

# PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM UMA MICROEMPRESA GRÁFICA: UM ESTUDO DE CASO

**laura amancio rezende (USP)**

laura@alunos.eel.usp.br

**Andre Fenti Yamamoto (USP)**

andrefenti@hotmail.com

**Paula Correa Soares (USP)**

paulinhas\_soares@hotmail.com

**Michelle Figueiredo Moreira (USP)**

michelle@alunos.eel.usp.br

**Vinicius Eduardo Gomes Silva Ferreira (USP)**

vinicius\_ef@globomail.com



*Ao longo dos anos, as empresas avaliavam seu desempenho somente por indicadores financeiros, voltados para curto prazo. Entretanto, na década de 90, Kaplan e Norton criaram uma ferramenta inovadora de gestão estratégica, chamada Balanced Scorecard (BSC) que além dos indicadores financeiros, reuni medidas não financeiras, equilibrando aspectos internos e externos da organização e também objetivos de curto e longo prazo, impulsionados por visão, missão e valores muito bem definidos. Este artigo tem como intuito apresentar um estudo de caso realizado sobre o uso da ferramenta BSC na microempresa Ville Cópias do setor de impressões e gráfica, localizada no Centro Comercial de Alphaville, em Barueri. A partir da realização de pesquisas de natureza exploratória e análises qualitativas e quantitativas, criou-se um mapa estratégico com indicadores e objetivos que pudessem suprir os gargalos de todos os setores que competem à empresa. A análise dos resultados obtidos provenientes de entrevistas com os funcionários, proprietário e clientes, permitiu concluir que a empresa, embora atenda a demanda de serviços com qualidade e bom atendimento, é prejudicada por uma localização de pouco fluxo de pessoas e marketing inexpressivo.*

*Palavras-chaves: Balanced Scorecard, mapa estratégico, avaliação de desempenho, sistema de gestão*

## 1. Introdução

Após a década de 80, com o advento da era da informação, a economia tornou-se globalizada, o mercado mais competitivo e o cliente mais exigente (HENNEMANN; LIZARELLI, 2012). Nesse contexto, as empresas precisaram adaptar-se para compreender melhor o mercado do qual fazem parte e atender às expectativas dos *stakeholders* (CAUCHICK MIGUEL, 2005).

Grande parte das organizações não possuía e ainda não possui uma estratégia bem definida, prejudicando essa adaptação. É de grande importância que uma empresa saiba por que existe, o que e como faz, para que seus objetivos sejam alcançados, para que tenha diferencial e sobreviva em meio à tamanha competitividade. Para tanto, segundo Niven (2005) é essencial delinear missão, visão, valores e estratégia da organização e difundir profundamente essas diretrizes estratégicas aos colaboradores.

O planejamento é uma ferramenta que auxilia a empresa a cumprir o que se propõe, mas não é suficiente. (KRONMAYER FILHO e VALANDRO, 2004 apud HENNEMANN; LIZARELLI, 2012). Para Kaplan e Norton (1992), é necessário mensurar o desempenho tanto no aspecto financeiro como no operacional.

Sendo assim, a fim de se disseminar as diretrizes estratégicas da empresa e possibilitar a avaliação de fatores críticos de sucesso por meio de indicadores financeiros e operacionais, o objetivo do trabalho foi elaborar os componentes mapa estratégico, indicadores e metas de um *Balanced Scorecard* para uma gráfica na Grande São Paulo.

## 2. Referencial teórico

No final do século passado, executivos perceberam que indicadores financeiros eram insuficientes para demonstrar o desempenho de suas organizações. Tais indicadores mostravam-se limitados, pois não exprimem a atual realidade da organização e sim o resultado de períodos anteriores. Além disso, não se enquadram na cultura da interfuncionalidade marcante na atual era da informação, não colaboram no sentido de se fazer previsões e ainda se mostram irrelevantes para certos níveis organizacionais (KAPLAN; NORTON, 1996; NIVEN, 2005; BATOCCHIO; BERNARDI; SILVA, 2012).

A partir disso, em 1992, o Instituto Nolan Norton patrocinou o *Measuring Performance in the Organization of the Future*, um estudo do qual resultou a ferramenta *Balanced Scorecard-BSC* (BATOCCHIO; BERNARDI; SILVA, 2012).

Kaplan e Norton (1996), os autores do estudo, definem a ferramenta, em *The Balanced Scorecard*, como um painel que equilibra indicadores financeiros e operacionais, visando traduzir a missão e a visão de uma organização em um plano de ações. Ainda segundo os autores, em *A Estratégia em Ação*, o BSC dá destaque aos processos mais críticos dessa organização, para conseguir melhor desempenho tanto para o cliente quanto para os acionistas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Niven (2005) vai além, afirmando que o BSC “é um sistema de medição, um sistema de gerenciamento estratégico e uma ferramenta de comunicação”. O BSC é um sistema de medição por ser um conjunto de indicadores; é um sistema de gerenciamento estratégico ao telar vias de difusão da estratégia e facilitar a gestão de pessoas e é uma ferramenta de comunicação no sentido ser visual e tangível a todos os níveis organizacionais.

Mas ainda que limitadas quando analisadas isoladamente, as medidas financeiras são levadas em conta como consequência de um conjunto de outras três perspectivas: a de clientes, a de processos internos e a de aprendizagem e crescimento. As perspectivas serão caracterizadas segundo Niven (2005). Para este autor, a perspectiva de aprendizagem e crescimento é voltada aos colaboradores, suas relações pessoais e com os processos produtivos. É base de todo o BSC. Seus resultados promoverão o sucesso ou fracasso das demais. A perspectiva dos processos internos, por sua vez, parte da determinação dos processos da organização que são críticos. Sua melhoria é consequência de melhorias na perspectiva de aprendizagem e crescimento e sua finalidade é gerar valor para o cliente e consequentemente aos proprietários. Ao melhorar os processos internos, a tendência é de que os clientes fiquem mais satisfeitos por receberem melhores serviços e/ou produtos. Ainda segundo Niven (2005), a perspectiva que tange a esses clientes tem por essência a determinação do público alvo e do foco do serviço prestado. Para Porter (2001), a imprecisão do público que se pretende atingir faz com que a empresa seja apenas mais uma dentre suas concorrentes. Quanto à determinação do foco, segundo Treacy e Wiersema (1995), geralmente, é expressa pela excelência operacional (baixos preços), liderança no produto (qualidade e inovação) e intimidade com o cliente (fidelidade).

Assim, a última perspectiva, a financeira, é consequência da perspectiva de clientes, bem como a dos clientes é consequência da de processos internos e esta da de aprendizagem e crescimento. Essa relação de causa e consequência existente entre as perspectivas faz com que a financeira demonstre o quanto as demais estão trabalhando alinhadas entre si, com a

estratégia e o quanto estão gerando retorno financeiro. Apesar de as perspectivas aqui descritas serem as mais comuns e serem suficientes para boa parte das organizações, podem-se criar outras perspectivas ou não usar todas essas quatro, porque para um BSC eficiente, o primordial é que os aspectos analisados abranjam todos os *stakeholders*.

A metodologia da criação de um BSC, conforme seus criadores definiram, parte da estratégia da organização. A estratégia deve ser transposta em objetivos estratégicos organizados nas quatro perspectivas relacionadas em um mapa estratégico. O mapa estratégico é o elemento essencial para a visualização holística da organização, dos seus processos e da relação temporal e de causalidade entre eles (KAPLAN; NORTON, 2004). Depois de elaborados os objetivos, são definidos os indicadores de medição e metas a serem atingidas para cada indicador. A definição dos indicadores é muito importante, pois o que se pode medir, se pode gerenciar (KAPLAN; NORTON, 2004). Portanto, a estratégia norteia a criação do mapa estratégico, a partir do qual se define indicadores e metas que possibilitam a elaboração de um plano de ação a fim de alcançá-las.

Dessa forma, a estratégia é traduzida em ações, impedindo que ela se perca em meio aos processos da organização, a qual pode gerenciar os desempenhos obtidos em um tempo passado e seus atuais ativos intangíveis para criar valor futuramente.

### 3. Metodologia

Para Cervo e Bervian (2002), “a pesquisa parte [...] de uma dúvida ou problema e, com o uso do método científico, busca uma resposta ou solução”. O método científico representa o caminho percorrido pelo pesquisador para obter respostas ao problema da pesquisa. Esta pesquisa, de caráter exploratório e de natureza qualitativa e quantitativa, foi realizada a partir de um estudo caso na microempresa Ville Cópias.

O estudo de caso é um trabalho de caráter empírico que investiga um dado fenômeno dentro de um contexto real contemporâneo analisando, profundamente, um ou mais objetos de análises (casos), para que permita o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 1996; BERTO; NAKANO, 2000). Seu objetivo é aprofundar o conhecimento acerca de um problema não suficientemente definido (MATTAR, 1996), visando estimular a compreensão, sugerir hipóteses e questões ou desenvolver a teoria.

Este método permite “uma análise processual, contextual e longitudinal das várias ações e significados que se manifestam e são construídos dentro das organizações” (ROESCH, 2005). A opção por essa abordagem metodológica justifica-se pelo interesse em compreender de que forma o BSC seria estruturado para identificar os principais pontos fortes e fracos decorrentes de sua utilização; e ainda, há interesse em entender o alinhamento das necessidades estratégicas da empresa em questão, visto que essa ferramenta desenvolve-se a partir da definição da estratégia da empresa, missão, visão e valores.

Já a escolha pela pesquisa exploratória, deve-se ao fato de que esta,

“(…) é compreendida como investigação de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.”(LAKATOS; MARCONI, 2003).

O objetivo é formular um problema, identificar cursos alternativos de ação, desenvolver hipóteses e obter critérios para desenvolver uma abordagem do problema. Conforme Creswell (2010), “os pesquisadores qualitativos coletam pessoalmente os dados por meio de exame de documentos, de observação do comportamento ou de entrevistas com os participantes”, utilizando-se de várias fontes de dados para o desenvolvimento da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada em novembro de 2013. Foram aplicados dois questionários distintos: um aos colaboradores da empresa e outro aos clientes da empresa. Os dois questionários aplicados foram fechados e tinham como objetivo analisar a satisfação dos diferentes grupos relacionada à empresa através da escala Likert e, portanto, por método quantitativo. Para os clientes foram feitas questões relacionadas à ambiente físico, satisfação com serviços prestados pela empresa, atendimento, prazos a serem cumpridos, entre outras. Para os colaboradores, relacionadas à satisfação quanto à profissão e ao local de trabalho. Além da aplicação dos questionários, realizaram-se três entrevistas com a proprietária da empresa, as quais foram analisadas qualitativamente, sendo duas delas presenciais e uma online, estas essenciais ao esclarecimento da missão, visão e valores da empresa, que impulsionaram a realização de todo o projeto.

#### **4. Caracterização da empresa**

O estudo de caso deste artigo foi realizado na microempresa Ville Cópias na grande São Paulo pertencente a um único proprietário, fundada em 1999, e que desde então atua no ramo gráfico.

Com o intuito de atender aos clientes da região e com o foco em clientes corporativos, a empresa oferece serviços como os de impressão (colorida, P/B, digital, laser, *offset* e de projetos), adesivos, *banners*, cardápios, papéis timbrados, cartazes, gravações de CDs e DVDs, manuais, cartões de visita, catálogos, folhetos informativos, *flyers*, carimbos, cópias, *scanner*, crachás, cópias heliográficas (em grandes formatos), *design* e plotagem, acabamento gráfico (laminação fosca, laminação brilhante) e encadernação (capa dura padrão, capa dura personalizada, capa dura em *wire-o* e capa dura com espiral), plastificação, refiles, cortes especiais, banners com tarugo de madeira e acabamento em PVC com corda de *nylon* para fixação.

Considerando-se a classificação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2010), realizada a partir do faturamento bruto anual das empresas, a Ville Cópias é caracterizada como uma microempresae está atualmente com seis funcionários.

## 5. Resultados e discussão

Com a finalidade de crescimento, abertura de filial e analisando os interesses da empreendedora, foi possível criar objetivos estratégicos, indicadores e metas que auxiliam na tomada de decisões e na visualização do negócio.

### 5.1. Análise da estratégia

A coleta de dados foi fundamental para se observar as necessidades da empresa e as dificuldades que enfrenta perante o mercado, e, através da entrevista feita com a responsável do empreendimento, foi possível constatar que:

- a) O objetivo principal da empresa é o crescimento: A meta é abrir uma filial na região central de Barueri ou de Osasco.
- b) O público-alvo de maior atuação e expressividade na geração de lucros são empresas; portanto, a política estratégica a ser seguida foi definida pela aquisição e retenção de clientes de grande porte.
- c) Os pontos positivos da empresa são:
  - Experiência no setor de plotagem e design gráfico;
  - Qualidade alta nos serviços prestados;

- Entrega dos produtos acabados no endereço especificado;
  - Prazos curtos de entrega;
  - Sólida parceria com os fornecedores;
  - Excelente controle de estoque.
- d) Os pontos negativos da empresa são:
- Ociosidade de colaboradores;
  - Localização em ponto de pouca circulação de pessoas;
  - Dificuldade de retenção de clientes;
  - Dificuldade de aquisição de novos clientes;
  - Ausência de indicadores não-financeiros;
  - Ausência de um diferencial perante os concorrentes.
- e) Os fatores críticos de sucesso são:
- Funcionamento permanente de máquinas e equipamentos;
  - Dependência de fornecedores para a aquisição de materiais;
  - Contato com os clientes de grande porte.

A missão, a visão e os valores (quadro 1), também puderam ser formalizados por meio de uma entrevista com a empresária:

### Quadro 1 - Missão; Visão; Valores

**MISSÃO:** Ser uma empresa referência em qualidade de serviços no centro comercial de Alphaville, capaz de atender a demanda de clientes.

**VALORES:** Manter a equipe integrada e unida com o objetivo comum de realizar todos os serviços com qualidade, eficiência e rapidez.

**VISÃO:** Manter a empresa em expansão com a abertura de filiais para abranger e satisfazer maior gama de clientes.

Fonte: Elaborado pela proprietária da Ville Cópias

## 5.2. Aplicação dos questionários

A fim de avaliar a percepção dos principais *stakeholders* (clientes e colaboradores) foram aplicados questionários fechados com o intuito de propor, a partir da análise das respostas, objetivos com metas que concretizem as expectativas.

Os questionários aplicados para os clientes serviram como apoio para a elaboração do planejamento estratégico e permitiram a criação de objetivos que visam melhorias na perspectiva dos clientes. Da mesma forma, o questionário aplicado para os colaboradores também contribuiu para a criação do mapa estratégico, porém, com objetivos atrelados à perspectiva do aprendizado e crescimento.

### 5.2.1 Questionário aplicado aos principais clientes

Apresentam-se na tabela 1 as perguntas e as respostas obtidas nos questionários aplicados para dez clientes de grande porte (em sua maioria, corporativos):



Tabela 1 - Porcentagem das respostas do questionário aplicado aos clientes

Perguntas	Discordo	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Você está satisfeito a qualidade dos produtos/serviços?	0%	0%	20%	80%
O serviço foi realizado conforme o prazo estabelecido?	0%	0%	0%	100%
A empresa atende todos os serviços de sua necessidade neste ramo?	0%	0%	0%	100%
Os funcionários oferecem atendimento eficaz?	0%	0%	20%	80%
A infraestrutura do local é agradável?	0%	0%	0%	100%
O custo-benefício dos serviços é satisfatório?	0%	0%	40%	60%

Fonte: Elaborada pelos autores

Estas respostas revelam alto grau de satisfação dos clientes para com a empresa, mas indica um leve grau de insatisfação com a relação custo-benefício. Portanto, estes dados sugerem que a gráfica deve controlar melhor a relação custo-benefício, pois alguns dos atuais clientes podem optar por outra gráfica que ofereça a mesma qualidade de serviços com melhor custo-benefício. Isto aponta para a necessidade de indicadores financeiros, relacionados a controle de custos, bem como de indicadores de processos, relacionados à melhoria da produtividade, que colaborará para a redução do custo.

### 5.2.2 Questionário aplicado aos colaboradores

A partir dos questionários aplicados aos cinco colaboradores da empresa, obteve-se:

Tabela 2 - Porcentagem das respostas do questionário aplicado aos colaboradores

Perguntas	Discordo	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Você está satisfeito com sua relação interna com outros integrantes da empresa?	0%	0%	60%	40%
Você se sente a vontade em opinar, quando sente necessidade, em assuntos cooperativos?	0%	0%	60%	40%
Você está satisfeito com a sua profissão?	0%	0%	40%	60%
A infraestrutura do local é agradável?	0%	0%	40%	60%
Você considera seu trabalho estressante?	0%	40%	20%	40%
O custo-benefício dos serviços é satisfatório?	0%	0%	100%	0%

Fonte: Elaborada pelos autores

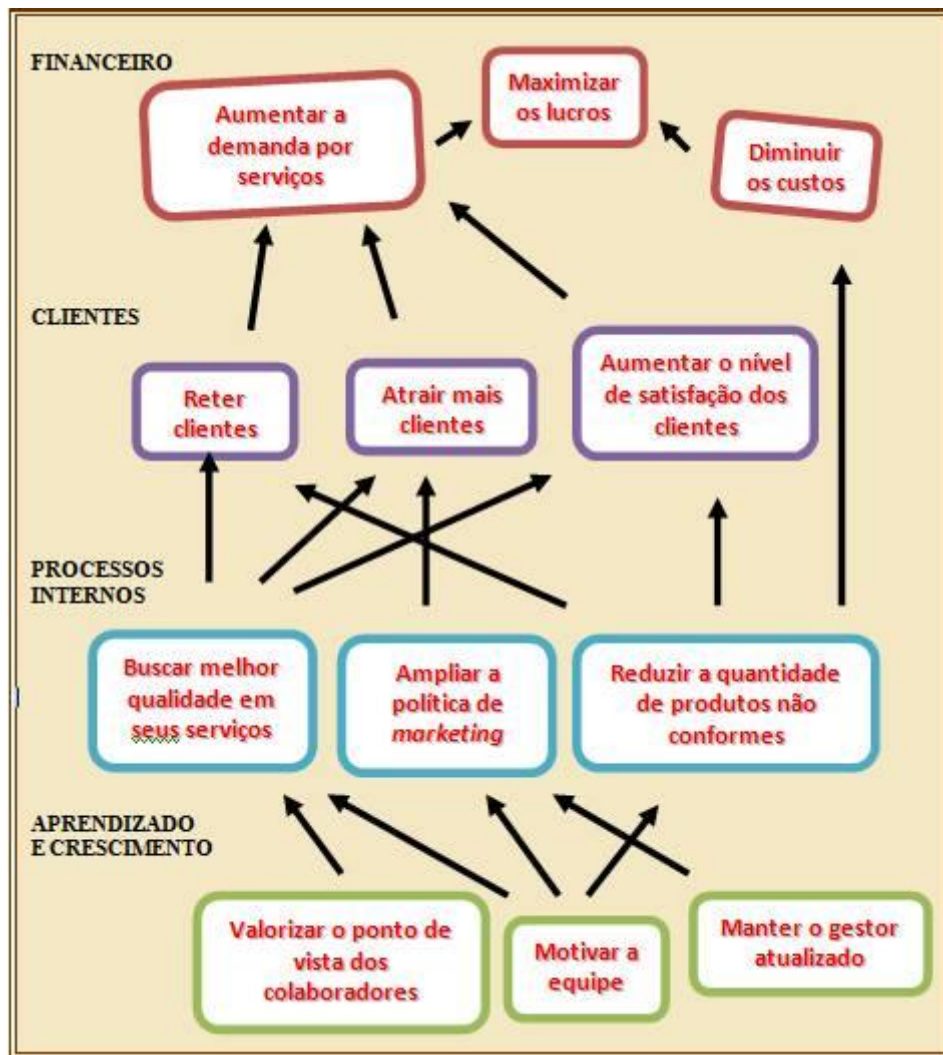
As respostas revelam que os colaboradores não estão totalmente satisfeitos em nenhum aspecto. Portanto, a empresa deve ficar mais atenta aos seus colaboradores, visando satisfazê-los. Evidenciou-se, então, a necessidade de indicadores relacionados à perspectiva do aprendizado e crescimento da empresa, de forma que os colaboradores passem a realizar suas funções visando também satisfazer os clientes e não apenas seu superior.

### 5.3. Elaboração do mapa estratégico

Para garantir a atuação adequada dos fatores críticos de sucesso e atingir os objetivos da empresa segundo a sua estratégia, foi utilizada a metodologia do BSC.

A figura 1 mostra de forma simplificada o mapa estratégico proposto para a organização em estudo.

Figura 1 - Mapa estratégico da empresa



Fonte: Elaborada pelos autores

#### 5.4. Indicadores de desempenho

Para que cada objetivo estratégico seja atingido, elaborou-se um indicador para medir cada um deles. Os indicadores deverão ser aferidos mensalmente e comparar os últimos doze meses (período n) com os penúltimos doze meses (período n-1). A frequência de medição deve ser mensal, pois o mapa estratégico foi elaborado para um ano e os resultados dos indicadores podem mostrar que mudanças se fazem necessárias para que ao fim do período anual os objetivos estratégicos tenham sido atingidos.

#### 5.4.1 Perspectiva financeira

- Percentual de produtos comercializados: está associado ao objetivo "Aumentar a demanda por serviços".
- Percentual da redução de custos: está associado ao objetivo "Diminuir custos".
- Evolução do lucro: está associado ao objetivo "Maximizar os lucros".

#### 5.4.2 Perspectiva dos clientes

- Evolução do número de solicitações em grande escala: acompanha o número de solicitações de clientes de grande porte de forma que se possa analisar se as medidas tomadas em outras perspectivas estejam colhendo resultados (são considerados clientes de grande porte os que geram uma receita mínima de R\$ 36 000,00/ano). Está associado ao objetivo "Atrair mais clientes".
- Evolução da quantidade de clientes assíduos e de grande porte (CAGP): está associado ao objetivo "Reter clientes". Serão clientes assíduos aqueles que requisitarem o serviço frequentemente ao ano (ao menos doze vezes).
- Percentual de satisfação dos clientes de grande porte (CGP): está associado ao objetivo "Aumentar o nível de satisfação dos clientes". Serão considerados satisfeitos os clientes que concordam totalmente com todo o questionário dos clientes.

#### 5.4.3 Perspectiva dos processos internos

- Percentual de produtos não conformes entregues: avalia a condição de qualidade dos produtos e permite localizar os erros cometidos pela linha de produção. Está associado ao objetivo "Reduzir a quantidade de produtos não conformes".
- Percentual de satisfação dos clientes de grande porte (CGP): está associado ao objetivo "Buscar melhor qualidade em seus serviços".
- Investimento em marketing: está associado ao objetivo "Ampliar a política de marketing".

#### 5.4.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

- Percentual de colaboradores satisfeitos: avalia o nível de satisfação em relação a vários aspectos por parte dos colaboradores da empresa. São avaliados os aspectos utilizados nos questionários aplicados e serão considerados satisfeitos os que concordarem com todo o questionário dos colaboradores. Está associado ao objetivo "Valorizar o ponto de vista dos colaboradores".
- Atividades de atualização: sua finalidade é otimizar o gerenciamento da empresa, por meio da participação da empreendedora em eventos de entidades como associações comerciais locais e o SEBRAE. Está associado ao objetivo "Manter o gestor atualizado".
- Percentual de grandes clientes adquiridos por indicação: os colaboradores receberão bonificações para cada cliente de alto potencial de compra adquirido por meio de suas indicações. Dessa forma, o indicador (métrica) está associado ao objetivo "Motivar a equipe".

#### 5.4.5. Metas e fórmulas

Os indicadores de desempenho possuem fórmulas características. Além disso, é necessário estabelecer metas para cada indicador com a intenção de verificar quais objetivos não estão sendo cumpridos e qual seu impacto no negócio como um todo.

Nos quadros 2, 3, 4 e 5 encontram-se para cada perspectiva os indicadores, as fórmulas e as metas a serem cumpridas mensalmente.

Quadro 2 - Perspectiva financeira

PERSPECTIVA FINANCEIRA		
Indicador	Meta	Fórmula
Percentual de produtos comercializados	Aumento de 20%	$\frac{\text{Produtos comercializados no ano } n}{\text{Produtos comercializados no ano } (n-1)} \times 100$
Percentual da redução de custos	Redução de 10%	$\frac{\text{Custos do ano } n}{\text{Custos do ano } (n-1)} \times 100$
Evolução do Lucro	Aumento de 25%	$\frac{\text{Lucro do ano } n}{\text{Lucro do ano } (n-1)} \times 100$

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 3 - Perspectiva dos clientes

PERSPECTIVA DOS CLIENTES		
Indicador	Meta	Fórmula
Evolução do número de solicitações em grande escala	Aumento de 15%	$\frac{\text{Solicitações de grande escala do ano } n}{\text{Solicitações de grande escala do ano } (n - 1)} \times 100$
Evolução da quantidade de CAGP	Aumento de 10%	$\frac{\text{CAGP do ano } n}{\text{CAGP do ano } (n - 1)} \times 100$
Percentual de satisfação dos CGP	Aumento de 10%	$\frac{\text{CGP do ano } n}{\text{CGP do ano } (n - 1)} \times 100$

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 4 - Perspectiva dos processos internos

PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS		
Indicador	Meta	Fórmula
Ampliar a política de marketing	Aumento de 15%	$\frac{\text{Custos do marketing do ano } n}{\text{Custos do marketing do ano } (n-1)} \times 100$
Percentual de produtos não conformes entregues	Redução de 50%	$\frac{\text{Produtos não conformes do ano } n}{\text{Produtos não conformes do ano } (n-1)} \times 100$
Percentual de satisfação dos CGP	Aumento de 10%	$\frac{\text{CGP do ano } n}{\text{CGP do ano } (n-1)} \times 100$

Fonte: Elaborado pelos autores



Quadro 5 - Perspectiva do aprendizado e crescimento

PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO		
Indicador	Meta	Fórmula
Percentual de colaboradores satisfeitos	80%	$\frac{\text{Funcionários satisfeitos}}{\text{Total de funcionários}} \times 100$
Atividades de atualização	20%	$\frac{\text{Participação em eventos no ano } n}{\text{Participação em eventos no ano } (n - 1)} \times 100$
Percentual de grandes clientes adquiridos por indicação	Aumento de 10%	$\frac{\text{Clientes grandes por indicação do ano } n}{\text{Clientes grandes por indicação do ano } (n - 1)} \times 100$

Fonte: Elaborado pelos autores

O mapeamento da estratégia e a utilização de indicadores de medição permitem avaliar os fatores que influenciam cada um dos objetivos estratégicos. Dessa forma, o BSC compreende uma metodologia ideal para se atingir um elevado nível organizacional de autoconhecimento e capacidade de autocorreção. Ajuda, ainda, o gestor a avaliar de uma forma mais abrangente o seu negócio, não se pautando apenas em indicadores financeiros.

## 6. Conclusão

Conclui-se, portanto, que o objetivo proposto foi atingido ao elaborarem-se os componentes do BSC. Pôde-se verificar como esta ferramenta pode se tornar um método eficaz de melhoria estratégica dentro da organização analisada, desde que haja empenho do gestor e seus colaboradores. Foi demonstrada a aplicabilidade da ferramenta não apenas em corporações de grande porte como também em microempresas.

Através da realização de pesquisa de natureza exploratória e análises quantitativa e qualitativa, tornou-se possível a verificação dos pontos positivos e negativos da empresa e, a partir disso, traçar metas tangíveis capazes de atender ao objetivo principal da empreendedora de ampliar sua cartela de clientes de grande porte, responsáveis pela maior parcela da receita bruta da empresa, e assim abrir uma filial na região.

O estudo gerou um maior conhecimento do negócio, podendo rever e formalizar a estratégia e a visão da empresa. O auxílio da empreendedora, dos colaboradores e dos clientes da empresa foi fundamental ao desenvolvimento do presente trabalho.

## REFERÊNCIAS

- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). **Classificação do porte de empresas**. Rio de Janeiro, 2010.
- BERNARDI, T., SILVA, I. B., & BATOCCHIO, A. **Roteiro para implantação de Balanced Scorecard: estudo de caso em pequena empresa**. Revista de Ciência & Tecnologia, v.17, n.33, p. 87-102, jan./jun., 2012.
- BERVIAN, Pedro; CERVO, Amado. **Metodologia Científica**. Pearson Education do Brasil, 5ª ed., p. 63. 2002.
- CAUCHICK, Paulo Augusto. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Campus, 1ª ed., p. 131. 2004.
- CAUCHICK MIGUEL; P. A. Gestão da Qualidade: TQM e Modelos de Excelência. In: CARVALHO, M. M. (Coord.); PALADINI, E. P.(Coord). **Gestão da qualidade: teoria e casos**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2005, p.85-124.
- CRESWELL, John. **Projeto de Pesquisa Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Bookman Companhia Editora LTDA, 3ª ed., p 208. 2010.
- HENNEMANN, T. R. ; LIZARELLI, Fabiane Letícia . **Implantação da metodologia Balanced Scorecard em um grupo de ensino, pesquisa e extensão de uma Universidade Federal do Estado de São Paulo**. In: XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2012, Bento Gonçalves. Anais do XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2012.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Campus, 16ª ed., 1997, p. 11.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Elsevier, 7ª ed., 2004, p.5-10, p. 205
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D.P. **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**. Harvard Business Review. Boston, v. 74, n.1, p.75-85, 1996.
- KRONMEYER FILHO, O. R. & VALANDRO, A. A. **Transformando estratégias empresariais em resultados com Balanced Scorecard e gerência por projetos**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24, 2004, Florianópolis – Santa Catarina. Anais. Florianópolis: UFSC, 2004.
- MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. Atlas, 5ª ed., p. 188. 2003.
- NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

PORTER, Michael E. "**Strategy and the Internet**" (A Estratégia e a Internet). Harvard Business Review, março de 2001, p .62-78.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. Atlas, 3ª ed., p. 201. 2005.

TREACY, Michael e WIERSEMA, Fred. **The Discipline of Market Leaders** (A Disciplina dos Líderes de Mercado). Reading, MA: Perseus Books, 1995.