

## ***Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão: proposta de implantação em uma Indústria Plástica localizada na Serra Gaúcha**

**Aluna: Mariele Sartori**  
**Orientador no TCC I: Prof. Dr. Fernando Luís Bertolla**  
**Orientadora no TCC II: Prof. Ma. Sinara Jaroseski**  
**Semestre: 2021-2**

### **Resumo**

A realidade atual de globalização tem mudado o relacionamento das empresas com seus clientes, fornecedores e funcionários, fazendo com que seja necessária a utilização de métodos de gestão mais eficientes e confiáveis afim de tornar a organização mais competitiva e proporcionar maior controle na tomada de decisão. Dentre os métodos conhecidos, destaca-se o *Balanced Scorecard* que possui como característica abranger as áreas financeiras e não financeiras da organização através de um sistema de medição. Ele é composto por quatro perspectivas, sendo elas, financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, no qual todas são interligadas entre si. Este estudo de caso consistiu na proposta de implantação do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão em uma Indústria Plástica na Serra Gaúcha, onde pretendeu-se identificar os procedimentos necessários para a implantação do BSC, bem como verificar as etapas do processo de desenvolvimento do mesmo. Através da análise dos resultados obtidos, foi possível concluir que a implantação dessa ferramenta é viável, uma vez que há informações necessárias para sua mensuração e análise, fazendo com que contribua para a comunidade acadêmica e para a comunidade em geral, uma vez que pode se tornar chave para a tomada de decisão dos gestores, em busca do sucesso e competitividade da organização.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Perspectivas. *Balanced Scorecard*.

### **1 Introdução**

Nos dias atuais, as empresas encontram-se em um ambiente globalizado e competitivo, onde a disputa para manter-se no mercado é acirrada. Dessa forma, tomar por base apenas medidas financeiras não é suficiente para garantir a continuidade e o crescimento de uma organização, sendo necessárias melhores práticas de gestão e controles mais eficientes e adequados.

Neste contexto, com o desenvolvimento econômico e a consolidação do processo de globalização, surge a controladoria, que possui um papel importante “na tomada de decisão da organização, auxiliando os administradores na definição do modelo de gestão da entidade” (SOUZA, 2015, p. 38). Portanto, ela serve como um instrumento de observação e controle dos administradores, e auxilia na integração dos diversos departamentos da organização.

Para que a controladoria seja executada de maneira eficiente, tem-se o *controller*, profissional com capacidade de exercer influência na organização à medida que norteia os gestores a manterem a sua eficácia e a da organização (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2015).

Nesse sentido, para aprofundar a controladoria é necessário o Planejamento Estratégico, que segundo o que cita Padoveze (2016, p. 87) “é um processo que prepara a empresa para o que está por vir”. Assim, procura-se em determinadas ferramentas de gestão o acompanhamento necessário para o controle eficiente, tanto do desenvolvimento, quanto do crescimento da

organização, potencializando a competitividade da mesma no mercado.

Com base nessa necessidade e dentre as ferramentas de gestão conhecidas, destaca-se o *Balanced Scorecard*, que, segundo Kaplan e Norton (1997), tem como objetivo principal aperfeiçoar os métodos de gestão para obter maior controle, acompanhando diversos processos através de um sistema de medição, no qual é capaz de proporcionar um estudo de indicadores do ambiente interno e externo da empresa.

Atualmente, com o impacto da globalização e o aumento da competitividade, as organizações necessitam de medidas de acompanhamento e controle de seus resultados, tanto da parte financeira como da parte não financeira.

Com base neste contexto, identifica-se o *Balanced Scorecard* como uma ferramenta gerencial importante para o planejamento estratégico da empresa e como forma de impulsionar o desempenho da mesma. Essa ferramenta utiliza quatro perspectivas equilibradas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, onde cada uma delas fornece indicadores importantes para a utilização na tomada de decisão.

Diante disso, definiu-se como delimitação do estudo a proposta de implantação do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão em uma Indústria Plástica na Serra Gaúcha.

Durante muito tempo, o desempenho e o resultado das empresas eram mensurados pela riqueza financeira por ela gerada. No entanto, com o crescente aumento da globalização e da competitividade, depender somente de medidas de desempenho financeiras não é mais suficiente para a gestão do negócio. Diante disso, as empresas que possuem acompanhamento e controle mais efetivo de seus resultados conseguem sobressair-se às demais, uma vez que identificam com mais precisão possíveis falhas, aumentam sua produtividade, e conseqüentemente, melhoram o seu resultado.

Com a necessidade de auxílio nos processos gerenciais e na tomada de decisão de forma segura, utilizar-se de uma ferramenta integrada que dispõe de informações da empresa como um todo, tornando os processos mais simplificados e visando atender a competitividade do mercado, torna-se um diferencial. Com base nisso, a questão de pesquisa para o estudo é: Em que aspectos o *Balanced Scorecard* contribui para o planejamento estratégico de uma Indústria Plástica localizada na Serra Gaúcha?

O presente estudo tem por objetivo geral analisar quais os procedimentos necessários para implantação do *Balanced Scorecard* em uma Indústria Plástica na Serra Gaúcha, auxiliando a empresa em seu planejamento estratégico e buscando alcançar as mudanças necessárias para a tomada de decisão de forma mais adequada.

De forma a atender o objetivo geral, foram destacados como objetivos específicos o levantamento do referencial teórico relacionado a controladoria e ao *Balanced Scorecard*, bem como identificar os processos do planejamento estratégico e sua relevância para a organização. Esses dois pontos são relevantes para compreender de que maneira os mesmos contribuem para a tomada de decisão.

Além desses objetivos específicos, procurou-se também avaliar a estrutura mais adequada do *Balanced Scorecard* para a organização e também propor a implantação do mesmo em uma Indústria Plástica na Serra Gaúcha, possibilitando resultados pertinentes na busca de um planejamento estratégico de curto e longo prazos.

Este estudo possui relevância, uma vez que utiliza o *Balanced Scorecard* através de indicadores financeiros e não financeiros, como a visão do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento, contribuindo no âmbito acadêmico e no planejamento estratégico. Por outro lado, possui relevância profissional uma vez que auxilia na gestão e na tomada de decisão da empresa, fazendo com que a mesma não cometa equívocos em relação a utilização de indicadores e possa manter-se competitiva no mercado.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Controladoria

No início do século XX, devido ao processo de integração de muitas empresas, ocorreu o surgimento da controladoria. A origem está ligada ao processo de evolução a partir da necessidade do controle por parte das organizações durante a Revolução Industrial. Para Souza (2015), a controladoria surgiu nas grandes corporações norte americanas com a finalidade de suprir novas necessidades de informação, procedimentos e métodos mais eficientes.

A demanda por melhores práticas de gestão criou a necessidade de um sistema contábil mais adequado, onde o processo de condução dos negócios seja desenvolvido de forma diferenciada. Nascimento e Reginato (2015, p. 143) destacam que “a função da controladoria é a de apoiar o processo de decisão, através de sistemas de informações que possibilitem o controle operacional, visando ao monitoramento das atividades da empresa”.

De acordo com Figueiredo e Caggiano (2017) a controladoria tem o objetivo de zelar pela continuidade da empresa, além de ser responsável por assegurar as informações adequadas ao processo decisório, colaborando juntamente com os gestores para a eficácia das decisões tomadas.

Sendo assim, conforme citam Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015, p. 10) “o papel da controladoria, portanto, é assessorar as diversas gestões da empresa, fornecendo mensurações das alternativas econômicas, e por meio da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório”. Com base nisso, entende-se que a controladoria serve para dar suporte aos gestores na tomada de decisão em diferentes setores da empresa.

### 2.2 Controller

Com o passar dos anos, os dados fornecidos apenas pelas demonstrações financeiras já não agradavam os administradores. Era preciso algo a mais para ter uma visão sistemática do negócio como um todo. Tendo em vista esses fatores, surgiu a busca por profissionais com conhecimento e domínio dos conceitos de outras disciplinas como administração, economia, estatística, informática e etc. Esse profissional é comumente chamado *controller* (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2017).

Conforme citam Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015, p. 13) “as exigências para o exercício do cargo de *controller* tornaram-se complexas e desafiadoras. Não há mais espaço para o profissional do passado, contente apenas em cumprir satisfatoriamente as tarefas rotineiras.”

Com base nisso, Nascimento e Reginato (2015) explicam que o papel do *controller* nas empresas é coordenar os processos de gestão através de um estudo no ambiente interno e externo da organização, com base nas informações apresentadas em relatórios elaborados pelos diversos setores.

Portanto, a controladoria monitora todas as áreas da empresa, contando com o apoio do *controller*, que através das análises dos relatórios gerenciais, fornece informações que possibilitam estabelecer ações para auxiliar nos diferentes setores da empresa, sendo aplicadas de forma estratégica e operacional. Tais ações possibilitam a elaboração do planejamento estratégico a fim de controlar, com cada vez mais rigor, os custos administrativos, financeiros e de produção de bens e serviços.

### 2.3 Planejamento Estratégico

A sociedade atual enfrenta no seu dia a dia diversos fatos que aumentam a dificuldade de gestão nas organizações. As mudanças tecnológicas, políticas, econômicas e sociais levam os gestores empresariais a se preocuparem mais com o aperfeiçoamento de seus processos e a tomarem medidas de planejamento.

Com base nisso, existe a necessidade de preparação por conta dos gestores para enfrentar

diferentes situações e dificuldades no dia a dia da organização, podendo organizar-se de forma antecipada e aplicar melhor seus recursos. Conforme cita Atkinson *et al.* (2015, p. 4) “A estratégia diz respeito a uma organização que faz escolhas sobre o que fará e, igualmente importante, sobre o que não fará”.

Neste contexto, uma ferramenta utilizada pelas empresas para auxiliar no desempenho de suas tarefas e na tomada de decisão é o planejamento estratégico. Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015, p. 30) conceituam planejamento estratégico como “o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e planos para atingir esses objetivos, coordenado de forma a definir em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”.

Já para Oliveira (2018, p. 17):

O planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Na concepção de Andrade (2016, p. 13), “o planejamento estratégico é genérico, isto é, abrange a organização como um todo”. Diante disso, a sequência básica para elaboração do plano estratégico em uma organização compreende, segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015), a determinação da missão da empresa, a análise ambiental, o estabelecimento de diretrizes e objetivos estratégicos, a determinação de estratégias e a avaliação dessas estratégias.

### 2.3.1 Missão, visão e valores

O planejamento estratégico se destaca por ser um norteador de ações gerenciais, capaz de identificar e aprimorar suas metas e técnicas e atingir seus objetivos. Conforme Brovoski (2020, p. 21):

O primeiro passo para se implementar o planejamento estratégico em uma organização é a definição dos princípios corporativos, envolvendo a Missão, Visão e Valores organizacionais, pois para criar estratégias é preciso saber qual o propósito da empresa, o que se espera da organização e quais são os seus objetivos.

A missão, como citam Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015, p. 32) “deve refletir a preocupação com as necessidades de mercado”. Dessa forma, é definida a fim de proporcionar benefícios aos clientes e satisfazer suas necessidades, uma vez que nela são descritas as características do negócio e principais expectativas.

Por outro lado, a visão, na percepção de Andrade (2016, p. 32) “se refere à definição de uma situação futura desejada em longo prazo que se caracterize como uma meta ambiciosa e que possa servir como guia tanto para a definição de objetivos como para a realização da missão”.

Por fim, os valores são “um conjunto de crenças e princípios que orientam as atividades e operações de uma empresa” (PADOVEZE, 2016, p. 24). São todos os comportamentos, atitudes e decisões que a empresa irá praticar para conduzir as atividades na busca de alcançar seus objetivos.

Nesse sentido, é necessário que a missão, visão e valores sejam repassados a todos os colaboradores da empresa, reforçando a importância dos mesmos para o crescimento organizacional e como forma de planejamento estratégico uma vez que, com base nesses conceitos, a organização tomará decisões e poderá desenvolver o *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão.

## 2.4 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* surgiu através de um estudo realizado entre diversas empresas denominado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*” (medindo o desempenho na organização do futuro), patrocinado pelo Instituto Nolan e Norton em 1990. Também denominado como BSC e que significa Indicadores Balanceados de Desempenho, o *Balanced Scorecard* é uma metodologia desenvolvida pelos professores da *Harvard Business School*, Robert Kaplan e David Norton no ano de 1992, como um sistema simples e eficiente de avaliação de desempenho empresarial e como suporte para tomada de decisão (MANOEL JUNIOR, 2020).

Desde a sua criação, o *Balanced Scorecard* é amplamente utilizado como ferramenta de gestão estratégica por diversas organizações, e segundo Padoveze (2016, p. 93), “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 estratégica”.

O termo *balanced* é utilizado para enfatizar o equilíbrio existente entre objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras e indicadores de ocorrência e tendência e entre perspectivas adotadas pelos sistemas de gestão. Enquanto isso, o termo *scorecard* é utilizado para ressaltar a forma pela qual os resultados dos períodos passaram a ser demonstrados (CRUZ, 2019, p. 8).

De acordo com Alves (2017, p. 49) o BSC é “um importante instrumento para medir o desempenho organizacional, que busca mensurar precisamente ativos intangíveis e definir ações que busquem gerar valor em tais ativos.” Segundo os autores, essa ferramenta possibilita o alinhamento estratégico e a comunicação interna e externa da organização.

Nesse sentido, Andrade (2018) ressalta que o BSC é um modelo de avaliação composto por objetivos que proporcionam uma visão rápida e abrangente da estratégia da empresa para todos os colaboradores.

Diante disso, segundo Oliveira, Perez Jr., e Silva (2015, p. 127), o *Balanced Scorecard* “reflete o equilíbrio que deve existir entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendência (*leading*) e ocorrências (*lagging*) e entre as perspectivas interna e externa de desempenho”. Dessa forma, permite descrever a estratégia de forma clara, por intermédio de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, sendo que todos estão interligados entre si, formando assim uma relação de causa e efeito.

### 2.4.1 Mapa Estratégico

O primeiro passo para a implantação do *Balanced Scorecard* é a elaboração do mapa estratégico. Esse tem como objetivo “desmembrar a estratégia e vincular cada um de seus pontos às principais áreas operacionais da empresa” (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2015, p. 129).

Nesse sentido, Scopelli (2017, p. 29) ressalta:

A elaboração do mapa estratégico é realizada a partir das perspectivas e dos indicadores, contemplando: o objetivo estratégico, que mostra o que a empresa pretende alcançar; o indicador, que auxilia a medir e acompanhar o sucesso da estratégia; as metas, que apresentam o nível de desempenho ou oportunidades de melhorias a serem realizadas para atingir os objetivos; e o plano de ação, que trata das ações práticas que devem ser implementadas para se atingir o resultado proposto.

De acordo com Alves (2017, p. 107) “a utilização do Mapa Estratégico pode auxiliar os gestores a acompanharem a criação de valor da empresa a tempo de detectarem alguma falha e aplicarem as medidas corretivas necessárias”.

Com base nisso, “o mapa estratégico é considerado um mecanismo para o sucesso da utilização do BSC nas organizações, que possibilita maior clareza na comunicação, facilitando assim a orientação da gerência média, da equipe e dos demais interessados” (MENDES, 2019, p. 36). Assim, possibilita aos colaboradores a visão das funções relacionadas aos objetivos gerais, fazendo com que trabalhem de forma colaborativa a favor das metas da organização.

## 2.4.2 Perspectivas do *Balanced Scorecard*

### 2.4.2.1 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira é a primeira a ser olhada pelos gestores na organização. De acordo com Alves (2017, p. 50) ela “aponta como a organização está adquirindo sucesso por meio da aplicação das estratégias estabelecidas e executadas”. Segundo a mesma autora, isso depende da concentração das metas das demais perspectivas.

Segundo Padoveze (2016, p. 94), “o enfoque financeiro [...] está relacionado com o objetivo da empresa e a visão do lucro como medida da eficácia empresarial”. Logo, a perspectiva financeira está diretamente relacionada ao elemento mais importante de um sistema que é seu objetivo.

As medidas financeiras de desempenho de acordo com Oliveira, Perez Jr., e Silva (2015, p. 144) “indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros”. Conforme os autores, a equipe deve priorizar a receita e o crescimento de mercado, a lucratividade ou a geração de fluxo de caixa.

Na percepção de Schorr (2006), os indicadores financeiros utilizados são:

- a) Faturamento: mede o total de faturamento do período;
- b) Lucro líquido: apresenta o lucro líquido do período;
- c) Nível de inadimplência: apresenta o montante de clientes considerados inadimplentes, conforme política da organização;
- d) Retorno sobre o Capital Próprio (ROE): indica a rentabilidade do patrimônio líquido, e é medido através da fórmula:

$$ROE = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

Além do ROE, Assaf Neto (2020) ressalta a importância do cálculo do Retorno sobre o Investimento (ROI), através da fórmula:

$$ROI = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento}}$$

- e) Índice de Liquidez Corrente: este indicador expressa a liquidez da organização, apurando os ativos circulantes em relação às dívidas de curto prazo. Para isto, a fórmula a ser usada é:

$$\text{Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

- f) Ciclo financeiro: mostra o prazo entre o pagamento das compras e o recebimento das vendas da empresa. É representado através da fórmula abaixo, onde PMRE significa prazo médio de renovação de estoque, PMRV significa prazo médio de recebimento das vendas e PMPC representa o prazo médio de pagamento das compras.

$$\text{Ciclo Financeiro} = \text{PMRE} + \text{PMRV} - \text{PMPC}$$

Além desses indicadores, pode-se utilizar a Liquidez Seca como forma de verificar a capacidade de curto prazo de pagamento da empresa sem considerar os estoques, que se apresentam como o item que mais demora para se transformar em recursos financeiros com disponibilidade, e conforme cita Assaf Neto (2020), tem a seguinte fórmula:

$$\text{Liquidez Seca} = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$$

#### 2.4.2.2 Perspectiva dos Clientes

Os clientes desempenham um papel determinante na organização, pois são eles que geram vendas e consequentemente lucro para a empresa. Conforme ressalta Atkinson *et al.* (2015, p. 22) “a perspectiva do cliente deve descrever como uma empresa pretende atrair, reter e aprofundar os relacionamentos com os clientes visados ao diferenciar-se dos concorrentes.”

Para Padoveze (2016, p. 94) “o enfoque do cliente relaciona-se claramente com o componente da saída do processo sistêmico, pois os clientes é que recebem os produtos e serviços gerados pela empresa”.

Seguindo essa concepção, Alves (2017, p. 52) cita como exemplos de indicadores de resultado:

- a) Participação no mercado: representa a extensão de vendas totais em relação ao setor de atuação;
- b) Obtenção de novos clientes: mensura a intensidade de conquista de novos clientes e novos negócios;
- c) Retenção de clientes: monitora a intensidade que se mantém ativos no cadastro de clientes;
- d) Satisfação dos clientes: mensura o grau de satisfação dos clientes de acordo com métodos definidos de desempenho dentro da proposta de valor (tempo, qualidade e preço).

Por sua vez, Schorr (2006) cita como exemplos de indicadores de resultado:

- a) Índice de reclamações: demonstra o percentual de reclamações em relação ao número de pedidos atendidos.
- b) Número de países exportados: mede o número de países para com os quais a empresa efetuou vendas.
- c) Crescimento das vendas: apresenta o percentual de crescimento das vendas em relação ao mesmo período do ano anterior.

Na visão de Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015) a perspectiva dos clientes permite que as empresas identifiquem o segmento de mercado onde desejam competir, onde é possível a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos. Portanto, as

empresas devem buscar instrumentos para satisfazer e atender as necessidades dos clientes, bem como monitorar esses instrumentos afim de atender aos seus requisitos necessários.

#### 2.4.2.3 Perspectiva dos Processos Internos

De acordo com Alves (2017, p. 53) “os proprietários buscam identificar processos que necessitem de melhorias, visando atingir a excelência, com o objetivo de cumprir os objetivos dos acionistas e também dos clientes”. Segundo o mesmo autor, os processos de inovação, operações e serviços pós-vendas são considerados essenciais para o cumprimento dos objetivos traçados nessa perspectiva.

Na concepção de Schorr (2006), a perspectiva de processos internos pode ser medida através dos seguintes indicadores:

- a) Retrabalho: identifica o percentual de tempo gasto em processos de retrabalho em relação ao tempo total trabalhado no período;
- b) Número de falhas de processo: identifica o número de vezes que houve falhas no processo produtivo;
- c) Número de projetos aprovados: representa o número de projetos para novos produtos aprovados.

Para Padoveze (2016, p. 94) “o enfoque dos processos do negócio relaciona-se com o elemento processamento do sistema”. Dessa forma, o autor enfatiza que deve haver indicadores para monitoramento dos objetivos e metas para a gestão dos processos de negócios.

Seguindo esse raciocínio, Atkinson *et al.* (2015, p. 26) enfatiza que “os processos de inovação desenvolvem novos produtos, processos e serviços, frequentemente possibilitando que uma empresa penetre em novos mercados e segmentos de clientes”.

Dessa forma, Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015) ressaltam que o processo de operações é desde o recebimento do pedido até a entrega do mesmo, sendo analisadas conforme a qualidade e o tempo de ciclo aplicado no processo. Por outro lado, o serviço de pós-venda inclui conserto, correção de defeitos e devoluções, e pode ser medido através de taxas de defeito, índice de acerto, retrabalho e devoluções.

#### 2.4.2.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Para Alves (2017, p. 52) “a perspectiva de aprendizagem e crescimento envolve sabedoria referente à empresa, capacidade e conduta organizacional e competências, sendo estes imprescindíveis para manter a empresa no mercado”. Segundo o mesmo autor, para que essa perspectiva seja eficaz, é necessário investir em treinamentos e mantê-los motivados.

Na concepção de Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015), o desempenho dessa perspectiva pode ser medido através desses indicadores:

- a) Satisfação dos funcionários: pode ser medido através de pesquisas anuais ou contínuas, usando como método a escolha aleatória de um percentual de funcionários para ser entrevistado a cada mês;
- b) Retenção de funcionários: é medida pelo percentual de rotatividade dos colaboradores da organização.

Além desses indicadores, Schorr (2006) cita:

- a) Treinamentos: é medido o número de horas de treinamentos realizados;
- b) Absenteísmo: é medido através do percentual de horas que os funcionários faltam ao trabalho.



Para Padoveze (2016) o enfoque do aprendizado e crescimento está relacionado ao recurso mais importante de toda a empresa, a capacitação dos funcionários. Portanto, são os funcionários que fornecem ideias para melhorar os processos e o desempenho da empresa, fazendo com que haja a necessidade de capacitá-los e treiná-los, uma vez que buscarão alcançar a satisfação e produtividade para a organização.

#### 2.4.3 Elaboração e implantação do *Balanced Scorecard*

Para Mendes (2019, p. 37), “quando adequadamente utilizado, o BSC fornece aos executivos uma estrutura abrangente que pode traduzir a visão e a estratégia de uma instituição em um conjunto coerente e vinculado de medidas de desempenho.”

Na visão de Cruz, (2019, p. 9), “o *Balanced Scorecard* introduz o conhecimento, as habilidades e os sistemas que os funcionários precisarão desenvolver para inovar e aumentar as capacidades estratégicas diretas e eficientes que proporcionem valor específico aos clientes”.

O processo de elaboração e implantação do *Balanced Scorecard* é feito em quatro etapas, segundo Padoveze (2016, p. 95):

**Tradução da visão:** as diretrizes estratégicas devem ser traduzidas de forma fácil em termos operacionais e oferecer orientação para as ações dos gestores.

**Comunicação e comprometimento:** permite aos gestores comunicar sua estratégia, de cima para baixo, na organização, e ligar os objetivos empresariais aos departamentais e individuais. [...] proporciona aos gestores uma forma de assegurar que todos os níveis da organização entendam as estratégias de longo prazo e tanto os objetivos departamentais quanto os individuais estão alinhados entre si.

**Planejamento de negócios:** este processo possibilita às empresas integrar seus planos comerciais e financeiros. É nesta etapa que as estratégias e iniciativas da empresa devem ser transformadas em indicadores para os planos dos gestores.

**Feedback e aprendizado:** concentram-se no fato de a empresa, seus departamentos ou seus empregados, isoladamente, terem alcançado suas metas financeiras orçadas.

De acordo com Cardozo (2018), algumas organizações mantêm a estratégia confidencial e a compartilham apenas com a alta administração, enquanto outras desejam que todos os funcionários contribuam para a implementação da estratégia, compartilhando suas visões de longo prazo. Dessa forma, com a contribuição de todos da equipe torna-se mais eficiente a formulação e implementação da estratégia na organização.

#### 2.4.4 Outros estudos realizados sobre o *Balanced Scorecard*

Para contextualizar o assunto, Scopelli (2017) realizou um estudo de caso sobre o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* e do mapa estratégico em uma empresa do agronegócio. Iniciou revisando alguns pontos-chaves, como a visão, missão e valores da organização, para sua conexão com os novos objetivos traçados a partir das quatro perspectivas. Após encontrados, o autor elaborou o BSC e o mapa estratégico com a ajuda dos gestores e verificou a contribuição de ambos no alinhamento das estratégias de RH.

Após isso, Scopelli (2017) verificou os processos e apresentou as principais preposições para possíveis ajustes que a empresa deverá avaliar para o sistema de RH para alinhar de forma efetiva as estratégias organizacionais. Com isso, o autor concluiu que para a empresa atingir os resultados esperados, conforme descrito em seus objetivos, é preciso que as práticas de RH ocorram de maneira interligada. Assim, o BSC e o mapa estratégico contribuíram para avaliar o desempenho e o controle da organização, fazendo com que fique evidente a importância de uma equipe comprometida, metas definidas e foco no desenvolvimento, para a empresa apresentar melhores resultados.

Outro estudo realizado sobre o assunto teve como objetivo elaborar uma proposta de avaliação de desempenho com base no *Balanced Scorecard* para a gestão estratégica de uma empresa de saneamento básico. Soares (2015) contextualizou a empresa em questão e ressaltou que a mesma não possuía planejamento estratégico, nem visão, valores ou objetivos definidos, o que dificultou seu estudo. Dessa forma, para poder dar continuidade ao estudo, a autora buscou juntamente com a empresa, definir a visão e os valores e elaborar o mapa estratégico através de indicadores a fim de englobar estratégias relevantes vinculadas aos objetivos da empresa.

Além disso, Soares (2015) propôs um roteiro de comunicação e institucionalização do modelo de avaliação de desempenho, como forma de alinhar a organização e o controle do planejamento. Assim, a autora concluiu que a criação do *Balanced Scorecard* foi importante uma vez que auxiliou em uma gestão eficiente, permitindo a avaliação dos impactos das decisões tomadas e o acompanhamento dos resultados, facilitando as decisões sobre investimentos, especialmente em uma organização que precisa ter continuidade.

### **3 Aspectos Metodológicos**

#### **3.1 Delineamento da pesquisa**

Quanto aos procedimentos técnicos, realizou-se um estudo de caso em uma indústria plástica da Serra Gaúcha, visando compreender em que aspectos o *Balanced Scorecard* pode contribuir para o planejamento estratégico da empresa.

O estudo de caso, conforme cita Fachin (2017, p. 43) “requer certa combinação de critérios na seleção dos casos e também na sua compreensão, a fim de interpretá-los.” Segundo o mesmo autor, deve levar em consideração a compreensão como um todo do assunto investigado.

Por outro lado, Gil (2017, p. 33) afirma que o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos casos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”.

Quanto aos objetivos, é uma pesquisa descritiva, onde procurou-se analisar quais os procedimentos necessários para a implantação do *Balanced Scorecard*, além de avaliar a estrutura adequada do mesmo e propor a sua implantação na empresa em estudo.

De acordo com Matias-Pereira (2016), a pesquisa descritiva tem como propósito observar e descrever os fenômenos, embasada em métodos de análises estatísticas, ou em uma pesquisa explicativa.

Nesse sentido, Gil (2017, p. 26) explica que “as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”.

Quanto à forma de abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa, uma vez que com base no Balanço Patrimonial, na Demonstração de Resultado e em relatórios internos da empresa em estudo, foram desenvolvidos indicadores de medição das perspectivas financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento e, com isso, foi proposto um modelo de *Balanced Scorecard* de acordo com a necessidade e estratégia da empresa.

Segundo Yin (2016, p. 24), “a pesquisa qualitativa procura coletar, integrar e apresentar dados de diversas fontes de evidência como parte de qualquer estudo”. Nesse aspecto, Stake (2015) argumenta que a pesquisa qualitativa geralmente tenta obter interpretações situacionais de fenômenos que podem ser fornecidos, e tem como objetivo desenvolver o entendimento profundo da questão e perspectiva de um indivíduo.

Diante das colocações dos autores, entende-se que as metodologias escolhidas foram as

mais adequadas para o tipo de estudo proposto.

### 3.2 Procedimentos de coleta e análise dos dados

Inicialmente foi desenvolvida uma revisão da literatura sobre controladoria, *controller*, planejamento estratégico e *Balanced Scorecard*, através de livros, artigos, dissertações e teses, para compreensão do tema estudado.

Posteriormente foi desenvolvido um estudo de caso, onde inicialmente foram realizadas conversas informais com os gestores da empresa, verificando as necessidades observadas pelos mesmos. Após isso, foram analisados a missão, visão e valores da empresa em estudo, e com base nos mesmos, desenvolvidos os indicadores de medição das perspectivas financeiras, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento no modelo de mapa estratégico.

Para atender a perspectiva financeira, foram analisados o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado, e através deles, desenvolvidos indicadores como faturamento, lucro líquido, dentre outros. Esses indicadores são úteis para estabelecer metas, como o aumento do lucro, o aumento do faturamento e melhorias no ciclo financeiro da empresa. Dessa forma, cruzando estes indicadores foi possível observar o desempenho dessa perspectiva.

A perspectiva dos clientes é importante para avaliar como está sendo o desempenho da empresa perante o mercado. Através de relatórios do próprio sistema interno da empresa, foi possível fazer o levantamento dos clientes ativos e de novos clientes, buscando a satisfação e a fidelidade dos mesmos. A partir disso, foram traçadas metas e ações para alcançar os objetivos de retenção de clientes, afim de cruzar os indicadores e verificar o desempenho dessa perspectiva.

Por outro lado, na perspectiva dos processos internos foram analisados índices de reclamações, devoluções, retrabalho, entre outros, onde, com isso, buscou-se maximizar a produtividade. Através das informações contidas nesses indicadores, foi possível identificar possíveis erros nos processos da empresa, fazendo com que sejam aprimorados e auxiliando na perspectiva dos clientes, uma vez que os processos internos são mais eficazes.

Nesse sentido, a perspectiva do aprendizado e do crescimento tem por objetivo treinar os funcionários e estimular o crescimento profissional. Através de relatórios internos, foi possível verificar o índice de rotatividade e também de absenteísmo, para que com base nos mesmos, seja analisada a satisfação dos colaboradores. Essa perspectiva é importante para as demais perspectivas serem observadas e analisadas.

Mediante a análise dos indicadores e utilizando-se do embasamento teórico, foi proposto um modelo de *Balanced Scorecard* para a empresa Alfa Ltda., tornando os processos simplificados, facilitando a gestão na sua tomada de decisão e visando atender a competitividade do mercado.

## 4 Resultados da pesquisa

O estudo foi realizado em uma indústria plástica de médio porte localizada no município de Flores da Cunha, RS. Como forma de preservar a identidade da empresa, ela foi mencionada nesse estudo como Alfa Ltda.

A empresa Alfa Ltda. iniciou suas atividades em 1991, com o intuito de fabricar peças injetadas e focou seus primeiros dez anos no ramo de injeção plástica. A partir dos anos 2000, passou a diversificar sua linha de produtos e revolucionou sua forma de trabalho ao otimizar seu processo de montagem final dos móveis com os Kits de Ferragens. No ano de 2007, a empresa expandiu sua atuação para todo o território nacional, onde mais tarde, em 2014, iniciou a produção de acessórios para móveis fabricados a partir de matérias primas compostas por aços planos, e também por ligas de zinco, alumínio, magnésio e cobre (Zamac).

Atualmente, é composta por três sócios: o sócio fundador e seus dois filhos. Conta com

aproximadamente 80 funcionários, distribuídos entre os principais setores: comercial, produção, expedição, almoxarifado, administrativo e financeiro. Sua contabilidade é externa, e seu regime de tributação é o Lucro Real. Seu faturamento médio mensal é em torno de R\$ 3 milhões, e no ano de 2020 dobrou seu parque fabril, passando a ocupar uma área de 5.500 m<sup>2</sup>.

A empresa é referência no mercado em que atua, priorizando a melhoria contínua através de sua política de qualidade. Possui um setor interno de desenvolvimento de novos produtos, contando com profissionais capacitados e equipamentos modernos para a fabricação de seus moldes e dispositivos, entregando assim agilidade e segurança para seus clientes. Além disso, possui atuação em todo o território nacional e também internacional.

A empresa Alfa Ltda. possui como missão: conectar ideias para entregar valor. Como visão pretende: figurar entre as TOP 3 empresas mais lembradas de acessórios para móveis do Brasil. Como valores a mesma preza: rentabilidade, transparência, inovação, simplicidade e agilidade. Além disso seu propósito é desenvolver a sociedade para melhorar a vida das pessoas.

Com a definição de como a empresa opera, aonde pretende chegar, quais os objetivos e propósitos que a conduzem, foi proposto o mapa estratégico, que orientado a partir da missão, visão e valores da organização, ilustra como a estratégia da empresa é orientada.

#### 4.1 Mapa Estratégico

O mapa estratégico de acordo com Affonso (2018) é uma ferramenta que permite visualizar e traduzir a estratégia da organização a partir da interligação entre cada uma das perspectivas, evidenciando os desafios para concretizar a missão e alcançar os objetivos e visão de futuro. O mapa estratégico proposto pela empresa é apresentado no Quadro 1.

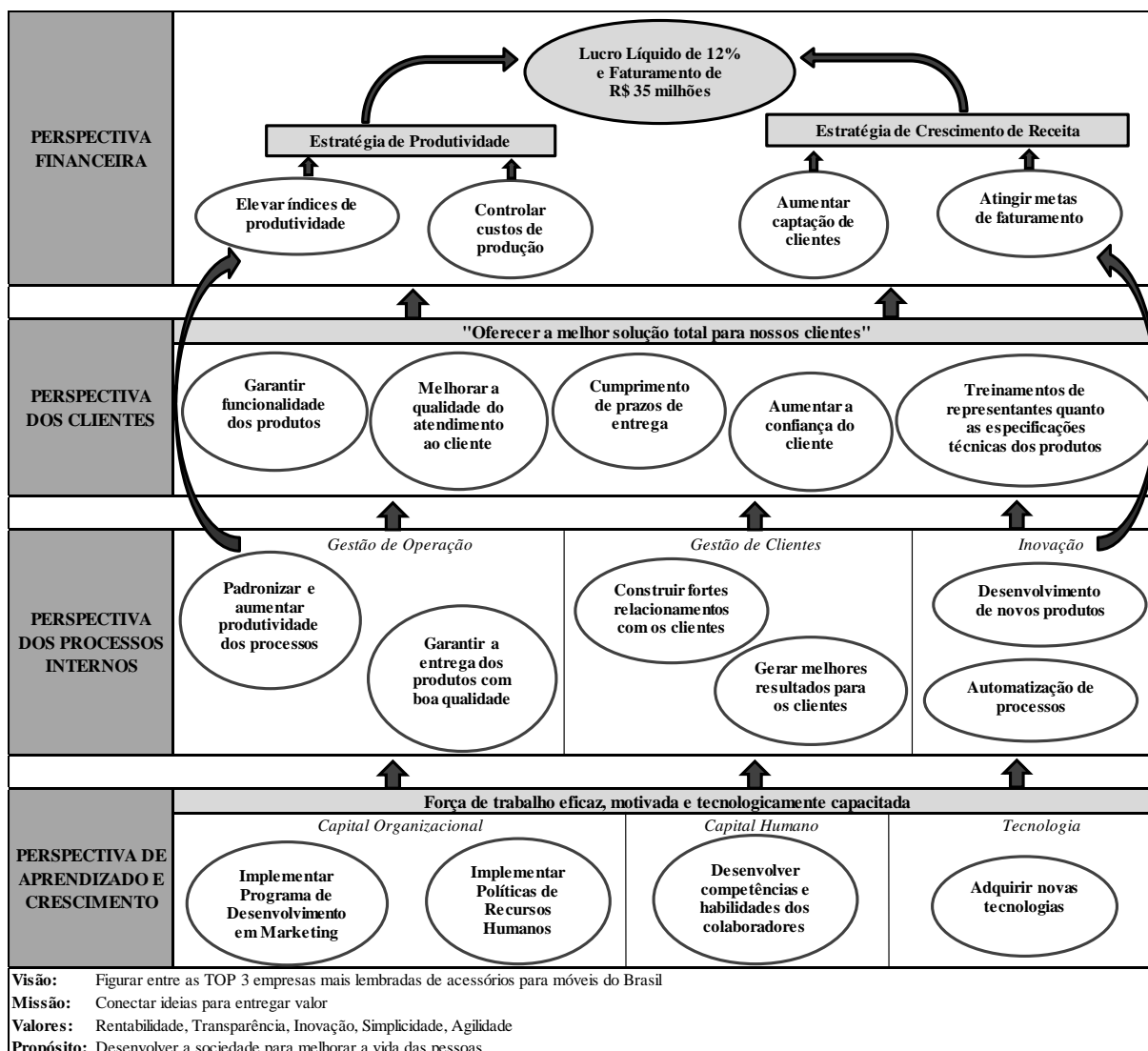
No processo de elaboração do mapa estratégico, observando a missão, visão e valores da empresa, foi identificado no topo do mapa a meta financeira principal, já estabelecida pelos gestores da empresa, referente ao lucro líquido esperado de 12% e também o faturamento de R\$ 35 milhões, onde no decorrer do mapa são levados em conta objetivos traçados para estabelecer indicadores para cada uma das perspectivas responsáveis por mensurar o desenvolvimento da estratégia.

Para que a meta principal seja atingida, deve-se iniciar pela base, na perspectiva do aprendizado e crescimento, onde com os colaboradores motivados e capacitados tecnologicamente, auxiliam a desenvolver competências e habilidades capazes de fazer com que a empresa cresça, construa um bom relacionamento com o cliente, desenvolva novos produtos e garanta a entrega de produtos com qualidade.

Dessa forma, a empresa pode oferecer uma melhor solução para os clientes, fazendo com que o atendimento seja satisfatório e aumentando a confiança do cliente para com a organização. Com isso, é possível elevar índices de produtividade, atingir metas de faturamento, cumprir prazos e entregas e conseqüentemente criar estratégias de crescimento da receita e da produtividade, afim de atingir a meta principal.

O mapa estratégico foi estabelecido para o período de 2021, sendo que neste período podem ocorrer mudanças e necessitar de alterações. Os objetivos de cada perspectiva possuem relação entre si, um dependendo do outro para ser atingido. Com a proposta do mapa estratégico, conforme o Quadro 1, fica definido como a empresa Alfa Ltda. vai se orientar para que a estratégia por ela definida seja acompanhada, mensurada e alcançada.

Quadro 1 - Mapa Estratégico



Fonte: Elaborado pela autora.

Com o objetivo de atender a metodologia do *Balanced Scorecard*, na sequência foram analisadas as perspectivas financeira, de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, as quais servem de base para a gestão estratégica através da medição e do desempenho organizacional.

#### 4.2 Perspectiva Financeira

Os dados apurados referentes à perspectiva financeira foram tabulados em Excel, e distribuídos em forma de tabela que apresenta o indicador, o critério de medição e os resultados apurados referentes aos exercícios anteriores, conforme a Tabela 1. Os períodos analisados referem-se aos exercícios de 2018, 2019 e 2020. As informações foram fornecidas através das demonstrações contábeis e dos relatórios extraídos do sistema de gestão da empresa.

Dentre os indicadores apurados, destaca-se o faturamento, com crescimento em torno de 38% de 2019 para 2020. O mercado moveleiro obteve um crescimento exponencial no último ano, motivado por diversos fatores, entre eles o fato de as prioridades do orçamento familiar serem ajustadas durante a pandemia do Coronavírus (*Covid-19*), onde em muitos casos os investimentos foram direcionados para o bem-estar e para melhorias das moradias e instalações residenciais, diretamente ligadas ao setor de atuação da empresa Alfa Ltda.

Tabela 1 - Indicadores perspectiva financeira

<b>Indicador</b>	<b>Critério de Medição</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Faturamento	Faturamento do ano	26.676.533,59	19.281.911,16	18.001.656,76
Meta de Faturamento	Faturamento / Meta	111%	83%	76%
Lucro Líquido	LL	2.997.060,07	2.248.100,28	1.212.458,80
Representatividade do LL	LL / Faturamento	11%	12%	7%
ROE	LL / PL	42%	43%	31%
ROI	LL / Ativos	21%	25%	16%
Percentual lucro do Markup	Depende da negociação	10%	10%	10%
Nível de inadimplência	Total não recebido / total a receber mensal	0,300%	0,205%	0,022%
Índice de Liquidez Corrente	AC / PC	2,41	2,19	1,46
Índice de Liquidez Seca	(AC – Estoques) / PC	1,64	1,16	1,05
Ciclo Financeiro	PMRE + PMRV – PMPC	85	93	42
PMRE	Estoque / CPV*360	91	98	44
PMPC	Fornecedor/Compras * 360	48	36	37
PMRV	Clientes / RL * 360	42	31	35

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação a meta de faturamento, também se percebe um crescente aumento no ano de 2020, com 111% de atingimento, enquanto 2019 havia sido 83% e 2018 de 76%. Conforme a Tabela 2, janeiro e fevereiro tiveram faturamentos superiores a meta, porém com a chegada da pandemia, os próximos meses foram abaixo da meta estipulada. De junho em diante, nota-se um crescente aumento se comparado a meta, isso se deve principalmente pelo programa de vendas implantado pela empresa, denominado *Positiv-20*. Esse programa serviu como incentivo a todos os representantes espalhados pelo Brasil a buscarem novos clientes e divulgarem a marca e os produtos da empresa, e como consequência, receberem uma premiação em dinheiro conforme cada meta atingida.

Tabela 2 - Meta de Faturamento de 2020 (R\$)

<b>2020</b>	<b>Faturamento</b>	<b>Meta</b>	<b>%</b>
<b>jan</b>	1.603.634,88	1.500.000,00	106,91
<b>fev</b>	1.986.583,47	1.750.000,00	113,52
<b>mar</b>	1.211.433,36	1.800.000,00	67,30
<b>abr</b>	1.170.786,99	1.850.000,00	63,29
<b>mai</b>	1.316.198,83	1.900.000,00	69,27
<b>jun</b>	1.862.198,45	2.000.000,00	93,11
<b>jul</b>	2.579.872,56	2.100.000,00	122,85
<b>ago</b>	2.518.307,83	2.200.000,00	114,47
<b>set</b>	3.257.652,23	2.300.000,00	141,64
<b>out</b>	3.470.753,84	2.350.000,00	147,69
<b>nov</b>	3.192.784,69	2.400.000,00	133,03
<b>dez</b>	2.506.326,46	1.850.000,00	135,48
<b>Total</b>	<b>26.676.533,59</b>	<b>24.000.000,00</b>	<b>111,15</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao lucro líquido, esse por sua vez teve um crescimento considerável de 2018 para 2019 e de 2019 para 2020, representando 11% do faturamento no último ano. Além disso, o Retorno sobre o Capital Próprio (ROE) estava em 31% em 2018, passou para 43% em 2019 e para 42% em 2020. Já o Retorno sobre o Investimento (ROI) apresentou uma melhora de 2018 para 2019 de 16% para 25%, porém baixou em 2020 para 21%.

Quanto ao indicador de retorno sobre o investimento (ROI), mesmo que tenha apresentado uma queda em 2020, ainda é um número considerado de importância, uma vez que

representa em linhas gerais o quanto a empresa está conseguindo recuperar os seus investimentos em ativos a cada ano de resultado. Também com os percentuais apresentados é possível estimar um tempo de recuperação dos investimentos, caso a empresa se apresente com resultados mais lineares. Considerando o percentual de 2020 de 21%, os investimentos seriam recuperados em um horizonte em torno de 5 anos.

Em relação ao percentual de lucro do *Markup*, este por sua vez, é calculado em média com 10%, porém depende da negociação feita entre o setor comercial da empresa com o cliente, podendo variar para mais ou para menos. Existem políticas de desconto, principalmente em compras com pagamento antecipado, porém é interpretado de forma individual conforme cada negociação. Esse percentual de lucro tem relação direta com o lucro líquido, sendo importante para a empresa.

Quanto ao indicador do nível de inadimplência, percebe-se um considerável crescimento de 2018 para 2019, principalmente devido a vendas efetuadas para um cliente específico que entrou com um pedido de Recuperação Judicial em dezembro de 2019, e deixou em aberto o valor de R\$ 20.132,89 no mesmo mês, R\$ 40.023,37 em janeiro e R\$ 7.315,93 em fevereiro de 2020. Esses valores somados a outro cliente que teve o encerramento de suas atividades por conta da pandemia, fizeram com que houvesse um crescimento maior de inadimplência de 2019 para 2020, pois eram clientes que compravam com frequência, em grandes quantidades e que produziam altas receitas.

O índice de liquidez corrente mostra-se otimista, apresentando gradativa evolução a cada exercício, tendo como índice inicial do período analisado de 2018 o valor de R\$ 1,46, já se elevando para R\$ 2,19 em 2019, e, apresentando o índice de R\$ 2,41 para 2020. Isso se deve principalmente pelo alto valor de estoque investido no último ano, além de aplicações financeiras, valores a receber de clientes, valores a pagar a fornecedores e dívidas de curto prazo terem aumentado de 2019 para 2020, estas últimas em menor proporção quando comparadas aos ativos circulantes.

No índice de liquidez seca, com a retirada dos valores de estoques, os índices apurados sofrem baixa, porém continuam representativos e apresentando boa situação financeira. Em 2018, é apresentado o índice de R\$ 1,05, em 2019 de R\$ 1,16 e em 2020 apresenta R\$ 1,64.

O ciclo financeiro da empresa é expressivo, apresentando 85 dias no exercício de 2020. Os resultados apurados identificam que a empresa tem prazos de pagamentos curtos e muitas vezes a negociação tem pagamento à vista, sempre visando a compra com negociação de maiores descontos. Além disso, foi concedido mais prazo para os clientes pagarem de 2019 para 2020, principalmente pela crise enfrentada por algumas empresas durante a pandemia do *Covid-19*. Em relação aos estoques, a política da empresa é trabalhar com estoque de segurança de sessenta dias, porém, como o mercado apresentou-se instável e com falta de matéria-prima, a empresa optou como forma de estratégia de segurança adquirir mais matérias-primas do que o necessário, para poder suprir as vendas por vários meses. Além disso, foram negociados melhores preços com fornecedores, e por conta disso, foi possível a realização da compra dos estoques. Para não comprometer o fluxo de caixa, foi realizado um empréstimo bancário para compra de uma máquina, e também para suprir os gastos com melhorias e ampliação da empresa, que em 2020 mudou-se de endereço para um pavilhão com o dobro de área e no qual foi construído um refeitório para seus funcionários e colaboradores.

#### 4.3 Perspectiva dos Clientes

Para a perspectiva dos clientes, foram verificados os indicadores propostos e identificada a disponibilidade das informações juntamente com a empresa. Essas informações foram compiladas em Excel e apuradas referentes aos períodos de 2018, 2019 e 2020, conforme a Tabela 3.

Tabela 3 - Indicadores perspectiva de clientes

Indicador	Critério de Medição	2020	2019	2018
Participação de Mercado				
Região Sul	Faturamento região / total de faturamento	75,22%	81,89%	82,77%
Região Sudeste	Faturamento região / total de faturamento	20,53%	14,48%	14,19%
Região Nordeste	Faturamento região / total de faturamento	3,56%	3,14%	2,80%
Região Centro-Oeste	Faturamento região / total de faturamento	0,30%	0,12%	0,12%
Região Norte	Faturamento região / total de faturamento	0,38%	0,36%	0,11%
Obtenção de novos clientes	Cadastro de Novos Clientes	264	334	369
Retenção de clientes ativos (%)	Total de Ativos / Total de Clientes	30%	-	-
Retenção de clientes ativos	Número total de clientes ativos	1.064	-	-
Clientes inativos	Número total de clientes inativos	2.506	-	-
Satisfação dos clientes	Total de Reclamações	245	194	129
Índice de Reclamações	Total reclamações / Total de pedidos	2,48%	1,70%	1,21%
Número de países exportados	Nº de países exportados	18	-	-
Crescimento das vendas	Fat. Atual /Fat Anterior -1	38,35%	7,11%	15,94%

Fonte: Dados da pesquisa

O indicador de participação de mercado é medido através da representação da extensão de vendas totais em relação ao setor de atuação. Como não há como medir com precisão esta informação, mediu-se através da representatividade de faturamento de cada região. Visto isso, de acordo com a Tabela 4 houve um crescimento de vendas na região Sudeste de 2019 para 2020 de 20,53%, além do crescimento das regiões Nordeste, Centro-Oeste e Norte do Brasil. Quanto a região Sul, representa 75,22% do faturamento em 2020, porém teve um decréscimo em relação a 2019, que estava em 81,89%.

Tabela 4 - Representatividade de faturamento por região

Região	2018		2019		2020	
	Faturamento	%	Faturamento	%	Faturamento	%
<b>Sul</b>	14.900.425,13	82,77	15.790.722,22	81,89	20.066.704,45	75,22
<b>Sudeste</b>	2.555.075,23	14,19	2.791.488,34	14,48	5.476.944,34	20,53
<b>Nordeste</b>	503.842,79	2,80	605.952,92	3,14	950.303,96	3,56
<b>Centro-Oeste</b>	22.164,67	0,12	23.824,20	0,12	80.512,03	0,30
<b>Norte</b>	20.148,94	0,11	69.923,48	0,36	102.068,81	0,38
<b>Total Faturamento</b>	<b>18.001.656,76</b>	100	<b>19.281.911,16</b>	100	<b>26.676.533,59</b>	100

Fonte: Dados da pesquisa

Esse decréscimo da região Sul se deu principalmente pela abrangência de vendas e faturamento para outras regiões do Brasil, onde ocorreu a busca por novos clientes, principalmente por conta do programa de vendas realizado pela empresa. Além disso, por conta da pandemia muitos concorrentes acabaram ficando desabastecidos por não investirem na compra de matéria-prima por conta da incerteza do mercado, e assim, muitos clientes acabaram procurando a empresa Alfa Ltda. para adquirir os produtos.

Quanto ao indicador obtenção de novos clientes, esse foi mensurado de acordo com o total de cadastros novos no sistema da empresa Alfa Ltda. Em 2018 foram 369 novos clientes, em 2019 foram 334 e em 2020 foram 264 novos clientes cadastrados. Os clientes que são classificados como comércio geralmente fazem compras representativas e se estocam por mais tempo, não comprando com tanta frequência. Já os clientes que são indústria geralmente apresentam um giro maior de estoque, fazendo compras mais frequentes.

De acordo com a base do sistema, a empresa conta com um total de 3.570 clientes, sendo 30% considerados ativos, o que representa 1.064 clientes, conforme Tabela 3. Para considerar



um cliente ativo, o critério utilizado pela empresa é ter realizado compras nos últimos 12 meses. Já os clientes inativos somam um total de 2.506 clientes. Os motivos que um cliente pode se tornar inativo são diversos, mas pode-se listar o problema de fornecimento, concorrência, negociações com preços reprovados, cadastros baixados e não avisados, negociações com clientes do mesmo grupo societário, e entre outros.

O próximo indicador a ser analisado é o de satisfação dos clientes. Esse indicador, de acordo com Alves (2017) é mensurado pelo grau de satisfação dos clientes de acordo com métodos definidos de desempenho dentro da proposta de valor. Como a empresa não tem um *feedback* da opinião do cliente sobre o preço, qualidade e prazo de entrega, nesse estudo esse indicador é medido através do índice de reclamações. Dessa forma, conforme Tabela 3 nota-se um crescimento de reclamações nos últimos anos, representando 245 reclamações em 2020.

Já o indicador índice de reclamações foi calculado através do total de reclamações do ano, dividido pelo total de pedidos do ano, conforme Tabela 5. Dessa forma, pode-se perceber que houve uma queda no número de pedidos feitos em 2020 se comparado aos demais anos, principalmente por conta da pandemia, porém em contrapartida houveram mais reclamações em 2020, o que representa 2,48%.

Tabela 5 - Índice de reclamações

	2020	2019	2018
<b>Total de Reclamações</b>	245	194	129
<b>Total de Pedidos</b>	9.860	11.403	10.635
<b>%</b>	2,48	1,70	1,21

Fonte: Dados da pesquisa

O indicador número de países exportados de acordo com Schorr (2006) mede o número de países para com os quais a empresa efetuou vendas. Em 2020 foram efetuadas exportações para 18 países que se concentram principalmente em países da Europa, América do Norte, América Central e América do Sul. Pode-se destacar como principais países a Alemanha, Bolívia, Peru, Chile, México, dentre outros.

Em relação ao crescimento de vendas, esse indicador é medido através do faturamento, no qual pode-se verificar um crescimento significativo de 2019 para 2020 que representa aproximadamente 38%.

#### 4.4 Perspectiva dos Processos Internos

Para a perspectiva de processos internos, realizou-se o mapeamento junto à empresa referente à verificação da disponibilidade das informações necessárias. Os dados apurados referentes aos indicadores propostos para essa perspectiva foram distribuídos em Excel, e conforme o Tabela 6, demonstra-se o critério de medição e o resultado obtido relativo aos períodos avaliados.

Tabela 6 - Indicadores perspectiva dos processos internos

Indicador	Critério de Medição	2020	2019	2018
Número de falhas de processo	Índice de reclamações	245	194	129
Número de projetos aprovados	Orçamentos aprovados	40,26%	20,65%	34,95%
Controle de sucata plástica	Quilos (KG)	2.870	300	930
Controle de sucata plástica	Valor	12.054,00	870,00	2.655,30
Controle de sucata de aço	Quilos (KG)	25.847	13.550	11.550
Controle de sucata de aço	Valor	141.641,56	51.083,50	40.174,00

Fonte: Dados da pesquisa

O primeiro indicador utilizado é o número de falhas de processo. Para esse indicador, foi utilizado como critério de medição o índice de reclamações dos anos de 2018, 2019 e 2020. Conforme Tabela 6, houve um total de 129 reclamações em 2018, 194 reclamações em 2019 e 245 em 2020. Os principais motivos das reclamações de ambos os anos são produtos não conformes, ou seja, o cliente recebe um produto que não é o que foi combinado no pedido, ou que não está de acordo com a nota fiscal, produto com problema de qualidade, pedido recebido, mas com falta de itens físicos, embalagem não conforme e pedido em atraso. Dentre todas as reclamações, os principais setores responsáveis são a expedição, almoxarifado e a qualidade.

Quanto ao indicador número de projetos aprovados, este foi medido através do critério de orçamentos aprovados do ano. Conforme Tabela 6, há um crescimento nos últimos anos com os orçamentos realizados que foram aprovados, porém ainda é um número baixo, se considerado o esforço do setor comercial em realizar tais orçamentos. Os principais motivos pela aprovação baixa dos orçamentos são o preço e a mudança de plataforma do sistema, onde antigamente era utilizado um sistema sem integração com o sistema da empresa, no qual os dados eram somente exportados. A mudança para o sistema novo ocorreu em 2020, onde há uma melhora nesse indicador, porém ainda não é suficiente, devido à falta de treinamento dos representantes na utilização desse sistema de forma correta.

O próximo indicador é o retrabalho, que conforme cita Schorr (2006), identifica o percentual de tempo gasto em processos de retrabalho em relação ao tempo total trabalhado no período. Como não há a mensuração disso, utiliza-se neste estudo a perda, que é mensurada através do controle de sucata, pois o que é sucateado veio através de alguma perda em algum momento do processo produtivo. Nesse caso, foi dividido o controle em sucata plástica, onde a perda acaba sendo menor, devido a trituração de alguns produtos com defeito, e a sucata de aço, no qual o que for perdido é vendido realmente como sucata.

Como consequência do crescimento das vendas, no ano de 2020 foi gerado e vendido mais quilos de sucata de ambos os materiais do que nos anos anteriores, conforme mostra a Tabela 6. Os itens plásticos geralmente são sucateados por apresentarem diferença nas peças, rebarba e defeitos na injeção. Apesar disso, muitas vezes são triturados e injetados novamente, porém o que não há mais como triturar vira sucata e é vendido. Já os itens de aço não passam pela trituração, então as peças que saírem com defeito são diretamente vendidas como sucata.

#### 4.5 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Foram levantadas as informações necessárias para compor a quarta e última perspectiva, no qual essas informações foram compiladas em Excel e apresentadas conforme Tabela 7, que evidencia o critério de medição e os resultados referentes aos exercícios de 2018, 2019 e 2020.

Tabela 7 - Indicadores perspectiva de aprendizado e crescimento

<b>Indicador</b>	<b>Critério de Medição</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Satisfa�o dos funcionários	Pesquisa de satisfa�o	72%	-	-
Reten�o de funcionários (Rotatividade)	Demissões + Admissões / Total da M�dia	85,92%	68,01%	76,72%
Treinamentos	N� de treinamentos	-	-	-
Absente�simo	Horas Falta / Horas Trabalhadas	0,96%	1,34%	2,11%
Escolaridade (Ensino Médio)	Pesquisa foi feita em 10/2020	58%	-	-

Fonte: Dados da pesquisa

O primeiro indicador proposto foi a satisfa o dos funcion rios, onde foi realizada uma pesquisa de satisfa o em julho de 2020, no qual foram entrevistados todos os colaboradores da empresa. A partir das respostas, foi constatado que h  uma satisfa o dos funcion rios com

relação à empresa no geral de 72%, onde o ideal seria 80%, de acordo com a meta estabelecida. Dentre as questões respondidas, os pontos positivos destacados foram o orgulho de trabalhar na empresa, o ambiente seguro, tratamento de igualdade e justiça, sentimento de equipe, dentre outros. Como pontos negativos destacaram a falta de clareza e comunicação entre os setores, liderança e remunerações.

Em relação a retenção de funcionários, esse indicador é medido através do total de demissões mais admissões, dividido pela média de funcionários do período, no qual resulta no percentual de rotatividade dos colaboradores da organização. Conforme a Tabela 8, houve uma baixa no número de demissões nos anos de 2018, 2019 e 2020, porém houve um crescimento significativo de admissões de 2019 para 2020, por conta do crescente aumento das vendas, gerando um total de 85,92% de rotatividade. Apesar da pandemia, a empresa decidiu estrategicamente não demitir funcionários no período de quarentena, e sim, manter em período de suspensão de contrato de trabalho, porém não foi o suficiente para manter esse índice menor em relação aos demais períodos.

Tabela 8 - Relação de Rotatividade

	2018	2019	2020
<b>Demissões</b>	28	22	20
<b>Admissões</b>	25	23	40

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme cita Schorr (2006) o indicador de treinamentos é medido através do número de horas de treinamentos realizados. Nesse caso, a empresa Alfa Ltda. não possui esse dado, portanto, nesse caso, este indicador não será mensurado e acompanhado. Como forma de sugestão para a empresa, a mesma pode começar a registrar as horas dedicadas a treinamentos internos, externos e cursos preparatórios realizados pelos funcionários. Como critério de controle, sugere-se a medição anual, com acompanhamentos mensais.

O indicador absenteísmo é medido através do percentual de horas que os funcionários faltam ao trabalho. Neste caso, pode-se perceber conforme a Tabela 9 que em 2018 o percentual era alto em relação aos demais anos, em decorrência principalmente de faltas por conta de resfriados e doenças. No ano de 2019, a empresa disponibilizou de forma gratuita a vacina contra a gripe para todos os funcionários, por conta disso o absenteísmo desse ano diminuiu em relação ao período anterior. No ano de 2020, houveram mais horas trabalhadas em relação aos anos anteriores, e aproximadamente 34% de aumento nas horas faltas se comparado a 2019. Apesar dos atestados por conta da pandemia, o índice de absenteísmo ficou abaixo de 1% em 2020.

Tabela 9 - Percentual de absenteísmo

	2018	2019	2020
<b>Horas Falta</b>	3.275	1.949	2.605
<b>Horas trabalhadas</b>	154.899	145.474	270.799
<b>%</b>	2,11	1,34	0,96

Fonte: Dados da pesquisa

O último indicador proposto desta perspectiva é o grau de escolaridade. Através de uma pesquisa realizada com todos os colaboradores da empresa em outubro de 2020, constatou-se que dos 79 funcionários, 58% tinham o ensino médio completo. Aproximadamente 19% das pessoas entrevistadas tinham apenas o ensino fundamental, e sem perspectiva de conclusão do ensino médio, acreditando não ser importante para o cenário que estão inseridos atualmente.

Uma forma de sugestão para empresa incentivar a mudança dessa visão é investir em políticas de auxílio educação, oferecendo benefícios para os colaboradores concluírem o ensino médio e também, para os já concluintes, ingressarem no ensino superior, contribuindo assim diretamente para a satisfação dos colaboradores.

## 5 Conclusão

A implantação de uma ferramenta de medição de desempenho em uma empresa exige envolvimento e empenho da equipe de gestão e também dos demais colaboradores. Durante todo o processo do estudo, foi possível identificar que o *Balanced Scorecard* se destaca por abordar indicadores financeiros e não financeiros e que com sua implantação como método de gestão garante o controle das informações, uma vez que a organização desconhece alguns dados e não dá a devida importância para sua utilização como forma de medição.

Para que a proposta de implantação pudesse ser elaborada na empresa em estudo, realizou-se primeiramente um levantamento bibliográfico sobre o assunto, apurando seus conceitos e métodos de aplicabilidade. Após isso, foi possível realizar a identificação dos principais passos para a implantação, que inicia com o mapeamento dos processos da organização através do mapa estratégico, e em seguida, a verificação da disponibilidade das informações necessárias para a apuração dos indicadores.

Após a definição dos indicadores propostos, foi analisado o critério de medição de cada indicador e realizou-se a medição referente aos exercícios de 2018, 2019 e 2020, onde foi verificado o seu comportamento ao longo do período e feito propostas de melhorias necessárias para o controle dos indicadores, afim de analisar de que forma essa medição e acompanhamento pode auxiliar no processo de gestão e atingimento de metas e estratégias.

Ao longo do processo de apuração dos dados, constatou-se a facilidade na obtenção das informações referentes à perspectiva financeira, permitindo constatar que a organização se encontra em boa situação financeira, uma vez que apresentou aumento das vendas ao longo dos anos, e apesar da pandemia conseguiu cumprir com seus deveres.

Para a perspectiva dos clientes, também foi possível verificar que a empresa mantém bom controle e registro das informações, tornando possível a identificação da sua participação de mercado por regiões e seu crescimento de vendas. Para analisar o indicador satisfação dos clientes foi proposta sua medição com base no total de reclamações, uma vez que não são feitas pesquisas de satisfação com os clientes.

Na perspectiva dos processos internos, verificou-se que a empresa não mantém um rígido controle das informações pertencentes a esta perspectiva, e com isso houve dificuldade na medição e análise. Como forma de medição do retrabalho, por exemplo, foi proposto a análise da perda, através do controle de sucata, uma vez que não há o registro efetivo do percentual do tempo gasto em processos de retrabalho.

A última perspectiva analisada foi a de aprendizado e crescimento. Foi constatado que diversos indicadores possuem controle por parte da empresa, porém no quesito treinamentos não há um controle pré-definido, então sugeriu-se uma forma de medição e controle que a empresa poderá seguir. Além disso, foi constatado que há um baixo grau de escolaridade, então foi proposto para a empresa investir em políticas de auxílio educação, contribuindo também para a satisfação do funcionário.

Após concluir a estruturação do BSC na organização, foi possível identificar os principais passos para a construção e implantação da ferramenta na empresa. Iniciou com a proposta de missão, visão e valores, partindo para o desenvolvimento do mapa estratégico, e após o mapeamento da organização quanto ao seu modo de gestão e operação, para então, com base na estratégia previamente definida, propor o conjunto de indicadores de gestão para cada perspectiva.

Dessa forma, este processo permitiu a identificação de alguns benefícios alcançados com este estudo, como o conhecimento da empresa quanto ao seu método de gestão e operação, além da introdução do pensamento e conceito estratégico na organização através do desenvolvimento do método de gestão *Balanced Scorecard* reconhecido e utilizado por muitas empresas do mundo todo.

Uma facilidade encontrada para realização deste estudo é estar inserido na atividade da empresa, pois assim é possível retirar as informações necessárias, contar com o apoio e dedicação da gestão e dos demais colaboradores. Com isso, a implantação da ferramenta do BSC na empresa Alfa Ltda. é viável, sendo de grande valia a adoção do mapa estratégico proposto para guiar a estratégia em relação à meta estabelecida.

Este estudo limitou-se a analisar a criação do *Balanced Scorecard* na empresa objeto do estudo, não podendo ser implantado em qualquer empresa, uma vez que depende das metas e características de cada uma. Sugere-se para futuros estudos, o acompanhamento da continuidade de implantação do BSC na empresa Alfa Ltda., onde possa ser avaliado o efeito e efetividade dessa ferramenta, importante para controle de gestão e tomada de decisão.

## Referências

AFFONSO, Annibal. Entendendo o mapa estratégico da empresa. **Blog Professor Annibal**, 2018. Disponível em: <<https://professorannibal.com.br/2018/02/06/entendendo-o-mapa-estrategico-da-empresa/>> Acesso em: 05 mai. 2021.

ALVES, Aline. **Controladoria avançada**. Porto Alegre: Sagah, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595020931/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 28 fev. 2021.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico: formulação, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009040>>. Acesso em: 12 set. 2020.

ANDRADE, Luiza. *Balanced Scorecard: aprenda as melhores práticas para implantar na sua empresa*. **Blog Siteware**, 2018. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/blog/metodologias/bsc-balanced-scorecard/>> Acesso em: 25 fev. 2021.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estruturas e Análise de Balanços – Um enfoque econômico-financeiro**. 12. Ed. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024852/cfi/6/2!/4/2@0.00:0>> Acesso em: 07 abr. 2021.

ATKINSON, Anthony A. *et al.* **Contabilidade Gerencial: informação para tomada de decisão e execução da estratégia**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009316>>. Acesso em: 22 set. 2020.

BROVOSKI, Ana Paula dos Santos. **Planejamento estratégico e a gestão por processo: estudo de caso em uma Indústria de Plástico**. 2020. 72 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Cascavel, 2020. Disponível em:

<<http://tede.unioeste.br/bitstream/tede/4858/5/Ana%20Paula%20dos%20Santos%20Brovoski.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2020.

CARDOZO, Fábio de Oliveira. **O planejamento do Instituto Federal Sul-Rio-Grandense: uma análise sob a ótica do *Balanced Scorecard***. 2018. 95 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pelotas. Pelotas, 2018. Disponível em: <[http://guaiaca.ufpel.edu.br:8080/bitstream/prefix/4226/1/Dissertacao\\_Fabio\\_de\\_Oliveira\\_Cardoza.pdf](http://guaiaca.ufpel.edu.br:8080/bitstream/prefix/4226/1/Dissertacao_Fabio_de_Oliveira_Cardoza.pdf)>. Acesso em: 27 set. 2020.

CRUZ, Tadeu. **Planejamento Estratégico: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597021844/>>. Acesso em: 20 set. 2020.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502636552/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 25 fev. 2021.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010794/>>. Acesso em: 25 fev. 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/cfi/6/2!/4/2@0:0>>. Acesso em: 04 out. 2020.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MANOEL JUNIOR, Adalberto. **Aplicação de análise multicritério para suporte à decisão sobre projetos de investimento baseada nas perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC)**. 2020. 1 recurso online (133 p.) Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Manufatura) – Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2020. Disponível em: <[http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/354997/1/ManoelJunior\\_Adalberto\\_M.pdf](http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/354997/1/ManoelJunior_Adalberto_M.pdf)>. Acesso em: 25 fev. 2021.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/cfi/6/10!/4/16@0:36.7>>. Acesso em: 25 fev. 2021.

MENDES, Oizes Vieira. **O *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão no Instituto Federal de Santa Catarina**. 2019. 127 F. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em: <<https://riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/8638/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20-%20Oizes%20Vieira%20Mendes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 25 fev. 2021.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria**: instrumento de apoio ao processo decisório. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522499038/>>. Acesso em: 07 set. 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016840/>>. Acesso em: 12 set. 2020.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**: textos e casos práticos com solução. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597003000/>>. Acesso em 07 set. 2020.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria básica**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522125173/>>. Acesso em: 07 set. 2020.

SCHORR, Marciano. **Desenvolvimento do *Balanced Scorecard* numa indústria de alimentos**. 2006. 93 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/7667/000551128.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 04 out. 2020.

SCOPELLI, Rosana Cristina. ***Balanced Scorecard* e mapa estratégico como ferramentas de gestão**: um estudo do alinhamento das estratégias organizacionais e as práticas de recursos humanos em uma empresa do agronegócio. 2017. 126 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual Paulista (UNESP). Jaboticabal, 2017. Disponível em: <[https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/151651/scopelli\\_rc\\_me\\_jabo.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/151651/scopelli_rc_me_jabo.pdf?sequence=3&isAllowed=y)>. Acesso em: 27 set. 2020.

SOARES, Micheli Amaral. ***Balanced Scorecard* em uma empresa de saneamento básico**: proposta de um sistema de avaliação de desempenho para gestão estratégica. 2015. 144 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <[https://www.riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/438/111915\\_Micheli.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/438/111915_Micheli.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 04 out. 2020.

SOUZA, Cristiane Teresinha Domingues de. **A evolução da controladoria**: um estudo no Brasil. 2015. 75 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Porto Alegre, 2015. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/149351/000999994.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 25 fev. 2021.

STAKE, Robert E. **Pesquisa Qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2015. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788563899330/cfi/0!/4/4@0:35.7>>.  
Acesso em: 25 fev. 2021.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788584290833/cfi/6/2!/4/2@0:0>>.  
Acesso em: 25 fev. 2021.