

Balanced Scorecard na Análise de Desempenho de um Empresa de Produção de Frutas no Estado de Goiás.

Paulo Eterno Venâncio Assunção

Professor da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas de Goiatuba

Paulo_eterno05@hotmail.com

Juliana Perez Terêncio

Mestra em Agronegócio pela Universidade Federal de Goiás

julianapterenciao@gmail.com

Alcido Elenor Wander

Pesquisador da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

Alcido.wander@embrapa.br

Relato Técnico

Resumo: A metodologia de desempenho e gestão de estratégia organizacional, o *Balanced Scorecard* (BSC), tem destaque por sua difusão na literatura especializada, ampla utilização em estudos e pesquisas em empresas brasileiras e simplicidade de utilização em análises. No presente estudo, buscou-se propor uma metodologia baseada no BSC, para suporte e gestão estratégica de uma empresa de produção de frutas. Para obtenção dos resultados, o estudo foi de caráter descritivo realizado por meio de estudo de caso, com abordagem qualitativa nas análises dos dados. A fonte dos dados utilizada foi de natureza primária (reunião com gerentes) e secundária (documentos gerenciais e relatórios de contabilidade). Por fim, a adaptação pela produtora de frutos nas linhas mestras do BSC pode auxiliar a empresa para o alcance da estratégia definida, por meio do monitoramento dos pontos críticos para o sucesso da organização.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*; Gestão Estratégica; Produção de frutas.

1. Introdução

O ato de avaliar é inerente à própria natureza humana, uma vez que este consiste na análise e no julgamento de determinado fato, ideia, objetivo e, também, na tomada de decisão a fim de se atingir uma situação desejada. As avaliações de desempenho buscam monitorar suas atividades com finalidade de verificar os resultados de suas atitudes em relação aos clientes e aos concorrentes, evidenciando a necessidade de buscar outras formas de se diferenciarem (ZAGO et al. 2008).

O BSC, proposto por Kaplan e Norton em 1992, foi criado com o objetivo de estabelecer uma relação entre a eficácia na gestão e as operações através do alinhamento entre a estratégia de negócio e o desempenho operacional, utilizando uma composição balanceada de medidas, metas, objetivos e requisitos para proporcionar aos gerentes uma visão rápida, embora abrangente de toda empresa.

Rocha e Oliveira (2006) afirmam ainda que esta ferramenta transforma a missão e a estratégia da empresa em objetivos e medidas, organizados de acordo com quatro perspectivas diferentes: financeira; do cliente; dos processos internos; e do aprendizado e crescimento, traduzindo as medidas estratégicas de alto nível (subjetivas) em medidas específicas de nível operacional (objetivas).

O presente trabalho objetivou propor uma metodologia baseada no BSC, para suporte à gestão estratégica de uma empresa de produção de frutas no Estado de Goiás. Para o desenvolvimento do objetivo geral, os objetivos específicos foram: (a) identificar o objetivo estratégico da empresa, a partir de uma análise de *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (SWOT); (b) desenvolver o mapa estratégico da empresa, utilizando como ponto de partida a sua missão; e (c) estabelecer indicadores de desempenho das estratégias apresentadas no mapa estratégico para empresa de produção de frutas.

O estudo se justifica, pois a empresa em questão não dispõe de ferramentas com tal propósito. Com isso, a relevância está em proporcionar a visualização do BSC em uma empresa que tem como foco principal o cliente e com isso ter um esboço para empresas que estão inseridas no mesmo contexto desenvolverem o seu mapa estratégico.

O presente artigo está subdividido em cinco partes, além desta introdução. A primeira se trata de um breve histórico do BSC, quando foi desenvolvido, como se estrutura e quais seus objetivos; a segunda parte de se trata da metodologia escolhida, um estudo de caso desenvolvido em uma empresa do setor de fruticultura; a terceira se trata da análise e discussão dos resultados, como definição do negócio e análise SWOT da empresa estudada; a quarta, são os objetivos e indicadores de desempenho da empresa e por fim, as considerações finais.

2 *Balanced Scorecard* – BSC

O BSC foi desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992 contrariando a premissa da exclusiva dependência das organizações de um sistema de medida com base financeira. Este sistema de mostra insuficiente, tendo em vista que estes são os indicadores de *performance e* informam resultados de ações passadas, não ajudando verdadeiramente em tomadas de decisões futuras. A proposta é complementar os indicadores financeiros com indicadores operacionais, relacionados à satisfação dos clientes, processos internos, capacidade de organização, etc. (KAPLAN e NORTON, 2001).

Ao contrário do que se pode pensar, os criadores do BSC asseguram que o sistema não se limita a um conjunto aleatório de indicadores de desempenho financeiros e não-financeiros. Ao contrário, deriva de um processo hierárquico baseado e orientado pela missão e estratégia da organização e seu objetivo é traduzi-las em medidas tangíveis.

Perante o exposto, parte-se da premissa que a estratégia, além de ser compreendida por todos, precisa ser executada, monitorada e ajustada conforme sua evolução. Para isso, criar meios para acompanhar e, se preciso for, mudar a rota, rever as decisões já tomadas e aquelas que ainda serão implantadas, é de extrema necessidade (TISSOT et.al, 2011).

O BSC é entendido, atualmente, como uma das melhores ferramentas para medir o nível de desempenho de uma empresa de maneira global e não se pode executar a estratégia sem entendê-la e, para entendê-la, faz-se necessário descrevê-la (KAPLAN e NORTON, 1997). Kaplan e Norton classificaram as proposições do BSC em quatro perspectivas, como se vê na figura 1, permitindo um balanço entre os objetivos de curto e longo prazo, descritos a seguir:

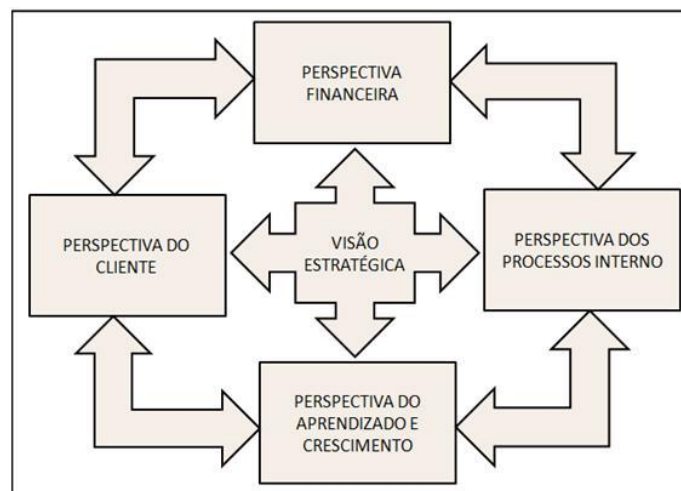


Figura 1 – Tradução da visão e estratégia: quatro perspectivas
Fonte: ROCHA E LAVARDA (2011)

a) perspectiva financeira – abrange o crescimento e o perfil da receita, a melhoria da produtividade e a redução de custos, além da utilização de ativos em relação à estratégia de investimento;

b) perspectiva do cliente – as empresas identificam os segmentos de clientes e mercados nos quais desejam competir, assim, elas alinham suas medidas básicas de resultados relacionados aos clientes, como: satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade, com segmentos específicos de mercado;

c) perspectiva dos processos internos de negócios – Os executivos procuram conhecer os processos críticos que devem ser melhorados na empresa, buscando assim a excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e dos clientes;

d) perspectiva do aprendizado e crescimento – Pilares da estratégia organizacional contextualizada à sociedade do conhecimento: Competências essenciais, capacidades e comportamento da organização. As habilidades e conhecimentos das organizações são indispensáveis para se manter competitivo.

Os responsáveis por interligar os indicadores nas diversas perspectivas, respeitando a estratégia e a visão definidas durante a elaboração do planejamento estratégico, são as relações de causa e efeito, o ponto principal do BSC (BARCELLOS, 2002). O objetivo é que essas relações permitam ao sistema de medição uma clareza quanto ao gerenciamento e controle de todos os indicadores. A relação de causa e efeito decorre da interação entre os objetivos, relacionando as hipóteses às medidas estabelecidas para atingi-los, nas diversas perspectivas. Esse processo deve permear todas as perspectivas, visto que a estratégia é um conjunto de hipóteses de causa e efeito (KAPLAN e NORTON, 1997).

O mapa estratégico do *Balanced Scorecard* é o último passo de sua elaboração e explicita a hipótese da estratégia, onde cada indicador converte-se em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia. Esse mapa é a representação gráfica da estratégia, demonstrando de forma sintética, através de objetivos, como as quatro perspectivas se interagem e se complementam (KAPLAN; NORTON, 2001).

A construção do mapa estratégico, por meio da arquitetura de causa e efeito, conectando as quatro perspectivas, força a organização a esclarecer a lógica de como e para quem ela criará valor. Nesse modelo descrito acima, as perspectivas financeiras e do cliente descrevem os

resultados que se espera atingir com a execução da estratégia, e ambas apresentam indicadores de resultado. Por sua vez, a perspectiva de aprendizado e crescimento define os ativos intangíveis necessários, respaldando a excelência dos processos internos de criação de valor, proporcionando sustentação aos pilares da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2001).

3 Método

A metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho foi descritiva, realizada através de um estudo de caso, com análise qualitativa dos dados. A pesquisa descritiva tem como principal objetivo fazer a descrição de características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis utilizadas (GIL, 1999).

Roesch (1999) destaca que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de apresentação e Zago et al. (2008) complementam que são aplicados quando se pretende analisar em profundidade determinada entidade, empresa ou organizações que são correlatas em suas atividades. Yin (2005) ainda destaca que os estudos de casos, servindo como estratégias de pesquisa, possibilitam contribuir com o conhecimento de fenômenos individuais, organizacionais, políticos e de grupos.

O estudo de caso foi desenvolvido em uma empresa do setor de fruticultura, cuja denominação social é ProFrut no Cerrado Ltda. A ProFrut é uma empresa de produção de frutos, principalmente Laranja, responsável por 45% da ocupação de área da propriedade, goiaba, com 40% da ocupação e madeira de eucalipto, com 15% da ocupação de áreas da propriedade.

A ProFrut foi fundada em 1999 na cidade Morrinhos/GO. Contando com dois sócios, a intenção inicial era a produção de melancia, abacaxi e tomate industrial, característicos da região. Em 2003 a empresa sofreu uma quebra de safra na produção de melancia ocasionada por doença de origem fúngica, conhecido como Mofo-Branco (*Sclerotinia spp.*) que também atacaram as plantas de abacaxi e dificultou o cultivo de tomate nas áreas infestadas. Nesse mesmo ano houve a entrada de mais três sócios, sendo o número de cinco sócios atuais na empresa, todos da mesma família. Por recomendações da consultoria agrônoma contratada a empresa mudou os frutos que iria produzir, passando para frutos de plantas perenes, sendo a laranja e goiaba os frutos escolhidos.

Desde 2004 a empresa apresenta produção de frutos de laranja e goiaba. Seus frutos são comercializados com uma processadora de frutos para a produção de sucos líquidos. Em 2007 houve a diversificação da atividade com a produção de tangerina, que foi abandonada em 2010 por não apresentar a lucratividade esperada. Em 2010 com o encerramento da produção de tangerina a empresa deu início à produção de madeira de eucalipto, o primeiro corte será feito em 2015. A ressaltar, que a ProFrut, objeto desta investigação, não dispõe até o momento de ferramentas sistematizadas para a medição de seu desempenho e gestão de estratégias.

A coleta de dados junto à empresa foi realizada de duas formas. A primeira fonte de dados teve natureza secundária, utilizando documentos gerenciais e relatórios contábeis. O estudo utilizou como base os objetivos estratégicos, constantes no plano estratégico da empresa, tanto para o desenvolvimento da análise das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos (Análise SWOT) como para a criação dos indicadores de desempenho e para a construção do mapa estratégico da empresa.

Os demonstrativos contábeis da empresa (Balanço do Patrimônio e Demonstração do Resultado das Atividades e Ações) foram utilizados para identificar as principais Despesas da atividade, assim como seus Faturamentos e os Resultados das Atividades e Ações anteriores. Destes relatórios foi possível retirar as informações que possibilitaram a identificação da margem de lucro da empresa. A outra parte da análise foi confrontar as informações capturadas na análise documental com os sócios da empresa.

Para a análise dos dados, utilizou-se a abordagem qualitativa. As investigações voltadas para uma análise qualitativa têm como objeto de estudo situações complexas ou estritamente particulares (RICHARDSON, 1999).

4 Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Definição do negócio

O agronegócio da produção de frutas encontra-se inserido em uma cadeia onde a produção e comercialização dos seus produtos devem seguir critérios rigorosos para que se consiga obter sucesso na comercialização. Os produtos devem ter uma boa imagem e seguir padrões de excelência na sua produção e no momento da comercialização, cuidados devem ser tomados para evitar perdas na armazenagem, pois esse é um dos momentos onde está centrado o êxito ou fracasso da produção (FONTES; VILELA, 2003).

A produção de frutas não se diferencia da maioria das produções primárias. O que torna a produção primária parecida em muitos setores, mesmo com produtos diferentes, é o mesmo citado por Oliveira Neto et al. (2007) a estruturação do sistema de produção, comercialização e distribuição do produto, não permite que se tenha um controle sobre a formação de preços, o que faz com que eles fiquem a deriva dos ajustes da demanda agregada ao produto final. Ainda como citado pelos autores em trabalho feito com a bovinocultura de corte, a produção de frutas também enfrenta o mesmo desafio, o de administrar os custos de produção, a gestão de pessoas e processos, qualidade e comercialização.

Os valores de uma empresa são uma proposição intrínseca da mesma, não exigindo justificativas externas para sua existência e sendo em torno do que a empresa irá pautar suas decisões (COLLINS; PORRAS, 1999). Na ProFrut os valores essenciais devem ser divididos entre todos os colaboradores, desde os funcionários ligados com a produção diretamente aos funcionários responsáveis pela administração. Os valores da ProFrut são: seriedade, empreendedorismo, responsabilidade socioambiental, organização, ética na produção, respeito, organização e transparência.

Para Collins e Porras (1999) a missão, ou propósito essencial, é um texto que explica as intenções e aspirações da organização, ajudando a difundir o espírito da empresa, ou seja, é a sua razão de ser organização. Na ProFrut a missão pode ser expressa na frase: “Produzir frutos com excelência e qualidade superior, respeito às leis ambientais e sociais durante o processo produtivo, buscando sempre a qualidade e a satisfação dos clientes”.

Porter (1986) e Nascimento et al. (2008) definem o futuro imaginado como sendo a visão da empresa que permite vislumbrar os novos horizontes para motivar os indivíduos a distinguir o que vale a pena desejar conseguir. A visão de uma empresa é a contemplação do futuro desejado, estabelecendo os focos para as organizações no presente, com a intenção de conquistar o futuro almejado (NASCIMENTO et al., 2008). Na ProFrut a visão é expressa na frase: “Ser a referência na produção de frutos sustentáveis e com qualidade superior, buscando a produção sustentável e a qualidade no processo produtivo”.

A análise SWOT é uma ferramenta de ajuda na organização do planejamento estratégico, ao estabelecer a relação entre os pontos fortes, os pontos fracos, oportunidades e ameaças (LEE; ON KO, 2000). A principal função da análise SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada, a partir de uma avaliação concisa e crítica dos ambientes envolvidos com a empresa, ou seja, os ambientes internos e externos (NASCIMENTO et al., 2008). Pensando neste sentido, o Quadro 1 apresenta a análise SWOT da empresa analisada.

Quadro 1: Análise SWOT da ProFruit

Análise Interna		Análise Externa	
Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
Gerentes com amplo conhecimento sobre o processo produtivo	Falta de assistência técnica especializada na produção de frutos	Pouca concorrência na região	Instabilidade econômica da atividade
Contrato de longo prazo para comercialização da produção	Pouca diversificação na produção de frutos	Proximidade com vias de escoamento	Alto custo de renovação dos pomares de produção
Posicionamento próximo à processadora	Atividade com pouco contato ao crédito rural Necessidade de investimento inicial alto na renovação dos pomares	Ampla área de produção com potencial desenvolvimento da atividade	Falta de conhecimento completo sobre o tratamento das doenças dos frutos

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 1 demonstra a análise SWOT do contexto onde a empresa ProFruit está inserida. No tocante a análise interna da empresa, pode-se observar que os pontos fortes ressaltados na análise foram: gerentes com amplo conhecimento do processo produtivo, contrato de longo prazo para comercialização da produção, posicionamento próximo à processadora. Quanto os pontos fracos, eles são: falta de assistência técnica especializada na produção de frutos, pouca diversificação na produção de frutos, atividade com pouco contato ao crédito rural, necessidade de investimento inicial alto na renovação dos pomares.

No que se refere à análise externa da empresa ProFruit, têm-se como oportunidades a pouca concorrência na região, proximidade com vias de escoamento, ampla área de produção com potencial desenvolvimento da atividade. No que tange as ameaças apresentam-se: instabilidade econômica da atividade, alto custo de renovação dos pomares de produção e falta de conhecimento completo sobre o tratamento das doenças dos frutos.

Depois de conhecidos o ambiente interno e externo da empresa foco do presente estudo, segue-se à apresentação dos objetivos estratégicos e dos indicadores de desempenho desenvolvidos para a ProFruit, tendo como objetivo à mensuração de seus objetivos estratégicos nas quatro perspectivas do BSC (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento).

4.2 Objetivos e Indicadores de desempenho das quatro perspectivas do BSC da ProFruit.

A seguir são apresentados os objetivos estratégicos da ProFruit nas quatro perspectivas utilizadas pelo Balanced Scorecard, um conjunto de indicadores de desempenho, metas a serem alcançadas validadas pelos gestores e a situação atual dos indicadores propostos para medição do desempenho da ProFruit em relação a perspectiva econômico-financeira.

Os índices apresentados no Quadro 2, se referem às medidas financeiras das atividades referentes a produção de frutos na propriedade. Os índices sintetizam as consequências econômicas relativas às ações, e também indicam as estratégias da empresa que estão tendo eficiência em sua execução. Compreendem metas e indicadores do alcance dos resultados financeiros.

Quadro 2: Mapa estratégico baseado na perspectiva econômico-financeira

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Enxugar a estrutura de capital – Reduzindo o grau de endividamento	Índice de endividamento	Reduzir o índice de endividamento em 25%	Minimizar o número de empréstimos, financiamentos e pagamento de juros

Ampliar a utilização de capital próprio na atividade	Índice de rentabilidade	Aumento do uso de capital próprio em investimentos na propriedade	Aumentar o uso de capital próprio nos investimentos na ampliação da atividade
Melhorar a organização interna	Índice de progressão de cargos	Ampliação do processo de gestão dos funcionários em 100%	Melhorar o sistema de premiação dos funcionários e progressão a cargos melhores, visando à melhoria dos processos produtivos

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 3 apresenta o mapa estratégico em relação à perspectiva dos clientes em relação a qualidade da produção de frutos, valor e satisfação em relação ao produto comercializado. Como a empresa apresenta apenas um cliente em relação a sua produção de frutos, a análise se refere a esse cliente.

Quadro 3: Mapa estratégico baseado na perspectiva do cliente

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Maior qualidade do produto	Nível de qualidade dos produtos negociados	Melhoria nos tratos culturais para melhorar a qualidade do produto	Eficiência nos tratos culturais, melhoria no controle de doenças para melhorar a aparência e qualidade dos frutos
Diminuição de perdas	Índice de perdas no transporte de frutos	Melhorar a eficiência de escoamento da produção para o cliente processador	Melhorias nos processos de escoamento dos frutos, diminuindo o tempo de armazenagem na fazenda e o tempo de passagem nos caminhões

Fonte: Elaborado pelos autores

A revisão dos processos internos pode melhorar a qualidade do processo produtivo e qualidade do produto final. O Quadro 4, apresenta a proposta de mapa estratégico para os processos internos, com o intuito de potencializar o processo produtivo dos frutos a partir do gerenciamento efetivo dos recursos disponibilizados e dos custos referentes à execução da atividade.

Quadro 4: Mapa estratégico baseado na perspectiva dos processos internos

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Melhorar a eficiência da produção	Índice de produtividade (caixas/ha)	Aumento de 20% da produção	Melhorar os tratos culturais e a qualidade da fertilidade do solo
Diminuir os custos de produção	Custo (reais por caixa) e Capacidade (caixas por árvore de produção e caixas por ha)	Utilizar um valor de custo que seja eficiente por caixa produzida por hectare	Ampliação e melhoria dos sistemas de produção, utilização mais racional dos fertilizantes de manutenção ou substituição desses por fertilizantes mais baratos e minimização de aplicações de defensivos.

Melhoria do produto final	Valor à mais pago pela indústria processadora por um produto com maior qualidade	Desenvolver e efetivar o sistema da produção com qualidade com base nos padrões exigidos no mercado	Implementação dos padrões de qualidade nas áreas de produção
---------------------------	--	---	--

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 5 apresenta a perspectiva quanto ao aprendizado e crescimento. Os indicadores e metas podem contribuir para a melhoria do processo produtivo, pois, podem envolver os funcionários relacionados com a produção de frutos nas atividades mais envolvidas com o planejamentos, participando de atividades motivacionais (capacitação, remuneração, relação interpessoal, etc).

Quadro 5: Mapa estratégico baseado na perspectiva do aprendizado e crescimento

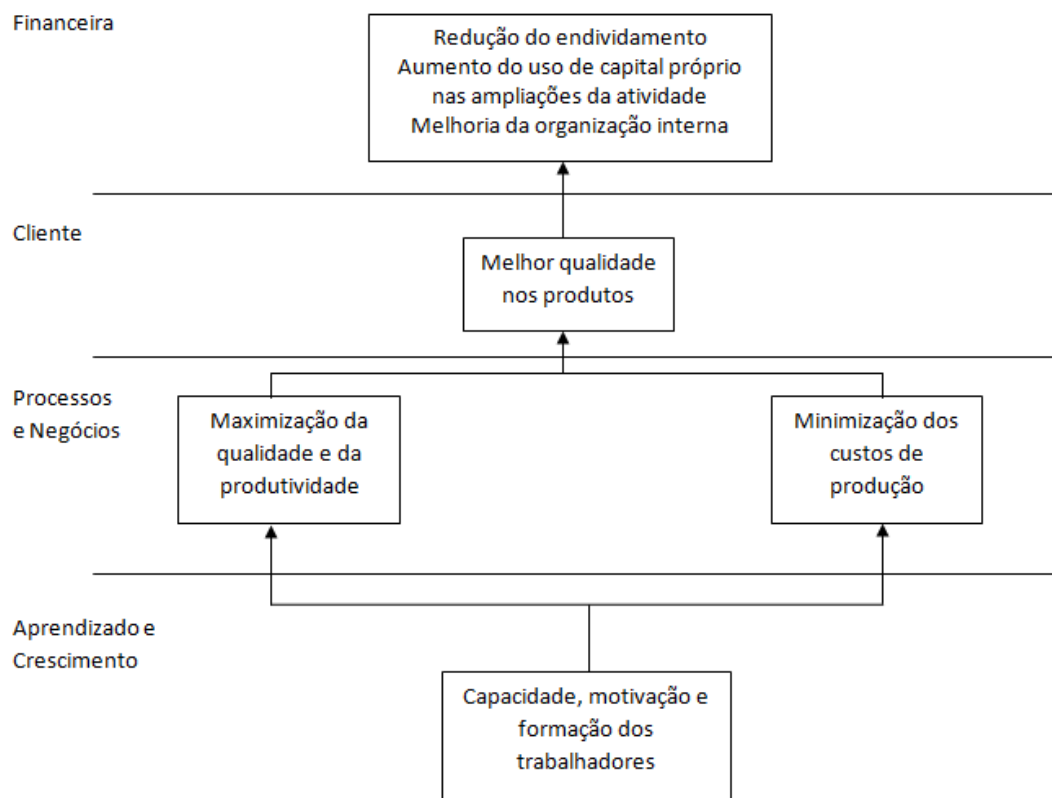
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Programar o sistema de recursos humanos	Número de processos na justiça do trabalho	Tornar nulo o número de casos levados a justiça do trabalho	Formalização dos contratos de trabalho, assinatura da carteira de trabalho no período vigente da contratação e contratação de serviços especializados para contabilidade da empresa
Minimizar o número de passagens de empregados	Índice de rotatividade de trabalhadores na propriedade	Diminuir em 60% a rotatividade de trabalhadores	Implementar um sistema mais eficiente de compensação e remuneração dos trabalhadores e rever os sistemas de relacionamento entre os empregados
Aumentar a motivação dos trabalhadores	Índice de produtividade e motivação dos trabalhadores	Aumentar a produtividade dos trabalhadores em 20% e o grau de satisfação com o trabalho	Desenvolver um sistema de ouvidoria, onde possam ser levantados as exigências para melhoria da motivação dos trabalhadores.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O BSC prevê o desenvolvimento de um mapa onde esteja contemplada cada uma das perspectivas: objetivos, medidas, metas e iniciativas (causa e efeito) (OLIVEIRA NETO et al., 2007). Tomando como referência a visão estratégica da organização, que tem como visão: ser a referência na produção de frutos sustentáveis e com qualidade superior, é que se faz a integração (causa e efeito) das perspectivas do BSC na Figura 3.

Os dados contidos na Figura 3 revelam, começando da parte de baixo para cima, que no Aprendizado e Crescimento, a capacidade, motivação e formação dos trabalhadores é o objetivo principal. Quanto à perspectiva dos Processos e Negócios o objetivo é a maximização da qualidade e da produtividade e minimização dos custos de produção. No tocante a Cliente o objetivo é a melhoria na qualidade dos produtos finais. Por sua vez, na perspectiva Financeira é priorizada nos objetivos a diminuição dos custos de produção e independência de recursos para ampliação da atividade.

Figura 3: Cadeia de causa e efeito das quatro perspectivas do BSC para a fruticultura



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

5 Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo principal propor uma metodologia baseada no *Balanced Scorecard*, para uma empresa do setor de produção de frutos para processamento e produção de sucos líquidos. A apresentação de um diagnóstico da propriedade pode alicerçar a tomada de decisões relativas à construção de um plano estratégico de gestão.

O BSC se mostra como uma ótima ferramenta metodológica para avaliação de atividades empresariais. Serve para que haja a avaliação, revisão e melhoria do desempenho organizacional da empresa, isso se deve a simplicidade e eficiência do método, pois adota quesitos simples de serem avaliados, tais como: comunicação, informação, desenvolvimento e capacidade de melhorar os processos de administração, que possuem uma caracterização sistêmica dos processos, atuando como instrumento estratégico de gestão para a organização ao longo prazo.

O estudo teve relevância para a utilização de uma metodologia de gestão estratégica baseada em indicadores de desempenho aliados à missão, visão e aos objetivos estratégicos da empresa rural do setor de produção de frutos, podendo ser aplicado em outros estudos, observações e pesquisas para contribuir para o desenvolvimento do agronegócio de produção de frutos.

Referências

BARCELLOS, P.F.P. Estratégia empresarial. In: SCHMIDT, P. (Org.). *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

COLLINS, J.; PORRAS, J. **Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias**. Rio de Janeiro: Ed. Rocio, 1999.

FONTES R.R.; VILELA, N.J. The current status of Brazilian crops and future opportunities. *Acta Horticulturae*, The Hague, 607, p. 135-141, 2003.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

NASCIMENTO, S.; REINA, D.R.M.; GALLON, A.V.; ENSSLIN, S.R.; SOUZA, J.V. Proposição de uma metodologia baseada no balanced scorecard para suporte à gestão estratégica de uma transportadora de carga fracionada. *Revista Gestão Organizacional*, v. 1, n. 2, jul-dez, 2008.

OLIVEIRA NETO, O.J.; DREES, C.; SOUZA, E.M.S. FIGUEIREDO, R.S.; MACHADO, A. G. Balanced Scorecard: Indicadores e medidas de desempenho aliados a gestão estratégica na bovinocultura de corte. In: XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 2007. Londrina – PR. *Anais...* Londrina: SOBER, 2007.

LEE, S.F.; ON KO, A.S. Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing “Sun Tzu’s The Art of Business Management Strategies” on QFD methodology. *Managerial Auditing Journal*, vol. 15, n. 1/2, p. 68-76, 2000.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, H.M.; OLIVEIRA, U.R. de. **Balanced Scorecard como fonte de vantagem competitiva para as organizações: uma revisão bibliográfica**. In: Ensino de Engenharia de Produção: Desafios, Tendências e Perspectiva, 12. 2006, São Paulo. Anais.São Paulo: SIMPEP,2006.

ROCHA, I.; LAVARDA, C.E.F. **Retrospectiva bibliográfica sobre o balanced scorecard (bsc) como instrumento de planejamento e controle nas empresas**. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ* (online), Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 19 - p. 34, jan./abril, 2011.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de casos**. 2.ed. São Paulo, 1999.

TISSOT, S.T; RIZZO, M.R; MOURA, R.G.G.; VELOSO, V.L. **Desempenho e análise da utilização do balanced scorecard na companhia de transmissão de energia elétrica paulista – CTEEP**, REUNA, Belo Horizonte, v.16, n.2, p. 35-52, Mai/Jun. 2011.

Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.9, n.2, p. 89 - 99, 2015
ISSN 1982-2537

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARCO, C.A.; ABREU, L.F.; GRZEBIELUCKAS, C.; BORNIA, A.C. Modelo de avaliação de desempenho logístico com base no balanced scorecard (BSC): proposta para uma pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, SP, v. 2, n. 1, p. 19-37, 2008.