
Implantação do *Balanced Scorecard* em Empresa Familiar do Setor de Serviços: Um Estudo de Caso

Clóvis Barbosa ¹

Gilberto Perez ²

▪ Artigo recebido em: 26/03/2014 ▪ Artigo aceito em: 07/03/2016 ▪▪ Segunda versão aceita em: 01/04/2016

RESUMO

O *balanced scorecard* (BSC) tem possibilitado resultados positivos às organizações, pois se revela uma ferramenta que auxilia no gerenciamento das estratégias e identifica os indicadores de desempenho que medem o alcance das metas. Em busca de ampliar o conhecimento sobre o assunto, foi elaborada, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica sobre os principais conceitos do BSC. Na sequência, foi desenvolvido um estudo de caso que objetivou identificar os fatores determinantes na implantação do BSC em uma empresa familiar do setor de serviços, aqui denominada empresa ALFA. O instrumento de coleta de dados utilizado foi um roteiro de entrevistas semiestruturado, sendo que os dados coletados foram analisados com a técnica da análise de conteúdo. Com a análise de conteúdo foram identificadas sete categorias principais, que são: Fatores Internos Relevantes para a Implantação do BSC na ALFA; Cultura Familiar da ALFA Influenciando a Implantação do BSC; O BSC e a Implementação da Estratégia na ALFA; BSC Alterando e Melhorando a Gestão na ALFA; Problemas de Implantação do BSC na ALFA; Aprendendo com a Implantação do BSC na ALFA e Certezas e Indagações Sobre a Implantação do BSC na ALFA. Os resultados obtidos com o estudo de caso também revelaram que o BSC trouxe benefícios para a gestão da empresa como: melhorias nos processos internos, investimento em capital humano e uma visão clara e abrangente dos objetivos estratégicos com a definição de metas focadas na estratégia.

Palavras-Chave: Gestão; Empresas Familiares; *Balanced Scorecard*; Estratégia.

¹ Mestre em Controladoria pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Endereço: Universidade Presbiteriana Mackenzie, Rua Waldemar Martins, 116 Apto 72, Bairro: Santana, CEP: 02535-000 – São Paulo, SP. Telefone: (11) 95700-9927. E-mail: clovisbarbosa@yahoo.com.br

² Doutor em Administração pela FEA/USP. Endereço: Universidade Presbiteriana Mackenzie, Rua Aurélio, 1851 - Apto 02, Bairro: Vila Romana, CEP: 05046-001 – São Paulo, SP. Telefone: (11) 98145-0091. E-mail: gperez@usp.br

Implementation of the Balanced Scorecard in Family Business Services Industry: A case study

ABSTRACT

The Balanced Scorecard (BSC) has enabled organizations to positive results because it reveals a tool that assists in managing the strategies and identifies the performance indicators that measure the achievement of goals. Seeking to extend the knowledge on the subject was prepared, initially, a literature search on the key concepts of the BSC. Further, a case study aimed to identify determinant factors in the implementation of the BSC in a family business in the service sector company named ALFA was developed. The data collection instrument used was a semi-structured interview script, and the data collected analyzed with the technique of content analysis. With content analysis seven main categories that were identified are: Internal Factors for the Implementation of BSC in ALFA; Family Culture of ALFA Influencing Implementation of BSC; The BSC and Strategy Implementation in ALFA; BSC Changing and Improving Management in ALFA; Problems in the Implementation of BSC ALFA; Learning from Implementation of BSC in ALFA and Certainties and Doubts About the Implementation of BSC in ALFA. The results obtained from the case study also show that the BSC has brought benefits to the company's management as improvements in internal processes, human capital investment and a clear and comprehensive view of strategic objectives with setting goals focused on strategy.

Keywords: Management; Family Business; Balanced Scorecard; Strategy.

1 INTRODUÇÃO

Os Doutores Robert S. Kaplan, mestre diplomado pela Harvard Business School e David P. Norton, presidente da Renaissance Solutions, Inc., desenvolveram durante os anos 90 uma nova metodologia de gestão denominada *balanced scorecard* – BSC (KAPLAN; NORTON, 1996). O BSC possibilita a construção de um conjunto equilibrado de indicadores distribuídos em um grupo de quatro perspectivas básicas: financeira, do cliente, de aprendizado e crescimento e dos processos internos baseadas na estratégia definida para a organização (KAPLAN; NORTON, 2000).

Em Padoveze (2003, p. 121), a proposta de Kaplan e Norton parte do pressuposto de que as empresas constroem metas estratégicas, porém não desenvolvem um sistema de acompanhamento para o dia a dia da empresa e dos gestores divisionais. Assim, os autores propõem um sistema simples e eficiente de acompanhamento do desempenho da estratégia da empresa. As empresas vivenciam a transição da era da informação para a era do conhecimento, em que os ativos intangíveis possuem uma importância crescente para as organizações (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 4). Nesse ambiente de mudanças, a gestão das empresas passou a ser mais exigida

pela crescente concorrência e a necessidade de gestão dos intangíveis, e desafiada a ampliar o seu campo de atuação, buscando ferramentas que apresentem novas perspectivas além da financeira (KAPLAN; NORTON, 2004).

Para Rampersad (2004), o BSC envolve a missão, a visão, os valores essenciais, os fatores críticos de sucesso, os objetivos estratégicos, os indicadores de desempenho, as metas e as iniciativas de melhoria organizacional da empresa, unindo a visão e as estratégias por meio das quatro perspectivas. Na integração das medidas em um sistema gerencial o *scorecard* deve ser integrado, formal e informalmente, nas estruturas da organização, em sua cultura e nas práticas de recursos humanos (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). Na revisão frequente das medidas e dos resultados a alta administração deve constantemente revisar procurando saber como a organização está, de acordo com as medidas de resultado, de acordo com as medidas causais (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008, p. 467- 468).

Cada um desses estágios é interativo e requer a participação da alta administração e de funcionários de toda a organização (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008, p. 467- 468). O *Balanced Scorecard* promove o balanceamento de várias medidas estratégicas em um esforço para conseguir o alinhamento de metas e, assim, encorajar os funcionários a agir com maior interesse na organização. Essa é uma ferramenta que ajuda estabelecer o foco da companhia, melhorar a comunicação, estabelecer objetivos organizacionais e promover feedback sobre a estratégia. (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008, p.463).

Para Padoveze (2003, p. 122), o processo de elaboração e difusão do BSC é efetuado em quatro etapas ou processos: a) Tradução da visão; b) Comunicação e comprometimento; c) Planejamento de negócios e d) Feedback e aprendizado. Todo parâmetro em um *balanced scorecard* endereça um aspecto estratégico da companhia. Na criação do *balanced scorecard*, executivos devem escolher um conjunto de medidas que: 1) reflitam com precisão os fatores críticos determinantes do sucesso da estratégia da companhia; 2) 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 3) forneçam uma visão ampla do estado atual da companhia (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008, p. 463).

Para Porter (1986), as organizações devem utilizar a análise profunda da sua posição em relação aos seus concorrentes e, assim, obter sucesso no planejamento estratégico. Na concepção de Ansoff e Mcdonnell (1992), a estratégia foi uma ferramenta para auxiliar as organizações no desenvolvimento de soluções possíveis para os diversos cenários que se apresentavam a cada momento e também como uma maneira de influenciar o ambiente competitivo dos negócios que começou a surgir na segunda metade do século XX. Em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) nota-se que o bom estrategista deve além de conhecer a si mesmo, conhecer também seu inimigo e o campo onde ocorrerá a batalha. Para Hamel e Prahalad (2002), os aspectos internos da organização na identificação de

competências organizacionais, que podem proporcionar a criação de uma estratégia sustentável, devem ser priorizados.

Para se tornar competitiva, a empresa precisava elaborar estratégias em sintonia com sua missão e visão, medindo-as, comparando-as e tomando decisões por meio de indicadores. Esses devem ser definidos, adequadamente, pelo gestor de acordo com a estratégia adotada (HERRERO, 2005). O domínio da estratégia é fundamental para que as empresas sejam competitivas. A estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes (PORTER, 1986, p. 61).

Em junho de 2012 a diretoria da empresa ALFA (nome fictício da empresa objeto deste estudo) percebeu a necessidade de ter um sistema de gestão diferenciado para manter o nível de competitividade diante de seus concorrentes e implementar a estratégia. Considerando-se a abrangência, o sucesso obtido em outras empresas nacionais e multinacionais, como: Natura S.A., Cia Brasileira de Distribuição (Pão de Açúcar), Casas Bahia, Walmart, Nestle, Indústria Metal Mecânica, Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista – CTEEP e Rede de Farmácia Pague Menos, a facilidade de compreensão e o baixo custo de implantação, o BSC foi implantado pela empresa ALFA como sistema de gestão.

1.1 Problema de Pesquisa e Objetivos do Estudo

O problema de pesquisa para o qual se buscou a resposta ficou assim enunciado: **Quais são os fatores determinantes na implantação do BSC em uma empresa familiar de médio porte do setor de serviços?** Tem-se como Objetivo Geral: Identificar os principais fatores que determinam a implantação do BSC na empresa familiar ALFA, que é de médio porte do setor de serviços de engenharia. Os Objetivos Específicos são: 1) Identificar alguns aspectos gerenciais da implantação do BSC na empresa ALFA; 2) Analisar questões que envolveram a implantação do BSC na empresa ALFA; 3) Identificar alguns resultados da implantação do BSC na ALFA.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O início dos trabalhos de pesquisa do BSC aconteceu em 1990 em uma unidade de pesquisa da KPMG em que o executivo David Norton era responsável por um projeto de pesquisa em parceria com o consultor acadêmico Robert Kaplan. O projeto de pesquisa foi nomeado *Measuring Performance in the Organization of the Future*. Esse trabalho tinha o objetivo de desenvolver um novo modelo de medição do desempenho empresarial e foi realizado em empresas de serviços, da indústria pesada e de manufatura (KAPLAN; NORTON, 1996, p.1).

Acreditava-se, na época, que os ativos intangíveis baseados no conhecimento - sobretudo os colaboradores e tecnologia da informação - tornavam-se cada vez mais importantes para o sucesso competitivo das empresas (KAPLAN; NORTON, 2004, p.1).

Pode-se constatar a evolução do BSC em quatro artigos, todos publicados pela Harvard Business Review, e em quatro livros publicados por

Boston: Harvard Business School Press. O BSC é um sistema de informação para o gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras que serve de base para um sistema de medição e gestão da estratégia (PADOVEZE, 2003, p. 121). Na ótica de Oliveira, Perez Jr. e Silva (2009) os motivos pelo qual o BSC surgiu foram:

- As medidas financeiras registram e relatam parte da história dos fatos e ações passadas, mas não fornecem orientações adequadas para as decisões que devem ser realizadas hoje e amanhã, para criar valor financeiro e futuro e agregar valor à empresa (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2009).

- As medidas financeiras não auxiliam os atuais gestores a entender a todas as prioridades das empresas modernas, que são: o cliente, o acionista, as pessoas, o futuro, a estratégia, o serviço, os processos internos, a liderança tecnológica, o aprendizado e a inovação (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2009). Para os autores, o ideal é que o modelo da contabilidade financeira se ampliasse de modo a incorporar também aspectos importantes para as corporações da era do conhecimento como:

- A avaliação de ativos intangíveis de uma empresa, como produtos e serviços de alta qualidade;

- Valor do capital intelectual, representado por funcionários competentes, motivados e habilitados;

- Processos internos inovadores, eficientes e consistentes;

- Clientes satisfeitos e fiéis;

- Níveis de investimentos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos e serviços;

- Investimentos em automação e informatização dos processos produtivos e gerenciais;

- Qualidade dos sistemas contábeis e de controles internos;

- Tecnologia de informação, qualidade e atualidade do banco de dados;

- Eficiência e eficácia nos sistemas de logística para suprimentos de matérias-primas e distribuição dos produtos acabados.

As experiências com algumas empresas mostraram que um conjunto de medidas associado a quatro perspectivas definidas no BSC comunicava e ajudava a implementar uma estratégia consistente (FREZATTI, 2009, p. 39).

Para Kaplan e Norton (2004, p. 34), "a estratégia é uma etapa de um processo contínuo. Estratégia não é um processo gerencial isolado; é uma das etapas de um processo contínuo que movimenta toda a organização (...)". Como evidenciado na Figura 1.

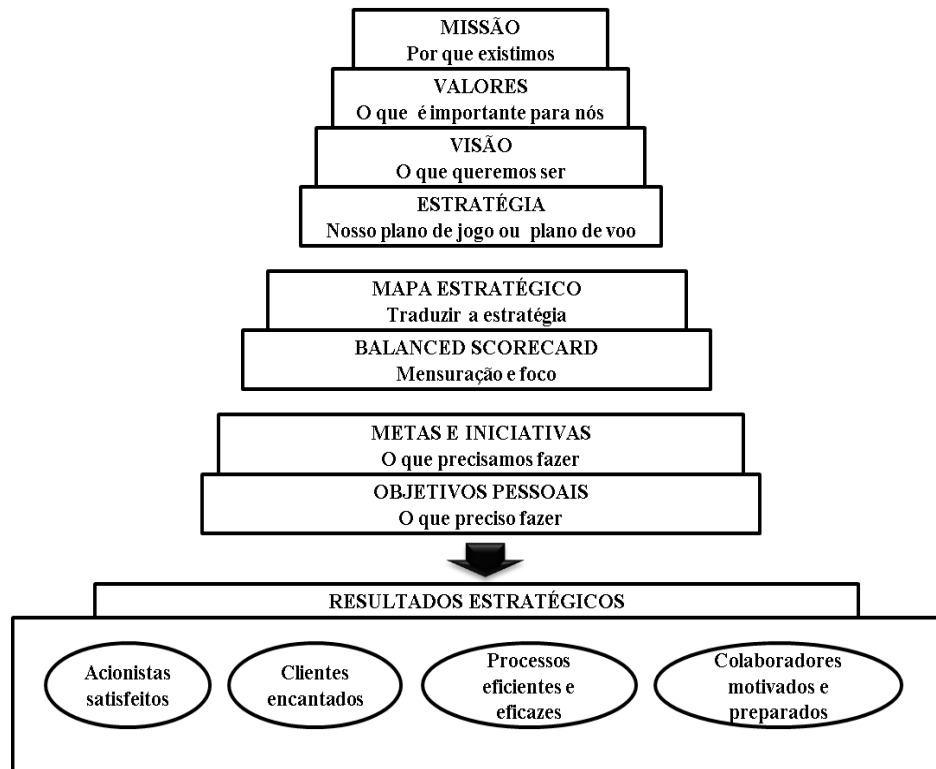


Figura 1: O BSC como etapa de um processo contínuo, que descreve o que é e como se cria valor

Fonte: Adaptada de Kaplan e Norton, 2004, p. 35

Em função do exposto, é possível inferir que as empresas precisavam de um BSC, composto tanto de medidas financeiras como de medidas não financeiras, para manter ou expandir seu poder de competição no ambiente corporativo do mundo dos negócios das últimas décadas (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2009).

2.1 Gestão de Empresas Familiares

Considerando-se que a ALFA é uma empresa tipicamente familiar, torna-se importante uma análise sobre a gestão de empresas familiares. Nesse tópico têm-se as considerações de alguns autores sobre esse tema. O aspecto “familiar” está muito mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada, do que somente ao fato de seu capital pertencer a uma ou mais famílias (BERNHOEFT, 1987). Donnelley (1987), afirma que a empresa é familiar quando está identificada com um grau de parentesco de pelo menos duas gerações e também quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família. Bernhoeft (1987) considera empresa familiar como aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios.

A diferença no uso e operacionalização do planejamento em empresas familiares em relação a outros tipos de empresas está no auxílio que esse instrumento pode representar quando se trabalha com executivos profissionais

e/ou familiares (OLIVEIRA, 1999). Segundo Lodi (1993), há que se integrar profissionais familiares na direção e gerência da empresa, adotar práticas administrativas racionais e/ou recorrer a consultorias externas para incorporar sistemas de trabalho validados no mercado.

Conforme Oliveira (1999), a estrutura organizacional é o conjunto ordenado e equilibrado das responsabilidades e autoridades dos executivos da empresa familiar, além do desenvolvimento de suas comunicações e da correspondente consolidação do processo decisório relacionado às suas atuações. Como os seres humanos não têm as mesmas expectativas e qualificações aparecem os conflitos, os quais devem ser tratados com técnicas de gestão inovadoras, capazes de transformar a administração, senão haverá o risco de ver o crescimento comprometido (OLIVEIRA, 1999).

Em Diniz (2003), práticas gerenciais adequadas quando a empresa era de porte menor tornam-se inadequadas ou prejudiciais quando ela se torna grande e complexa. Portanto, ressalta o mesmo autor, é muito importante que os membros da família estejam engajados no negócio, porém isso não é o bastante para garantir o sucesso da empresa, visto que o mercado se torna a cada dia mais exigente e competitivo (DINIZ, 2003). Questiona-se também a problemática dos equívocos que muitos empreendedores cometem quando imaginam que ao criarem uma empresa, estão deixando aos filhos ou herdeiros todas as soluções para os seus problemas futuros, esquecendo-se de que alguns mecanismos de coordenação e controle deverão fazer parte da gestão dos futuros sucessores (DINIZ, 2003).

Na visão de Lodi (1993), as estruturas de organização, que no passado tendiam a permanecer estáveis durante muitos decênios e até séculos, têm hoje mostrado uma plasticidade surpreendente. Elas se amoldam, em cada organização, ao seu sistema político e também sofrem modificações periódicas impostas pelo ambiente ou pelas fases de sucessão.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste trabalho utilizou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso e o método qualitativo aplicado a uma empresa (ALFA) de médio porte do setor de serviços. Nesse tópico estão apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados na pesquisa.

3.1 Método e Tipo de Pesquisa

As pesquisas podem ser classificadas: quanto à natureza (básica e aplicada); do ponto de vista da abordagem do problema (quantitativa e qualitativa); conforme os objetivos (exploratória, descritiva e explicativa); segundo procedimentos técnicos (bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de caso, pesquisa *ex post facto*, pesquisa-ação e pesquisa participante) (SANTOS, 2002). O método utilizado nessa pesquisa foi o qualitativo e, a natureza é aplicada e o objetivo descritivo. Os métodos qualitativos são apropriados quando o fenômeno em estudo é complexo, de natureza social e não tende à quantificação. O método qualitativo foi

escolhido para essa pesquisa por tratar-se de um estudo de caso e não caber aplicação de técnicas estatísticas.

3.2 Estratégia de Pesquisa

O estudo de caso foi adotado como estratégia de pesquisa neste trabalho, pois a metodologia do BSC foi aplicada em uma empresa e a intenção foi avaliar os resultados da implantação do BSC na gestão da empresa. O estudo de caso é geralmente usado para contribuir com o aprofundamento do conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados (DENZIN; LINCOLN, 2011). Este tipo de estudo possibilita uma investigação empírica que avalia um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (YIN, 2010). A descrição do processo de pesquisa estudo de caso está evidenciada na Figura 2.

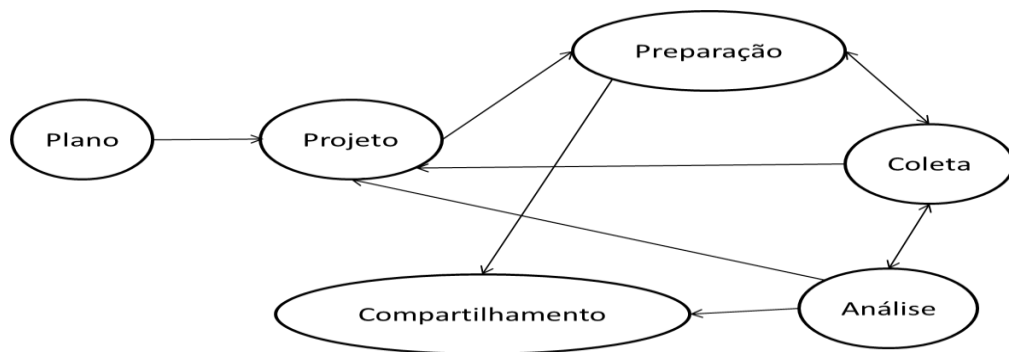


Figura 2: Estudo de caso: um processo linear, mas iterativo.

Fonte: Adaptada de Yin, 2010

Para Denzin e Lincoln (2011), o estudo de caso é uma análise intensiva de uma unidade individual (como uma pessoa ou comunidade), sublinhando os fatores de desenvolvimento em relação ao meio ambiente. Uma outra abordagem sobre estudo de caso é que ele possibilita o exame detalhado e aprofundado de um único exemplo de uma classe de fenômenos (que não fornece informações generalizáveis sobre a classe mais ampla), mas, que pode ser útil nas fases preliminares de uma investigação, uma vez que fornece proposições que podem ser avaliadas sistematicamente com um maior número de casos (DENZIN; LINCOLN, 2011).

Para Denzin e Lincoln (2011, p 306), não é correto imaginar que o estudo de caso é um método em si mesmo, ou apenas um método piloto para estudos maiores, considerando-se que o estudo de caso é o estudo de um único exemplo. Estudos de caso são especialmente adequados para o desenvolvimento de teoria, porque eles enfrentam as seguintes tarefas no processo de pesquisa melhor do que outros métodos: a) Processo de rastreamento que liga causas e resultados; b) Exploração detalhada dos mecanismos causais hipotéticos; c) Desenvolvimento e teste de explicações

históricas; d) Compreender a sensibilidade de conceitos para o contexto; e) Formação de novas hipóteses e novas questões para estudar, provocadas por casos derivados.

Mesmo os teóricos da escolha racional, começaram a usar métodos de estudo de caso para testar suas teorias e hipóteses, o que deve ajudar a esvaziar as décadas de antagonismo entre quantitativos e qualitativos sobre a pesquisa estudo de caso (DENZIN; LINCOLN, 2011). A abordagem de estudo de caso foi utilizada nesta pesquisa, considerando-se a intenção do pesquisador em analisar, interpretar e entender a implantação do BSC na empresa ALFA, sendo esse um único exemplo a ser estudado, essa abordagem se tornou a mais adequada aos propósitos da pesquisa.

3.3 Instrumento de Coleta de Dados

Adotou-se como instrumento de coleta a Entrevista em profundidade, que segundo Oliveira (1997) caracteriza-se pela existência de um entrevistador que estabelece o contato com o entrevistado (por telefone ou pessoalmente). A coleta de dados foi realizada com o objetivo de verificar as informações sobre as dificuldades encontradas e os benefícios da implantação do BSC na empresa ALFA. Foram realizadas entrevistas, pessoalmente, com a diretora, gerentes, coordenadores e engenheiro de obras, mediante roteiro pré-elaborado, com questões relacionadas à implantação do BSC, efeitos da implantação e efeitos na gestão.

3.4 Amostra da Pesquisa

Para a amostra da pesquisa foram considerados: a diretora, o gerente comercial e o de projetos, os coordenadores de recursos humanos, financeiro, compras e contabilidade e um gerente de obra da empresa objeto deste estudo. Esta amostra foi intencionalmente direcionada aos principais gestores da empresa ALFA, pois foram estes os principais atores envolvidos na implantação do BSC. Outro aspecto a ser considerado é que, com a implantação do BSC, os gestores teriam à sua disposição, uma ferramenta de gestão estratégica moderna.

3.5 Técnica de Análise

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 2010). Ela é considerada uma técnica para tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2006). Em suma, a análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos cada dia mais aperfeiçoados, que se aplicam a discursos diversos. As três etapas da análise de conteúdo, definidas por Bardin (2010) são: pré-análise; exploração do material ou codificação; tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Essas três etapas são:

- 1) Pré-análise: Consiste num processo de escolha dos documentos ou definição do corpus de análise; formulação das hipóteses e dos objetivos da análise; elaboração dos indicadores que fundamentam a interpretação final.
- 2) Exploração do material ou codificação é o processo por intermédio do qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes ao conteúdo expresso no texto.
- 3) Colocam-se em relevo as informações fornecidas pela análise, mediante a quantificação simples (frequência) ou mais complexa como a análise fatorial, permitindo apresentar os dados em diagramas, figuras e modelos.

4 A EMPRESA ALFA - OBJETO DO ESTUDO

A empresa ALFA (nome adotado como razão social da empresa objeto deste estudo por motivos de confidencialidade) é uma sociedade anônima de capital fechado que foi fundada em 1986 por dois sócios que resolveram dissolver a sociedade em 2004, em que um dos sócios assumiu a parte do outro na sociedade e passou a conduzir a empresa com a constituição de uma empresa *holding*. No ano de 2010, a filha do sócio remanescente que estudou e trabalhou em uma empresa multinacional na Europa veio para o Brasil compor a diretoria da empresa com o pai. Com uma visão diferenciada dos negócios, assumiu a diretoria, ficando sob sua gestão a área de tecnologia da informação (TI) e a divisão de plataformas aéreas e passou a propor mudanças, buscando profissionalizar a empresa, porém a figura do diretor-presidente prevalecia nas decisões.

A empresa estudada oferece serviços de locação de acessos especializados (estruturas tubulares, plataformas aéreas, elevadores de cremalheira e arquibancadas) nos setores de manutenção industrial, eventos e naval. O quadro técnico é formado por engenheiros, desenhistas e projetistas. É uma empresa familiar com mais de 25 anos de mercado, que possui a administração centralizada no seu sócio fundador. A empresa possui um escritório matriz em São Paulo, um escritório comercial no Rio de Janeiro e um depósito no interior paulista. No escritório em São Paulo, estão as áreas administrativa, comercial e técnica, nas quais trabalham 35 funcionários e no escritório comercial no Rio de Janeiro, trabalham 8 funcionários que compõem a área comercial, administrativa e técnica da filial.

No depósito trabalham 39 funcionários, sendo 5 administrativos que fazem o controle da entrada e saída de materiais por meio de um sistema desenvolvido internamente pelo coordenador de TI, que não possui integração com o contábil. Os demais funcionários (34) são responsáveis pelo armazenamento dos materiais, manutenção, contagem de inventário e carga e descarga. A empresa possui sua maior quantidade de funcionários nas obras espalhadas pelo Brasil, quadro esse composto por montadores e encarregados totalizando 379 colaboradores. A quantidade de funcionários

das obras é variável de acordo com o seu início e final, sendo todos contratados em regime de CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas) e desligados ou transferidos no término da obra. O organograma da Alfa pode ser visto na Figura 3.

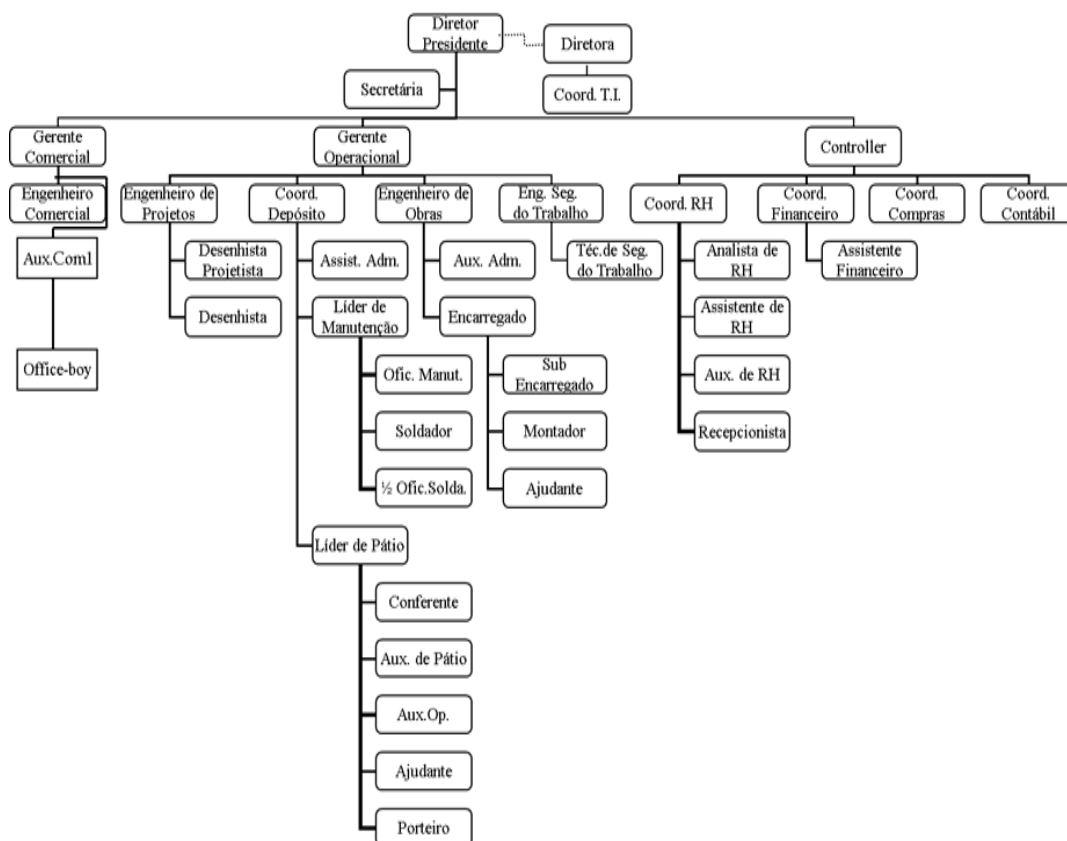


Figura 3: Organograma da empresa ALFA

Fonte: Elaborada pelos autores

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo são apresentados os resultados apurados no estudo de caso. Conforme mencionado anteriormente, houve a aplicação de entrevistas com a diretora, gerentes da área comercial e projetos, os coordenadores da área financeira, recursos humanos, contabilidade, compras e o engenheiro de obras. As entrevistas e depoimentos tiveram como objetivos abordar: Questões que envolveram a implantação do BSC; Efeitos da implantação do BSC; Efeitos na gestão da empresa.

5.1 Perfil dos Entrevistados

Ao todo, foram realizadas oito (8) entrevistas no mês de setembro de 2013 com a diretora da empresa, o gerente comercial e o de projetos, os coordenadores de recursos humanos, financeiro, compras e contabilidade e um engenheiro de obras da empresa objeto deste estudo. As entrevistas foram realizadas na sede da empresa ALFA. As perguntas foram feitas aos

entrevistados e as respostas foram anotadas com auxílio de um computador e também foram gravadas. No quadro 1 apresenta-se o perfil dos entrevistados na empresa ALFA.

Quadro 1: Perfil dos entrevistados.

Entrevista	Entrevistado (Iniciais)	Escolaridade	Formação	Cargo	Tempo de Empresa (anos)	Área de Atuação
E1	I.M.	Graduado	Economia	Coordenador de Compras	2	Compras
E2	F.B.	Graduado	Administração de Empresas	Coordenador de Recursos Humanos	6	Recursos Humanos
E3	R.C.	Graduado	Contabilidade	Coordenador Contábil	21	Contabilidade
E4	R.L.A.	Pós-graduação	Administrador de Empresas	Coordenador Financeiro	11	Financeira
E5	F.M.	Graduado	Engenharia Civil	Gerente Comercial	27	Comercial
E6	M.C.	Pós-Graduado	Engenharia Civil	Gerente Operacional	25	Operacional
E7	E.I.	Graduado	Engenharia Civil	Engenheiro de Obras	1,6	Operacional
E8	T.F.	Mestrado	Administração de Empresas	Diretora	3	Diretoria

Fonte: Elaborado pelos autores

5.2 Análise de Conteúdo das Entrevistas

As etapas da análise de conteúdo utilizada na avaliação dos dados coletados das entrevistas, para se apurarem as informações e os resultados da pesquisa estão identificados na Figura 4, em que é demonstrado o fluxo da análise utilizado nessa pesquisa.

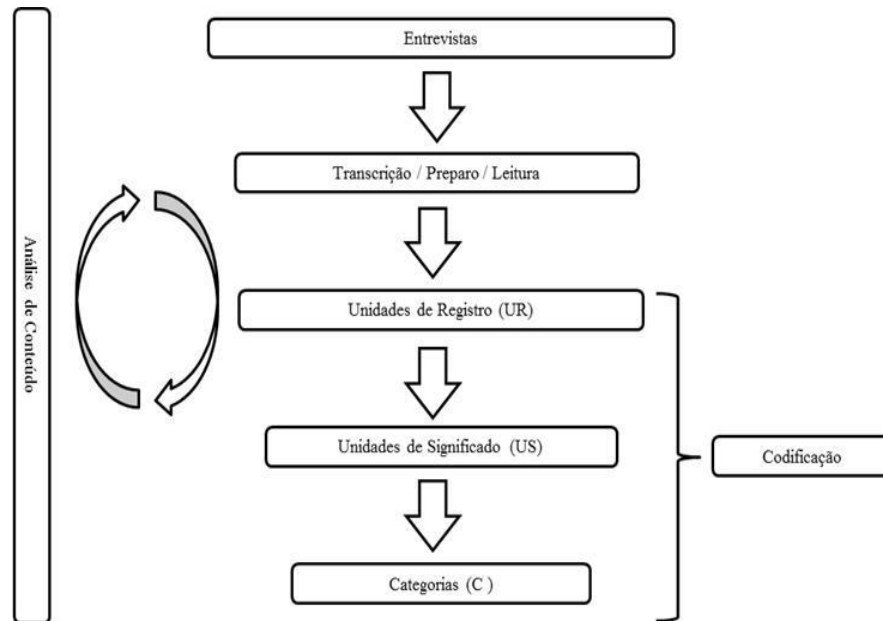


Figura 4: Fluxo da análise de conteúdo

Fonte: Elaborada pelos autores

Após a transcrição, preparo e leitura das entrevistas, iniciou-se a etapa de codificação dos dados coletados, conforme indicado na figura 4. Na primeira etapa da codificação foram identificados trechos marcantes das entrevistas denominados unidades de registro (UR), os quais foram, posteriormente, agrupados por semelhança em unidades de significado (US). Em uma terceira etapa, as unidades de significado foram agrupadas em categorias (C), descritas a seguir.

A categoria **C1: Fatores Internos Relevantes para a Implantação do BSC** foi formada pelas unidades de significado:

- US1: Necessidades de Mudanças Identificadas pela ALFA;
- US5: Agentes da Implantação do BSC na ALFA;
- US6: Motivações para a Escolha do BSC como Sistema de Gestão na ALFA;
- US7: Dificuldades Financeiras nos anos de 2011 e 2012 na ALFA.

Essas unidades de significado representam os fatores que foram responsáveis pela implantação e escolha do BSC na ALFA, como os agentes que são as pessoas que incentivaram a implantação, a necessidade de mudanças percebida pelos funcionários, a facilidade de implantação, o baixo custo e as dificuldades financeiras que a empresa passou durante os anos de 2011 e 2012. A categoria **C1** indica a necessidade de se integrar profissionais familiares na direção e gerência da empresa; adotar práticas administrativas racionais e/ou recorrer a consultorias externas para incorporar sistemas de trabalho validados no mercado, o que está em linha com o que

defende (LODI, 1993). No caso da ALFA um dos principais motivos para a implantação do BSC foi à contratação da diretora, filha do proprietário, como se - pode evidenciar no trecho das respostas dos entrevistados.

E1: [] ... a empresa vem mudando, com a entrada da nova diretora, vejo que a forma de pensar e a própria cultura da empresa está se transformando...

E2: [] ... A mudança de filosofia que veio com a nova diretora, os funcionários contratados da empresa concorrente e o pesquisador...

E6: [] ... foi uma imposição da diretoria e ao mesmo tempo todos perceberam que iria ser bom pela valorização dos funcionários com mais benefícios e motivação...

A diferença no uso e operacionalização do planejamento em empresas familiares em relação a outros tipos de empresas está no auxílio que esse instrumento pode representar quando se trabalha com executivos profissionais e/ou familiares (OLIVEIRA, 1999). A primeira tarefa da liderança executiva na organização focalizada na estratégia é tornar a necessidade de mudança em algo óbvio para todos (KAPLAN; NORTON, 2001, p.27).

A categoria **C2: Cultura Familiar da ALFA Influenciando a Implantação do BSC** foi formada pela unidade de significado:

- US8: Cultura da ALFA e a Implantação do BSC.

Essa categoria apresenta indícios de que a cultura da ALFA teve influência na implantação do BSC. Constatou-se a dificuldade de se mudar uma gestão familiar com uma visão menos administrativa e mais comercial e as vantagens da ALFA ser uma empresa com características interessantes para se trabalhar em equipe, como ficou evidenciado nas respostas dos entrevistados:

E2: [] ... A característica da empresa ajudou no envolvimento ...

E5: [] ... Todos participaram e definimos o que realmente queremos para nossa empresa, principalmente no que se refere à qualidade e segurança...

E8: [] ... A forma de administrar do meu pai é muito diferente do que eu estava acostumada...

E8: [] ... foi um choque cultural e uma mudança radical de conceitos...

E8: [] ... mas é extremamente difícil conseguir demonstrar para o empresário que tem uma filosofia de vida própria e não é administrador, a importância de se modernizar a gestão e de criar valor no longo prazo...

No estudo de Tisott et al. (2011), ficou evidente que a grande dificuldade foi a mudança da cultura organizacional, que segundo relatam, toda a seção administrativa entrevistada citou a mudança dessa cultura – de uma empresa estatal para uma cultura de empresa de iniciativa privada – como o grande obstáculo enfrentado para o sucesso da implantação do BSC. Note-se que as

dificuldades em uma mudança de cultura podem se tornar um obstáculo na implantação do BSC.

A categoria **C3: O BSC para a Implementação da Estratégia na ALFA** foi formada pela unidade de significado:

- US2: As Considerações Sobre a Estratégia Adotada pela ALFA.

As experiências com algumas empresas mostram que um conjunto de medidas associado a quatro perspectivas definidas no BSC comunicava e ajudava a implementar uma estratégia consistente (FREZATTI, 2009, p. 39). Para Kaplan e Norton (2001), é imprescindível que todos os funcionários estejam alinhados com a estratégia para que a organização atinja o sucesso. Ao traduzir a estratégia em um conjunto integrado de objetivos e medidas que descrevam os direcionadores de sucesso de longo prazo, a empresa está explicitando como ela pretende transformar seus ativos intangíveis em ativos tangíveis (COSTA, 2006). Essa categoria ilustra a forma que o BSC implementou a estratégia na ALFA. Como se pode evidenciar nas respostas dos entrevistados:

E1: [] ...Tudo que foi definido vem ao encontro das ambições da ALFA, e a estratégia é o que se precisa fazer para que isso aconteça e o como fazer são as metas...

E1: [] ... as quatro perspectivas, a forma de interagir para se chegar no cumprimento da estratégia...

E5: [] ... todo o BSC se conecta para atingir a estratégia...

A categoria **C4: BSC Alterando e Melhorando a Gestão na ALFA** foi formada pelas unidades de significado:

- US3: Efeitos Práticos da Implantação do BSC na ALFA;
- US4: Melhoras na Gestão da Empresa ALFA com a Implantação do BSC;
- US 12: Alterações Estruturais na ALFA Decorrentes do BSC;
- US 13: O BSC Preparando a Empresa ALFA para Novos Desafios.

A estrutura organizacional da empresa familiar representa a otimizada ordenação e alocação dos vários recursos (humanos, financeiros, materiais, equipamentos e tecnológicos), visando alcançar objetivos, desafios e metas, bem como operacionalizar as estratégias estabelecidas no processo de planejamento anteriormente elaborado e implementado (OLIVEIRA, 1999). Essa categoria está conectada diretamente com as alterações e as melhoras na gestão da ALFA após a implantação do BSC, como se pode constatar nos trechos de respostas dos entrevistados:

E1: [] ... Melhorou, principalmente porque passamos a entender melhor os clientes e a aprimorar nossos processos...

E2: [] ... o que é importante nessa escolha, foi a forma como mudou a tendência da empresa em focar apenas em resultado...

E3: [] ... Melhorou sim. Todos estão mais contentes agora, temos incentivos e vamos ter participação no resultado...

E5: [] ...As mudanças implantadas vieram para melhorar a gestão em nível dos funcionários e também para entendermos melhor os nossos clientes...

E8: [] ... O que se pode concluir é que por ser o BSC uma ferramenta que envolve as quatro perspectivas, provocam-se mudanças em toda a estrutura...

A categoria **C5: Problemas de Implantação do BSC na ALFA** foi formada pela unidade de significado:

- US9: Dificuldades Encontradas na Implantação do BSC na ALFA.

Essa categoria ilustra as dificuldades que a empresa ALFA encontrou ao implantar uma ferramenta de gestão diferenciada como o BSC em uma empresa familiar, que não envolve apenas a perspectiva financeira, mas, as quatro perspectivas, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento e também a financeira. Pode-se observar isso nas respostas dos entrevistados:

E1: [] ... Os problemas encontrados foram de estrutura para conseguir calcular os indicadores...

E2: [] ... não houve um planejamento detalhado, mas acho que tudo correu muito bem...

E4: [] ... Os demais problemas encontrados, como calcular a rentabilidade por obra, entre outros, foram solucionados com a união de forças...

E7: [] ... Sempre, o maior problema é a conscientização dos funcionários...

E8: [] ...A nossa gestão não tinha objetivos e metas definidos, não havia direcionamento e o meu pai não achava isso importante...

É possível observar que o aspecto 'familiar' está muito mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada, do que somente ao fato de seu capital pertencer a uma ou mais famílias (BERHOEFT, 1987). Conforme Oliveira (1999), a estrutura organizacional é o conjunto ordenado e equilibrado das responsabilidades e autoridades dos executivos da empresa familiar, além do desenvolvimento de suas comunicações e da correspondente consolidação do processo decisório relacionado às suas atuações. Como os seres humanos não têm as mesmas expectativas e qualificações, aparecem os conflitos, os quais devem ser tratados com técnicas de gestão inovadoras, capazes de transformar a administração, senão haverá o risco de ver o crescimento comprometido (OLIVEIRA, 1999).

Para Costa (2006, p. 55), o BSC não é uma panaceia gerencial que cabe em todo e qualquer tipo de empresa e que pode ser implantado como uma "receita de bolo". As experiências de implantação mostraram um conjunto

de equívocos que devem e podem ser evitados. Não se deve implantar o BSC como um projeto padronizado, pois cada organização tem que ter a sua estratégia.

A categoria **C6: Aprendendo com a Implantação do BSC na ALFA** foi formada pelas unidades de significado:

- US 10: Possibilidade de Participação no Processo de Implantação do BSC na ALFA;
- US 11: Aprendizagem no Processo de Implantação do BSC na ALFA.

Essa categoria destaca a participação de todos os funcionários e da gestão e a aprendizagem no processo, o que é considerado importante pelos autores para se obter êxito na implantação do BSC. Pode-se evidenciar isso nas respostas dos entrevistados:

E1: [] ... A participação foi de 100%, tanto da gestão como dos funcionários...

E2: [] ... O entendimento foi sendo gradativo, à medida que todos foram sendo envolvidos com os treinamentos, palestras e reuniões...

E5: [] ... Aprendemos muito com essa pesquisa eu não conhecia o BSC e gostei de ter participado, ainda precisamos melhorar e aprender mais sobre gestão moderna...

Em estudos anteriores, observou-se também que o conhecimento da ferramenta de gestão BSC por todos os funcionários envolvidos no processo de implantação é importante para que haja o entendimento e melhor aproveitamento dessa ferramenta. Em uma fase de entrevistas após a implantação do BSC na Indústria Metal Mecânica do Interior do Estado de São Paulo, constatou-se que 100% dos usuários não possuíam nenhum treinamento sobre o BSC (TAGLIARINI; SALGADO; RODRIGUES, 2008). Essa questão resultou em maiores dificuldades do entendimento e aplicação do BSC na empresa.

Não basta 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 (COSTA, 2006).

A categoria **C7: Certezas e Indagações Sobre a Implantação do BSC na ALFA** foi formada pelas unidades de significado:

- US14: Conclusões dos Entrevistados Sobre os Resultados do BSC na ALFA;
- US 15: Questões a Serem Respondidas no Médio e Longo Prazo Sobre Resultados do BSC na ALFA.

Essa categoria apresenta as conclusões e indagações dos entrevistados sobre a implantação do BSC na ALFA e revela que este sistema de gestão é abrangente, envolve toda a estrutura da empresa ALFA, deve gerar valor no

médio e longo prazo e induz a propostas para trabalhos futuros e continuidade da pesquisa. Como se pode verificar nas respostas das entrevistas:

E1: [] ... O interessante do BSC é ser uma forma de atingir todas as áreas da empresa...

E2: [] ... Os resultados práticos, nos só vamos perceber ao longo dos anos, não podemos avaliar ainda...

E8: [] ... A empresa evoluiu em termos de qualificação dos funcionários, controles e processos internos, definição de responsabilidades, no amadurecimento do conhecimento sobre a empresa e no atendimento ao cliente...

E8: [] ... A pesquisa nos proporcionou uma experiência rica sobre a implantação do BSC em empresas de médio porte com uma administração familiar...

É importante enfatizar, que o BSC é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiro e não financeiros que serve de base para um sistema de medição e gestão da estratégia (PADOVEZE, 2003, p. 121).

5.3 Avaliação das Categorias Identificadas

Levando-se em conta que o objetivo geral da pesquisa foi: Identificar os principais fatores que determinam a implantação do BSC na empresa familiar ALFA, que é de médio porte do setor de serviços de engenharia, é importante destacar que para implantar o BSC, a empresa precisou identificar alguns Fatores Internos Relevantes para a Implantação do BSC (mudança, motivação e dificuldades financeiras). Aspectos importantes como a Cultura Familiar, o Aprendizado Organizacional, Superação de Problemas e as Incertezas também tiveram que ser consideradas para que a implantação do BSC pudesse ocorrer com sucesso.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi realizada com o propósito de responder à seguinte questão: **Quais são os fatores determinantes na implantação do BSC em uma empresa familiar de médio porte do setor de serviços?** Os resultados alcançados foram enriquecedores para o tema. A adoção da abordagem qualitativa com a análise de conteúdo aplicada às respostas das entrevistas completou a proposta de pesquisa.

Com o objetivo de se manterem competitivas e aproveitarem as oportunidades, as organizações precisam inovar constantemente em busca de atingir a sua estratégia e atingir as metas preestabelecidas. 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. O BSC é uma ferramenta que vem sendo muito utilizada por sua abrangência a esses fatores não financeiros.

Os principais objetivos deste trabalho foram: Identificar os fatores determinantes na a implantação do BSC na empresa ALFA; a análise dos

fatores que envolveram a implantação e avaliação dos efeitos na gestão da empresa. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso no qual se utilizou a pesquisa qualitativa descritiva. A aplicação dessa metodologia revelou-se adequada para se atingirem os objetivos, principalmente no que se refere a entender como o BSC influenciou na gestão da empresa objeto deste estudo.

A pesquisa permitiu a visualização e compreensão de que a implantação do BSC é um processo complexo e, que suas implicações em uma empresa familiar do setor de serviços são relevantes. Permitiu também, constatar que o fato de a empresa ter um bom ambiente de trabalho, com funcionários que trabalham com o proprietário desde a fundação, a contratação da nova diretora com uma cultura de empresas multinacionais, a sugestão de implantar o BSC, a contratação de dois novos funcionários que já haviam passado por uma implantação de BSC e as dificuldades financeiras, proporcionaram as condições importantes para a implantação dessa nova metodologia de gestão e a mudança na cultura da ALFA. Com o BSC a empresa passou a contar com funcionários mais motivados, trabalhando em equipe e maior comprometimento com a estratégia. Como se pode constatar nas categorias C1: Identificação dos Fatores Determinantes para a Implantação do BSC na ALFA e C4: BSC Alterando e Melhorando a Gestão na ALFA, identificadas na análise de conteúdo das respostas das entrevistas.

Os resultados alcançados, na forma de categorias (C3 e C4) indicam que houve uma significativa melhora na gestão da empresa ALFA. Os principais efeitos da implantação do BSC foram o direcionamento da empresa para atingir a estratégia passando a se ter foco nos objetivos propostos de forma estruturada e envolvendo as quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. O objetivo de estudar essas lacunas do conhecimento no que tange à gestão de empresas familiares levou essa pesquisa a encontrar respostas de forma mais aprofundada sobre a implantação do BSC e os seus efeitos na gestão da empresa ALFA, que podem ser úteis para outras empresas familiares e, que estão ilustrados nas sete categorias encontradas na análise de conteúdo:

- C1: Fatores Internos Determinantes para a Implantação do BSC na ALFA;
- C2: Cultura familiar da ALFA Influenciando a Implantação do BSC;
- C3: O BSC para a Implementação da Estratégia na ALFA;
- C4: BSC Alterando e Melhorando a Gestão na ALFA;
- C5: Problemas de Implantação do BSC na ALFA;
- C6: Aprendendo com a Implantação do BSC na ALFA;
- C7: Certezas e Indagações Sobre a Implantação do BSC na ALFA.

Dentre os fatores determinantes para implantação do BSC na ALFA (C1), pode-se identificar o fato do sistema ser de baixo custo, fácil de entender, a nova diretora com cultura de empresas multinacionais, a sugestão do pesquisador e os dois funcionários recém-contratados que já haviam passado pela implantação do BSC em uma empresa concorrente. No que se refere à

cultura da ALFA (C2), apurou-se que esta colaborou para o processo de implantação, pelo aspecto da colaboração e do espírito de equipe que a empresa possui, inspirado pelo seu diretor presidente que é uma pessoa carismática.

Uma das tarefas mais desejadas e poucas vezes alcançadas pelas empresas do mundo todo é implementar a estratégia. Na revista Fortune de dezembro do ano de 1982, em uma pesquisa realizada nos Estados Unidos, os gestores afirmam que menos de 10% das estratégias formuladas foram implementadas com êxito (KAPLAN; NORTON, 2001). A possibilidade de implementação da estratégia na ALFA (C3) verificou-se na fala dos entrevistados, em que se tem a clara conexão do BSC com a estratégia e como este direcionou a empresa para atingir os objetivos estratégicos através das metas departamentais. As alterações e melhoras da gestão da ALFA (C4), são visíveis pois os funcionários estão mais focados nos objetivos estratégicos e também estão mais motivados com os benefícios adquiridos, como o programa bolsa de estudos e a participação nos resultados atrelada as metas departamentais.

Os problemas identificados na implantação do BSC na ALFA (C5) foram à resistência do presidente e de alguns funcionários com mais tempo de empresa, a falta de um planejamento adequado e de uma melhor divulgação do BSC e a carência de informações para apurar os indicadores. A superação destes problemas foi conseguida com reuniões, palestras e trabalho em equipe. Percebe-se também que os funcionários aprenderam com a implantação do BSC na ALFA (C6), pois, estes foram conhecendo essa ferramenta de gestão durante a implantação.

As conclusões sobre o processo de implantação do BSC na ALFA levaram a certezas e indagações (C7), como o direcionamento da empresa para atingir as metas, os funcionários mais motivados e o que somente poderá ser analisado no médio e longo prazo, como a melhora no desempenho da empresa e o sucesso dessa nova forma de gestão. Nota-se que algumas mudanças ocasionadas pelo BSC foram além da proposta desse sistema de gestão, como os benefícios apontados na categoria C4 (bolsa de estudos e participação nos resultados) e serviram de fatores motivacionais para a melhor aderência do BSC. Esses resultados são relevantes para as empresas (pequenas, médias e familiares), profissionais, acadêmicos e todos os interessados em aprimorar e aplicar conhecimentos sobre sistemas de gestão, não se limitando apenas ao BSC, pois pode servir de referência em relação a outros sistemas.

Considera-se então, que os objetivos inicialmente propostos pela pesquisa foram atingidos, pois os principais aspectos gerenciais da implantação do BSC na ALFA estão identificados, as questões críticas, as soluções encontradas e os resultados da implantação do BSC foram apontados. Há que se enfatizar que os resultados aqui apresentados são típicos da empresa estudada, contudo, eles podem servir de guia para outras empresas familiares de outros segmentos, que planejam implantar o BSC. Sendo assim, sugere-se que a pesquisa seja continuada com um número maior

de empresas, com empresas familiares e, por estudos que tentem quantificar/relacionar os resultados obtidos pelas categorias identificadas.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, Igor H.; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. 12. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2008.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa; MARTINS, Eliseu. Capital intelectual: verdades e mitos. **Revista contabilidade finanças - USP**, São Paulo, n. 29, p. 41 - 54, mai/ago. 2002. Este trabalho foi apresentado no XVI Congresso Brasileiro de Contabilidade – Goiânia/GO, em outubro de 2000.

BAARDI, V. *The critical review of interventionist research*. **Qualitative research in accounting and management**, v.7, n.1, p.13-45, 2010.

BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Lisboa (Po): Editora Edições 70; 2010.

BEBER, Sedinei, J. N.; RIBEIRO, José, L. D.; NETO, Francisco, J. K. Análise das causas do fracasso em implantação do BSC, **Revista produção on line**, Universidade Federal de Brasília, ISSN 1676 – 1901 v. 6, n. 2, Agosto 2006.

BERBARDI, Talita. **Implantação do balanced scorecard: estudo de caso em uma empresa fornecedora de sistema de limpeza de caldeiras**. 2010. 127 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) apresentada à Universidade Metodista de Piracicaba, Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Santa Bárbara D'oeste, 2010.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Ibecon, 1987.

BORTOLI, Lurdes de. **Organização social e política do Brasil**. 3. ed. São Paulo: Nacional, 1980.

COSTA, Paula P.. **Balanced Scorecard**, Conceitos e Guia de Implementação. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **The SAGE Handbook of Qualitative Research**. 4. ed. Los Angeles: SAGE, 2011.

DINIZ, Abílio. **Reforma econômica para o Brasil**. São Paulo: Nobel, 2003.

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar**. São Paulo: Nova Cultural, 1987. Coleção Harvard de Administração, n. 22, p. 57-96.

DRUCKER, P. **Administração: responsabilidade, tarefas, práticas**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1975.

DRUCKER, P. A **Administração em tempos de crise**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

- FERNANDO, Frederico P. P.; FONSECA, Ana C. P. D. A implantação do *balanced scorecard*: Empresas brasileiras sob a perspectiva da cultura nacional. **ABCCustos Associação Brasileira de Custos**, v. 2, n. 1, p. 79 –101, jan/abr. 2007.
- FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International journal of operations e production management**, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.
- FREZATTI, F. **Orçamento empresarial**, Planejamento e Controle Gerencial. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados do amanhã. 7. ed. Rio de janeiro: Campus, 2002.
- HERRERO, E. **Balanced scorecard e a gestão estratégica – uma abordagem prática**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- JOAN, Magretta. **Entendendo Michael Porter**: O Guia Essencial da competição e estratégia. 1. ed. São Paulo: HSM, 2012.
- KALLÁS, David; COUTINHO, André R. **Gestão da estratégia**: experiências e lições de empresas brasileiras. 8. d. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard measures that drive performance. In: **Harward Business Review**, v. 70, p. 71-79, jan/fev. 1992.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Putting the balanced scorecard to work. In: **Harward Business Review**, v. 71, p. 134 – 147, set/out. 1993.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. In: **Harward Business Review**, v. 74, p. 76-85, jan/fev. 1996.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Having trouble with your strategy? then map It*. In: **Harward Business Review**, v. 78, p. 167-176, set/out. 2000.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: Como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 6. ed. Rio de janeiro: Campus, 2001.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 15. ed. Rio de janeiro: Campus, 2004.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento**: Utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas. 5. ed. Rio de janeiro: Campus, 2006.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- LODI, J. B. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

MENEZES, M. T.; QUEIROZ, Daniella G. B. S.; BRITO, Bruno B.; JOSÉ, Alexandre S. D. Implantação do balanced scorecard: o caso do departamento de logística da CST. **Tecnologia em metalurgia e materiais**, São Paulo, v.3. n. 1, p. 7-12, jul/set. 2006.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. 5. ed São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu; ANTUNES, Maria Thereza Pompa; NETO, Octávio Ribeiro Mendonça, RICCIO, Edson Luiz, Ninguém aprende samba no colégio – a contribuição da prática para a formação do conhecimento contábil. **Advances in scientific and applied accounting**. São Paulo: v.4, n.2, p.184-200, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Controladoria Estratégica e Operacional**, Conceitos, Estrutura, Aplicação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas e análise da indústria e da concorrência**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RAMPERSAD, H. K. **Scorecard para performance total: alinhando o capital humano com estratégia e ética empresarial**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

REASON, P.; BRADBURY, H. **The sage handbook of action research participative inquiry and practice**. 2. ed. Sage, 2008.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 5. ed. Rio de Janeiro: DP & A, 2002.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2007

TAGLIARINI, Guadalupe B.; SALGADO, Manoel H.; RODRIGUES, José S. Avaliação da implantação do balanced scorecard em uma indústria metal mecânica do interior do estado de São Paulo. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável. Rio de Janeiro: 13 a 16 de outubro de 2008. **Anais ABEPRO – Associação Brasileira de Engenharia e da Produção**.

TELLES, R.; **B2B Marketing empresarial**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

TISOTT, Sirlei T.; RIZZO, Marçal R.; VELOSO, Vladimir L.; MOURA, Renata G. G. Desempenho e análise da utilização do balanced scorecard na Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista. In: CEETP, XXXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO INOVAÇÃO TECNOLÓGICA e PROPRIEDADE INTELECTUAL: Desafios da Engenharia de Produção na Consolidação do Brasil no Cenário Econômico Mundial, Belo Horizonte, MG, Brasil, 04 a 07 de outubro de 2011. **Anais Centro Universitário UNA**, Mato Grosso do Sul, UFMS – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

VERGARA, Constant Sylvia **Métodos de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso** Planejamento e Métodos, 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.