



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VI – POETA PINTO DO MONTEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E EXATAS - CCHE
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

MANOEL ADOLFO DE SOUSA

**BALANCED SCORECARD E SUAS APLICAÇÕES EM PEQUENAS EMPRESAS:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FARMACÊUTICA DO CARIRI
OCIDENTAL PARAIBANO**

**MONTEIRO - PB
2021**

MANOEL ADOLFO DE SOUSA

**BALANCED SCORECARD E SUAS APLICAÇÕES EM PEQUENAS EMPRESAS:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FARMACÊUTICA DO CARIRI
OCIDENTAL PARAIBANO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba UEPB - Campus VI, Monteiro PB, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Contabilidade Gerencial

Orientadora: Prof. Dra. Lílian Perobon Mazzer

**MONTEIRO - PB
2021**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S725b Sousa, Manoel Adolfo de.
Balanced scorecard e suas aplicações em pequenas empresas [manuscrito] : um estudo de caso em uma empresa farmacêutica do Cariri Ocidental Paraibano / Manoel Adolfo de Sousa. - 2021.
38 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Humanas e Exatas, 2021.

"Orientação : Profa. Dra. Lílian Perobon Mazzer ,
Coordenação do Curso de Ciências Contábeis - CCHE."

1. Contabilidade gerencial. 2. Planejamento estratégico. 3. Balanced Scorecard (BSC). 4. Análise de SWOT. I. Título

21. ed. CDD 658.151 1

MANOEL ADOLFO DE SOUSA

BALANCED SCORECARD E SUAS APLICAÇÕES EM PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FARMACÊUTICA DO CARIRI OCIDENTAL PARAIBANO

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba UEPB - Campus VI, Monteiro PB, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Contabilidade Gerencial

Aprovada em: 03/09/2021.

BANCA EXAMINADORA

Lilian Perobon Mazzer.

Profa. Dra. Lílian Perobon Mazzer (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Cristiane

Profa. Ma. Cristiane Gomes da Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Ilcleidene

Profa. Ma. Ilcleidene Pereira de Freitas
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

A minha família, pela dedicação, companheirismo,
DEDICO.

AGRADECIMENTOS

Ao meu pai, em memória. Agradeço por todo amor, incentivo, educação e encorajamento. Obrigada por ser um exemplo vivo em minha vida.

A minha mãe, que me educou e me incentivou a ingressar na universidade. Obrigada mãe por toda proteção, cuidado, amor e perseverança frente aos meus sonhos.

A minha esposa, agradeço por todo companheirismo e por toda ajuda e incentivo ao longo da nossa caminhada juntos. Obrigada por ser essa parceira maravilhosa. Obrigada também aos meus filhos, vocês me dão forças pra lutar até mesmo nos dias mais difíceis.

Agradeço a minha orientadora Lílian, por ter aceitado o convite e me orientado com muito conhecimento, paciência, e disposição. Você é uma profissional excelente e magnífica, lhe agradeço também por todo ensinamento e aprendizado durante o curso.

RESUMO

O Brasil passa por uma conjuntura adversa que torna o ambiente cada vez mais desafiador principalmente para pequenas e médias empresas. Frente à competitividade e desafios, um planejamento estratégico adequado e alinhado ao uso de informações e ferramentas gerenciais, é algo crucial para que empresas se mantenham ativas e competitivas. Diante deste cenário, este trabalho objetivou propor a aplicação do *Balanced Scorecard* como forma de auxílio na gestão estratégica de uma empresa farmacêutica do cariri ocidental paraibano. Trata-se de uma pesquisa exploratória, aplicada, qualitativa e que utilizou como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica e um estudo de caso, onde por meio deste último, foram feitas visitas ao local de estudo e coletadas todas as informações para realização de uma análise de SWOT e a aplicação do BSC. Foi possível verificar a missão, a visão, os valores da empresa, assim como seus objetivos, e a partir disto, designar os indicadores de desempenho e as metas. Com isto, as ações estratégicas necessárias para o alcance dos objetivos da organização foram elaboradas, com vista para consolidação de um planejamento estratégico para a empresa, conseguindo dessa maneira, auxiliar na gestão estratégica da empresa.

Palavras-Chave: Contabilidade gerencial. Planejamento estratégico. *Balanced Scorecard*. SWOT.

ABSTRACT

Brazil is going through an adverse situation that makes the environment increasingly challenging, especially for small and medium-sized companies. Faced with competitiveness and challenges, an adequate strategic planning aligned with the use of information and management tools is crucial for companies to remain active and competitive. In view of this scenario, this work aimed to propose the application of the Balanced Scorecard as a form of assistance in the strategic management of a pharmaceutical company in the western Cariri region of Paraíba. This is an exploratory, applied, qualitative research that used bibliographical research and a case study as technical procedures, where, through the latter, visits were made to the study site and all information was collected to carry out an analysis of SWOT and the application of the BSC. It was possible to verify the company's mission, vision, values, as well as its objectives, and from this, designate performance indicators and goals. With this, the strategic actions necessary to reach the organization's objectives were elaborated, with a view to consolidating a strategic planning for the company, thus managing to assist in the company's strategic management.

Keywords: Management accounting. Strategic planning. Balanced Scorecard. SWOT.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Objetivo do BSC.....	17
Figura 2 - Perspectivas do BSC	18
Figura 3 - Etapas para elaboração do BSC.....	22
Figura 4 - Etapas da pesquisa	26
Figura 5 - Missão, Visão e Valores da empresa	27
Figura 6 - Mapa Estratégico	31
Figura 7 - Ações estratégicas frente à perspectiva financeira	33
Figura 8 - Ações estratégicas frente à perspectiva do cliente.....	34
Figura 9 - Ações estratégicas frente à perspectiva dos processos internos	35
Figura 10 - Ações estratégicas frente à perspectiva de aprendizado e crescimento	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Indicadores de desempenho	21
Tabela 2 - Classificação da metodologia.....	25
Tabela 3 - Matriz SWOT.....	28
Tabela 4 - Indicadores de desempenho e metas.....	32

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Objetivos	13
<i>1.1.1 Objetivo Geral</i>	13
<i>1.1.2 Objetivos Específicos</i>	13
1.2 Justificativa	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 Contabilidade Gerencial	15
2.2 Balanced Scorecard – BSC	16
<i>2.2.1 Contexto histórico</i>	16
<i>2.2.2 Indicadores de desempenho e mapa estratégico</i>	20
<i>2.2.3 Implementação do BSC</i>	21
2.3 Análise de SWOT	23
2.4 Estudos relacionados ao tema	24
3 METODOLOGIA	25
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	27
4.1 Caracterização da empresa – Missão, Visão e Valores	27
4.2 Levantamento do fatores críticos e de sucesso através da Análise de SWOT	28
4.3 Definição dos objetivos estratégicos	29
4.4 Definição dos indicadores de desempenho e das metas	32
4.5 Iniciativas ou ações estratégicas	33
5 CONCLUSÃO	37
REFERÊNCIAS	38

1 INTRODUÇÃO

Pequenas e grandes organizações disputam corriqueiramente uma “corrida” para manterem-se vivas e competitivas no mercado. Crescendo cada dia mais na economia brasileira, as pequenas empresas têm contribuído significativamente para geração de empregos. Oliveira (2018) destaca, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que a fatia destas empresas no Produto Interno Bruto (PIB), já correspondia, em 2018, a 54% dos empregos com carteira assinada no país e que as expectativas são de uma tendência crescente, visto que os números passaram de 13.037.233, em 2008, para 17.318.219 em 2017, implicando em maiores quantidades de empreendimentos, e conseqüentemente, mais renda e empregabilidade (SEBRAE, 2018).

Pode-se perceber diante desses dados uma tendência crescente de abertura e desenvolvimento de pequenas empresas, que contribuem significativamente para a geração de empregos e para a economia do país.

Contudo, De Paula *et al.* (2020) relatam que no Brasil, o ambiente corporativo esta cada vez mais desafiador principalmente para pequenas e médias empresas. Segundo os autores, após iniciar seu negócio, o empreendedor, acaba assumindo um papel gerencial, muitas vezes negligenciado, pela falta de formação ou de conhecimento sobre elementos relacionados à gestão financeira e a contabilidade. Frente a isto, ter um planejamento estratégico adequado e alinhado ao uso de informações e ferramentas gerenciais, é algo crucial para que empresas se mantenham ativas e competitivas.

Neste sentido, a contabilidade gerencial é, conforme Carraro *et al.* (2018), o ramo da contabilidade que tem por objetivo principal auxiliar a gestão, fornecendo informações importantes para os mais diversos usuários internos e auxiliando na tomada de decisão, além de alocar recursos, realizar cálculos de custos e verificar a satisfação dos clientes. Esta área da contabilidade está diretamente atrelada ao gerenciamento de uma empresa e pode, quando promovida de forma eficiente, contribuir para o sucesso do planejamento estratégico da organização e para tanto conta com ferramentas, que dão os subsídios necessários para isto.

Nesse contexto, o *Balanced Scorecard*, mais conhecido pela sigla BSC, se apresenta como uma ferramenta de gestão, pertencente ao conjunto de artefatos da contabilidade gerencial (FREZATTI, RELVAS, JUNQUEIRA, 2010). O BSC torna entendível para toda a organização, o plano estratégico da empresa, tornando claro para todos os níveis hierárquicos, a sua missão, visão e valores, para que as ações sejam realizadas e os recursos sejam utilizados em prol do cumprimento da estratégia organizacional (CARRATO *et al.*, 2018).

Kraemer (2002) trata o BSC como sendo um instrumento imprescindível para contabilidade gerencial, visto que, utilizando a sua metodologia, baseada em atividades e processos inter-relacionados funcionalmente na empresa, os contadores poderão transmitir a administração, informações qualificadas capazes de influenciar os objetivos e as metas da organização. Esta ferramenta funciona como um cartão de controle que apresenta um conjunto de indicadores utilizados para medir o desempenho da empresa (DA SILVA, 2020).

Diante do exposto, este trabalho se propôs a responder a seguinte questão: **Como a aplicação do BSC pode auxiliar na gestão estratégica de uma empresa farmacêutica do cariri ocidental paraibano?**

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Propor a aplicação do BSC como forma de auxílio na gestão estratégica de uma empresa farmacêutica do cariri ocidental paraibano.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Analisar internamente e externamente a organização, por meio da técnica SWOT;
- Definir as metas e os indicadores de desempenho;
- Elaborar iniciativas de melhorias organizacionais.

1.2 Justificativa

Para se manterem ativas e competitivas no mercado, pequenas e médias empresas precisam trilhar uma estratégia organizacional eficiente, que conduza a eficácia de seus processos, e ao alcance de seus objetivos. A falta de conhecimento e de informações precisas torna o ambiente corporativo cada vez mais desafiador para o gestor, e negligenciam, em muitos casos, o seu papel gerencial, principalmente, no âmbito financeiro e contábil.

Diante do desafio, de elaborar um planejamento estratégico adequado e alinhado ao uso de informações e ferramentas gerenciais, estudos e pesquisas têm se voltado de forma significativa para o uso de ferramentas de cunho gerencial, que proporcionem ao empreendimento uma melhor visão sobre o mercado como um todo, e que apontem os aspectos mais relevantes em torno de seus processos, seus clientes, seus colaboradores e seu

financeiro. Ou seja, pontos chaves, que quando bem trabalhados, conduzem a organização a alcançar seus objetivos, a cumprir com sua missão, e a alcançar o sucesso tão almejado.

Desde modo se torna crucial e relevante, utilizar ferramentas gerenciais, como análise de SWOT e BSC, como apoio gerencial, para que a organização consiga na prática, visualizar sua real situação e com isso, traçar planos estratégicos que levem a obtenção de bons resultados, e capazes de solucionar problemas encontrados por muitas empresas atuantes na sociedade. Além disto, pesquisas realizadas nesta área, podem complementar ainda mais, o acervo de estudos existentes, trazendo consigo, novas realidades e incrementando ainda mais no campo de atuação da contabilidade gerencial.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Contabilidade Gerencial

A contabilidade é um dos conhecimentos mais antigos da história da humanidade e que surgiu para atender a necessidade do homem de ter controle, sobre seus bens, direitos e obrigações. A essência do conhecimento sobre contabilidade está no fato de que as organizações, independente de sua natureza e de seus fins lucrativos, precisam prestar informações contábeis a órgãos competentes (OLIVO; BOSCHILIA, 2012).

Segundo Brizolla (2008) na vida econômica, a contabilidade representa uma atividade fundamental, pois é uma área necessária para planejamento e organização até das economias mais simples que existem e o seu papel se torna ainda mais crucial quando se trata de economias mais complexas e modernas, visto que os recursos disponíveis são escassos e os gestores, precisam constantemente tomar decisões e escolher as melhores alternativas.

Em outras palavras, pode-se contextualizar que a contabilidade está presente na sociedade desde tempos mais remotos, e frente a sua importância e aplicabilidade, é um conhecimento que tem se desenvolvido cada vez mais e aplicado tanto em pequenas como grandes organizações.

A contabilidade gerencial é um ramo da contabilidade que tem por objetivo auxiliar a gestão com informações importantes para que as melhores decisões sejam tomadas, principalmente em termos de alocação de recursos, posicionamento estratégico, e satisfação de clientes (CARRARO *et al.*, 2018).

Padoveze (2010) ressalta que a contabilidade gerencial é necessária para qualquer entidade e que se caracteriza por ser um segmento da ciência contábil que congrega o conjunto de informações necessárias à administração e que complementam as informações já existentes na contabilidade financeira.

Franco (2010) explica que a contabilidade gerencial se diferencia da contabilidade habitual utilizada por muitas organizações e que se restringe a preocupação com o fisco e as rotinas trabalhistas. Os conceitos que a definem se adaptam as mudanças em torno do panorama econômico e empresarial, mas mantém sempre a sua essência: as informações são preparadas para auxiliar a empresa no processo decisório das ações a serem tomadas.

Neste sentido, é possível afirmar que essa contabilidade gerencial, busca auxiliar o setor gerencial de uma organização, através do uso de informações que são essenciais e que podem auxiliar na tomada de decisão, principalmente em meio a problemas, assim como diante das oportunidades de mercado que podem surgir.

Neste sentido, o autor a conceitua como:

Um conjunto de informações decorrentes de análises de natureza econômica, financeira e de produtividade, disponibilizado para usuários internos da empresa com objetivo de que recebam informações que os auxiliem na tomada de decisões, permitindo planejar, avaliar e controlar os recursos próprios e de terceiros, visando ao cumprimento de determinadas metas (Franco, 2010, p. 37).

Segundo Marion (2011), ao conhecer a finalidade da contabilidade gerencial, torna-se fácil compreender como e porque as informações geradas por esta área auxiliam aos gestores a tomar as melhores decisões. O autor explica que os relatórios gerados possuem informações de natureza operacional, que evidenciam qualidade, mensuração de períodos, capacidade, desempenho, e assim, qualquer gestor, independente do setor de atuação, que precisar tomar alguma decisão encontrará na informação contábil gerencial, o fundamento necessário para optar pela opção mais benéfica possível em prol do desenvolvimento da organização.

Conforme Padoveze (2010) o propósito da contabilidade gerencial é atender a todos os usuários da organização com informações econômicas e quantitativas, e, dentro deste escopo existe a necessidade de instrumentos e sistemas contábeis que auxiliem na captação e análise de tais informações.

Para controlar as informações, a contabilidade gerencial possui um acervo de artefatos, que são ferramentas ou instrumentos utilizados para este fim. Organizações contam, por exemplo, com o BSC, para auxiliar na gestão, avaliar as conquistas em relação aos objetivos propostos e ter maiores chances de obter sucesso organizacional (OLIVEIRA, 2018). Ou seja, são instrumentos que auxiliam no gerenciamento de uma empresa, e que contribuem para o planejamento e alcance de seu propósito.

2.2 Balanced Scorecard – BSC

2.2.1 Contexto histórico

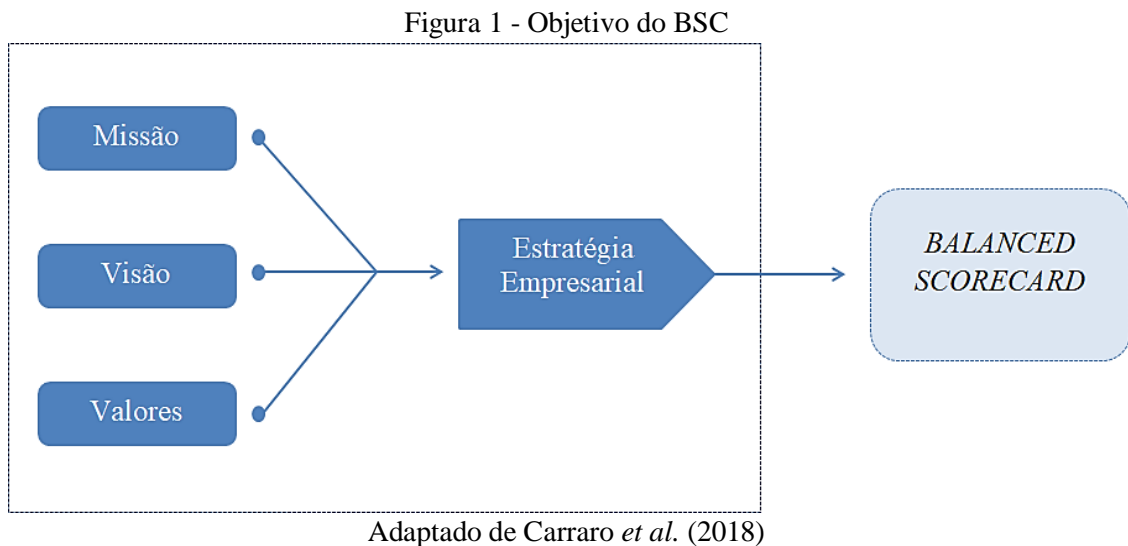
Os métodos tradicionais utilizados para análise e avaliação do desempenho das organizações, principalmente, os que eram baseados em indicadores financeiros, começaram, por volta de 1980, a ser questionados. Por fornecerem apenas um retrato estático de decisões passadas e por não interagirem claramente com a estratégia da empresa, tais indicadores passaram a ser criticados (ALBERGONI; CAVALLIERI; RONKOSKI, 2015).

Seguindo a linha de acontecimentos relatados no ano de 1980, Carraro *et al.* (2018) relatam que o BSC surgiu em 1990, quando David Norton e o acadêmico Robert Kaplan, motivados por constatarem que as medidas financeiras e contábeis não eram suficientes para

atender às necessidades dos gestores; conduziram um estudo para desenvolver um novo modelo que avaliasse o desempenho de uma organização.

O resultado do estudo iniciado por Norton e Kaplan foi o BSC, consolidado para avaliar o desempenho das empresas mediante quatro perspectivas derivadas da missão, visão e estratégia das organizações (CARRARO *et al.*, 2018). Atualmente, o BSC tem sido amplamente usado, principalmente por conta dos resultados positivos que sua metodologia traz para a gestão estratégia de uma organização (OLIVEIRA; IZELLI, 2018).

O objetivo do BSC é conforme Carraro *et al.* (2018), tornar claro a missão, visão e valores para todos os setores e níveis hierárquicos da organização, a fim de que as ações sejam realizadas e os recursos sejam consumidos como em prol do cumprimento da estratégia organizacional. Este objetivo é caracterizado de forma ilustrativa na figura 1.



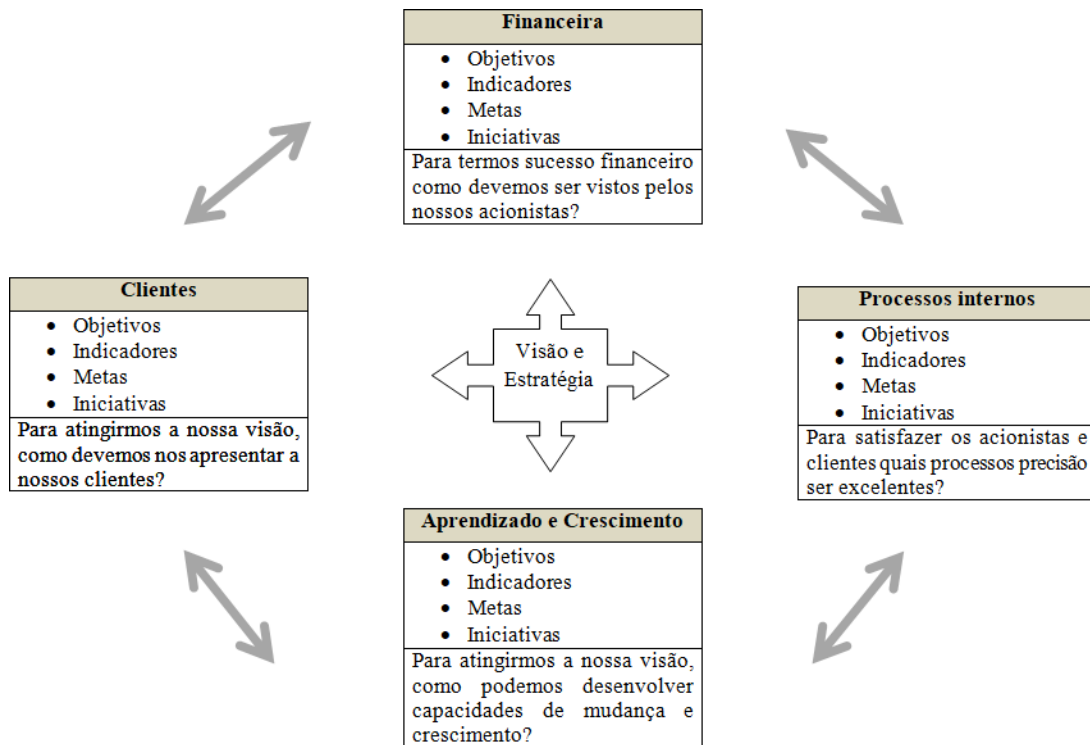
Carlotto e Nascimento (2017) salientam que uma empresa precisa ter definidos, a sua missão, visão e seus valores, antes mesmo de traçar uma estratégia, para que as decisões sejam tomadas de forma precisa e eficiente quanto ao alcance de seus objetivos.

Logo, o BSC se destaca por ser uma ferramenta que possibilita observar os efeitos das atividades e propostas tanto externamente quanto internamente, auxiliando assim, as organizações que desejam definir, assim como aplicar um planejamento estratégico.

Conforme Albergoni, Cavallieri e Ronkoski (2015) a base do BSC está na definição de indicadores de desempenho que estejam relacionados aos objetivos estratégicos da empresa. Logo, tais indicadores, devem abranger quatro perspectivas distintas, mas inter-relacionadas, do desempenho organizacional: a financeira, a do cliente, a dos processos internos e a de aprendizagem e crescimento.

Como discutido, o BSC traz a estratégia e a visão da empresa, para tanto, cada perspectiva é composta por: objetivos, indicadores, metas e iniciativas conforme mostra a Figura 2.

Figura 2 - Perspectivas do BSC



Fonte: Adaptado de Silva (2018)

Para cada uma dessas perspectivas, é necessário estabelecer os seus objetivos, ou seja, o que a empresa deseja alcançar em cada uma delas; os indicadores que serão utilizados, a fim de mensurar o desempenho da empresa referente a cada objetivo definido; as metas a serem atingidas; e as iniciativas, que dizem respeito às ações estratégicas que devem ser realizadas para alcançar tais metas.

São quatro as perspectivas que compõem o BSC, são elas: a perspectiva financeira, a perspectiva do cliente, a perspectiva dos processos internos e a perspectiva do aprendizado e crescimento.

A perspectiva financeira demonstra se a execução da estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros (HERRERO FILHO, 2005). De forma concisa e direta, Carraro *et al.* (2018) explicam, que esta perspectiva trata do objetivo financeiro da organização. Deve ser a primeira medida a ser estruturada, desencadeando as demais. Neste

sentido, o BSC precisa descrever a estratégia interligando os objetivos financeiros as demais perspectivas, para que o desempenho econômico pretendido seja alcançado (DE PAULA *et al.*, 2020).

Fraga e Silva (2010) complementam a discussão ao destacarem que medidas financeiras são valiosas quando se deseja sintetizar as consequências econômicas de ações consumadas. E os objetivos financeiros geralmente estão relacionados com a lucratividade, que pode ser medida, por exemplo, através da receita operacional, do retorno sobre o capital investido, do valor econômico agregado, do fluxo de caixa, entre outros.

Para chegar aos objetivos financeiros, o primeiro passo é direcionar o foco para o cliente. Entender e atender as necessidades dos clientes é fundamental para que uma empresa possa garantir sua sobrevivência no mercado competitivo (CALLADO *et al.*, 2011). Segundo Paula *et al.* (2020) as empresas precisam identificar os segmentos de mercado que vão atuar, visto que os clientes são os responsáveis pela produção dos componentes da receita objetivada pela empresa.

É sabida a importância que o setor financeiro representa o desenvolvimento e sucesso de uma organização, pois, um simples erro nesse setor pode levar a sérios problemas e até mesmo a falência da empresa, deste modo, o mesmo representa um dos mais importantes pilares da gestão estratégica.

A perspectiva do cliente, de acordo com Carneiro Júnior, Oliveira e Niveiros (2020) busca alinhar as medidas essenciais de resultado de uma empresa, tais quais, satisfação, fidelidade, captação e lucratividade; com os segmentos característicos de clientes e mercado. Callado *et al.* (2011) explicam de modo sequencial, que a empresa deve definir seu público alvo, posteriormente, suas metas de prazo, qualidade e de desempenho e serviço, para depois converter as metas em indicadores de desempenho.

Os clientes são peças fundamentais para o sucesso da organização, pois se a mesma não conseguir atender as necessidades e expectativas de seus consumidores, provavelmente não conseguira se manter e se consagrar no mercado competitivo. Logo, é importante que a empresa esteja alinhada com os desejos e satisfação de seus clientes.

A perspectiva dos processos internos, segundo Herrero Filho (2005) verifica se os principais processos de negócio estão contribuindo positivamente para a geração de valor percebido pelos clientes e atingindo os objetivos definidos pela empresa. Esta perspectiva está diretamente vinculada à identificação dos processos críticos, nos quais a organização precisa voltar sua atenção a fim de alcançar a consecução de suas metas (VITALI, 2011).

Conforme Callado *et al.* (2011) esta perspectiva ressalva a importância dos processos que podem agregar valor ao serviço e ou produto, como os processos de inovação, operação, e pós-venda. E algumas medidas que podem ser utilizadas para avaliar o desempenho da organização quanto a esta perspectiva, são: tempo de ciclo das atividades, porcentagem de produtos com defeitos, inovação de produtos, tempo médio de espera, porcentagens de entregas no prazo, entre outros (VITALI, 2011; CARRARO *et al.*, 2018).

A Perspectiva do aprendizado e crescimento tem por objetivo, verificar se a aprendizagem, o conhecimento, o domínio de competências e o crescimento do indivíduo, do grupo ou até mesmo da área de negócio como um todo, estão desempenhando a função de viabilizadores das três perspectivas anteriores (HERERRO FILHO, 2005).

Callado *et al.* (2011) complementam que desenvolver medidas para que a empresa aprenda e cresça é também objetivo desta última perspectiva, que é a base para que os resultados das outras três sejam alcançados, e para tanto as três fontes primárias: pessoas, sistemas e procedimentos operacionais precisam desempenhar suas funções com eficiência e eficácia em prol da estratégia organizacional. Esta perspectiva pode ser avaliada através de medidas como, índice de motivação dos colaboradores e da equipe, porcentagem de rotatividade de empregados, índices de satisfação dos colaboradores (VITALLI, 2011).

Funcionários motivados e satisfeitos com sua função são bem mais produtivos, logo, é evidente a importância de analisar a organização mediante a perspectiva do aprendizado e crescimento, a fim de melhor visualizar o desempenho de seus colaboradores que são peças fundamentais para que o plano estratégico da empresa obtenha sucesso.

Diante o cenário apresentado acerca das perspectivas, onde essas podem ser mensuradas através de indicadores, é importante entender ainda, o que tais indicadores representam, e como um mapa estratégico pode auxiliar para construção do BSC.

2.2.2 Indicadores de desempenho e mapa estratégico

É possível avaliar a performance das perspectivas do BSC através de medidas, conhecidas como indicadores de desempenho. Igarshi *et al.* (2010) resumem e exemplificam tais indicadores, conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1 - Indicadores de desempenho

Exemplo de indicadores de cada perspectiva			
Financeira	Cliente	Processos internos	Aprendizado e crescimento
<ul style="list-style-type: none"> • Alocação de capital; • Eficiência do capital de giro; • Retorno sobre o investimento/ EVA; • Lucratividade; • Mix de receita; • Produtividade/ redução de custos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Captação de clientes; • Retenção dos clientes; • Participação de mercado; • Lucratividade dos clientes; • Satisfação dos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação; • Retrabalho; • Tempo de resposta aos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do ambiente de trabalho; • Satisfação dos empregados; • Horas de treinamento • Retenção de funcionários; • Lucratividade por funcionário; • Produtividade por funcionário.

Fonte: Adaptado de Igarshi et al. (2010)

Através da identificação das perspectivas e da definição dos objetivos estratégicos de uma organização, é possível desenhar um mapa estratégico que apresenta relações de causa e efeito, referentes ao atingimento da visão de uma empresa e coordena as atividades em todos os níveis com base em uma direção estratégica (IGARSHI et al., 2007).

Oliveira e Izelli (2018) explicam que a estratégia do negócio se dá por meio de uma sequência de relações de causa e efeito, relações estas que devem interligar todas as quatro perspectivas e explicar no mapa estratégico, as conexões existentes entre os objetivos e as perspectivas, permitindo assim, explicar a estratégia dentro da organização, identificando, detalhadamente, como cada objetivo pode ajudar na concretização de outros objetivos.

Conforme Kaplan e Norton (2004) a construção do mapa estratégico se baseia nos princípios de que: a estratégia equilibra forças contraditórias, cria-se valor por meio dos processos internos e da proposição de valor diferenciada para os clientes, e, além disto, a estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos.

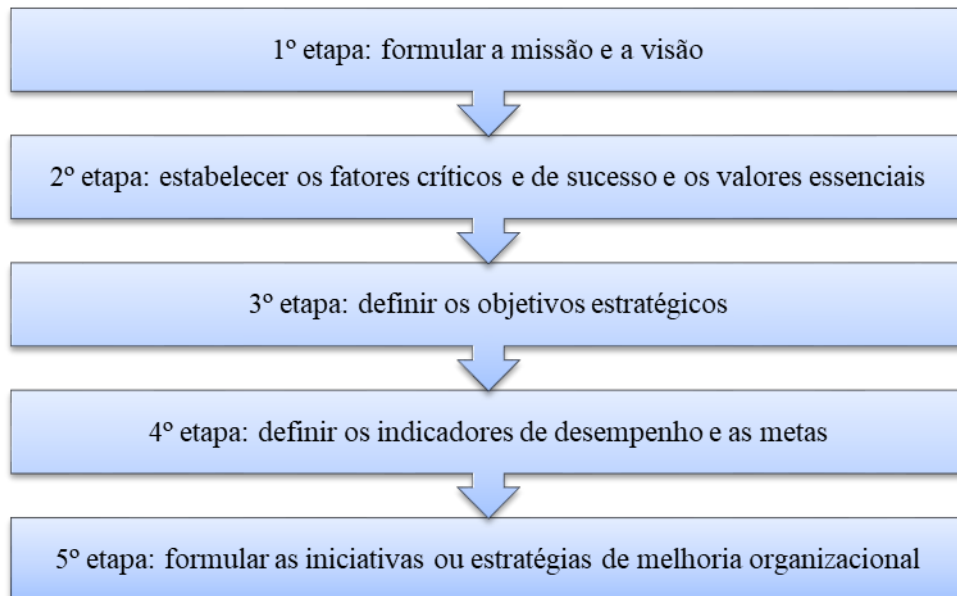
Em suma, o mapa estratégico representa de forma visual a estratégia da empresa, mostrando como os objetivos das quatro perspectivas se integram e interligam para fomentar uma estratégia bem definida.

2.2.3 Implementação do BSC

O processo de elaboração e implementação do BSC varia. Tal processo se adapta conforme as características e de acordo com o contexto de cada organização. Para Bernardi,

Silva e Batocchio (2012) o processo de elaboração do BSC se dá por meio de 5 passos, ilustrados na Figura 3.

Figura 3 - Etapas para elaboração do BSC



Fonte: Adaptado de Bernadi, Silva e Batocchio (2012)

Ou seja, primeiramente são formuladas a missão e visão da organização, secundamente, os fatores críticos, essenciais e de sucesso, são estabelecidos. Posteriormente são definidos os objetivos estratégicos. Em seguida, são definidos os indicadores de desempenho e as metas da empresa e por fim, são formuladas as iniciativas de melhoria organizacional.

Segundo Kaplan e Norton (2001) a implementação do BSC em uma organização compreende cinco medidas necessárias: diagnóstico, definição do planejamento estratégico, desenvolvimento do plano operacional, implementação, acompanhamento e revisões. O diagnóstico envolve a caracterização da empresa, a identificação dos problemas e fatores necessários para potenciar os seus resultados. A definição do planejamento estratégico refere-se à definição dos objetivos estratégicos. O desenvolvimento do plano operacional diz respeito à elaboração dos indicadores e das metas. A implementação refere-se à elaboração de um cronograma e a implementação do BSC propriamente dito. O acompanhamento e revisões compreende um acompanhamento do desempenho da ferramenta, assim como a realização de revisões e implementações de melhorias.

2.3 Análise de SWOT

A análise de SWOT é uma ferramenta utilizada por muitas organizações para elaboração do planejamento estratégico. A mesma demonstra a real situação no qual uma empresa se encontra, estabelecendo uma relação entre suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (VITALI, 2011).

Segundo Boschmann (2014) esta ferramenta pode contribuir para o conhecimento do ambiente no qual uma organização está inserida, possibilitando êxito no alcance dos objetivos estratégicos. O autor explica que a palavra SWOT é um acrônimo original de quatro palavras do idioma inglês:

- *Strength* – Forças;
- *Weakness* – Fraquezas;
- *Opportunities* – Oportunidades;
- *Threats* – Ameaças.

Conforme Vitali (2011) a análise de SWOT consiste em construir uma matriz que abrange pontos internos e externos da organização. Os pontos fortes e fracos são considerados fatores internos da organização, e as oportunidades e ameaças, voltam-se para o ambiente externo da empresa.

Fernandes (2012) caracteriza como força, os pontos fortes que a empresa possui para enfrentar o mercado. É algo que está sob o domínio direto da organização e que pode também ser utilizado para influenciar o ambiente externo, como por exemplo, a qualificação da força de trabalho, o nível de gestão, a qualidade dos procedimentos, o portfólio de produtos, entre outros. Já a fraqueza representa pontos nos quais a empresa se sente fragilizada, como um obstáculo que dificulta a dinâmica do negócio e o posicionamento no mercado, mas deve ser uma questão interna com possibilidade de ser revertida ou atenuada. Os exemplos citados de força, podem em contrapartida serem exemplos de fraqueza para uma corporação.

Logo, por terem o poder de interferir internamente nos processos de uma organização, é importante que sejam visualizados e analisados, para que a empresa tenha conhecimento de seus pontos fortes, assim como, dos pontos que lhe condicionam fraqueza e que conseqüentemente, precisam ser melhorados.

Segundo o autor, a oportunidade é o que o ambiente externo oferece para todos os competidores. É algo externo, atual ou potencial, que, se for adequadamente aproveitado, pode contribuir, para o alcance dos objetivos do negócio, tais quais: novos mercados para os produtos existentes, mercado para novos produtos, aquisição de competidores fragilizados,

legislação rigorosa. As ameaças são questões que podem causar sérios danos caso se interponha no caminho escolhido, podendo prejudicar o desempenho da organização, se não for contida, como por exemplo: legislação rigorosa, competidor forte, mercado seletivo, macroeconomia fragilizada, entre outros (FERNANDES, 2012).

2.4 Estudos relacionados ao tema

A literatura dispõe de estudos que realizaram a aplicação do BSC em organizações dos mais diversos setores. Cartotto e Nascimento (2017) aplicaram o BSC em uma empresa prestadora de serviços contábeis com sede na cidade de Chapecó, no estado de Santa Catarina e através de todo estudo feito, os autores alcançaram resultados positivos para auxiliar a organização a alcançar seus objetivos estratégicos.

Assim como Cartotto e Nascimento (2017), Barros e Wanderley (2016) também realizaram a aplicação do BSC, contudo, em uma distribuidora de combustível. Com a realização dos estudos, foi possível fazer uma grande reestruturação organizacional, com ganhos positivos para a empresa.

Outro setor em que o BSC foi aplicado foi o educacional. Lima *et al.* (2008) apresentaram um pesquisa que apresenta um estudo realizado sobre a implementação do BSC em uma instituição educacional, o Serviço Nacional de Aprendizagem e Comércio. Tal aplicação gerou resultados significativos, como o planejamento, execução e monitoração sistemática das ações prioritárias; assim como, desenvolveu um pensar estratégico por parte do capital intelectual da instituição.

Frantz e Bertolini (2015) propuseram a implantação do BSC para uma indústria da construção industrializada de concreto. Silva et al. (2015) estruturaram um BSC para a empresa “Maricá Materiais Elétricos”, loja varejista de pequeno porte. Enquanto Guimarães et al. (2011) apresentaram as etapas realizadas na elaboração do planejamento estratégico de uma farmácia de pequeno porte, situada na Serra Gaúcha, através da utilização do BSC.

Mediante os estudos, elencados, pode-se perceber o quanto o BSC pode trazer benefícios em termos estratégicos para as organizações e independentemente do setor de atuação, é uma ferramenta usualmente utilizada, justamente por auxiliar as organizações, de forma metodologia a organizar seus processos internos e a alcançar seus objetivos.

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa exploratória, aplicada, qualitativa, que utilizou a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, como procedimento técnico. A Tabela 2 mostra a classificação da metodologia adotada neste estudo.

Tabela 2 - Classificação da metodologia

Quanto aos objetivos	Exploratória
Quanto à natureza	Aplicada
Quanto à abordagem	Qualitativa
Quanto aos procedimentos técnicos	Pesquisa bibliográfica e Estudo de caso

Fonte: Autor (2021)

Caracteriza-se como exploratória, pois buscou ampliar o conhecimento a respeito de um determinado fenômeno, ou seja, objetivou ampliar o conhecimento acerca da contabilidade gerencial e do BSC como uma ferramenta essencial para o gerenciamento e planejamento estratégico da organização em estudo. Classifica-se como aplicada, pois visou gerar soluções aos problemas da sociedade e assim, contribuir teoricamente com novos fatos, utilizando de uma aplicação prática com intuito de solucionar questões característica da sociedade.

Caracteriza-se quanto a sua abordagem como qualitativa, pois teve por base conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade, visando gerar informações com base no cenário real do objeto de pesquisa, no caso, uma empresa farmacêutica.

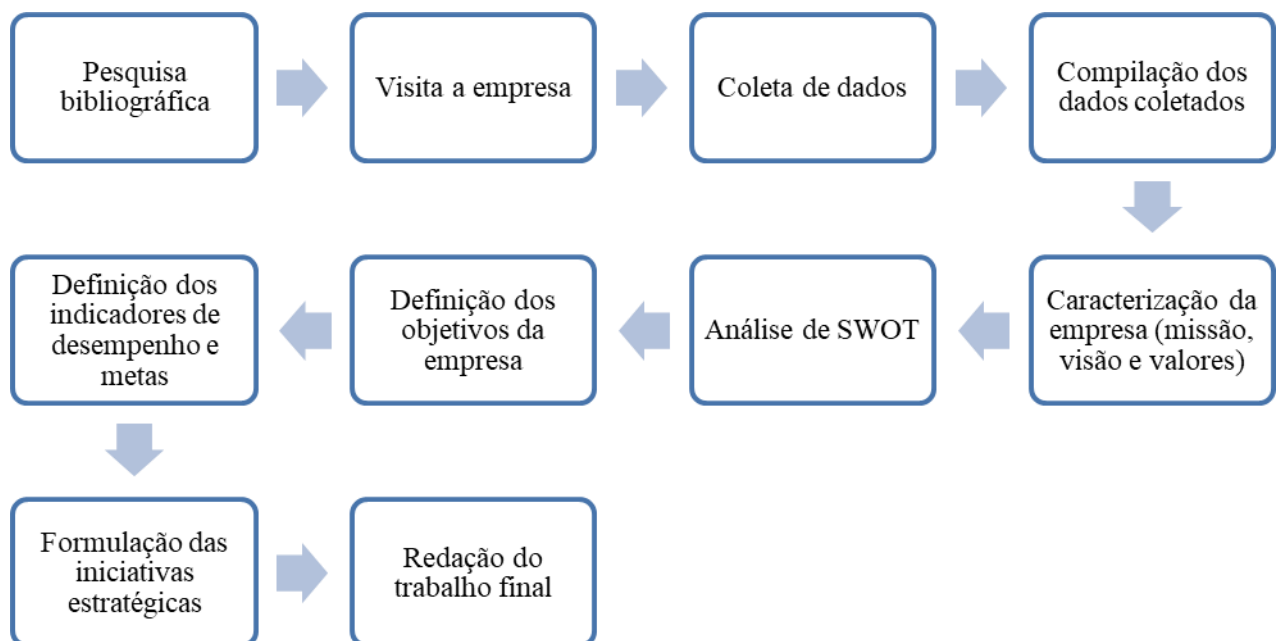
Configura-se quanto aos procedimentos técnicos utilizados para sua construção, como pesquisa bibliográfica, visto que tomou por base referencial o uso de material já publicado, em meio impresso ou eletrônico. E também como estudo de caso, onde uma análise profunda de uma organização foi realizada, a fim de que um conhecimento amplo e detalhado sobre a mesma foi obtido. Tendo por base esta configuração, o presente trabalho, utilizou justamente, desses dois procedimentos técnicos.

Para realização da pesquisa bibliográfica, foram utilizadas as bases de dados do *Google acadêmico®*, *Web of Science®*, *Scielo®*, e *E-books*, para a busca de publicações mais recentes; foram adotados critérios de buscas por periódicos, artigos, livros, dissertações, teses

entre outros; o levantamento seguiu alinhado aos interesses no tema pelo pesquisador; disponíveis gratuitamente nas referidas plataformas, com o propósito de usá-los como base para revisão da literatura.

Além da pesquisa bibliográfica, foi realizado, como supracitado, um estudo de caso em uma empresa farmacêutica, localizada no Cariri Ocidental Paraibano, onde todos os dados necessários para elaboração do BSC foram levantados. A Figura 4 demonstra as etapas seguidas para construção deste trabalho, a partir do proposto por Bernadi, Silva e Batocchio (2012), quanto à elaboração e aplicação do BSC.

Figura 4 - Etapas da pesquisa



Fonte: Autor (2021)

Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica, como supracitado anteriormente. Posteriormente foi feita uma visita à empresa, onde os dados necessários foram coletados através de conversas com os proprietários, gerentes e demais funcionários da empresa. A partir da compilação de tais dados, a empresa foi caracterizada, foi aplicada a análise de SWOT e efetuados os demais passos para a aplicação do BSC.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

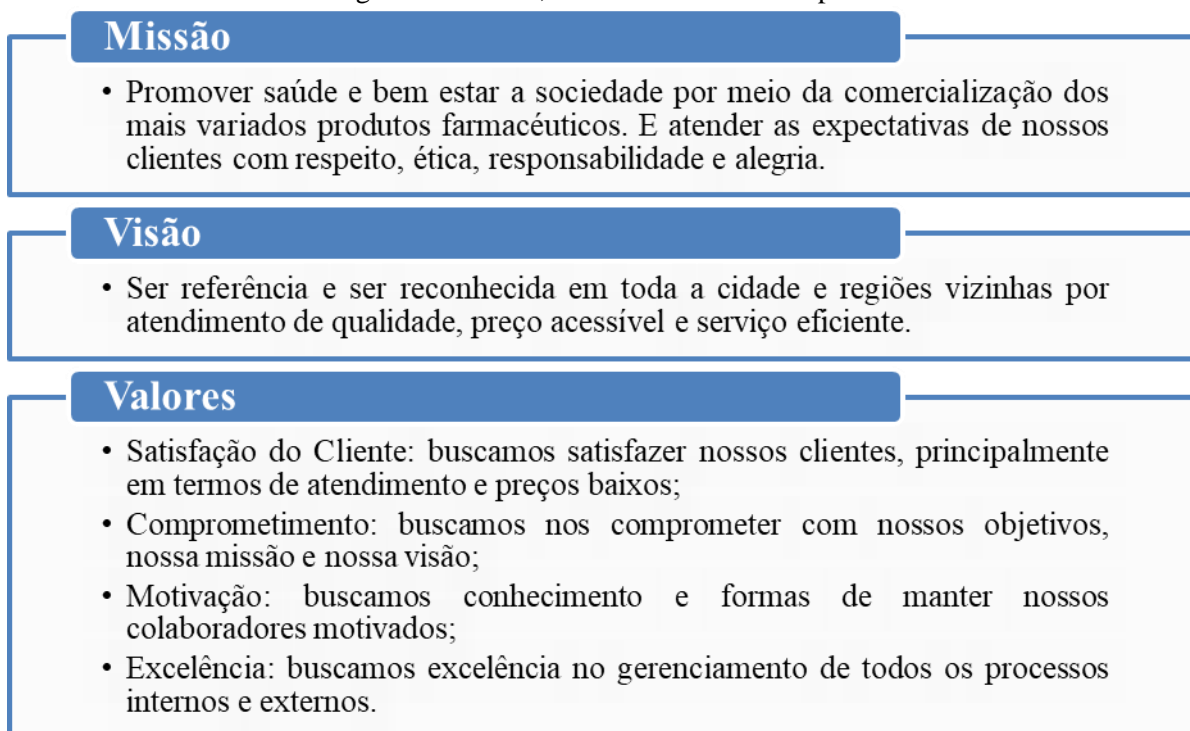
4.1 Caracterização da empresa – Missão, Visão e Valores

A Farmácia Dia e Noite caracteriza-se por ser uma rede de farmácias e drogarias presente no Cariri Ocidental Paraibano, do Nordeste brasileiro, com matriz na cidade de Monteiro – PB. As farmácias desta rede são divididas em basicamente dois grupos: medicamentos e perfumaria. Atuando a 32 anos no mercado, além da cidade onde está sediada sua matriz, outras filiais estão situadas em cidades vizinhas, também atendidas pela rede.

A matriz da rede foi o empreendimento selecionado onde foi desenvolvido o estudo de caso. Trata-se uma empresa de pequeno porte, um negócio de cunho familiar, que conta com 15 (quinze) funcionários, dos quais 2 (dois) são os gerentes da organização, incluso o setor de recursos humanos, compras, estoques, e financeiro. Os proprietários são os tomadores de decisão absolutos dentro da empresa, ou seja, embora existam dois funcionários contratados para auxiliarem “os patrões” na condução das atividades gerenciais, o aval para qualquer decisão parte única e exclusivamente dos dirigentes do negócio.

Para elaboração e aplicação do BSC, a etapa preliminar diz respeito a caracterizar a organização em termos de missão, visão e valores. A Figura 5 mostra esses três quesitos da empresa analisada.

Figura 5 - Missão, Visão e Valores da empresa



Fonte: Autor (2021)

A missão, a visão e os valores da empresa são bem característicos do setor e condizem com a atuação da empresa no mercado, pois esta se propõe a promover saúde e bem estar para sociedade, visa ser bem referenciada e preza pela satisfação do cliente, comprometimento, motivação e excelência.

4.2 Levantamento dos fatores críticos e de sucesso através da Análise de SWOT

A segunda etapa consiste em verificar os fatores críticos e de sucesso da organização. A análise de SWOT exerce um papel fundamental para o desenvolvimento de um conjunto de estratégias que fazem sentido, servindo como uma grande ferramenta para facilitar a implementação do BSC. Diante disto, foi realizada uma análise de SWOT como forma de verificar, internamente quais as forças e fraquezas da empresa, e externamente quais as ameaças, assim como as oportunidades que as acometem; e como meio de fazer com que a estratégia da empresa, esteja alinhada com o seu cenário real interno e externo.

Tabela 3 - Matriz SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preços baixos; ▪ Qualidade em atendimento ao cliente; ▪ Flexibilidade no atendimento (diurno e noturno); ▪ Flexibilidade nas formas de pagamento; ▪ Variedade em produtos; ▪ Realização de ações sociais; ▪ Localização. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura não voltada a processos; ▪ Falta de sistematização no gerenciamento do estoque; ▪ Controle de estoque; ▪ Atividades de <i>marketing</i>; ▪ Espaço limitado da propriedade; ▪ Centralização na tomada de decisões.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Parcerias com grandes distribuidoras; ▪ Introdução de um serviço <i>delivery</i>; ▪ Campanhas voltadas para o <i>marketing</i> de relacionamento; ▪ Consolidação no mercado em longo prazo; ▪ Expansão de vendas para cidades vizinhas; ▪ Redução de impostos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior rigor da ANVISA; ▪ Competição acirrada de preços; ▪ Aumento da concorrência; ▪ Carga tributária elevada; ▪ Economia ameaçada devido à pandemia.

Fonte: Autor (2021)

Através da confecção da matriz SWOT foi possível visualizar quais os pontos fortes, que representam vantagens em termos de excelência do serviço prestado possui a empresa e quais as oportunidades externas que podem ser aproveitadas. Em contrapartida, algumas questões internas, que caracterizam pontos fracos, também foram identificadas, e externamente ameaças também foram contatadas.

4.3 Definição dos objetivos estratégicos

Levando em consideração a estratégia da empresa, bem como a sua missão, visão valores, pontos internos e externos, foram definidos os seguintes objetivos para cada uma das perspectivas do BSC:

a) Perspectiva financeira:

- Expandir as vendas – aumentar o número de produtos vendidos;
- Aumentar a lucratividade – ou seja, o lucro líquido da empresa;
- Reduzir despesas – com perdas de produtos vencidos e avariados.

b) Perspectiva do cliente:

- Aumentar a satisfação dos clientes – satisfazê-los em termos de atendimento, rapidez, e preço;
- Fidelizar novos clientes.

c) Perspectiva dos processos internos:

- Aprimorar a gestão de estoques – contabilizar e organizar os produtos adequadamente, manter um fluxo com vistas a evitar produtos vencidos;
- Promover ações de *marketing* – promover a empresa nas redes sociais;
- Padronizar os processos financeiros – promover um melhor controle em termos contábeis;
- Reduzir o tempo de atendimento – atender os clientes com rapidez.

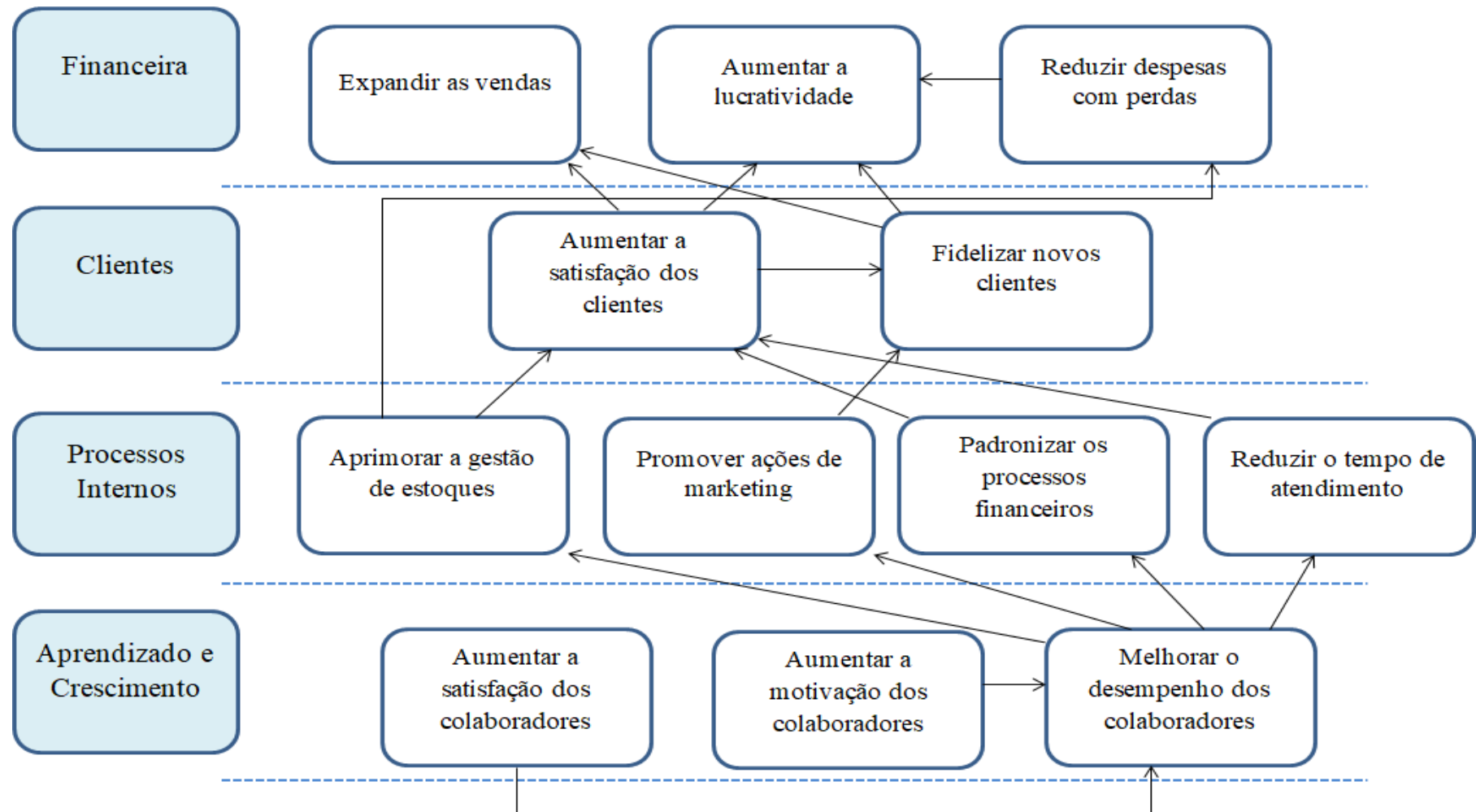
d) Perspectiva do aprendizado e crescimento:

- Aumentar a satisfação dos colaboradores – fazer com que os colaboradores se sintam importantes e satisfeitos;
- Aumentar a motivação dos colaboradores – fazer com que os colaboradores se sintam motivados;

- Melhorar o desempenho dos colaboradores – fazer com que os colaboradores aumentem seu desempenho na realização de suas atividades, em termos de eficiência e eficácia.

Assim, propôs-se a empresa o mapa estratégico apresenta na Figura 6.

Figura 6 - Mapa Estratégico



Fonte: Autor (2021)

4.4 Definição dos indicadores de desempenho e das metas

Definidos os objetivos, o passo seguinte consiste em determinar os indicadores que irão medir o seu desempenho, e determinar as metas que se desejam atingir. A Tabela 4, apresenta os indicadores e as metas estabelecidas.

Tabela 4 - Indicadores de desempenho e metas

Perspectiva	Objetivos	Indicadores de desempenho	Metas
Financeira	Expandir as vendas	Receita bruta	Aumentar em 15%
	Aumentar a lucratividade	Lucro líquido / receita bruta	Aumentar em 20%
	Reduzir despesas	Despesa total	Diminuir em 30%
Clientes	Aumentar a satisfação dos clientes	Pesquisa de mercado	Aumentar o nível de satisfação em 50%
	Fidelizar novos clientes	Participação de mercado	Aumentar a participação em 40%
Processos internos	Aprimorar a gestão de estoques	% de produtos com rupturas e % de produtos vencidos	Reduzir 50%
	Promover ações de marketing	Variação do volume negócios	Aumentar 40%
	Padronizar os processos financeiros	% de atividades realizadas indevidamente	Reduzir 50%, ter relatórios prontos quando solicitados, com informações corretas.
	Reduzir o tempo de atendimento	Tempo que um cliente leva para ser atendido	Reduzir em 20%
Aprendizado e Crescimento	Aumentar a satisfação dos colaboradores	Nível de satisfação individual	Colaborados se sintam valorizados e satisfeitos
	Aumentar a motivação dos colaboradores	Metas batidas por cada colaborador;	Colaboradores sempre motivados
	Melhorar o desempenho dos colaboradores	N.º de erros/reclamações atribuídos a cada colaborador;	Aumentar em 40%

Fonte: Autor (2021)

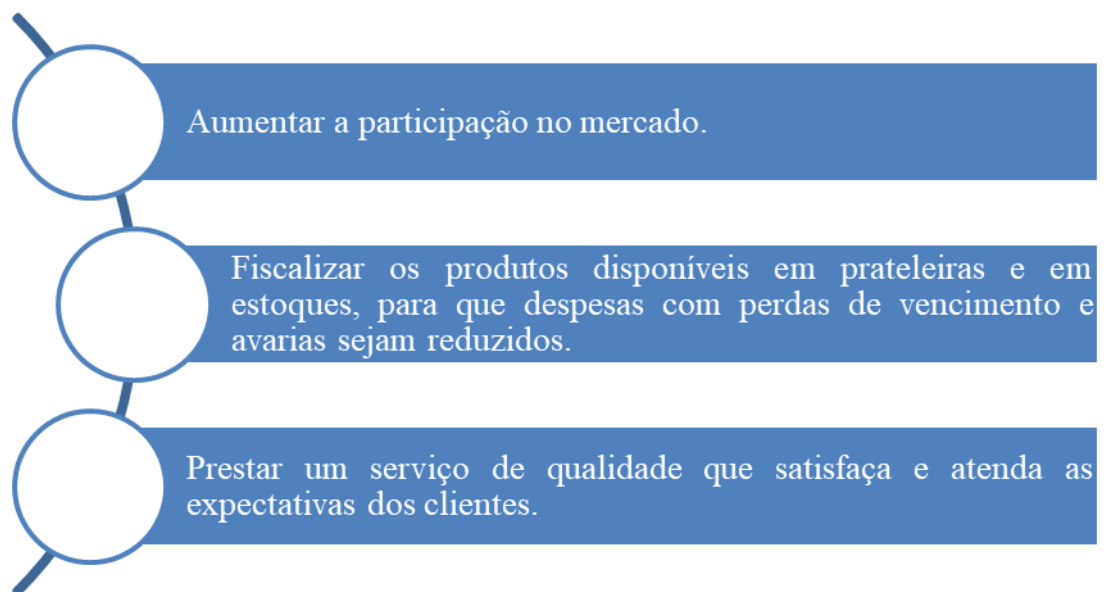
Como pode ser visualizada na tabela acima, cada perspectiva possui objetivos específicos, isto porque, cada uma possui uma direção e uma área foco de atuação, que precisar ser devidamente trabalhada, pra que a organização consiga alcançar o sucesso almejado. Tais perspectivas se complementam e diante disto, cada objetivo precisa ser

separadamente definido e medido, em termos de desempenho, através de um indicador característico.

4.5 Iniciativas ou ações estratégicas

A etapa final para aplicação do BSC diz respeito à elaboração de ações ou iniciativas estratégicas, que representam um plano estratégico para alcançar os objetivos elencados pela empresa. A Figura 7 traz as ações estratégicas traçadas frente à perspectiva financeira.

Figura 7 - Ações estratégicas frente à perspectiva financeira

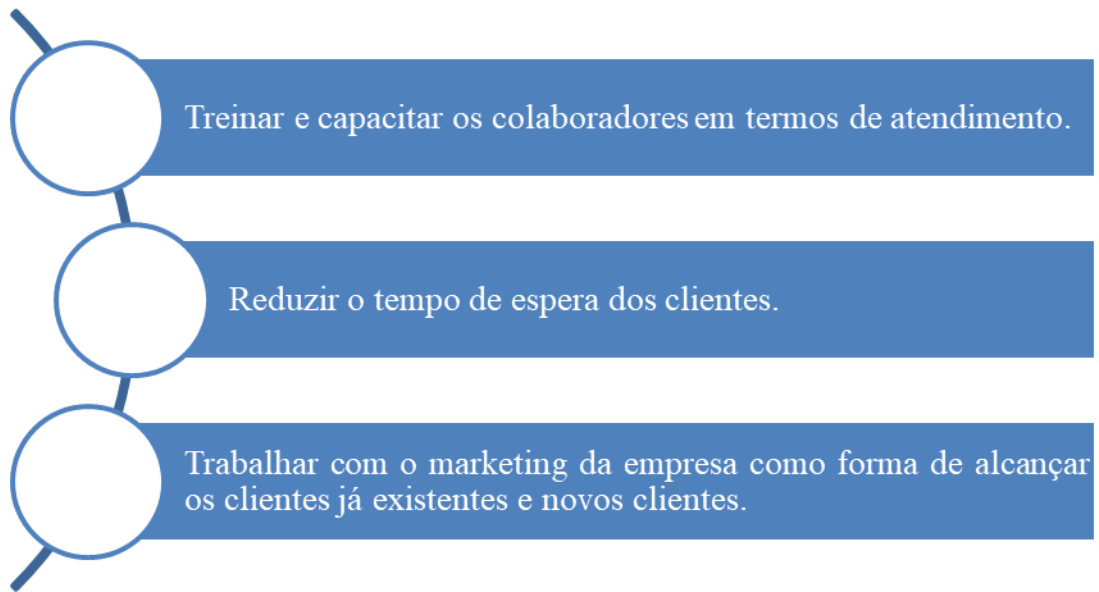


Fonte: Autor (2021)

Para que as metas traçadas sejam batidas e os objetivos da perspectiva financeira, sejam alcançados, sugere-se que algumas medidas estratégicas, tais quais: aumentar a participação no mercado e prestar um serviço de qualidade que satisfaça e atenda as expectativas dos clientes, a fim de aumentar o número de vendas, assim como a lucratividade; fiscalizar os produtos disponíveis em prateleiras e em estoques, para que despesas com perdas de vencimento e avarias sejam reduzidos.

A Figura 8 mostra as ações estratégicas frente à perspectiva do cliente, ou seja, práticas que podem ser realizadas com o objetivo de atingir as metas traçadas quando se trata da perspectiva do cliente.

Figura 8 – Ações estratégicas frente à perspectiva do cliente

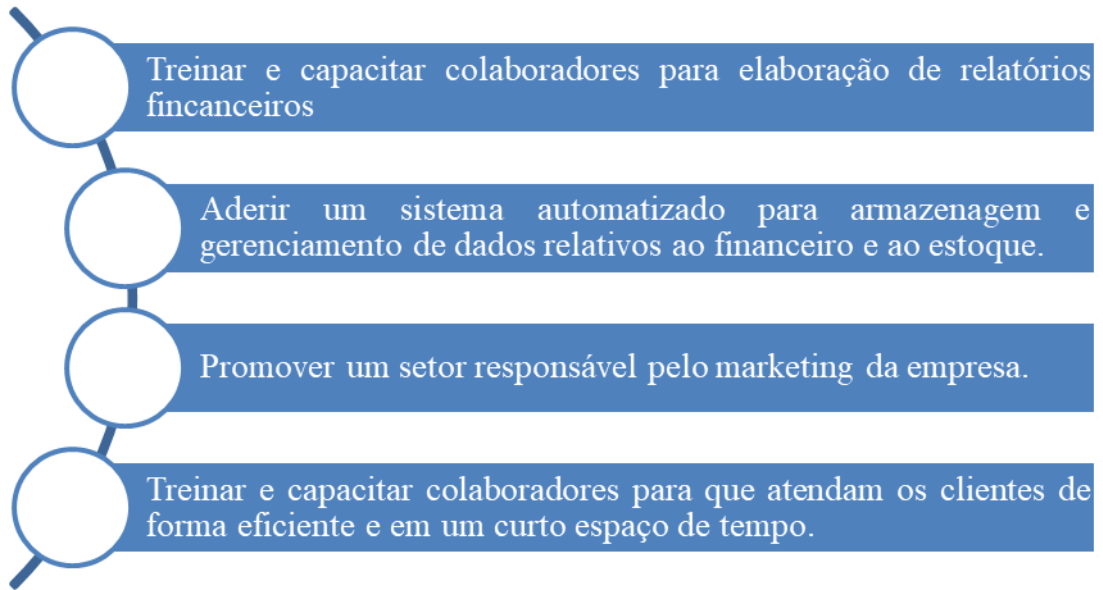


Fonte: Autor (2021)

Para que os objetivos frente à perspectiva do cliente sejam alcançados, indica-se que os colaboradores sejam devidamente treinados e capacitados para que os clientes se sintam satisfeitos em termos de atendimento, e como meio de reduzir o tempo de espera, visto que, filas de esperas geram bastante descontentamento para os consumidores, de modo geral. Além disso, é crucial que seja mais bem trabalhado o marketing da empresa, como forma de alcançar novos clientes e para que os consumidores já fidelizados se mantenham sempre a par dos produtos.

A Figura 9 mostra as ações estratégicas frente à perspectiva dos processos internos. Os seja, práticas que podem ser realizadas internamente em meio aos processos da organização, como meio de aprimorá-los e como forma de progredir fretes as metas traçadas nesta e nas demais perspectivas.

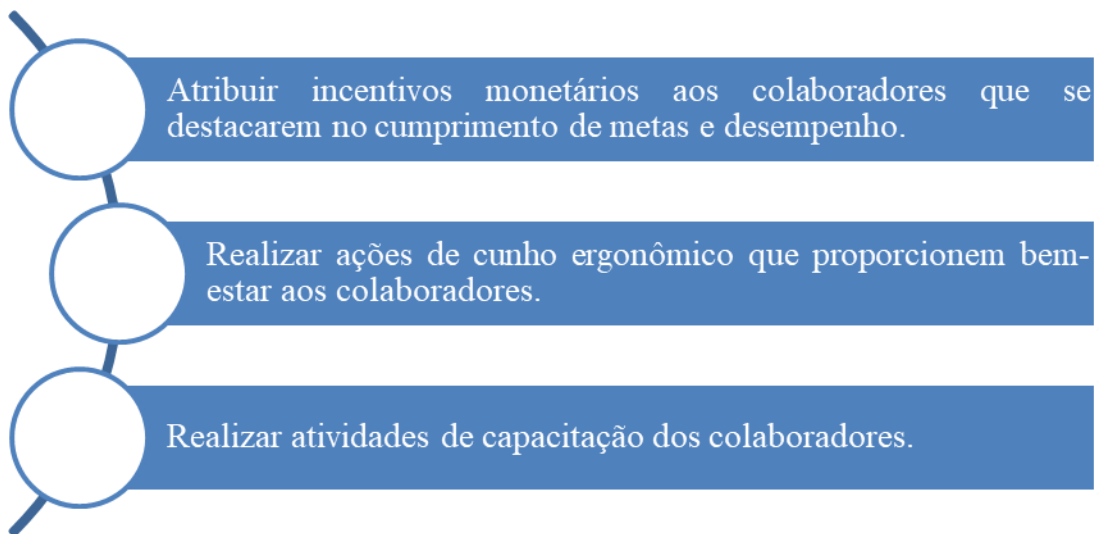
Figura 9 - Ações estratégicas frente à perspectiva dos processos internos



Fonte: Autor (2021)

Com relação aos processos internos, indica-se que os colaboradores sejam treinados e capacitados para que além de atenderem rapidamente e eficientemente os clientes, consigam (aqueles responsáveis pelo financeiro) elaborar corretamente relatórios financeiros. Indica-se ainda que um sistema automatizado seja adquirido, como forma de padronizar e otimizar os processos realizados para armazenagem, estocagem e atividades financeiras. E é necessário também, que seja implantado um setor responsável pelo marketing. A Figura 10 mostra as ações estratégicas frente à perspectiva de aprendizado e crescimento.

Figura 10 - Ações estratégicas frente à perspectiva de aprendizado e crescimento



Fonte: Autor (2021)

Para o aprendizado e crescimento dos colaboradores da empresa, indica-se que se trabalhe com incentivos monetários, que sejam aplicadas medidas ergonômicas, a fim de tornar o ambiente mais saudável e seguro, e que sejam aplicadas atividades de capacitação.

5 CONCLUSÃO

O *Balanced Scorecard* pode auxiliar na gestão de uma organização, à medida que sua metodologia possibilita conhecer e analisar a empresa em termos de suas características, como a sua missão, visão e valores, assim como, em junção com a análise de SWOT, é possível verificar os pontos fortes e fracos, além das ameaças e oportunidades externas. Conhecendo estas questões, o método BSC visa determinar os objetivos, os indicadores de desempenho e as metas da organização, possibilitando que as ações estratégicas sejam tomadas de modo coerente e de acordo com o propósito do negócio.

A proposta deste trabalho foi aplicar o BSC em uma empresa de pequeno porte do setor farmacêutico, avaliar o desempenho organizacional e formular um plano estratégico para essa organização. E para alcançar este objetivo, alguns pontos específicos foram estabelecidos. Diante desta proposta, pode-se pontuar que este trabalho cumpriu seus objetivos, visto que, por meio de um estudo de caso, coletou os dados necessários e analisou a organização, de modo que uma análise de SWOT e o BSC foram elaborados, e com isto, um plano estratégico, contendo iniciativas e ações necessárias para alcance dos objetivos, foi desenvolvido.

Evidenciou-se que ferramentas, como o BSC, pertencentes ao acervo da contabilidade gerencial podem auxiliar na elaboração de um planejamento estratégico e no gerenciamento de uma empresa, levando em consideração as principais perspectivas, chaves de uma boa gestão, que quando trabalhadas devidamente, levam ao sucesso organizacional, principalmente em termos de eficácia, eficiência, produtividade e lucratividade.

REFERÊNCIAS

- ALBERGONI, M. A.; CAVALLIERI, T. C. J.; RONKOSKI, J. Contabilidade gerencial: o Balanced Scorecard como ferramenta de desenvolvimento de gestão para a Elo agência de apoio social e ambiental - uma instituição do terceiro setor. **Memorial TCC – Caderno da Graduação**, v. 1, n. 1, p. 335-351, 2015.
- BARROS, O. J. E.; WANDERLEY, C. A. Adaptação do Balanced Scorecard: Estudo de Caso em uma Empresa Distribuidora de Combustível. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 27, n. 72, p. 320-333, Set./Out./Nov./Dez. 2016.
- BERNARDI, T.; SILVA, I. B.; BATOCCHIO, A. Roteiro para implantação de Balanced Scorecard: estudo de caso em pequena empresa. A. **Revista de Ciência & tecnologia**, v. 17, n. 33, p. 87-102, Jan./Jun. 2012.
- BOSCHMANN, M. N. **A análise de SWOT como ferramenta para o planejamento estratégico governamental na área da saúde**. 2014. Artigo de Especialização (Especialização em Gestão de Organização Pública em Saúde) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014.
- BRIZOLLA, M. M. B. **Contabilidade Gerencial**. Ijuí: Editora UNIJUÍ, 2008.
- CALLADO, A. L. C.; SOARES, R. D.; CALLADO, A. A. C.; HOLANDA, F. M. A. Rentabilidade e indicadores de desempenho: uma análise do setor hoteleiro segundo as perspectivas do balanced scorecard, **Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, v. 9, n. 1, p. 57-65, 2011.
- CARLOTTO, G. H.; DO NASCIMENTO, S. Aplicação do Balanced Scorecard (BSC) EM empresas de prestação de serviços contábeis. **Revista de Administração e Contabilidade**, Santa Catarina, v. 16, n. 32, p.144-162, Jul./Dez. 2017.
- CARNEIRO JÚNIOR, J. B. A.; OLIVEIRA, N. A.; NIVEIROS, S. I. Balanced scorecard em uma empresa do ramo de transporte revendedor retalhista. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 11, n. 2, p. 81-97, 2020.
- CARRARO, W. B. W. H. et al. **Destaques da Contabilidade Gerencial**. 1 ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2018.
- DA SILVA, W. S. **Gestão estratégica em microempresa e empresa de pequeno porte para sobrevivência na pandemia covid-19: um estudo de multicasos no RN**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2020.
- DE PAULA, A. L. M. et al. Desenvolvimento de um balanced scorecard para uma empresa comercial de pequeno porte. **Revista da micro e pequena empresa**, v. 14, n. 1, p. 26-42, Jan./Abr. 2020.
- DOS SANTOS, F. F. et el. O processo de mudança organizacional e o *Balanced Scorecard*. **Revista Gestão em Foco**, Amparo, n. 12, p. 82-92, 2020.

- FERNANDES, D. R. Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, Londrina, v. 13, n. 2, p. 57-68, Set. 2012.
- FRAGA, R. V.; SILVA, C. E. Balanced Scorecard: planejamento estratégico no contexto das organizações do Terceiro Setor. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aracaju, v. 1, n. 1, p. 5-31, 2010.
- FRANCO, G. M. O. **Contabilidade Gerencial: um estudo no Brasil sobre diferentes ferramentas gerenciais para diferentes necessidades**. 2010. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2010.
- FRANTZ, G. L.; BERTOLINI, G. R. F. Proposta de implantação do BSC para uma indústria de construção industrializada de concreto. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias – IPTEC**, v. 3, n. 1, p. 89-110, Jan./Jun. 2015.
- FREZATTI, F.; RELVAS, T. R. S.; JUNQUEIRA, E. BSC e a estrutura de atributos da contabilidade gerencial: uma análise no ambiente brasileiro. **Revista Administração de Empresa**, São Paulo, v. 50, n. 2, Abr./Jun. 2010.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas da pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- GUIMARÃES, J. C. F. et al. Planejamento estratégico utilizando o BSC aplicado a uma farmácia. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, VII, Rio de Janeiro, 2011. **Anais...** Rio de Janeiro, CNEG, 2011.
- HERRERO FILHO, E. **Balanced scorecard e a gestão estratégica**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- IGARASHI, D. C. C. et al. Implantação do mapa estratégico e painel de desempenho em uma empresa comercial da região Oeste do Paraná. **RIC - Revista de Informação Contábil**, v. 4, n. 4, p. 23-41, Out./Dez. 2010.
- IGARASHI, D. C. C. et al. Mapa estratégico e painel de desempenho: um estudo numa empresa da grande Florianópolis. **Gestão & Regionalidade**, v. 23, n. 67, Mai./Ago. 2007.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em Ação: Balanced Scorecard**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KRAEMER, M. E. P. O Balanced Scorecard e seu impacto na contabilidade gerencial. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 13, n. 3, p. 55-73, Dez. 2002.
- LIMA, J. E. D. R. et al. Implementação do balanced scorecard em uma instituição educacional: o caso do Serviço Nacional De Aprendizagem Comercial - SENAC/RN. In: Encontro Nacional de Engenharia De Produção, XXVIII, Rio de Janeiro, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: ENEGEP, 2008.

MARION, J. C. **Introdução à contabilidade gerencial**. São Paulo: Saraiva, 2011.

OLIVEIRA, D. S. R. **ARTEFATOS GERENCIAIS EM PEQUENAS EMPRESAS: fatores associados com a utilização de artefatos contábeis gerenciais por pequenas empresas do Estado de Minas Gerais e São Paulo**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis) - Faculdade de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2018.

OLIVEIRA, J. M.; IZELLI, R. C. Indicadores de desempenho baseados no *balanced scorecard*: um modelo adaptado à administração pública. **Revista Fatec Zona Sul**, v. 4, n. 2, Fev. 2018.

OLIVO, A. M.; BOSCHILIA, L. **Contabilidade Geral e Gerencial: Conceitos introdutórios para os Cursos Superiores de Tecnologia**. Florianópolis: Publicações do IF-SC, 2012.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2010.

SEBRAE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2016**. 2018. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wpcontent/uploads/2018/07/Anua%CC%81rio-do-Trabalho-nos-PequenosNeg%C3%B3cios-2016.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2021.

SILVA, E. N. et al. Proposta de um Balanced Scorecard – BSC em uma loja varejista de pequeno porte: um estudo de caso. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, XI, Rio de Janeiro, 2015. **Anais...** Rio de Janeiro, CNEG, 2015.

SILVA, P. M. S. **Implementação do Balanced Scorecard a uma empresa na área da Construção Civil**. 2018. Mestrado (Curso Superior de Tecnologia e Gestão) - Instituto Politécnico de Leiria, Leiria, 2018.

VITALI, P. M. **O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica: um estudo de caso em uma empresa do segmento metal mecânico da região de Criciúma-SC**. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2011.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de Pesquisa**. 2 ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2013.