionários.	Para cada estratégia estabelecida, definição de objetivos, metas, prazo, responsável, indicador de desempenho, fórmula para cálculo do indicador e ações a serem executadas.
Feedback e Aprendizado	Requer implantação	Não contemplado neste trabalho	Não contemplado neste trabalho.	

Fonte: Berti (2020) autora desta dissertação.

A etapa de *feedback* e aprendizado não pode ser contemplada nesta dissertação, pois o processo de desenvolvimento do BSC requer tempo para ajustes após seu desenvolvimento. Esse tempo pode variar de seis meses a um ano dependendo da complexidade da empresa para a consolidação do processo de implantação. Por esse motivo, a pesquisa possui este corte temporal, com foco principal no desenvolvimento do BSC na empresa em análise.

4.4 Método de análise dos dados

Para esta etapa foi adotada como técnica a análise de conteúdo. De acordo com Bogdan e Biklen (2010), requer um conjunto de técnicas de análise visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das entrevistas e análise dos documentos, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos e variáveis nos respectivos discursos. Bardin (1977) afirma que a análise de conteúdo é caracterizada por um conjunto de instrumentos metodológicos que se aplicam a discursos com grande diversidade de possibilidades.

De encontro a isso, Silva e Fossá (2015) sinalizam que a análise de conteúdo é uma técnica de análise das comunicações, que irá analisar o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador. Dessa forma, pode-se dizer que o caminho percorrido pela análise de conteúdo, ao longo dos anos, perpassa diferentes fontes de dados, como: notícias de jornais, discursos políticos, cartas, anúncios publicitários, relatórios oficiais, entrevistas, vídeos, filmes, fotografias, revistas, relatos autobiográficos, entre outros. Nesse sentido, neste trabalho serão analisados os conteúdos de entrevistas, questionários, *workshops* e documentos empresariais diversos.

5. ESTUDO DE CASO

5.1 Caracterização da unidade de análise

A empresa foco do estudo tem como atividade a manufatura de produtos para saúde. De acordo com a Agência Nacional de Vigilância Sanitária- ANVISA, produtos para a saúde são: equipamento, aparelho, material, artigo ou sistema de uso ou aplicação médica, odontológica ou laboratorial, destinado à prevenção, diagnóstico, tratamento, reabilitação ou anticoncepção e que não utiliza meio farmacológico, imunológico ou metabólico para realizar sua principal função, podendo entretanto ser auxiliado em suas funções por tais meios (ANVISA, 2019). Os produtos produzidos são materiais plásticos descartáveis utilizados em sua grande maioria centros cirúrgicos humanos e veterinários.

A comercialização de seus produtos é realizada diretamente ao cliente final (clínicas e hospitais) como também através de terceiros (distribuidores regionais).

Grande parte de seu faturamento (90%) está centralizado em clientes localizados no estado de São Paulo. No entanto, com menor participação, possui clientes nos estados: Rio de Janeiro, Minas Gerais, Bahia, Pará, Goiás, Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul.

A natureza jurídica da empresa é EIRELI. De acordo com a Junta Comercial do Estado de São Paulo- JUCESP (2019) “EIRELI- Empresa Individual de Responsabilidade Limitada - é aquela constituída por uma única pessoa titular da totalidade do capital social, devidamente integralizado, que não poderá ser inferior a 100 (cem) vezes o maior salário-mínimo vigente no País”. É considerada uma empresa familiar, pois o único sócio é um dos gestores e sua enteada participa dos processos de decisão.

A empresa possui 23 anos de atividades, porém foi adquirida pelo atual gestor no ano de 2013. O proprietário possui suas atividades voltadas à área comercial e sua enteada é responsável pela área industrial. Existem também vendedores com grau de parentesco (irmã e primo do diretor).

O setor industrial e administrativo estão localizados na mesma planta. Todas as atividades são desempenhadas pelos 60 colaboradores que integram o quadro de funcionários regidos pelo regime CLT. As áreas contábil e jurídica da empresa são realizada por terceiros através de contratos de trabalho.

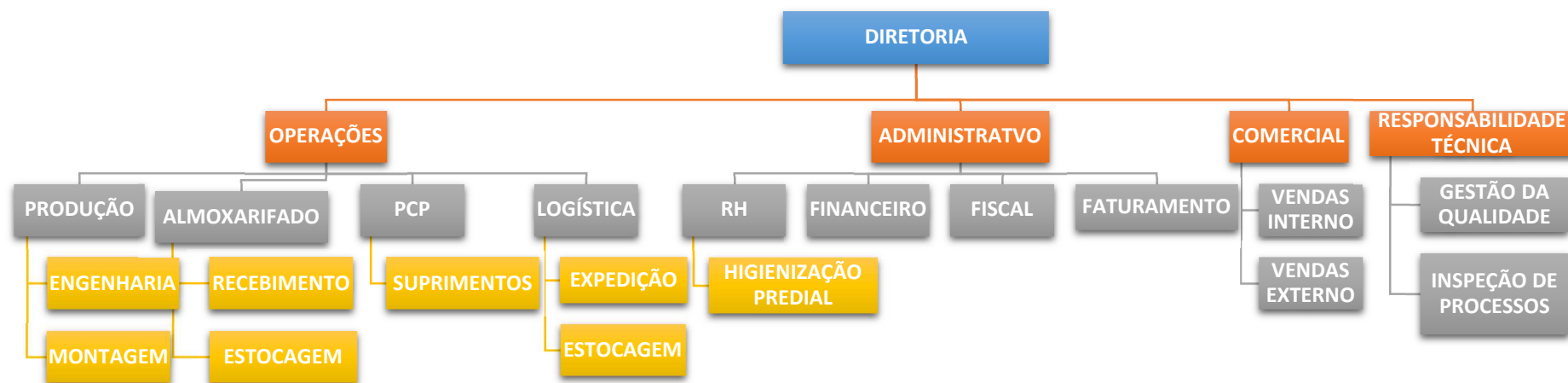
Há várias classificações de beneficiários por porte de empresa, divulgados por órgãos diferentes no país. De acordo com BNDES (2019) a empresa é considerada de médio porte, pois possui receita bruta anual maior que R\$ 3,6 milhões.

Em sua maioria, os produtos são compostos por Polietileno (PE) e Polipropileno (PP), componentes plásticos que industrializados por terceiros dão origem a frascos, bolsas e tubos. Estes componentes que serão posteriormente industrializados pela empresa em análise.

O processo industrial em sua quase totalidade engloba a montagem de peças e conexões, tendo como produto final: frascos para aspiração, coletores de urina, tubos extensores, irrigadores, dentre outros.

A figura 11 demonstra o organograma da empresa.

Figura 11: Organograma.



Fonte: Cedido pela empresa foco do estudo (2019).

5.2 Desenvolvimento do BSC na empresa foco do estudo

Nessa seção serão apresentadas as etapas realizadas durante o desenvolvimento e implantação do BSC na unidade em análise.

5.2.1 Tradução da visão

Ao considerar os métodos de Kaplan e Norton (2000), para tradução da visão da empresa foram desempenhadas as seguintes etapas:

5.2.1.1 Diagnóstico empresarial

Com o intuito de mapear a situação atual da empresa quanto aos diversos aspectos organizacionais foram realizados diferentes diagnósticos da empresa. Pois a abordagem sistêmica é o fator primordial para uma adequada avaliação da real organizacional.

Essa etapa foi realizada a partir da utilização das seguintes ferramentas de diagnóstico estratégico: análise SWOT, 5 forças de Porter, Análise de Pest e *Business Model Canvas*. Também, foram realizadas entrevistas com o diretor, aplicação de questionário nos gestores e análise documental. Para execução dessa fase, a análise documental foi de grande valia para que se obtivesse um diagnóstico preciso da organização, visto que o quadro pessoal da organização não faz uso de ferramentas gerenciais estratégicas em suas atividades.

A seguir estão demonstrados os diagnósticos estratégicos em questão.

Quadro 11: Análise SWOT

FORÇAS	
Comercial	
	• Empresa com visão comercial. Diretoria atuante no setor
	• Fidelização dos clientes
	• Comercialização para os mais importantes hospitais do Brasil
Qualidade	
	• Personalização de produtos para que melhor atendam às necessidades dos clientes
	• Possui Licenciamento e documentos exigidos pelos órgãos regulatórios
	• Bom relacionamento com a VISA local

• Segue todas as normas estabelecidas pela RDC-16	
• Registro de reclamações de cliente quase nulo	
• Qualidade dos produtos reconhecida no mercado	
• Consultoria para assuntos regulatórios acompanha o processo e garante sua manutenção	
Gestão	
• Equipe enxuta, porém possibilita aumento da capacidade de produção com pouco investimento	
• Produtos de classe de risco baixa, sem necessidade de mão-de-obra especializada para sua elaboração	
Financeiro	
• Bom relacionamento com instituições financeiras	
• Baixo custo de produção	
• Produtos acabados em grande rotatividade. Estoque baixo.	
• Poucos concorrentes diretos.	
FRAQUEZAS	
Produção	
• Incapacidade produtiva, impossibilitando atender aos prazos definidos	
• Processo produtivo obsoleto, pouco investimento em maquinários e tecnologia	
• Espaço físico limitado, impedindo o aumento do armazenamento de insumos e matérias-primas e desenvolvimento da produção	
Financeiro	
• Setor industrial não atende às demandas comerciais	
• Capital de giro escasso, dificuldade para negociação com fornecedores e parceiros	
• Endividamento com bancos	
• Concorrentes com poder aquisitivo maior, oferta de produtos com preço muito abaixo dos praticados pela empresa	
• Falta de gestão do capital de giro, ocasionando problemas com fluxo de caixa	
Logística	
• Distância de seus principais clientes e fornecedores- aumento de custo (frete)	
Gestão	
• Poder centralizador do sócio, dificultando a profissionalização dos setores	
• Interferência do comercial nos setores administrativo e industrial, comprometendo os procedimentos pré-determinados	

Falta de planejamento e estratégia para tomada de decisões
Falta de pessoal especializado para gerir a área financeira
Não há planejamento e estratégia, assim como, não existem indicadores de desempenho
Gastos que não geram receita e são desnecessários
Consultoria contratada para gestão financeira interfere em áreas fora de sua alçada, gerando insatisfação dos funcionários e dificuldades na gestão industrial
Falta de confiança por parte do diretor em sua equipe estratégica
OPORTUNIDADES
Grande aceitabilidade da marca pelo mercado
Novas parcerias e investimento de terceiros
Criação de novos produtos
Profissionalização da equipe estratégica
Compra de componentes importados com menores custos e igual qualidade
Melhor divulgação da marca e aumento da capacidade de vendas em novos clientes
Aumento das vendas em clientes já existentes
AMEAÇAS
Falta de investimento em novas técnicas de produção
Dívidas a longo prazo que interferem no capital de giro
Dificuldade dos gestores em assimilar a nova cultura organizacional
Dependência exagerada do sócio nas atividades comerciais
Falta de planejamento estratégico. Ausência de indicadores de desempenho
Ausência de provisões e objetivos futuros bem delimitados

Fonte: Berti (2020) autora dessa dissertação.

Quadro 12: Cinco Forças de Porter

Ameaça de novos entrantes
Mesmo este setor mercadológico apresentando crescimento exponencial, e por esse motivo demasiadamente atrativo, a entrada de novos concorrentes não é encarada como uma grande ameaça pela diretoria, pois a empresa não ocupa lugar de liderança perante seus concorrentes. A proposta comercial estabelecida visa oferecer aos clientes soluções e não venda somente de produtos e <i>commódities</i>. Por oferecer personalização de produtos para que atendam as diferentes demandas, os responsáveis pelo setor comercial acreditam que a concorrência não interfira diretamente nos planos de expansão estabelecidos. Isso se deve ao fato de que as grandes concorrentes tenham seus objetivos

ligados a custos, já a empresa foco do estudo tem sua estratégia voltada a diferenciação em sua linha de produtos. Contudo, é notório que novos entrantes com essa visão de negócio poderiam interferir massivamente nas vendas da organização.
Rivalidade entre os concorrentes
Não existem um grande número de empresas que ofereçam produtos da mesma linha oferecida pela empresa em análise. São 3 os principais concorrentes que de fato interferem e disputam o mesmo nicho de mercado. O diretor da empresa já trabalhou em duas das principais concorrentes. Por essa razão, tem domínio das técnicas e política comercial que esses concorrentes desempenham. Conhece as falhas e as lacunas deixadas em seus clientes, e se utiliza dessas informações para atingir o mercado, oferecendo aquilo que os demais não oferecem. A rivalidade entre os concorrentes não é um dos elementos que interferem diretamente no crescimento da empresa. O mercado é muito extenso e de alto consumo, e, como dito anteriormente, são poucas as empresas que se dedicam a venda desse tipo de material. Na verdade, o setor de produtos para saúde, ainda é uma área pouco explorada pelas organizações brasileiras e marcas importadas ainda não são bem aceitas nos principais hospitais.
Poder de negociação dos fornecedores
Pode-se dizer que esta seja a mais impactante das forças analisadas que interferem diretamente na sobrevivência da organização em questão, pois a situação financeira da empresa impede melhores negociações com seus fornecedores. Desenvolver novos parceiros também torna-se um empecilho, porque exigem prazos mais curtos para pagamento que muitas vezes não é possível pela deficiência no capital de giro. O setor de suprimentos da empresa não é capacitado e com isso, não são feitos acordos comerciais de fornecimentos que assegurem melhores preços e redução de custos. A empresa é dependente de seus fornecedores e não possui segundas opções em casos de problemas. Dessa forma, os prazos de entregas não são cumpridos, a qualidade dos componentes fornecidos varia e muitas vezes não mantêm os parâmetros exigidos. É notório que a principal fonte dos problemas industriais da organização está voltado à falta de fornecedores assíduos e bons acordos comerciais.
Poder de negociação dos compradores
Com a elaboração de uma política comercial, os preços foram reajustados. Com isso, o poder de negociação dos compradores foi diminuído. Anterior às mudanças, os compradores impunham valores e prazos de entrega que muitas vezes resultavam em prejuízo para empresa. Após à alteração do setor comercial, as vendas decaíram significativamente, porém foram mantidos os melhores acordos

comerciais, e mesmo com o decréscimo do faturamento a rentabilidade da empresa aumentou consideravelmente.

A análise permitiu ver que mesmo após a inclusão de uma nova política comercial, o setor de vendas muitas vezes interfere no preço dos produtos para garantir a venda, levando muitas vezes a prejuízos e congestionamento nos prazos de entregas.

Ameaça de produtos os serviços substitutos

Existe a preocupação com o portfólio de produtos perante os avanços tecnológicos. A empresa não possui maquinário ou recursos para alterar seu método de produção ou adaptar seus produtos para atenderem as novas demandas. Porém, o setor comercial que é liderado pelo diretor da empresa está constantemente atento às novidades do mercado. Por ter acesso facilitado na maioria de seus clientes, tem possibilidade de conhecer o que tem sido oferecido pelos concorrentes.

Os investimentos são escassos para a modernização da produção, porém através de acordos com alguns de seus fornecedores, novos produtos estão sendo desenvolvidos para que a empresa não tenha seu portfólio defasado quando comparado aos de seus concorrentes.

Não existe um setor de pesquisa e desenvolvimento ativo na empresa, como dito anteriormente, essas funções são desempenhadas pelo comercial que traz as necessidades do mercado ao setor industrial, porém, muitas dessas solicitações de criação de novos produtos são atendidas sem que haja um estudo mercadológico para entender se de fato este produto será rentável para a empresa, gerando custos desnecessários com registros, compra de componentes e resultando em uma maior incapacidade produtiva.

Fonte: Berti (2020) autora dessa dissertação.

Quadro 13: Análise de PEST

Fatores Políticos
As mudanças políticas não afetam diretamente no crescimento da empresa. Mesmo com mudanças no polo político do país, não houveram grandes diferenças na tomada de decisões por parte dos gestores. A empresa somente fornece produtos para a rede privada, e com isso, não participa de licitações e assim sofre menos com mudanças governamentais. Como possui dívidas de impostos, mudanças nas leis e na forma de que isso será cobrado atingem a empresa e modificam seu fluxo financeiro, as vezes, de maneira positiva (novos parcelamentos, descontos) e de forma negativa (maiores taxas de juros, prazos). O setor de produtos para saúde não sofre diretamente com novas políticas, pois oferece produtos essenciais para realização de procedimentos cirúrgicos, produtos que independem da vontade do usuário e que são necessários para manutenção da vida e saúde da população.

Fatores Econômicos
Mudanças econômicas são sentidas na empresa, porém de maneira sensível e não direta. Aumento ou diminuição dos índices inflacionários modificam o preço dos componentes e matérias-primas, porém os contratos com os clientes não permite reajuste de preços muito constantes, as negociações com os hospitais são feitas por um longo período e não são consideradas mudanças econômicas. Dessa forma, muitas vezes o custo do produto aumenta e o preço praticado não pode ser alterado, levando a menores ganhos e possíveis prejuízos nas vendas. Mesmo em momentos de crise financeira no país, os hospitais precisam continuar comprando produtos para saúde devido sua importância e necessidade. Porém, as negociações se modificam, os clientes solicitam preços mais baixos ou podem encerrar os acordos comerciais realizados. A empresa não tem muito acesso a créditos bancários e com isso precisa realizar a maioria de suas negociações com prazos muito curtos de pagamento. A globalização pode levar à empresas do setor que não tenham muita força financeira a deixarem de existir, dando lugar a grandes corporações internacionais que podem oferecer produtos de igual ou maior qualidade com custos reduzidos.
Fatores Sociais
O crescimento populacional mundial leva ao maior consumo dos produtos ofertados pela empresa. Porém, hoje em dia, existe uma grande preocupação com a produção de lixo mundial e a população está se conscientizando da importância da redução de resíduos para a manutenção da vida no planeta. Dessa forma, empresas que não objetivarem produzir com menor impacto ambiental estarão fadadas ao fracasso. Uma indústria de material descartável como a empresa foco do estudo deve voltar sua atenção no desenvolvimento de novas técnicas e novos produtos que possam ser reutilizados e que não ofereçam tantos riscos ao ambiente. O uso dos produtos oferecidos é estritamente a profissionais da saúde, dessa forma, a preocupação da empresa deve considerar as particularidades desses usuários e quais são suas preocupações durante o uso e manuseio do produto. Por se tratar de recipientes para materiais contaminantes, o foco da empresa também deve salientar a segurança do usuário e sua correta funcionalidade, pois são utilizados em procedimentos em que a vida do paciente está em risco.
Fatores Tecnológicos
A empresa não possui investimento algum em maquinários mais eficientes, ou faz uso de aditivos tecnológicos. Seu processo é rudimentar e exclusivamente manual. Com isso, seus produtos não podem ter um grau de complexidade muito acima do que já possuem e a capacidade produtiva é limítrofe à quantidade de funcionários e espaço físico de produção.

Seus principais concorrentes possuem unidade fabril dotada de equipamentos que otimizam o tempo e o custo de produção, tornando a distância ainda maior para alcança-los.

Foi adquirido um novo software de informações que proporcionará à empresa um controle melhor de suas atividades e processos, e os gestores demonstram bastante otimismo em sua utilização.

Avanços tecnológicos são imprescindíveis para empresas se manterem rentáveis e competitivas no mercado, e, com isso, é notório a falta de preocupação por parte do corpo diretivo em investimentos em áreas de pesquisa e desenvolvimento.

Fatores Ambientais

A regulamentação ambiental da empresa é realizada periodicamente por órgãos fiscalizadores. Contudo, ela somente produz lixo comum e considerado doméstico. Não existem grandes volumes de perdas, pois itens não conformes normalmente são substituídos pelos fornecedores, sendo este um fator positivo quando considerada a variável ambiental

A empresa não possui setores que tratem da responsabilidade social e ambiental em seu processo, apenas pensa na criação de novos produtos para diminuir a quantidade de compostos plásticos em sua composição, e, assim, serem produtos menos danosos ao meio ambiente e mais rentáveis à organização, sendo este um fator negativo quando considerada a questão ambiental.

Alguns clientes enviam anualmente questionários considerando questões sobre sustentabilidade, gestão de resíduos e energias renováveis. Mesmo a empresa demonstrando pouco cuidado com os temas, os acordos comerciais se mantêm e não geram dificuldades durante a comercialização.

Este cenário pode ser considerado otimista, visto que a empresa tem planos de se adequar à novas solicitações ambientais e entende de sua importância.

Fatores Legais

O principal órgão regulamentador que rege esta classe de manufatura é a ANVISA- Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Visitas anuais são realizadas pela VISA local e a cada 24 meses pela VISA estadual. O licenciamento ocorre após o cumprimento de todas as exigências contidas na RDC-16 (norma regulamentadora para produtos para saúde) de forma documental e prática. Todos os produtos obrigatoriamente devem passar por análise pelo órgão para que possua um cadastro e assim possa ser produzido e comercializado no país.

A empresa tem como imposição do órgão a contratação de um responsável técnico, cargo este responsável pelo cumprimento da norma em todos os processos industriais e responsabilidade por todos os lotes produzidos.

Mudanças realizadas pela ANVISA podem ser benéficas ou dificultadoras para a empresa em questão. Contudo, essas mudanças levam tempo para serem inseridas e com antecedência a empresa tem ciência através das publicações oficiais, tendo tempo para as adequações que se fizerem necessárias.

Quadro 14: *Business Model Canvas*

Quadro 14: Business Model Canvas				
Parcerias chave Fornecedores Terceirização	Atividades chave Manufatura de produtos descartáveis Atendimento técnico pós-venda	Proposta de valor Atendimento a grande parte dos hospitais privados Início ao atendimento de hospitais públicos	Relação com clientes SAC Tecnovigilância Feedback de clientes através do comercial	Segmentos de mercado Hospitais Clínicas
	Recurso chave Comercial		Canais Representantes comerciais Distribuidoras	
Estrutura de custos Estrutura produtiva Estrutura administrativa Matéria- primas e insumos Equipe		Fontes de renda Venda de produtos		

Fonte: Berti (2020) autora dessa dissertação.

5.2.1.2 Definição da visão e missão

A definição da visão permite a correta formulação da missão empresarial, a qual corresponde a própria atividade, pois norteia a empresa, de acordo com o que acredita e se diferencia dos demais (SILVA, 2006).

Essa etapa foi realizada através de uma reunião com o diretor, onde foram apresentados os diagnósticos estratégicos elaborados e a missão e visão anterior foram consideradas como efetivas, porém pouco condizentes com o olhar atual do diretor à empresa.

Nessa fase, foram discutidos os objetivos que ele almeja alcançar nos próximos cinco anos, e, a partir daí, pôde-se definir a nova missão, nova visão e objetivo norteador para o início do desenvolvimento do modelo BSC.

Missão

“Oferecer soluções para área médico-hospitalar através de uma ampla gama de produtos inovadores e de alta qualidade e pela excelência e estreitamento na relação com o cliente”.

Visão

“Buscar o crescimento contínuo e se tornar uma empresa líder de mercado no ramo médico-hospitalar a nível nacional”.

Objetivo norteador

“Liderança no mercado médico-hospitalar nacional”.

O diretor não possibilitou a participação de outros gestores para delimitação desses conceitos, estando a frente de toda decisão e delineamento da empresa. Algo bastante comum em empresas familiares.

5.2.1.3 Definição da estratégia

Em termos gerais, a estratégia pode ser resumida como a tentativa da organização em alinhar o seu ambiente interno ao ambiente externo (MARTINS; CRUZ; DEL CORSO, 2011). Em outras palavras, tem como objetivo principal a criação de valor. Dessa forma, a alta administração deve estar de acordo com a estratégia proposta e deve-se definir um arquiteto do processo, ou seja, quem fará o comando da operação.

O BSC deve sempre entender a estratégia de negócio para que possa desenvolver as propostas de valor para os clientes, criando um alinhamento em todo fluxo de valor da organização (SILVA, 2006). Estratégia essa que é composta por um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos, que deverão permear as perspectivas, viabilizar o teste das relações entre o alcance ou não da meta de um objetivo, bem como seu impacto em outro objetivo (ROCHA-PINTO; DEL CARPIO, 2011).

Existem cinco princípios organizacionais com foco na estratégia: tradução da estratégia em termos operacionais; alinhamento da organização à estratégia; fazer da estratégia para do cotidiano dos funcionários; fazer dela um processo contínuo; e mobilizar a mudança pela liderança do executivo (CANEVAROLLO, 2004).

Essa etapa foi realizada a partir de uma reunião com o diretor, onde foram explicitados os pontos críticos da organização e os objetivos a qual o diretor deseja atingir, levando em conta as discussões das reuniões anteriores e a missão e visão elaboradas. Com isso, foram definidas as estratégias empresariais para a implantação do BSC.

A estratégia norteadora na implantação do BSC foi a estratégia de crescimento, visando o aumento de vendas, aumento e diversificação do portfólio e desenvolvimento de novas parcerias.

5.2.2 Comunicação e ligação

Nessa fase de execução, de acordo com Kaplan e Norton (1997) deve-se iniciar a implantação de fato, criando o mapa estratégico que irá nortear as ações e decisões da organização.

5.2.2.1 Criação do mapa estratégico

Nesse momento do processo, realizou-se a montagem de um esquema visual da forma com que os objetivos serão alcançados, elucidando as perspectivas e as ações a serem alcançadas por cada uma delas. O mapa foi criado com base nas reuniões com o diretor da empresa, nos diagnósticos estratégicos elaborados e no questionário aplicado nos gestores das áreas principais (produção, RH, qualidade, financeiro e PCP).

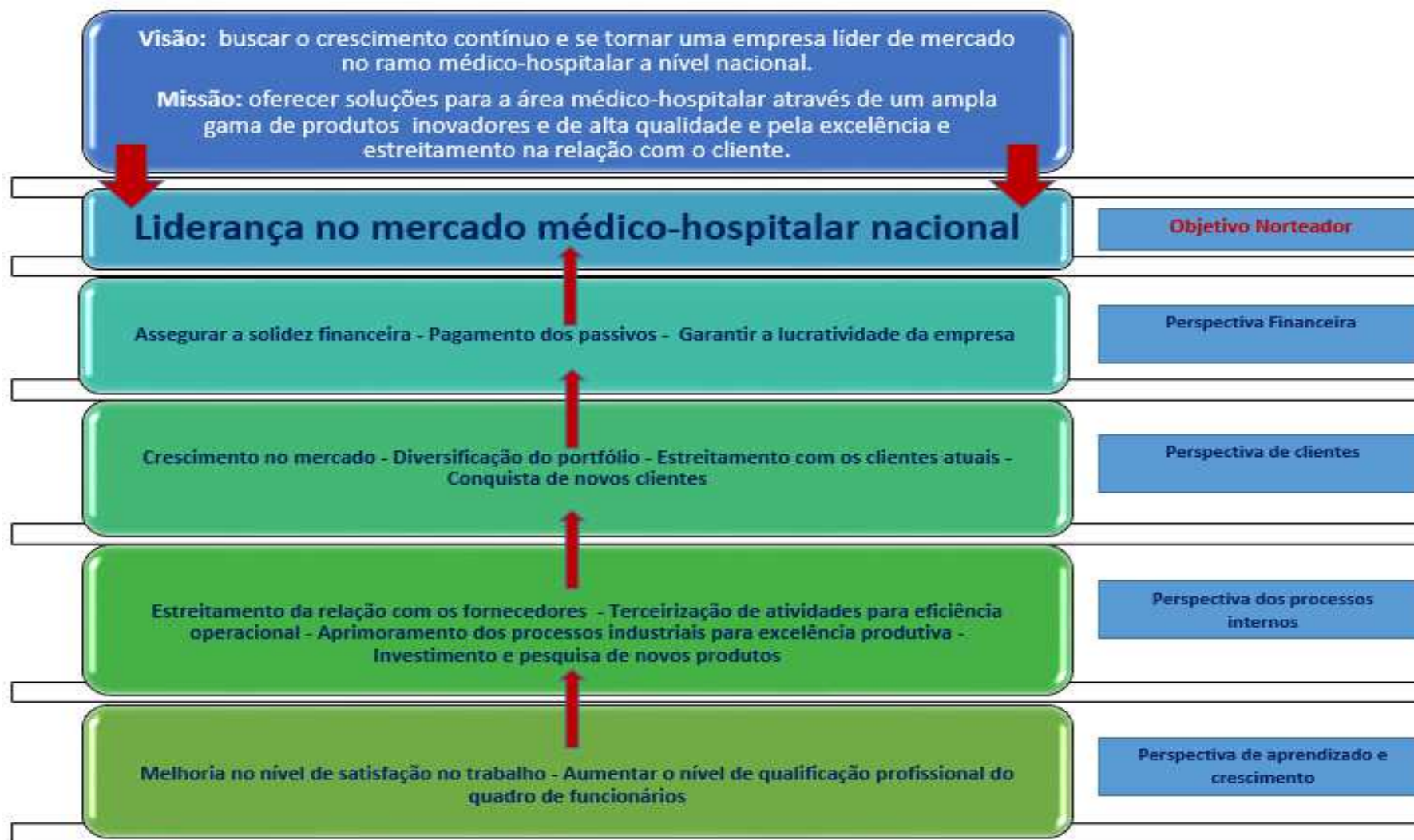
O mapa deve exprimir de maneira simples e direta como cada uma das perspectivas propostas por Kaplan e Norton (1997) será trabalhada e auxiliará no alcance do objetivo norteador.

No caso da empresa analisada, o diretor durante as reuniões deixa clara sua intenção de crescimento, com isso, as perspectivas devem possibilitar diante da realidade da empresa a consagração desse objetivo, em outras palavras, as perspectivas são as metas setorizadas que permitirão o crescimento almejado.

O poder centralizador do diretor, algo comum em organizações familiares não permitiu a participação dos gestores na realização e delimitação do mapa estratégico. A tomada de decisão pertence de maneira exclusiva do diretor, e assim, todos os objetivos e metas são delineados por ele e apenas executados pelos demais, sem que haja a participação efetiva no processo de raciocínio do processo.

A figura 12 demonstra o mapa estratégico definido na empresa.

Figura 12: Mapa estratégico da empresa em análise.



Fonte: Berti (2020) autora dessa dissertação.

A melhoria no nível de satisfação no trabalho e aumento do nível de qualificação profissional do quadro de funcionários possibilita a busca pelo aprimoramento dos processos industriais para excelência produtiva, elevando e facilitando o estreitamento com os clientes atuais e abrindo possibilidades para clientes novos. O estreitamento das relações com fornecedores, assim como desenvolvimento de novos produtos permitem um crescimento no mercado e um estreitamento com os clientes já conquistados, assim como a terceirização pode auxiliar na diversificação do portfólio e negociações com novos clientes. Essas medidas proporcionaram o aumento da lucratividade e solidez empresarial, assim como a diminuição dos passivos, permitindo de maneira geral, a empresa conquistar seu objetivo norteador: tornar-se líder no mercado nacional.

5.2.3 Planejamento do negócio

Nesse momento, deve ser definida a prioridade das ações e a correspondente alocação de recursos através da integração dos planos financeiros com os competitivos.

5.2.3.1 Escolha dos indicadores

Por meio do uso de indicadores, o processo de mensuração do desempenho é facilitado e fornece informações necessárias para a tomada de decisão. Por isso, devem ser particularmente escolhidos de acordo com a grande diversidade de objetivos a serem alcançados pelas organizações. Assim, a medição do desempenho tem sido essencialmente apreciada pelas empresas em função do contexto estratégico que se encontram (MONTENEGRO; CALLADO, 2019).

Em análises realizadas por Fagundes et al (2018) em um estudo sobre a implantação do modelo, os autores observaram os objetivos estratégicos definidos pelos dirigentes no planejamento estratégico da organização, identificaram os indicadores-chaves de desempenho para cada objetivo estratégico, evidenciaram os responsáveis e metas a serem atingidas para cada ciclo do BSC e avaliaram os indicadores de desempenho elencados.

De encontro a isso, na empresa em análise, foram elencados os indicadores que faziam jus aos objetivos traçados para as quatro perspectivas e que permitissem a correta avaliação do andamento do processo.

Os indicadores elencados foram disposto no quadro 15 relacionados às metas e ao plano de ação proposto para efetividade do objetivo a qual faz referência.

Quadro 15: Objetivos, indicadores, metas e planos de ação.

Objetivos	Indicadores de desempenho	Metas	Planos de ação
Assegurar a solidez financeira.	• Evolução da receita total. • Margem de contribuição. • Evolução do faturamento.	• Aumento da margem de contribuição e faturamento em 20% até início de 2021.	• Organizar e colocar em funcionamento o fluxo de caixa. • Diminuir custo produtivo e aumentar a contribuição e a margem de lucro dos produtos.
Pagamento dos passivos.	• Evolução do passivo.	• Pagamento do passivo em 30% até início de 2021.	• Organizar o planejamento dos pagamentos e priorizar o pagamento dos passivos.
Garantir a lucratividade da empresa.	• Evolução da lucratividade • Estudo da margem dos produtos.	• Aumento da margem de lucro dos produtos em 20%. • Redução de custos de produção e na compra de Matéria-prima em 20 % até início de 2021.	• Negociação com clientes já conquistados sobre aumento do preço dos produtos. • Negociações com fornecedores sobre preços mais baixos. • Aumento da produtividade.
Crescimento no mercado.	• % participação no mercado.	• Aumento do número de clientes em 10%. Até segundo semestre de 2021.	• Contratação de representantes comerciais. • Treinamento da equipe de vendas.
Diversificação do portfólio.	• Evolução do número de itens do portfólio em comercialização.	• Criação de 3 novos produtos até início de 2021.	• Reuniões mensais com equipe de produção, qualidade, comercial para alavancar a criação de novos produtos. • Entendimento das necessidades mercadológicas através de reuniões com clientes parceiros. • Treinamento da equipe de vendas sobre os novos produtos. • Contratação de profissional especialista no uso dos produtos para suporte da equipe comercial.
Estreitamento da relação com os clientes atuais.	• % fidelização e retenção de clientes. • Evolução do número de reclamações. • Evolução do número de clientes assíduos (compras em pelo menos três meses). • Número de vendas de novos itens em clientes já conquistados.	• Diminuir em 20% número de perdas de clientes conquistados até início de 2021. • Manter ou minimizar número de reclamações do ano de 2019.	• Treinamento do setor comercial. • Presença do diretor nas negociações comerciais. • Treinamento no atendimento pós venda. • Investimento no setor de qualidade.

		• Tornar clientes que fazem compras esporádicas (intervalos maiores que três meses) mais assíduos. • Aumento no número de vendas de itens novos em clientes já conquistados em 10% • Até início de 2021. • Melhoria no atendimento aos prazos de entrega.	• Acordo com transportadoras parceiras para armazenagem de produtos acabados em seus estoques (mais próximos aos clientes). • Compra de matéria-prima considerando estoque mínimo para evitar faltas.
Conquista de novos clientes.	• Evolução do número de clientes.	• Aumento em 5% no número de novos clientes cadastrados até segundo semestre de 2021.	• Treinamento do setor comercial. • Presença do diretor nas negociações comerciais. • Contratação de novos representantes comerciais nas diversas regiões do país.
Estreitamento da relação com fornecedores.	• Índice de desenvolvimento de fornecedores cadastrados e ativos. • Evolução dos custos e prazos com fornecedores.	• Aumento do número de fornecedores ativos para itens críticos. Três fornecedores para cada item crítico até segundo semestre de 2021. • Melhoria nas relações custo e prazo dos fornecedores parceiros.	• Capacitação do setor de suprimentos. • Contratação de profissionais para efetivação do setor.
Terceirização de atividades para eficiência operacional.	• Evolução das contratações de produção terceirizada.	• Desenvolvimento de fornecedores que terceirizem processos produtivos.	• Capacitação do setor de suprimentos. • Aumento da autonomia no poder de decisão do setor.
Aprimoramento dos processos industriais para excelência produtiva.	• Evolução do custo produtivo por produto. • Evolução da produtividade • Índice de devoluções por defeito de produção. • Investimento em maquinários e equipamentos.	• Diminuição do custo de produção em 5% até segundo semestre de 2021. • Aumento da produtividade em 10% até início de 2021. • Manter ou diminuir índices de defeitos originados no processo produtivo do ano de 2019.	• Compra de esteira automatizada para produção. • Criação de processo de montagem em linha. • Criação de uma nova sala de produção para produtos estéreis. • Capacitação do setor da qualidade.
Investimento e pesquisa de novos produtos.	• Horas em reuniões de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.	• Criação de 3 novos produtos até início de 2021. • Melhorias dos itens do portfólio (em casos de atendimento às demandas mercadológicas).	• Criação de comitê técnico-comercial. • Reuniões mensais sobre o estudo do portfólio e das necessidades de mercado.

Melhoria no nível de satisfação no trabalho.	• Índice de rotatividade dos funcionários. • %retenção de profissionais de alto desempenho. • Resultado de pesquisa de satisfação dos funcionários. • <i>Feedback</i> sobre o desenvolvimento da autonomia no ambiente laboral.	• Diminuição do número de finalizações de contratos de trabalho em 10% até segundo semestre de 2021. • Melhoria no nível de satisfação dos funcionários.	• Treinamento e capacitação do RH. • Criação de eventos para promover o relacionamento interpessoal sadio e diminuir distâncias dos departamentos. • Participação do diretor e gestores em eventos para aproximação com os funcionários operacionais. • Criação de pesquisa de satisfação dos funcionários anual com <i>feedback</i> dos funcionários sobre suas atividades. • Melhorias na estrutura física da sala de descanso dos funcionários.
Aumento o nível de qualificação profissional do quadro de funcionários.	• Despesas no desenvolvimento de habilidades e competências dos funcionários. • Horas de treinamento total. • Número de projetos para capacitação de profissionais. • % conhecimento da estratégia competitiva e das metas operacionais da empresa.	• Aumento no investimento em 30% em treinamentos, e projetos de capacitação profissional até início de 2021. • Aumento de funcionários operacionais que cursem escola técnica ou faculdade ligadas à área de atuação em 5% até início de 2021.	• Capacitação do RH. • Contratação de empresa especializada em treinamentos e capacitação de funcionários. • Palestras sobre os cursos oferecidos nas faculdades da região. • Incentivo aos funcionários que entrarem na faculdade com melhoria em 20% no salário após conclusão do primeiro ano de estudo. • Disseminação sobre os conceitos empresariais ligados à missão, visão, valores e estratégia ao funcionários.

Fonte: Berti (2020) autora desta dissertação.

5.2.3.2 Comunicação e divisão das responsabilidades

Além da seleção dos indicadores, nessa etapa de planejamento ocorreu também o alinhamento estratégico com os gestores das áreas críticas da empresa (qualidade, produção, financeiro, PCP e RH).

Foram apresentados através de *workshop* o conceito do modelo BSC, quais são suas formas de desenvolvimento e sua aplicabilidade na empresa. Depois foi apresentada a nova missão e visão da empresa, sua estratégia e o mapa estratégico.

Em termos gerais, *feedback* dos funcionários foi positivo e percebeu-se motivação e credibilidade no modelo. Em suma, os gestores acreditam que esse sistema pode, de forma efetiva, auxiliar na organização da empresa e dar um norte na tomada de decisões, visto que até hoje, todas as decisões foram pautadas na opinião pessoal do diretor e os funcionários não participavam do processo.

Com a implantação do modelo, os funcionários demonstraram acreditar que auxilie na criação da autonomia dos setores e maior participação do processo decisório e elevando a profissionalização da organização como um todo.

De encontro a isso, sabe-se que para o sucesso da implantação do BSC, todos os integrantes devem ser envolvidos no processo e motivados a participarem efetivamente do processo de implantação, a fim de que e obtenha os objetivos propostos (KAPLAN; NORTON, 2000).

5.2.4 Feedback e aprendizado

Essa etapa do processo não foi contemplada nesse estudo, visto que o processo de implantação não foi finalizado antes do término dessa dissertação.

Nessa etapa visa obter a análise dos resultados das metas propostas e mensurar se a empresa se aproxima do objetivo norteador.

Para continuidade dessa avaliação sugere-se uma análise através do *feedback* dos envolvidos, pois ele oferece subsídios para se compreender se o modelo foi implantado de maneira promissora e se todos participaram efetivamente do processo.

Nessa etapa também são propostas mudanças para melhor utilização do sistema e resolução de possíveis problemas durante a implantação e desenvolvimento do BSC.

5.3. Discussão

Segundo Barbosa (2013) com o objetivo de se manterem competitivas e poderem utilizar-se das oportunidades, as organizações precisam inovar de maneira contínua, afim de atingirem suas estratégias e metas estabelecidas. A avaliação da organização não deve se prender unicamente ao âmbito financeiro, uma vez que esse não preenche lacunas ligadas ao capital humano, clientes, fornecedores e processos. Assim, o BSC se torna uma importante ferramenta para abranger esse olhar avaliativo empresarial.

Dessa forma, pode-se dizer que neste estudo de caso foi possível observar que o BSC é um sistema de gestão viável para empresas familiares. Sua adaptabilidade é um dos pontos principais, pois permite que diferentes empresas, com formas de gestão diversas consigam utilizar-se da ferramenta em sua estratégia empresarial.

Os objetivos traçados para esta pesquisa foram: aplicar o *Balanced Scorecard* voltado para gestão familiar. Em busca disso, foi possível entender como o BSC é configurado e a identificação dos elementos críticos para o seu desenvolvimento. Foi realizado o diagnóstico estratégico da empresa analisada, elaborou-se o mapa estratégico contendo os objetivos, indicadores, metas e planos de ação para sua efetividade, além da conscientização da direção e dos cargos de gestão a cerca do sistema. A empresa foco do estudo apresenta-se na fase de sustentação, quando utilizados os parâmetros definidos por Kaplan e Norton (1997) para análise da perspectiva financeira.

O estudo de caso permitiu entender que o poder centralizador do diretor, algo muito comum em empresas de gestão familiar, assim como a falta de profissionalização dos setores podem ser empecilhos importantes na execução da estratégia proposta. O BSC mostrou-se flexível mesmo com tais limitações, ao passo que foi efetivada sua implantação, de forma a evidenciar que em um processo de governança, o BSC deixa o plano estratégico empresarial bastante claro, facilitando a comunicação de informações e reduzindo possíveis conflitos de interesses entre os membros da família que possam surgir na hora de se definir as estratégias.

O sistema possibilitou que os gestores participassem de maneira mais autônoma no desenvolvimento do processo e no início de sua execução, puderam opinar em diferentes momentos sobre a estratégia empresarial e sobre sua forma de gestão, algo não antes presenciado. Acredita-se que esse seja também um dos benefícios da ferramenta quando utilizada em uma empresa familiar. Ela auxilia em seu processo de profissionalização, assim como permite maior participação dos funcionários no processo decisório. Em outras palavras,

ela provoca o alinhamento empresarial entre os almejos da diretoria com as ações de seus funcionários.

Segundo Litvac et al (2010) a medição do rumo da organização ao encontro de sua visão e missão é o ponto central do modelo do BSC. Dessa forma, pode-se dizer que a responsabilidade de cada departamento está contemplada nos indicadores do BSC, visto que é de suma importância a participação de todos para a concretização dos objetivos propostos. Nesse sentido, o desenvolvimento do BSC necessariamente deve ser iniciado com a proposta de análise da missão e visão da empresa, para que estes sejam os primeiros parâmetros a serem considerados na composição dos objetivos e metas. No estudo de caso, o BSC promoveu a atualização da missão e visão da empresa e permitiu a criação de uma estratégia, algo não existente e que não fazia parte do conhecimento organizacional da diretoria.

De acordo com MIRAILH (2019) proporcionar à família um entendimento sistêmico sobre a sua propriedade pode permitir que a organização se posicione no mercado de maneira mais eficiente, traçando estratégias de forma que lhe possibilite mensurar seus resultados, gerando valor para todos os envolvidos e servindo de parâmetros para a melhoria dos processos e dos produtos finais. Na empresa em análise foi possível visualizar que a formalização dos objetivos, assim como a criação de estratégias modificaram a forma com que as decisões eram encaminhadas. Passou a existir um raciocínio sobre as ações e elas deixaram de ser formuladas somente visando o comercial, demonstrando assim um amadurecimento na tomada de decisão e uma melhor comunicação entre os setores.

Em relação a resistência à mudança, um tema bastante presente neste modelo empresarial, o BSC por ser um processo estratégico participativo, contribui para eliminar as fontes de resistências e mitigar conflitos interpessoais que atrapalham a implantação da estratégia, sucessão (embora o BSC não contempla uma perspectiva que inclua a sucessão, ao tornar as informações estratégicas explícitas, contribui que as novas gerações possam conhecer a visão de futuro da organização e se preparar gerencialmente para assumir o poder no contexto almejado.

A criação dos indicadores alinhados à metas viáveis e um plano de ação concreto beneficiaram o olhar dos funcionários e da diretoria, gerando credibilidade no sistema e no futuro da organização. Para os envolvidos, foi possível enxergar a possibilidade de efetivação, pois as propostas eram aceitáveis e não envolviam grandes investimentos ou mudanças bruscas no processo, favorecendo a organização das atividades e do processo como um todo, isso porque os objetivos e metas elencados através dos indicadores criam um direcionamento para a

empresa onde todos participam de sua criação. Através da elaboração das metas e do planejamento de execução, os envolvidos possuíam suas responsabilidades pessoais e em grupo, criando entrosamento interpessoal e sentido de equipe entre eles.

O olhar sobre os *steakholders* também foi modificado com o desenvolvimento do BSC na empresa. Ficou esclarecido o poder que tanto fornecedores, clientes e concorrentes possuem na organização, e por isso, é necessário considerá-los com alvos estratégicos que podem interferir massivamente no caminhar da empresa e na busca pelo sucesso diante das metas propostas.

O BSC fez com que as áreas internas fossem encaradas como setores de importância a nível estratégico. A diretoria ao se aprofundar em assuntos ligados a produtividade, notou a necessidade de investimento em novos maquinários para elevação da produção. Além disso, ficou esclarecido o papel da qualidade no que tange o crescimento organizacional. Os diagnósticos e pesquisas comprovaram que os produtos são bem aceitos pelos usuários e que o nível de reclamações é considerado nulo, visto que quase não existem reclamações nos últimos anos, fator este que permitiu a sobrevivência da empresa em momentos de crise.

Para concluir, pode-se atribuir ao desenvolvimento do BSC na empresa em estudo, a criação de um objetivo norteador almejado pela diretoria com reais possibilidades de ser conquistado, que está correlacionado ao trabalho e responsabilidade de todos os setores, oferecendo um menor distanciamento entre os funcionários e a alta direção, além de evidenciar a necessidade de autonomia dos departamentos e participação efetiva dos gestores em busca de um bem comum.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nessa seção será apresentada as implicações gerenciais sobre o desenvolvimento do modelo BSC e sua aplicabilidade em empresas de cunho familiar, bem como serão propostas sugestões para trabalhos futuros.

De forma a responder a pergunta norteadora desta pesquisa: O *Balanced Scorecard* pode ser aplicado como modelo de gestão estratégica do desempenho de uma empresa familiar?

É possível afirmar que sim, o BSC pode ser um modelo de gestão estratégica viável para as empresa familiares, considerando os benefícios que o modelo trouxe à questões voltadas para profissionalização empresarial, permitindo que as decisões fossem compartilhadas entre a equipe, diminuindo o poder centralizador da diretoria e melhorando o processo de governança, assim como a criação dos indicadores geraram credibilidade no sistema e no futuro da organização e o processo de quebra de resistência também pôde ser sentido diante das responsabilidades atribuídas a todos os envolvidos, inclusive dando melhores projeções para possíveis processos sucessórios futuros.

O objetivo central da pesquisa foi atendido, pois a pesquisa possibilitou a compreensão do desenvolvimento do modelo, considerando a realidade de uma EF, dando luz ao entendimento das peculiaridades advindas deste processo, demonstrando a importância do traçar de um diagnóstico estratégico completo para visualização da situação empresarial de diferentes ângulos de análise, assim como a elaboração do mapa estratégico possibilitou a visualização de forma simplificada dos objetivos empresariais que nortearam as ações decisórias e as etapas seguintes. Os quadros de indicadores e planos de ação mostraram que após elaborados, o processo de desenvolvimento se torna mais viável e principalmente possível, pois eles oferecem um olhar realístico de como o objetivo principal da organização pode ser alcançado. Em suma, pode-se concluir que o BSC é um modelo viável e quando aplicado pode favorecer o crescimento empresarial.

6.1. Implicações gerenciais

Rezende (2003) elencou alguns percalços que podem interferir no sucesso da implantação do modelo. Em relação a eles, na empresa analisada não foi observada a criação de objetivos genéricos e excessivos. Todos os propósitos definidos estavam ligados aos princípios norteadores empresariais. Também não foi evidenciado atraso no desenvolvimento

pela falta de criação de indicadores de desempenhos assertivos e o desenvolvimento foi realizado por integrantes do quadro funcional da empresa, sem auxílio direto de consultores externos, dando maior subsídio às ações tomadas.

De acordo com Assis e Teixeira (2015) a maioria das empresas avaliam como positivo as experiências de implantação do BSC. O estudo de caso realizado nessa pesquisa, corroborou com o que os autores analisaram: o BSC pode promover alinhamento e foco organizacional, facilita a tomada de decisão, melhora a comunicação empresarial e promove o conhecimento da estratégia por todo o quadro funcional da empresa.

Ao se considerar as fases evolutivas do modelo BSC apontadas por Silva (2003), durante o desenvolvimento deste trabalho, pôde-se confirmar que a comunicação ocorre de uma estrutura lógica, em que o gerenciamento das metas estabelecidas, possibilitam à alta direção realocar recursos físicos, financeiros e humanos para que os objetivos sejam de fato alcançados.

Quando considerados os aspectos críticos observados na gestão estratégica de empresas familiares (sucessão, profissionalização, governança e resistência a mudança) pôde-se notar falta de informações e trabalhos acadêmicos que realizem uma conexão entre esses aspectos e o desenvolvimento do método em empresas familiares.

Dessa forma, pode-se inferir que a literatura é pouco explorada no que tange analisar como os aspectos críticos durante o desenvolvimento da ferramenta e o grau de influência que estes possuem no sucesso da implantação, impedindo o aprofundamento da compreensão desses pilares no estudo de caso realizado. Também, se faz necessário o entendimento de quanto esses fatores críticos são amenizados ou erradicados após o uso da BSC em uma organização.

6.3 Sugestões para trabalhos futuros

A gestão de empresas familiares é um tema de grande interesse considerando o cunho acadêmico e mercadológico, pois essa formação empresarial é a predominante em todas as partes do globo. Contudo, a aplicação de ferramentas gerenciais e estratégicas neste modelo de gestão ainda é um tema pouco aprofundado.

Ao se considerar o desenvolvimento e implantação do *Balanced Scorecard* no âmbito das empresas familiares o número de trabalhos é escasso, quando comparada à importância dessas empresas e quão difundida é a utilização desse sistema no mundo todo. A grande maioria dos trabalhos realizados tratam do desenvolvimento do BSC, mas não elencam as peculiaridades dessa implantação na gestão familiar.

Para novos trabalhos, sugere-se a continuidade da investigação que aborde essa temática, assim como o desenvolvimento de uma linha de pesquisa que se oriente pelas particularidades da empresa familiar ligada ao modelo BSC. Nesse sentido, poderão ser entendidos o valor da implantação e benefícios obtidos, assim como o levantamento da criticidade do processo e suas dificuldades tanto pela ótica da família como pela ótica dos funcionários.

Este trabalho não contemplou analisar a fase avaliativa do desenvolvimento do método em seu estudo de caso. Com isso, sugere-se que em próximas pesquisas, essa etapa seja cumprida para que as informações pertinentes possam ser levantadas e o processo de implantação seja totalmente descrito.

Espera-se que esse estudo possa ser referência para o desenvolvimento do BSC em empresas familiares e que possa contribuir de maneira significativa para o reconhecimento e notabilidade de um sistema de gestão estratégica que atende a esse segmento empresarial.

REFERÊNCIAS

ADACHI, P. P. Família S.A.: gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006. 287 p.

ADEGBESAN, J. A., On the Origins of Competitive Advantage: Strategic Factor Markets and Heterogeneous Resource Complementarity. *Academy of Management Review*, v. 34, n. 3, p. 463-475, 2009.

ALBERTSEN, A. O.; LUEG, R. The balanced scorecard's missing link to compensation: A literature review and an agenda for future research. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 10, n. 4, p. 431-465, 2014.

AL-HOSAINI, F. F.; SOFIAN, S. An Exploration of Inclusion of Spirituality into the Balanced Scorecard (BSC) to Support Financial Performance: A Review. **Asian Social Science**, v. 11, n. 9, p. 289, 2015.

ALSHARARI, N. M.; EID, R.; ASSIRI, A. Institutional contradiction and BSC implementation: comparative organizational analysis. *International Journal of Organizational Analysis*, 2019.

AMÉSTICA-RIVAS, L., DOMÍNGUEZ, K. A., LARRAÍN C., PARRA Y. Succession, performance and management capacity in family companies. *Dimensión Empresarial*, 17(2) 2019.

ANTÔNIO, N. D. S. Estratégia organizacional: sua evolução nos últimos 50 anos. ISCTE. Outubro, Ref., p. 01-02, 2002.

ANVISA- Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/produtos/conceitos-e-definicoes>. Acesso em: 15 de set. 2019.

AREVA NETO, A. Sucessão em empresa familiar: estudo de caso na empresa movelart's em Santana do Livramento/RS. 2017.

ARMSTRONG, R. Revisiting strategy mapping for performance management: a realist synthesis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 68, n. 4, p. 721-752, 2019.

ASSIS, W. M.; TEIXEIRA, F. S. Balanced Scorecard nos periódicos classificados pela Capes como Qualis A e B—Administração, Ciências Contábeis e Turismo—de 2008-2012: uma análise bibliométrica. *Revista Mineira de Contabilidade*, 16(2), 5-13. 2015.

ATTADIA L. C. L. Uso da medição de desempenho para alinhar e comunicar a estratégia: uma análise crítica do Balanced Scorecard. São Carlos, 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos: UFSCar. São Carlos, 2004, 178 p.

_____. Diagnóstico do nível de capacitação gerencial das micro e pequenas empresas: um estudo multicase no setor moveleiro de São José do Rio Preto-SP. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

ATTADIA, L.C.L.; CANEVAROLO, M. E.; MARTINS, R.A. Balanced Scorecard: uma análise crítica. *Anais. XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Ouro Preto - MG: ENEGEP, 22 a 24 de outubro, 2003.

BARBOSA, C. Aplicação do balanced scorecard em empresa familiar do setor de serviços: um estudo de caso. 2013.

BARBOSA, C.; PEREZ, G. Implantação do balanced scorecard em empresa familiar do setor de serviços: um estudo de caso. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 27, n. 1, p. 1-24, 2016.

BARBOSA, J. Análise dos aspectos metodológicos das pesquisas brasileiras sobre balanced scorecard (Doctoral dissertation, Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Fortaleza. Fortaleza) 2006.

BARDIN. L. Análise de conteúdo. Lisboa: Editora Edições 70, 1977.

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W. S. Administração estratégica e vantagem competitiva. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BARRETO, L. K. S.; LEONE, N. M. C. P. G.; ANGELONI, M. T. Competências gerenciais requeridas em empresas familiares: o olhar de sucessores. **Race: revista de administração, contabilidade e economia**, v. 15, n. 1, p. 299-326, 2016.

BARROS, O. J. E.; ARAÚJO W. C. Adaptation of the Balanced Scorecard: Case Study in a Fuel Distribution Company. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 27, n. 72, p. 320-333, 2016.

BEMFICA, M. F. C.; CALLADO, A. A. C. Balanced scorecard no setor público: uma análise dos mapas estratégicos dos ministérios públicos estaduais. Sociedade, Contabilidade e Gestão. 2016.

BERNARDI, T.; **Implantação do Balanced Scorecard: estudo de caso em uma empresa fornecedora de sistemas de limpeza de caldeiras**. 2010. Tese de Doutorado. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara D'oeste.

BERNARDI, T.; SILVA, I. B.; BARTOCCHIO, A. Roteiro para implantação de Balanced Scorecard: estudo de caso em pequena empresa. **Revista de Ciência & Tecnologia**, v. 17, n. 33, p. 87-102, 2012.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucesso**. Elsevier Brasil, 2003.

BERTI, L. N. MUDANÇA: UMA REFLEXÃO SOBRE SUA COMPLEXIDADE EM EMPRESAS FAMILIARES E NÃO FAMILIARES. **Revista Academus**, v. 5, n. 1, 2017.

BITITCI, U. S.; CARRIE, A. S.; MCDEVITT, L. Integrated performance measurement systems: a development guide. International Journal of Operations & Production Management: 1997, v.17,n.5, pp.522-534.

BNDES, Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente>. Acesso em: 15 de set. de 2019.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 2010.

BORGES, A. F; LESCURA, C. Aspectos Metodológicos da Pesquisa sobre Empresas Familiares no Brasil. Anais. VI EGEPE, Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Recife-PE, 14 a 16 de Abril de 2010.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R. A.; HARRISON, J. S., Stakeholders, Reciprocity, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, v. 30, n. 4, p. 447-456, 2009.

BRAVO, J. C. M., BRIONES, H. J. A.; SARMIENTO, T. Y. P. O *Balanced Scorecard* no desenvolvimento de negócios familiares. 2019. *Revista de Pesquisa INNOVA* , 4 (3), 94-107. <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.963>

BRITO E.; FURTADO F. Uma Proposição Alternativa com as Técnicas Business Model Canvas e Project Model Canvas para Definição dos Temas Estratégicos e Iniciativas Épicas do Portfolio Backlog SAFe. 2016. ^a. Conferência de Gerenciamento de Projetos Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólios -TRANSFORMANDO CRISE EM OPORTUNIDADE, MAXIMIZANDO BENEFÍCIOS E NEGÓCIOS DE SUCESSO. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Eriko_Brito/publication/306055609_Uma_Proposicao_Alternativa_com_as_Tecnicas_Business_Model_Canvas_e_Project_Model_Canvas_para_Definicao_dos_Temas_Estrategicos_e_Iniciativas_Epicas_do_Portfolio_Backlog_SAFelinks/57ac7af708ae7a6420c2e9bc/Uma-Proposicao-Alternativa-com-as-Tecnicas-Business-Model-Canvas-e-Project-Model-Canvas-para-Definicao-dos-Temas-Estrategicos-e-Iniciativas-Epicas-do-Portfolio-Backlog-SAFE.pdf. Acesso em: 28 jan 2020.

BRITO, R. P.; BRITO, L.A.L. Vantagem competitiva: uma proposta de definição constitutiva e sua relação com o desempenho. XXXV Encontro da Anpad (ENANPAD). Rio de Janeiro/RJ: 4 a 7 de setembro de 2011.

BRYANT, L.; JONES, D.A.; WIDENER, S.K. Managing value creation within the firm: an examination of multiple performance measures. *Journal of Management Accounting Research*. n. 16, p. 107-131, 2004.

BUTLER, A; LETZA, S.; NEALE, B. Linking the balanced scorecard to strategy. *Long Range Planning*. v.30, n.2, pp 242-253.1997.

CANEVAROLO, M. E. A. P. Experiências sobre a implementação de Balanced Scorecard em empresas no Brasil: estudos de caso. 2004.

CARIBÉ, R. D. C. V. Sistemas de indicadores: uma introdução. 2009.

CERIBELI, H. B.; PRADO, L. S. D.; MERLO, E. M. Uma Aplicação Conjunta das Análises SWOT/PEST para Avaliação de Estratégias Competitivas no Varejo. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 9(1), 77-101. 2010. Disponível em: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/47997124/331227115004.pdf?response-contentdisposition=inline%3B%20filename%3DUma_Aplicacao_Conjunta_Das_Analises_Swot.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz. Acesso em 12 jan. 2020.

CERVI, A. P.; CANDIDO, A. C. APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NO SETOR PÚBLICO: Estudo de Caso em uma Assessoria Jurídica da Administração Pública. 2019. *PontodeAcesso*, 13(1), 154-170.

CEVEY, M.J.; RODRIGUES, L.H. Desenvolvimento de uma abordagem metodológica para construção de painel de controle executivo, utilizando os conceitos do Balanced Scorecard e a sistemática de indicadores da teoria das restrições: uma aplicação para atividade de operadoras de planos de saúde. In: CONGRESSO ANPCONT, 1. 2007. Gramado. Anais. ANPCONT, 2007.

CHATAIN, O., Value Creation, Competition, and Performance in Buyer-Supplier Relationships. *Strategic Management Journal*, v. 32, n. 1, p. 76-102, 2011.

CISNEROS, L.; RAMÍREZ, G.; HERNÁNDEZ, A. Control en la empresa familiar. **AD-minister**, n. 18, p. 49-76, 2011.

COSTA, M. T. S., & DE OLIVEIRA, C. R. I. Avaliação de desempenho organizacional de IES privada certificada pelo CEBAS situada na cidade de Recife-PE: um estudo à luz das perspectivas do Balanced Scorecard. 2019. *CADERNO DISCENTE*, 4(1).

CRAIG, J.; MOORES K. Balanced Scorecards to Drive the Strategic Planning of Family Firms 2010.

CROOK, T. R. et al., Strategic Resources and Performance: A Meta-Analysis. *Strategic Management Journal*, v. 29, n. 11, p. 1141-1154, 2008.

CROSS, K. F.; LYNCH, R. L. Managing the corporate warriors. *Quality Progress*: 1990, v.23, n.4, pp.54-59.

DA COSTA, A. L. D. Implementação de *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão. Porto Alegre. 2006. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

DA COSTA BORBA, M.; RAMOS, J. E. S.; LIMA, F. F.; DA SILVA MORAES, E.; MORAES FILHO, R. A. Execução Premium do Balanced Scorecard em Microempresa: um processo eficaz de gestão estratégica. *Revista da Micro e Pequena Empresa*.11(3), 99. 2017.

DA SILVA, C. A. B., DE MEDEIROS JÚNIOR, J. V., & AÑEZ, M. E. M. Mapa estratégico do balanced scorecard como ferramenta de apoio ao programa de responsabilidade ambiental na Justiça Federal do Rio Grande do Norte. 2011. *Gestão e Sociedade*, 5(10), 28-41.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 27, 2003, Atibaia. Atibaia: ANPAD, 2003.

DE AMARO COELHO, H. G.; DOMINGUEZ, L. Diagnóstico e recomendações estratégicas numa empresa da restauração: contributos da análise de Porter, SWOT e PESTEL. 2016. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/87173/2/159722.pdf>. Acesso em: 05 de jan. 2020.

DIAS, I. A.; LIMA, M. A. D.; ROSA, M. M. D. UM REFERENCIAL TEÓRICO: O DESEMPENHO FINANCEIRO DE EMPRESAS QUE UTILIZAM O BALANCED SCORECARD. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, 7(3). 2014.

DONNELLEY, R. G. A empresa familiar tem suas vantagens e desvantagens, o importante é identificá-las e compreendê-las. v.2. Boston: Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, 1976, tomo 8.

ECCLES, R. G.; NOHRIA, N.; BERKLEY, J. D. Beyond the hype – rediscovering the essence of management. Boston, Harvard Business School Press, 1992.

ERRIDA, A.; LOTFI, B.; SEMMA, E. Measuring change management performance: a case study of a Moroccan construction company. In: 2018 IEEE International Conference on Technology Management, Operations and Decisions (ICTMOD). IEEE, 2018. p. 206-213.

FAGUNDES, E.; WIGGERS, H. M.; INNOCENTI, R. M.; PETRI, S. M. Contribuições decorrentes da implementação do BSC para o alcance dos objetivos estratégicos: um estudo de caso. 2018. Navus: Revista de Gestão e Tecnologia, 8(3), 137-151.

FERNANDES, A. Mapas estratégicos do Balanced Scorecard: contribuições ao seu desenvolvimento. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. Anais. Curitiba, 23 a 25 outubro de 2002.

FERREIRA, F.; DIEHL, C. A. PERFIL DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA SOBRE BALANCED SCORECARD. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, 6(1). 2013.

FFI - FAMILY FIRM INSTITUTE. Global data points. 2016. Disponível em <<http://www.ffi.org/?page=globaldatapoints&terms=%22global+and+data+and+points%22>>. Acesso em: 22 fev. 2019.

FILGUEIRAS, A. D. A. BARROS, L. P. D. S. GOMES, J. S. O processo de implantação do balanced scorecard em uma empresa estatal brasileira: o caso Petrobras. **REGE Revista de Gestão**, v. 17, n. 1, p. 45-57, 2010.

FLICK, U. Métodos de pesquisa: introdução à pesquisa qualitativa. 3. ed. Porto Alegre (RS): Artmed, 2009.

FLORES, E. L.; FACHINELLI, A. C.; GIACOMELLO, C. P. O Balanced Scorecard como Condutor do Processo de Alinhamento do Pensamento Estratégico no Banco Alfa. Anais. XXXIII Encontro Nacional da ANPAD (EnANPAD). São Paulo - SP: 19 a 23 de setembro de 2009.

FRANTZ, G. L.; BERTOLINI, G. R. F. Proposta de Implantação do BSC para uma Indústria de Construção Industrializada de Concreto. **Revista IPTEC**, [S.l.], v. 3, n. 1, p. 89-110, jun. 2015. ISSN 2318-9851. Disponível em: <<http://www6.uninove.br/ojs/journaliji/index.php/iptec/article/view/30/108>>. Acesso em: 19 May. 2019. doi:10.5585/iptec.v3i1.30.

FREITAS, E. C. D.; FREZZA, C. M. M. GESTÃO E SUCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 2, n. 1, nov. 2016. ISSN 2446-6875. Disponível em: <<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1063>>. Acesso em: 13 June 2019. doi:<https://doi.org/10.25112/rgd.v2i1.1063>.

FREZATTI, F.; BIDO D. D. S.; CRUZ, A. P. C. D.; CAMARGO M. J. D. O papel do Balanced Scorecard na gestão da inovação. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, 54(4), 381-392. 2014.

FREZATTI, F.; RELVAS, T. R. S.; JUNQUEIRA, E.. BSC e a estrutura de atributos da contabilidade gerencial: uma análise no ambiente brasileiro. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 50, n. 2, jun. 2010. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475902010000200005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 30 de maio de 2019. doi: 10.1590/S0034-75902010000200005.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). Critérios compromisso com a excelência e rumo a excelência. Fundação Nacional da Qualidade: São Paulo, 2008.

GALAS, E. S.; FORTE, S. H. A. C. Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no balanced scorecard: estudo de caso em uma instituição pública. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v. 6, n. 2, 2008.

GALAS, E. S.; PONTE, V. M. R. O *Balanced Scorecard* e o alinhamento estratégico da tecnologia da informação: um estudo de casos múltiplos. **Rev. contab. finanç.**, São Paulo, v. 17, n. 40, p. 37-51, Apr. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S151970772006000100004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 19 Mai 2019.

GALINDO, A. G. Balanced Scorecard como sistema de alinhamento e controle estratégico da gestão. **II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia–SEGeT–ADEB. Resende, 2005.**

GALLI, L.C.L.A. A GESTÃO DO DESEMPENHO COMO MEIO DE ALINHAMENTO DAS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS FAMILIARES: FATORES RESTRITIVOS E FACILITADORES. Relatório de Pesquisa. Jaboticabal: FCAV, UNESP, 2015(a).

_____. EMPRESAS FAMILIARES: ASPECTOS COMPORTAMENTAIS, ESTRUTURAIS, GERENCIAIS E CONTEXTUAIS. Jaboticabal: FUNEP, 2015(b).

GALLI, L.C.L.A.; ARROYO, C. S.; GALLI, R.A.; PRATES, G.A.; ANHESINI, L. SUCESSÃO FAMILIAR X SUCESSÃO PROFISSIONAL: o caso de uma organização do setor agroindustrial. I SITEFA. Fatec de Sertãozinho -SP - Brasil, no dia 16 de outubro de 2018.

GALLI, L.C.L.A; BERTI L.N.; AVEZANI R. G. Planejamento estratégico: estudo de caso em uma pequena empresa do setor de serviços. **SEGEPE**, 2017.

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GIL, A. Como elaborar projetos de pesquisa 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, v. 7, n. 1, p. 7-12, jan./mar., 2000.

GONZÁLEZ, P.G. La integración del Balanced Scorecard (BSC) y el Analytic Hierarchy Process (AHP) para efectos de jerarquizar medidas de desempeño y toma de decisión en una institución financiera. *Revista Universo Contábil*, v. 5, n. 2, p. 87-105, abr./jun., 2009.

GROVER, S. K.; LEDERER, A. L. A resource-based view of strategic it alignment: how knowledge sharing creates competitive advantage. *Decision Sciences*, 34(1), 1-29, 2003.

GRZYBOVSKI, D. O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental. Passo Fundo: UPF Editora, 2002.

_____. D. **Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Lavras. 2014.

HECK, R. K. Z.; HOY, F.; POUTZIOURIS, P. Z.; STEIER, L. P. *Emerging paths of family entrepreneurship research*. *Journal of Small Business Management*, Oxford, v. 46, n. 3, p.317-330, July 2008.

HERRERO, F. E. BSC e a Gestão Estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. Censo 2000. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 13 de abril de 2019.

JUCESP. Disponível em: <http://www.institucional.jucesp.sp.gov.br/empresas.php>. Acesso em 15 de setembro de 2019.

JUNGE, U. E. Dificuldades na implantação do Balanced scorecard e modelos mentais. 2009. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis- SC.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. The balanced scorecard – measures that drive performance. Harvard Business Review. v.70, n.1, pp.70-79.1992.

_____. Putting the balanced scorecard to work. Harvard Business Review, v. 71, n.5, p. 134-147, set/out. 1993.

_____. Strategic learning & the balanced scorecard. **Strategy & Leadership**, v. 24, n. 5, p. 18-24, 1996.

_____. A estratégia em ação: *Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

_____. Kaplan e Norton na Prática. 1º ed. São Paulo: Campus, 1998.

_____. Having Trouble with Your Strategy? Then map it. Harvard Business Review. september/october. 2000.

_____. Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: part I. Accounting Horizons. v.15, n.1, march. 2001(a).

_____. The Strategy-Focused Organization: **how balanced scorecard companies thrive in the new business environment**. Harvard Business School, 2001 (b).

_____. Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: part II. Accounting Horizons. v.15., n.2., june 2001 (c).

_____. Kaplan e Norton na prática. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. Alinhamento: Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAPLAN, R. S. et al. **Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes**. Harvard Business Press, 2004.

KEEGAN, D.P.; EILER, R.G.; JONES, C.R. Are your performance measures obsolete? *Management Accounting*. v. 70, n.1, pp.45-50.1989.

KOK, J. Precautionary Actions within Small and Medium – Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*. v. 43, n. 4, p. 498-516, Oct/2005.

KRUGER, S. D.; SIMIONATO, A.; ZANELLA, C.; PETRI, S.M. BALANCED SCORECARD: UMA PROPOSTA PARA A GESTÃO ESTRÁTEGICA DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL. *Rev. Adm. UFSM, Santa Maria*, v. 11, número 6, p. 01-18, 2018.

LEAL, J.B.S.; PEREIRA, N.A.P. Uso do Quality Function Deployment (QFD) na definição do peso das perspectivas e indicadores no Scorecard. In: ENEGEP, 27. 2007, Foz do Iguaçu. *Anais*. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2007.

LEE, J. The effects of family ownership and management on firm performance. *SAM Advanced Management Journal*, v. 69, n. 4, 2004.

LEMOS, A. Q; PICCHIAI, D. Gestão Balanceada e Práticas de Gestão: Um Estudo Sobre Suas Influências no Desempenho Financeiro. VI Encontro de Estudos em Estratégia (3Es). *Anais*. Bento Gonçalves – RS: 19 a 21 de maio, 2013.

LEMOS, R. C. D. A.; PESSOA, M. N. M.; SANTOS, S. M. D.; CABRAK, A. C. D. A.; NASCIMENTO, D. C. D. Fatores potencializadores e restritivos à implantação do Balanced Scorecard: um estudo em uma empresa de construção civil do Ceará. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 4(2), 3-29. 2011.

LETHBRIDGE, E. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista do BNDES, nº 7, Brasília, 1997. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev707.pdf>. Acesso em: 05 de jun. 2019.

LETZA, S. The design and implementation of the balacend business scorecard: an analysis of three companies in practice. *Business Process Re-engineering & Management Journal*. vol.2, n3. 1996.

LEWANDOWSKA, A. WIĘCEK-JANKA, E. European version of a balanced scorecard in family enterprises (own research). In: **2016 International Conference on Management Science and Management Innovation**. Atlantis Press, 2016.

LITVAC, B. T. C.; CALHAU, C. D. F. S.; NETO, O. L. S. Avaliação do processo de implementação do balanced scorecard: um estudo de caso na indústria do cimento. *Revista Ciências Administrativas ou Journal of Administrative Sciences*, 16(1).2014.

LODI, J.B. *A empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1986.172p.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. 2. ed. São Paulo: EPU, 2013.

LÜFTENEGGER, E.; GREFEN, P.; WEISLEDER, C. The service dominant strategy canvas: Towards networked business models. In: *Working Conference on Virtual Enterprises*. Springer, Berlin, Heidelberg, 2012. p. 207-215.

MACEDO, M. A. S.; BARBOSA, A. C. T. A. M.; CAVALCANTE, G. T. Avaliar o desempenho de 50 agências de um grande banco brasileiro, com base em dados do segundo semestre de 2006, aplicando DEA a seis indicadores que representam as perspectivas do BSC utilizadas por estas agências bancárias. In: **CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE**, 8., 2008. São Paulo. Anais. São Paulo: FEA/USP, 2008.

MACHADO, E. C., HÖRBE, T. D. A. N., MARCHI, J., DE MOURA, G. L. A utilização conjunta dos modelos de Gestão Canvas e BSC como subsídios para o desenvolvimento dos objetivos estratégicos: O caso de uma Incubadora Tecnológica. *Revista Científica Hermes*, 18, 186-212. 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4776/477653290001/477653290001.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2020.

MACHADO, H. V. **Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares.** Psicologia em estudo, v. 10, n. 2, p. 317-323, 2005.

MALLMAN, C. REZENDE, J. F. C., CARVALHO R. A. M. Efeitos do Balanced Scorecard: Impacto nos Resultados Financeiros das Empresas de 2006 a 2016. **Revista FSA**, v. 15, n. 1, 2018.

MARÍN, M. D. C. G. GESTIÓN DE LA COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES VENEZOLANAS. **Revista Orbis**, n. 33, p. 56-81, 2016.

MARTINS, T. S., CRUZ, J. A. W.; DEL CORSO, J. M. O impacto da implementação do balanced scorecard no desempenho financeiro. *Gestão & Planejamento-g&p*, 12(1). 2011.

MÂSIH, R.T.; MARINHO, S.V.; SELIG, P.M. A utilização do balanced scorecard em empresas sem fins lucrativos: um estudo de caso. In: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP – 2002, Curitiba. Anais. Curitiba, 2002.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2ª. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MIRAILH, R. F. Indicadores de desempenho: uma pecuária familiar sob a ótica conceitual de balanced scoreboard. Universidade Federal do Pampa. Sant’ana do Livramento. 2019.

MONTENEGRO, F. R. M. S.; CALLADO, A. L. C. FATORES CONTINGENCIAIS E O USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO ASSOCIADOS ÀS PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD. *Revista Gestão Organizacional (RGO)*, 14(1). 2019.

MORAGA, J. A., QUEZADA, L. E., PALOMINOS, P. I., ODDERSHEDE, A. M., SILVA, H. A. A quantitative methodology to enhance a strategy map. **International Journal of Production Economics**, 2019.

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

NEELY, A. *Measuring Business Performance*. London: The Economist Newspaper and Profile Books. 1998.

_____. The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*: 1999, v.19, n.2, pp.205-228.

NEELY, A.; ADAMS, R., *Measuring operations performance: past, present and future*. In: Neely, A. (Ed.). *Performance measurement: past, present and future*. Centre for Business Performance, Cranfield: 2000, pp.419-426.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*. v.15, n.4, pp.80-116.1995.

NEVES, M; PALMEIRA FILHO, P. Balanced Scorecard como catalisador da gestão estratégica: remédio ou placebo? XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP) Curitiba, 23 a 25 outubro de 2002.

NG, P. Y.; DAYAN, M.; DI BENEDETTO, A. Performance in family firm: Influences of socioemotional wealth and managerial capabilities. *Journal of Business Research*, v. 102, p. 178-190, 2019.

NIVEN, P.R. *Balanced scorecard step-by-step – maximizing performance and maintaining results*. New York, John Wiley & Sons, Inc., 2002.

NORREKLIT, H. The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, v.11, pp.65-88. 2000.

OLIVEIRA; J. B.; REZENDE, R; ELIAS, A. Empresas familiares: o equilíbrio entre Gestão, Família e Propriedade. *Anais. VI EGEPE, Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*. Recife-PE, 14 a 16 de Abril de 2010.

OLIVEIRA, J. C.; PADOVEZE, C. L.; SACOMANO M. N.; VIANNA W. L.; FARAH O. E. A. Perspectiva Financeira do Balanced Scorecard (BSC) e a Gestão Baseada em Valor (VBM): Uma aplicação no Planejamento Estratégico. XIII SIMPEP. Bauru. 2006.

OLIVEIRA, L. A. C., VALDEVINO, R. Q. S., DE OLIVEIRA, A. M., RODRIGUES, R. R. F., & SILVA, L. K. S. As perspectivas do Balanced Scorecard: uma abordagem nas instituições financeiras/The Balanced Scorecard Perspective: An Approach in Financial Institutions. 2019. *Brazilian Journal of Development*, 5(6), 5211-5234.

OLIVEIRA, L. D J.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA R. D. Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar:(re) arranjando o lugar da família multigeracional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 43, 2012.

OLIVEIRA NETO. J. D. O.; FIGUEIREDO, R. S.; DREES, C.; MACHADO, A. G.; REZENDE, S. O. *A Análise Pest E O Modelo Das Cinco Forças Aplicadas À Prospecção De Cenários Para Bovinocultura De Corte* (No. 1348-2016-106575). 2007. Disponível em: <https://ageconsearch.umn.edu/record/149635/>. Acesso em 13 jan 2020.

PAN, M. M. F. et al. EMPRESAS FAMILIARES, A SUCESSÃO E A PREVENÇÃO DE CONFLITOS ENTRE SÓCIOS: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA COMERCIAL DO SEGMENTO DE SUPRIMENTOS INDUSTRIAIS. **Anais Centro de Ciências Sociais Aplicadas / ISSN 2526-8570**, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 82 - 98, may 2019. ISSN 2526-8570. Disponível em: <<https://uceff.edu.br/anais/index.php/ccsa/article/view/250>>. Acesso em: 02 jan. 2020.

PATON, C.; MASTELARI, D. A.; NOGUEIRA, J. A.; TEIXEIRA, S. A.; MARTINS, V. F., DA FONSECA VEIGA, W. O USO DO BALANCED SCORECARD COMO UM SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*. 1999. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3219/3219>. Acesso em: 21 jan. 2020.

PARADA, M. J.; MÜLLER, C.; GIMENO, A. Family firms in Ibero-America: an introduction. **Academia Revista Latinoamericana de Administración**, v. 29, n. 3, p. 219-230, 2016.

PAZ, F. J.; RUBIN, H. B.; KIPPER, L. M. Indicadores de desempenho no modelo de gestão BSC: uma investigação nas vinícolas da região da campanha gaúcha. 2018. *Revista GEPROS*, 13(2), 276.

PENHA, R. S. B.; COSTA, J. A. F. Constatações sobre a construção de mapas estratégicos: um estudo de caso no terceiro setor. **Revista GEPROS**, v. 7, n. 3, p. 41, 2012.

PICCOLI, E.; MATTE J.; CHAIS C.; GANZER, P.; MIRI D.; OLEA P. EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO SOBRE SUCESSÃO E CONTINUIDADE. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 6, n. 1, p. 237-268, 2019.

PORTER, M. E. As cinco forças competitivas que moldam a estratégia. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 1, p. 55-69, 2008.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*. vol 15, pp. 5-16.1994.

PRAZERES, R. V. D.; LOPES, L. D. C.; MEIRA, J. M. Balanced Scorecard (BSC): uma análise do perfil de suas aplicações nos anais do ANPCONT, ENANPAD e USP. *Revista de Contabilidade da UFBA*, Salvador, BA, v. 7, n. 2, p. 52-65, 2013.

PRICEWATERHOUSE COOPERS. Empresa familiar: o desafio da governança. Pesquisa global sobre empresas familiares 2014. Disponível

em<<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pcs/pesq-emp-fam-14.pdf>>. Acesso em 15 set. 2018.

PRIETO, V. C., PEREIRA, F. L. A., CARVALHO, M. M. D., & LAURINDO, F. J. B. **Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard.** *Gestão & Produção*, 13(1), 81-92. 2006.

QUEJADA, R.; ÁVILA, J. Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras. *Revista EAN*, 0(81), 149-158. 2016.

QUESADO, P. R.; GUZMÁN, B. A.; RODRIGUES, L.L. Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible capital*, 14(1), 186-201. 2018.

QUESADO, P. R.; LETRAS, C. P. O Balanced Scorecard como Ferramenta de Gestão Estratégica no Setor Bancário. *European Journal of Applied Business Management*, 1 (1), 2015, p. 19-39. Disponível em: Acesso em: 23 ago. 2018.

REIS, A. P. S. D. Balanced Scorecard como ferramenta de controlo de gestão e alinhamento estratégico nas organizações – Caso da Mindelhotel S.A. 2015. 88 f. Monografia – Universidade do Mindelo, Mindelo. Disponível em: . Acesso em: 25 ago. 2018.

REZENDE, J. Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

RICCA D. **Sucessão na empresa familiar.** São Paulo, CLA Cultural, 2007.

_____. **Da empresa familiar à empresa profissional.** São Paulo: CL-A Cultural, 1998

ROBBINS, S. P. **Mudança organizacional e administração do estresse.** Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: LTC, p. 394-423, 1999.

ROJO, C. A., COUTO, E. Diagnóstico estratégico com utilização integrada das 5 forças de Porter, análises SWOT e BSC em um Atelier de alta costura. 2008. *Revista TECAP*, 2(2). Disponível em:

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38004496/case_5_forças_de_porter.pdf?response=Fortes_Pontos_Fracos.pdf&XSignature=312ea06a68ee7c1368f5a561a70ccd77916f543c0a1890c5f0421e7f8a6e5. Acesso em: 13 jan 2020.

ROCHA, I.; BEUREN, I. M.; HEIN, N. Rentabilidade de empresas que utilizam o Balanced Scorecard (BSC) versus empresas que utilizam somente indicadores de desempenho financeiros. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 5, n. 2, p. 88-119, 2012.

ROCHA, I.; LAVARDA, C. E. F. Retrospectiva bibliográfica sobre o Balanced Scorecard (BSC) como instrumento de planejamento e controle nas empresas. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 16(1), 19-34. 2011.

ROCHA-PINTO, D. S. R.; DEL CARPIO, G. R. A. M. Fatores críticos para a implantação do Balanced Scorecard: a visão de consultores organizacionais. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 8(4), 311-324. 2011.

RODRIGUES, C. V. A elaboração do planejamento estratégico á luz das cinco forças de Porter. 2016. Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/4403>. Acesso em: 21 jan. 2020.

ROSSI, L. C. **Mudança organizacional e competitividade: um estudo de caso em empresa de telecomunicações**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2000.

SÁ, E. G. L.; Indicadores de desempenho e competências organizacionais: um estudo em empresas atacadistas do ramo alimentício da região metropolitana do Recife. 2017. MESTRADO EM CONTROLADORIA. Recife- Pernambuco.

SAHELI, S. Balanced Scorecard: o exemplo da Suzano. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2002.

SANTOS, A. R. D. Metodologia científica: a construção do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SÉKULA, Fabíola Alessandra. Um estudo de caso do diagnóstico da gestão de uma empresa prestadora de serviços fundiários como base para definir o plano estratégico. Curitiba, 2019. Universidade Federal do Paraná.

SCOPELLI, R. C. Balanced Scorecard e Mapa Estratégico como ferramentas de gestão: um estudo do alinhamento das estratégias organizacionais e as práticas de recursos humanos em uma empresa do agronegócio. 2017.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 16, n. 1, 2015. Disponível em: <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/2113>. Acesso em: 20 jan 2020.

SILVA, A. R.; CALLADO, A. L. C. Aderência de Indicadores de Desempenho Associados às Perspectivas do Balanced Scorecard no Setor de Construção Civil do Município de João Pessoa (PB). *REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, 8(2). 2018.

SILVA, G. R. D.; SANTOS N. D.; E. M.; WANDERLEY, V. P. C.; SOUZA, L. P. D. Percepção de gestores a respeito da utilidade da mensuração de desempenho à luz das perspectivas do Balanced Scorecard. 2018. *Refas-Revista Fatec Zona Sul*, 5(2), 19-33.

SILVA, J. G. S. D. Plano de implantação do balanced scorecard em uma empresa industrial do ramo couro calçadista. 2006.

SILVA JUNIOR, A. D; SILVA, P. D. O. M. D; SILVA, A. R. L. D. Value systems and implications in corporate governance in a family business group. **Organ. Soc.**, Salvador , v. 20, n. 65, p. 239-260, June 2013 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302013000200004&lng=en&nrm=iso>. access on 06 June 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302013000200004>.

SILVA, L. C. O *Balanced Scorecard* e o processo estratégico. **Caderno de pesquisas em administração**, v. 10, n. 4, p. 61-73, 2003.

SINDAN. Sindicato Nacional da Indústria de Produtos para a Saúde Animal. Anuário da da Indústria de Produtos para a Saúde Animal. Ano 1. 2018.

SOUZA, A. C. C. Competências na Pequena Empresa Familiar: Um Estudo de Caso no Setor de Agronegócio. Anais. VI EGEPE, Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Recife-PE, 14 a 16 de Abril de 2010.

SOUZA, R. G.; CORDEIRO, J. S. Mapeamento cognitivo e Balanced Scorecard na gestão estratégica de resíduos sólidos urbanos. **Gest. Prod.[online]**, v. 17, n. 3, p. 483-496, 2010.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. Bivalent attributes of the family firm. *Family business review*, v. 9, n. 2, p. 199-208, 1996.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. As particularidades das pequenas empresas no planejamento estratégico: a elaboração de um roteiro prático. **Anais do II Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 2001.

THOMAS, J. A; ROJO, C. A; BRANDALISE, L. T. Reorganização financeira de uma empresa rural familiar. **Revista Tecnologias de Administração e Contabilidade**, v. 5, n. 1, p. 1-14, 2015.

TONDO, P. C. Balanced scorecard para empresas familiares. 2002. Universidade do Rio Grande do Sul. Porto Alegre- RS.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1987.

VÁZQUEZ, J. M. S.; ELORZA, M. L. V.; PINZÓN, P. A. Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, v. 24, n. 1, p. 37-47, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/909/90943602004.pdf>. Acesso em: 21 de jan. 2020.

VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2005.

VIVAR, H. C. M Un modelo de control de gestión para la pequeña empresa familiar en España: especial referencia a los activos intangibles. 2014.

VOLPATO, D. O processo de sucessório e as inovações das empresas familiares no setor de confecção de artigos do vestuário e acessórios da cidade de Criciúma-SC. 2018.

WERNER, R. Família & negócio: um caminho para o sucesso. São Paulo: Manole, 2004.

WILLIAMS J. R. I.; PIEPER, T. M.; KELLERMANNNS, F. W.; ASTRACHAN, J. H. Family firm goals and their effects on strategy, family and organization behavior: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, v. 20, p. S63-S82, 2018.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANQUETTO FILHO, H. A Estratégia como Prática: O Caso de uma Empresa Familiar do Setor Moveleiro. *Anais. XXXIII EnANPAD. Encontro da ANPAD*. São Paulo-SP, 19 a 23 de setembro de 2009.

ANEXO I

Entrevista Diretor 1º rodada

1. A Flexor tem uma visão formalizada?
2. Ela traduz a visão que você possui hoje da empresa?
3. Que visão você tem da sua empresa?
4. A empresa possui uma missão, qual seria?
5. O que você almeja para o futuro a curto prazo, em torno de um ano?
6. E a longo prazo de dois a cinco anos?
7. Quais são os objetivos estratégicos financeiros?
8. Para os processos industriais? Quais são os seus objetivos?
9. Para os clientes o que você objetiva?
10. Como você almeja que a empresa seja na área industrial?
11. Como você pretende aumentar a capacidade produtiva da empresa hoje?
12. Em relação ao aprendizado, inovações. Você tem algum objetivo?
13. Quais são os desafios relacionados a essa área?
14. Quais são as dificuldades que você acha que você vai enfrentar nos próximos anos para conquista-los?
15. Os objetivos empresariais, como você determinou? Foi uma ideia compartilhada com os gestores ou consultores?
16. Quem participa do processo decisório da empresa?
17. A empresa monitora o desempenho dos setores? Fazem uso de indicadores?
18. Como os objetivos e metas são passados para os funcionários de níveis operacionais?

Entrevista Diretor
2º rodada

1. A missão, visão valores está atualizada? Elas precisam de atualização? Quais?
2. Quais são os objetivos da empresa para os próximos 3 anos?
3. E os objetivos relativos aos clientes?
4. Em relação aos processos internos, quais seriam as mudanças que você almeja? Qualidade, processo produtivo, suprimentos
5. Ao considerarmos o aprendizado e crescimento dos funcionários e da organização? Como qualificação, motivação, treinamentos
6. Nos últimos tempo foi contratada uma consultoria? O que você buscava com essa contratação?
7. Qual foi o objetivo que você traçou para eles?
8. Quais foram os resultados já conquistados?

Workshop Diretor

1. Apresentação dos principais conceitos do BSC.
2. Explicação da importância e da efetividade do BSC.
3. Apresentação dos diagnósticos estratégicos realizados.
4. Apresentação do resultado geral da aplicação do questionário nos gestores.
5. Proposta da missão, visão e estratégia.
6. Proposta do mapa estratégico.
7. *Feedback* do conteúdo apresentado.
8. Modificações na proposta pautadas pelo diretor.

Questionário para os gestores (RH, Produção, Qualidade, PCP, Financeiro)

1. Você conhece a missão, visão e valores da empresa?
2. Eles representam a realidade da empresa?
3. Você acha que podem ser melhorados?
4. Quais seriam os principais objetivos e desafios que a empresaria precisa alcançar e superar nos próximos 3 anos?
5. Como você acredita que a empresa possuindo objetivos, metas e indicadores de monitoramento podem auxiliar no seu cotidiano profissional?
6. Para você indicadores de desempenho podem ser considerados instrumentos úteis na tomada de decisões ou no desenvolvimento de ações corretivas dentro da organização em sua área de atuação?
7. Quais são os pontos fortes e fracos da empresa hoje?

Workshop gestores**(RH, Produção, Qualidade, PCP, Financeiro)**

1. Apresentação dos principais conceitos do BSC.
2. Explicação da importância e da efetividade do BSC.
3. Apresentação dos diagnósticos estratégicos realizados.
4. Proposta da missão, visão e estratégia.
5. Proposta do mapa estratégico.
6. *Feedback* sobre o conteúdo apresentado.