

Revista Contabilidade & Amazônia

ISSN: 2175-1722

SINOP/MT, v. 7, n. 1, art. 2, pp 18-37, Jan/Dez., 2014

Disponível em: <http://sinop.unemat.br/projetos/revista/>

Balanced Scorecard como ferramenta de gestão na tomada de decisão voltada ao desempenho organizacional

Lidiane Moreira Leite
Bacharel em Ciências Contábeis (UNEMAT/SINOP)
e-mail: moreiralidiane28@yahoo.com.br

Tatiana Assmann Meinerz
Mestre em Ciências Contábeis
e-mail: tatiana@topsinop.com.br

Copyright © 2014 Revista Contabilidade & Amazônia. Todos os direitos são reservados. É permitido citar parte dos artigos sem autorização prévia, desde que seja identificada a fonte.

Resumo

Este artigo tem como objetivo contextualizar a abordagem dos processos organizacionais que envolvem o BSC e analisar se as ferramentas suportadas pelas perspectivas do Balanced Scorecard estão presentes na tomada de decisão em uma empresa do segmento de revendas de máquinas agrícolas. Assim, será exposto no artigo se as ferramentas do BSC, sob a ótica de suas perspectivas, são aplicadas na organização, e apresentado como a ferramenta do BSC identificada pode estar relacionada com o desempenho organizacional. Para o embasamento teórico, será realizada uma pesquisa por meio de um estudo de caso com abordagem bibliográfica e descritiva, orientada por avaliação qualitativa. Por meio deste estudo, procura-se expor a utilização dos indicadores do balanced scorecard, um dos instrumentos organizacionais e participativos de uma gestão. Na gestão, o uso deste instrumento busca a organização, melhoramento e o aprimoramento dos resultados para a tomada de decisão. No cenário atual, as organizações se obrigam a utilizar certas ferramentas como a do BSC, a partir da busca de resultados e capacidade de se manter sustentável, para que assim possam aperfeiçoar seus negócios. Nesta visão, através da prática contínua do controle da qualidade, em que uma direção se pauta rumo à sobrevivência da empresa. O Balanced Scorecard é um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros definidos em quatro de perspectivas (aprendizagem e crescimento, financeira, do cliente e dos processos) que podem ser utilizados como uma ferramenta para avaliação de desempenho e aprendizagem organizacional de uma empresa do segmento de revenda de máquinas e equipamentos agrícolas.

Palavras-chave: *Balanced scorecard. Desempenho Organizacional. Ferramenta de Gestão. Tomada de Decisão.*

1. INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo demonstrar como a ferramenta do *Balanced Scorecard* pode auxiliar na gestão organizacional de uma empresa no processo da tomada de decisão quanto ao mercado competitivo, sugerindo soluções que possam suprir as necessidades diretamente ligadas a suas atividades. Partindo de uma análise do panorama atual de mercado, percebe-se que a concorrência revela que é necessário manter-se em condições de operação, pois, neste mercado competitivo, as organizações deverão buscar uma gestão aprimorada de seus procedimentos, baseando-se nas novas ferramentas de gestão, acompanhadas pelo uso do BSC, como forma de aprimorar e monitorar o desenvolvimento de suas perspectivas, para que se tenha o total controle de seus indicadores de desempenho. Segundo Garrion, Noreen e Brewer (2000), “*Balanced Scorecard* é um conjunto integrado de medidas de desempenho que resultam da estratégia da empresa e apoiam essa estratégia na organização como um todo. Em sua essência, uma estratégia teórica de como alcançar as metas da organização”. Dentro deste prisma, o desenvolvimento das empresas vem apresentando dificuldades para novas adaptações ao novo cenário econômico em que vivemos, em elevadas e crescentes competitividades. Para tal situação é que a gestão vem buscando ferramentas para melhor adequar-se a este mercado onde se vive em constantes mudanças de tecnologias, e obsolescência crescente, e a sua capacidade e eficiência de planejamento estão sendo afetadas por essas mudanças. Donde a busca de propor a necessidade de novos métodos para o alinhamento das medidas de desempenhos para atividades empresariais.

Diante desta situação é que o *Balanced Scorecard* e sua aplicabilidade são essenciais para uma gestão alcançar resultados esperados, permitindo a sua mensuração e o acompanhamento dos indicadores de desempenho para seu crescimento rumo às metas de

longo prazo e garantindo sua posição no mercado. Conforme Johnson (2006), a sustentabilidade influencia diretamente no comportamento da empresa, pois visa a buscar resultados econômicos e financeiros na organização.

Assim, o presente estudo foi realizado em uma empresa de Sinop, representante de uma multinacional de máquinas agrícolas na região norte de Mato Grosso. São 20 anos de trajetória, que teve como início na cidade de Lucas do Rio, verde expandindo-se por cinco cidades da região norte de Mato Grosso e o município de Sinop.

Hoje, a empresa conta com pouco mais que 300 funcionários ao todo, divididos em quatro: departamentos de vendas, de peças, de serviços administrativos e financeiros. A empresa foi fundada por três irmãos e hoje conta com um gerente geral e um diretor representado por um dos sócios proprietários.

Considerando que uma empresa e sua estrutura organizacional dentro de suas perspectivas e seu potencial pode estar condicionada às capacidades e estratégias como fontes geradoras de vantagem competitiva, observa-se que toda e qualquer organização tem uma verdadeira cadeia de causas e efeitos em que é possível mensurar o desempenho organizacional do qual a organização abstrai uma visão sobre o futuro e o caminho que poderá ser revisto para as informações obtidas pela mesma.

Neste contexto, surge a seguinte questão-problema: As ferramentas suportadas pelas perspectivas do *balanced scorecard* estão presentes na tomada de decisão de uma empresa do segmento de vendas de máquinas agrícolas? Sobre este questionamento é que esta pesquisa tem como objetivo geral: Analisar se as ferramentas suportadas pelas perspectivas do *Balanced Scorecard* estão presentes na tomada de decisão em uma empresa do segmento de vendas de máquinas agrícolas.

Para direcionar o objetivo geral do presente estudo, foram traçados os objetivos específicos: (1) verificar se as ferramentas do BSC, sob sua ótica de suas perspectivas, são aplicadas na organização, (2) descrever como a ferramenta do BSC identificada pode estar relacionada com o desempenho organizacional.

Diante da conjuntura do crescimento do agronegócio, a ideia para elaboração deste artigo surgiu por parte da autora pelo fato dos assuntos abordados e da necessidade de adquirir e apurar mais o conhecimento sobre o tema para adaptação em ambientes de trabalho, e de uma relação com a área de estratégica e tomada decisão organizacional.

Neste sentido, o estudo é relevante para a comunidade acadêmica como informação de como a ferramenta BSC pode também ser objeto de novos estudos e dar continuidade no assunto que servirá como base para o mesmo. Para a sociedade, demonstrará como a contabilidade é importante para o setor financeiro e econômico dos empresários e como também pode ser vantajoso para a entidade usufruir de recursos de tais ferramentas, que podem trazer benefícios e vantagem competitivos para assim investir-se com mais sucesso na empresa ou entidade organizacional.

À acadêmica o estudo é relevante, pois contribui para o conhecimento das ferramentas da contabilidade, fornecendo uma visão mais ampliada sobre o que se diz da contabilidade gerencial e as informações nelas contidas. Diante disto, ao trabalho fazem-se necessários certos conhecimentos quanto aos planejamentos estratégicos e sua tomada de decisão em relação à sua sustentabilidade.

2. CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial é o ramo de contabilidade que se constitui por parte de um sistema contábil e se refere ao gerenciamento das informações da entidade para tomada de decisão, que tem como objetivo fornecer instrumento aos administradores da empresa que possam auxiliar em suas funções para alcançar seus objetivos. Segundo Crepaldi (2004, p. 20), “a contabilidade é uma atividade fundamental na vida econômica, mesmo na economia

mais simples é necessário manter documentação dos ativos, das dívidas e das negociações com terceiros”.

A contabilidade gerencial significa o uso da contabilidade como instrumento de administração para uma ação existente. A contabilidade gerencial de forma mais ampla pode significar como instrumento da administração para consolidar as teorias desenvolvidas no decorrer de suas mensurações e demonstrações e no controle de análises das informações e decisões.

Conforme Padoveze (2000, p. 33),

A contabilidade gerencial existe ou existirá se houver uma ação que faça com que ela exista. Uma entidade tem contabilidade gerencial se houver dentro dela pessoas que consigam traduzir os conceitos contábeis em atuação prática.

Com o dinamismo do mundo dos negócios, a contabilidade gerencial acabou sofrendo modificações em suas ações gerenciais. Diante desta evolução, surgem então o novo conjunto e condições de competitividade a partir das quais as empresas passaram a encontrar constantes desafios em que as operações das organizações se tornam cada vez melhores e imprescindíveis (PARISI, 2011).

2.1 CONTROLE GERENCIAL

O controle gerencial é uma ferramenta que vem se tornando muito importante para os gestores de qualquer empresa. Este mecanismo pode ser útil aos responsáveis pela tomada de decisão, e fornecer informações que possam possibilitar mais segurança e confiabilidade nos resultados.

Segundo Gomes e Salas (2001 p. 39-41),

O controle gerencial é um conjunto de formulação de estratégia e processos pelo qual são decididos os objetivos, para se alcançar esses objetivos o controle gerencial tem como tarefas o processo de assegurar as tarefas cumpridas de forma eficiente e eficaz.

Por outro lado, a contabilidade gerencial pode ser relevante e necessária para os gestores na influência de outros membros de uma organização para que, assim, façam-se necessários os recursos e informações que o controle gerencial desenvolve. Segundo Frezatti (2009 p. 14), “a contabilidade gerencial é parte relevante dos recursos necessários na disponibilização de informações para que o controle gerencial seja desenvolvido na organização”.

Deste modo, a contabilidade gerencial utiliza suas técnicas e as informações contábeis para desenvolver seus processos operacionais e financeiros dos funcionários e os administradores. Deve ser direcionado para a necessidade no processo e integrado à tomada de decisões (CREPALDI, 2004).

Os sistemas de informações gerenciais tornam-se indispensáveis, pois, na grande maioria das empresas que utilizam sistemas informatizados, há muitos dados que estão à disposição, mas esses dados por si não podem ser utilizados no processo de tomada de decisões sem antes passar por um método de conversão, de transformação, fazendo com que se tornem efetivamente informações. É nesta etapa que os sistemas de informações gerenciais atuam, compilando estes conjuntos de dados em informações processadas (OLIVEIRA, 2008).

Pode-se definir, portanto, que controle gerencial é como uma ferramenta de informação para prevenir ocorrências negativas dentro da empresa; controle gerencial não

significa apenas os problemas, mas a garantia de que haverá uma ação adequada para a realização das metas e objetivos dentro do ambiente empresarial.

2.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E TOMADA DE DECISÃO

Em termo geral, a estratégia organizacional buscar traçar características dos objetivos da entidade (planejamento estratégico) e definir as direções e políticas que servirão de base para demais planos. Os planos estratégicos dirigem-se à atenção das necessidades, perigos e oportunidades que a entidade deve enfrentar nos últimos anos (SCHIMIDT, 2007).

A organização pode construir uma única estratégia que pode ser do próprio dono, ou por se tratarem muitas vezes de empresas familiares e com operações cotidianas, ou seja, sendo elas de grande ou pequeno porte, sempre haverá alguém no comando dessas estratégias como, por exemplo, a grande quantidade de gerentes no comando de cada setor. São estes os gestores responsáveis pela direção da empresa para assim alcançarem os resultados estratégicos desejados (HITT, IRELAND, HOKISSON, 2002).

Segundo Hitt, Ireland e Hokisson (2002, p. 34),

Na verdade, alguns deles acreditam que todo fracasso organizacional seja na realidade um fracasso daqueles que detêm a responsabilidade final de qualidade e eficácia dos atos na decisão da empresa.

A tomada de decisão está interligada com o planejamento estratégico, pois a importância da logística interage com áreas que impactam na tomada de decisão, promovendo ganhos econômicos tanto na organização dos produtos como na redução de custos (CORONADO, 2006).

Um sistema de suporte à decisão permite aos executivos interagir com dados e usar vários métodos de análises para integralizar, analisar e interpretar informações. Neste sentido, podemos classificar o processo decisório em três modalidades: decisões perspectivas, equipes autogeridas, participação na direção da empresa (CHIAVENATO, 2003).

Segundo Chiavenato (2010, p. 472),

Estratégia se relaciona com o comportamento organizacional no ambiente em que a organização opera. Ela diz respeito de como a organização deve se relacionar com um ambiente externo que se caracteriza pela mudança, incerteza, concorrência e competitividade.

Em qualquer organização ou entidade, é fundamental que se tenha estratégias organizacionais, pois são estas que relacionam o comportamento da organização como um todo integrado. Neste aspecto, ela pode então planejar, dimensionar e alocar os recursos organizacionais das atividades que podem ser básicas para o seu sucesso. A estratégia se relaciona com o futuro da organização (CHIAVENATO, 2010).

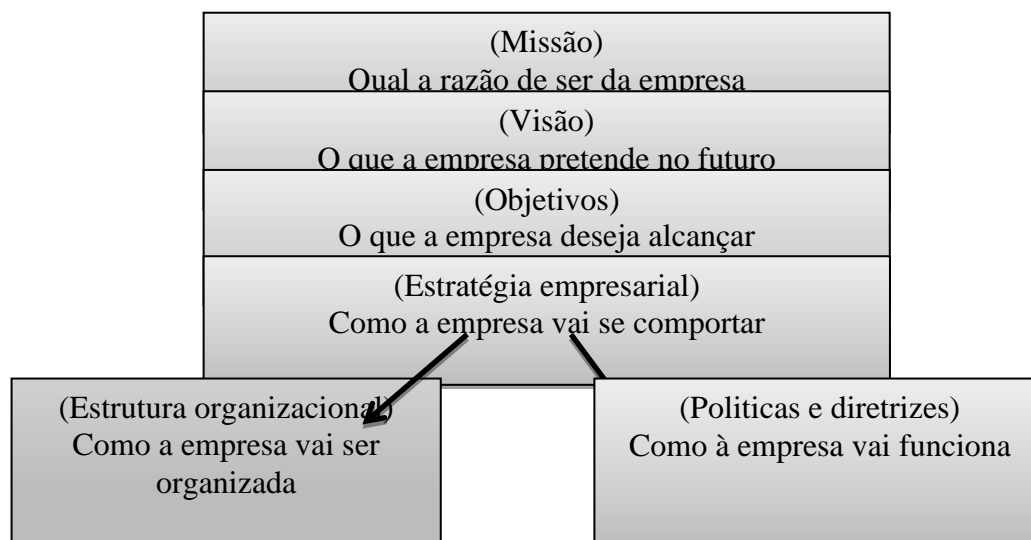
A estrutura organizacional de uma entidade deve ser delineada, considerando as funções da administração com o instrumento que facilite o alcance dos seus objetivos estabelecidos, portanto a sua estrutura organizacional não é a estética e sim o cronograma e a dinâmica diante de seus aspectos informais de pessoas que fazem parte do esquema que a empresa possui. Segundo Oliveira (199, p. 76), estrutura organizacional é o conjunto de responsabilidade, autoridade, comunicação e decisões das unidades organizacionais de uma empresa.

Diante disso, podemos dizer que o ambiente organizacional é um conjunto em que os fatores de responsabilidade e obrigações correspondem aos resultados da alocação de suas atividades. Logo, é possível afirmar que as organizações são agrupamentos de pessoas em busca de um objetivo que satisfaça suas metas no trabalho realizado enfocando a sua eficiência. O desenvolvimento da estrutura organizacional é de caráter meramente

burocrático, ou seja, as organizações têm que ter caráter próprio para se distinguir das demais e poder desenvolver seu próprio caráter (CURY, 2005).

Nesta situação, podemos demonstrar no quadro abaixo o desenvolvimento funcional de uma organização:

Figura 1 – O desdobramento da missão, visão, objetivos e estratégias da empresa



Fonte: Chiavenato, 2010, p. 478

Assim, por meio do planejamento estratégico e o alinhamento de toda a organização quanto a metas, finalidade e visão, a empresa definirá suas estratégias para alcançar seus objetivos organizacionais, com o propósito de nova adequação para a criação do mapa estratégico da empresa.

O mapa acima, por sua vez, demonstra que cada empresa define seus pilares de acordo com as suas estratégias e seus interesses; neste caso, a figura acima demonstra como as bases para os quatro pilares do BSC podem ser fundamentais para que uma estratégia possa ser definida e compreendida.

2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O sistema de contabilidade no setor financeiro serve de suporte para apoiar o planejamento e o controle da empresa, pois o relatório do desempenho é uma fonte primordial e fundamental para seus resultados. O desempenho organizacional formaliza o controle destes relatórios, fornecendo *feedback* ao comparar os resultados obtidos e planejados (HORNGREN, 2004).

Segundo Chiavenato (2003, p. 110),

As organizações de desempenho superior estão, cada vez mais, focalizando a necessidade de gerenciar processos fundamentais de negócios como desenvolvimento de novos produtos, atração e retenção de clientes ou implementação de programas de logística integrada.

Diante disso, a função do desempenho é controlar e avaliar seus controles de informações e gerenciamento para investigar as principais diferenças e tomar medidas de correção quanto aos seus relatórios em cada período estimado dentro do planejamento de cada departamento de produção da entidade (WARREN, 2003).

O desempenho possui sua importância na implantação para uma boa execução de todas elas. Contudo, vale salientar que um bom indicador de desempenho é uma atividade típica desta tecnologia, que viabiliza a nova filosofia de trabalho, se ele for elaborado de forma adequada não refletindo nos pontos principais das estratégias corporativas, o que prejudicaria a visão de futuro e o comprometimento das pessoas, aumentando os riscos da continuidade dos negócios (ARAÚJO, 2010).

Para Hitt, Ireland e Hokisson (2002, p. 444), estrutura organizacional é a configuração do papel formal, procedimento de mecanismo de direção e controle no processo de autoridade e tomada de decisão de uma empresa. O desempenho é a chave e pode ser medido e acompanhado através do objetivo de cada organização. Esta combinação resulta na análise de desempenho para demonstrar resultados de ações passadas e as possíveis ações futuras para que seus gestores possam traçar suas estratégias.

Para Chiavenato (2010, p. 93), estrutura organizacional é a maneira de como as atividades da organização são divididas, organizadas. Na prática, cada organização tem seu desenho organizacional, a sua maneira de integrar e colocar recursos para operar com eficiência e eficácia. Desta forma, um sistema de organização e desempenho é constituído em um processo de ajuste e reajuste contínuo para a estrutura organizacional, para poder alcançar os objetivos estabelecidos. Ou seja, a estrutura organizacional representa a interligação entre os órgãos e tarefas dentro da entidade empresarial.

2.4 *BALANCED SCORECARD*

O *Balanced scorecard*, também conhecido como BSC, é uma ferramenta da contabilidade gerencial para auxiliar os gestores empresariais na medida de desempenho que resulta da estratégia da empresa e apoia essas organizações. O BSC começou a ser liderado por uma pesquisa e estudo em 1990 por Robert S. Kaplan e David P. Norton; só foi apresentada a sua proposta dois anos depois. A sua finalidade é o controle de estratégias para auxiliar as organizações de forma mais prática e concreta no desempenho da corporação.

Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 31-2),

O *balanced scorecard* oferece aos executivos um referencial abrangente para traduzir os objetivos estratégicos da empresa num conjunto coerente de indicadores de desempenho, muito mais que meros exercícios de mensuração, o *balanced scorecard* é um sistema gerencial capaz de motivar melhorias de didáticas em áreas críticas como produção, processo, cliente e mercado.

A proposta é medir o desempenho organizacional sob perspectivas, para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o processo na construção de competências e ativos intangíveis necessários para crescimento futuro. Unesse, portanto, uma visão de curto prazo com uma visão em longo prazo. Em essência, a implantação do BSC implica na tradução da missão e estratégia em ações relativas às quatro perspectivas: (1) financeiras, (2) clientes, (3) processos internos, (4) aprendizado e crescimento (LOPES RICARDO, 2007). Quanto em todas as perspectivas, deverá ter seu próprio conjunto de indicadores para formular e viabilizar os cumprimentos estratégicos e da visão da organização.

As perspectivas financeiras: Monitorarão se a estratégia da empresa estiver contribuindo para as melhorias dos seus resultados financeiros, e se suas metas financeiras se relacionam com a rentabilidade para o crescimento e o valor para os acionistas. Nesta perspectiva, o objetivo é definir os desempenhos financeiros esperados da estratégia que servirá como meta principal para assim definir os objetivos e medidas das outras perspectivas do *balanced scorecard*, segundo Kaplan e Norton (1992).

Perspectivas do cliente: Nesta perspectiva, leva-se em conta o mercado de segmentos nos quais a entidade ou organização deseja competir. A organização deverá ter suas medidas específicas e fatores para os clientes, é como a empresa propõe e monitora a entrega de seu real valor aos clientes, ou seja, como estará o nível de satisfação e de resultados relacionados aos clientes para a captação, retenção e a lucratividade.

Perspectiva interna: Este indicador deverá estar apoiado às perspectivas dos clientes e dos acionistas, em que as organizações e entidades identificam os seus processos críticos para assim poder realizar os objetivos das duas perspectivas anteriores. A proposta, nesta perspectiva, é que a organização crie condições para atrair e reter clientes com seus segmentos de atuação e, ao mesmo tempo, crie valor para os acionistas.

Perspectivas de aprendizagem e crescimento: Esta perspectiva enfoca as condições de ser cada vez melhor em sua capacidade de aprender. Neste sentido, a capacitação da empresa se dará conforme seu investimento de equipamentos desenvolvimentos de novos produtos, nos sistemas e procedimentos e também nos recursos humanos da organização em si.

Para Garrion, Norren e Brewer (2000, p.369),

Balanced scorecard é um conjunto integrado de medida de desempenho que resultam da estratégia da empresa e apoiam essa estratégia na organização como um todo. Em sua essência, uma estratégia teoria sobre como alcançar as metas da organização.

O *balanced scorecard* reflete a primeira tentativa sistemática para desenvolver projetos de como a empresa pode coordenar a tomada de decisão individual e a aprendizagem da entidade. O BSC equilibra a medida de como a organização avalia seu desempenho considerando os resultados e sua causa sobre os objetivos a serem alcançados. Neste sentido, pode-se definir o âmbito do *balanced scorecard* como o planejamento estratégico da empresa, que define a comunidade para ter êxito com os clientes-alvos (ATKINSON *et al.*, 2000).

Toda organização tem o seu objetivo como o indicador de sucesso, e a intenção do BSC é voltada aos resultados e perspectivas dos acionistas, é uma ferramenta que impulsiona o desempenho das organizações na tomada de decisão para uma base sustentável para o processo de aprendizagem (DIETSCHI, 2006).

Figura 3: adaptação do relacionamento entre os pilares do BSC

Fonte: Kaplan e Norton, 1997, p. 10

Desta maneira, compreende-se a organização empresarial como um sistema que efetivamente comunica a intenção estratégica como um processo gerencial, direcionando o desempenho para os objetivos estabelecidos. Crepaldi (2004) relata que a necessidade presente na aplicação de medidas de desempenho não é mais baseada em controle e sim focada na visão estratégica.

O BSC pode ser chamado como definição de estratégias, pois estas se relacionam com a missão da empresa, em que são dadas as quatro perspectivas básicas do *balanced scorecard* como as financeiras, a do cliente e a dos processos internos e a de inovação, ou seja, para cada um a organização deverá criar suas próprias metas, sendo elas atingidas ou não. A empresa deverá então acompanhar os indicadores; desta forma, é fundamental que a mesma possa garantir de forma eficaz, dia-a-dia, todos os dados levantados. Sendo assim, a organização poderá por em pratica o BSC e observar suas causas e efeitos dos indicadores. (CREPALDI 2004).

3. METODOLOGIA

A metodologia é o caminho pela busca de determinado conhecimento, de modo que, ao conceber a realidade, origina diversas maneiras, ou seja, “o maior problema da ciência não é o método, mas a realidade”, uma vez que esta não seja evidente e não há coincidência entre as concepções que se tem da realidade (ANDRADES, 2009).

A metodologia desenvolvida tem como instrumento de finalidade descrever como foi realizada a pesquisa, considerando os métodos e as técnicas que serão utilizadas na elaboração da mesma. Na sequência, serão abordados a definição do método de pesquisa, os instrumentos de coleta de dados e as técnicas de análise e interpretação dos dados.

A pesquisa, quanto à sua finalidade, trata de um estudo teórico-empírico, pois foi realizada uma análise de informações sobre as ferramentas suportadas pelas perspectivas do *balanced scorecard*, constatando se elas estão presentes numa empresa do segmento de

revendas de máquinas agrícolas. Em seguida verificou-se se as ferramentas do BSC, sob a ótica de sua perspectiva, são aplicadas na organização, e como elas podem ser identificadas e estarem relacionadas com o desempenho organizacional.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e estudo de caso. Silva (2003) explica que a pesquisa biográfica é um excelente meio de informação científica quando realizada independentemente ou como parte da pesquisa empírica. A bibliografia constitui um ramo auxiliar da ciência, pois permite encontrar as fontes. Neste sentido, os dados para as pesquisas, elaboração e fundamentação teórica foram coletados em *sites*, artigos científicos, livros, revistas e internet, para conseguir alcançar os objetivos propostos no artigo.

Após a fundamentação teórica, realizou-se o estudo de caso que, conforme Beurem (2004), é primordial no aprofundamento de questões relacionadas ao desenvolvimento da contabilidade, seja no âmbito teórico ou prático. Para tanto, a pesquisa foi desenvolvida em uma empresa no ramo de máquinas agrícolas do município de Sinop/MT, escolhida por se tratar de uma empresa grande e de relevância econômica para a região norte do Mato Grosso e também por sua forte atuação no mercado agropecuário.

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracterizou-se como descritiva, pois os desenvolvimentos do estudo foram identificados e descritos conforme as características organizacionais da empresa, bem como nos setores internos da mesma, registrando e analisando os dados, conforme o conceito de Martins (2009). Esta pesquisa é descritiva, pois um conjunto de dados deverá ter descrição quanto aos dados chamados de descritivos.

Para Silva (2010, p. 59),

a pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis. Os dados coletados nesse tipo de pesquisa possuem técnicas produzidas, como o questionário e observação sistemática.

Quanto à abordagem da problemática, a pesquisa terá como natureza predominante qualitativa, pois adentra de maneira detalhada a empresa em relação às suas mudanças estratégicas em relação às suas ferramentas de organização e também de investigação, métodos de coletas de dados a análise de interpretação de dados das características referentes à abordagem do problema do estudo. Os estudos que utilizam metodologia qualitativa podem descrever a multiplicidade de determinados problemas, determinando e avaliando as interações de certas variáveis. Conforme Beuren (*et al.*, 2008, p. 91), a abordagem qualitativa é utilizada para “descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis”.

O presente estudo foi realizado em uma empresa localizada no município de Sinop, sendo ela representante de uma multinacional de máquinas agrícolas na região norte de Mato Grosso. São vinte anos de uma trajetória que teve início na cidade de Lucas do Rio Verde, constituída por três irmãos que vieram do estado do Paraná com intuito de dar continuidade ao ramo de agricultura. Após se estalarem na cidade de Nova Mutum, tiveram a ideia de montar uma empresa que desse suporte para os agricultores da região e os que ali chegavam, nascendo, assim, a empresa que representa a marca de uma multinacional. A visão desses três irmãos ia muito mais além, pois a região era promissora para esse tipo de negócio, tanto que a ideia deu certo e, hoje, a empresa se expandiu por cinco cidades da região norte de Mato Grosso: Matupá, Alta Floresta, Sorriso, Sinop e sua matriz em Lucas do Rio Verde.

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Neste tópico, um dos instrumentos utilizados foi uma entrevista estruturada com um roteiro de perguntas feitas pela pesquisadora e, em seguida, aplicado para o responsável da

área, ou seja, o gestor da empresa, responsável pelo setor gerencial. O instrumento propõe informações sobre o *balanced scorecard* como ferramenta de gestão na tomada de decisão voltada ao desempenho organizacional como está inserida no contexto da pesquisadora.

A entrevista dá a oportunidade de interagirmos com os gestores e ouvir sua versão sobre a eficiência no gerenciamento das ferramentas utilizadas em sua organização. Bauren (2010) afirma que, nesta situação ou modalidade, o pesquisador já sai em campo com um enfoque determinado e com seus questionários elaborados para que assim possa responder a questão em seu estudo e conseguir compreender dúvidas em relação ao tema proposto.

Portanto, no desenvolvimento do estudo será utilizado dado coletado por meio de questionários abertos e entrevistas por se tratar da ecoeficiência com ênfase na contabilidade organizacional. Para Martins e Theóphilo (2009), o questionário é relevante pelo fato de elaborar perguntas consistentes e variadas com intuito de medir, avaliar e mensurar qual a situação da empresa pesquisada.

3.3 INSTRUMENTOS DE ANÁLISES DE DADOS COLETADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta fase da pesquisa é das coletas de dados, o próximo passo é a análise e interpretação dos mesmos, que comporá a meta principal da pesquisa. Segundo Bauren (*et al.*, 2004), após analisar os dados coletados, o material coletado é transformado em informações que sustentam a base do raciocínio no que diz respeito ao problema da investigação. Já para Gil (2010), o enfoque analítico a rigor da análise inicial são as etapas da entrevista e a observação do processo de análise e interpretação da informação coletada.

Análises de dados envolvem o trabalho como um todo e materiais coletados obtidos durante a investigação; neste caso, trata-se da transcrição das entrevistas na empresa do ramo máquinas agrícolas. Assim, foi necessário fazer a organização dos dados e depois a análise da relação da ferramenta do BSC neles contidos. Neste sentido, foram realizadas as entrevistas elaboradas de forma padronizada com questionários fechados aplicados por cada departamento da empresa relevante para o estudo.

Quanto à análise do conteúdo da entrevista, esta de dará pelo método de utilização da associação de ideias, em que são relacionadas as perguntas e respostas, analisando estas através de um quadro comparativo apresentado por Spink (2004), de maneira que se possa responder o coeficiente das ferramentas utilizadas para desenvolver o trabalho dentro da organização.

Após a coleta de dados, foi realizada a análise dos discursos e, em seguida, foram feitas a ligação entre as questões relacionadas por afinidades com quadros associativos. Conforme Spink (2004), de maneira que possa responder o coeficiente das ferramentas utilizadas para desenvolver o trabalho dentro da organização, neste artigo a associação foi determinada através de três categorias: a resposta e o complemento, além disso, foram utilizados para representar e alcançar os resultados alguns diagramas representativos do BSC.

4. ESTUDO DE CASO

4.1 CARACTERIZAÇÕES DA EMPRESA

O presente estudo foi realizado em uma empresa localizada no município de Sinop, senda esta representante de uma multinacional de máquinas agrícolas na região norte de Mato Grosso. São vinte anos de uma trajetória que teve início na cidade de Lucas do Rio Verde, constituída por três irmãos que vieram do estado do Paraná com intuito de dar continuidade ao ramo de agricultura. Após se estalarem na cidade de Nova Mutum, tiveram a ideia de montar uma empresa que desse suporte para os agricultores da região e os que ali chegavam, nascendo, assim, a empresa que representa a marca de uma multinacional. A visão desses três irmãos ia muito mais além, pois a região era promissora para esse tipo de negócio, tanto que a

ideia deu certo e, hoje, a empresa se expandiu por cinco cidades da região norte de Mato Grosso: Matupá, Alta Floresta, Sorriso, Sinop e sua matriz em Lucas do Rio Verde.

Hoje a empresa conta com um pouco mais que 300 funcionários ao todos sendo estes divididos em quatro, departamentos de vendas, de peças, de serviços administrativos e financeiros. A empresa foi fundada por três irmãos e hoje conta com um gerente geral e um diretor representado por um dos sócios proprietários.

QUADRO 1 – Dimensão gerencial

Questões	Respostas	Complementos
A empresa utiliza algum modelo de gestão?	(x) Sim	
A empresa elabora planejamento estratégico?	(x) Sim	Mas só que não sei te responder qual modelo utilizamos agora.
A empresa elabora planejamento orçamentário?	Sim, todo final de ano em conjunto com os departamentos é feita a verificação do orçado e realizando as projeções do faturamento que condizem com aquilo que realmente foi orçado.	Como na empresa, em alguns momentos, há pouco acompanhamento, então buscamos melhorar no acompanhamento do orçamento para os anos subsequentes.
A empresa utiliza algum modelo de avaliação de desempenho financeiro?	(x) sim () Não	
Quem é o responsável pela análise dos resultados financeiros?	Gerente geral em conjunto com os sócios proprietários	
Qual o percentual médio de lucratividade nos últimos três anos em relação ao faturamento?	Muito boa, a empresa não tem do que se queixar.	Só não posso te fornecer exatamente o percentual.
A empresa possui normas e procedimentos internos formalizados (documentados em forma de manual)?	(x) Sim () Não	Toda e qualquer empresa de médio e grande porte precisa possuir procedimentos internos e a nossa não é diferente.
A empresa exporta algum de seus produtos?	() Sim (x) Não	Os nossos produtos são fabricados em Curitiba, estado do Paraná.
A empresa importa equipamentos/maquinários?	() Sim (x) Não	Como já havia dito, por se tratar de uma representação de uma multinacional, nossos produtos são todos feitos aqui no Brasil, desde máquinas até peças, pois assim fica mais fácil para o setor de vendas proporcionar uma boa qualidade de entregas no prazo em que os seus clientes fiquem satisfeitos com os nossos produtos.

A empresa segue as normas externas e leis regulatórias diretamente relacionadas aos procedimentos operacionais?	(x) Sim () Não	
A empresa possui um produto diferenciado no mercado?	Sim, como em qualquer empresa de máquinas agrícolas, prezamos por um diferencial em nossos produtos.	O nosso é ter um prazo de entrega mais curto e a boa qualidade na hora da manutenção das máquinas, e também o atendimento na hora de recepcionar nossos clientes, pois frisamos o máximo de conforto e segurança no ato da compra dos nossos produtos.
Há quanto tempo esse produto está no mercado?	A marca que a empresa representa esta no mercado da região norte do Mato Grosso há mais de vinte e um anos.	
Seu produto é o líder do mercado?	A empresa acredita que sim, pois tem clientes da concorrência que buscam nossos produtos.	E, por se tratar de uma marca conceituada, nossos produtos são bem diferenciados.
Qual percentual do produto diferenciado em relação ao faturamento da empresa?		
Existem produtos concorrentes a esse produto no mercado?	Sim, tem outras marcas, mas é como eu disse: a nossa tem o seu diferencial, tal como o atendimento, a manutenção, prazo de garantia e o mais importante – prezar pelo prazo mínimo de entrega.	Com isso, o cliente sai da loja satisfeito com o produto oferecido, sem contar também que oferecemos um bom desconto no ato das compras de peças para manutenção.
Seu produto é o líder do mercado?	Não digo “líder”, mas somos um concorrente forte pelo fato da região ser promissora para o agronegócio; então utilizamos nossas estratégias para que conquistemos ainda mais a nossa clientela e possamos chegar a uma liderança de mercado.	
Esse produto possui um diferencial (vantagem) em relação aos produtos concorrentes?	(x) Sim () não	
E esse diferencial é responsável pela liderança de seu produto no mercado?	Acredito que sim, pois estamos no mercado há vários anos e, até agora, não tivemos queixas por parte dos nossos clientes.	
Produto diferenciado da empresa é submetido a um processo de melhoria contínua?	Com certeza, a nossa estratégia é que os nossos produtos deixem nossos clientes satisfeitos e voltem	E, como nos dias de hoje a tecnologia cada vez mais avança, com os nossos produtos não é diferente.

	sempre a comprar em nossa loja.	
O diferencial que caracteriza seu produto pode ser facilmente imitado por outros concorrentes?	Acredito que não, mas o segmento sim, pois, como já havia falado, nossa região é promissora para esse tipo de produto.	

Fonte: adaptada de Spink, 2004

Este setor é responsável pela gestão da empresa, fornecendo todas as informações contábeis relevantes para a mesma. No setor gerencial, cabe ao gestor aproveitar as informações e fatores relevantes gerados pela empresa para que seja elaborada a tomada de decisão, que é de suma importância para sua estabilidade. Ainda para este setor, a contabilidade gerencial, de certa forma, significa um instrumento da administração para consolidar as teorias desenvolvidas no decorrer de suas mensurações e demonstrações e no controle de análises das informações e decisões.

Em observação do quadro acima, nota-se que a empresa possui uma ferramenta de gestão eficaz para suas atividades desenvolvidas para cada departamento e, por se tratar de uma empresa de grande porte, cada vez mais seus gestores buscam o aprimoramento dessas ferramentas para que possam atender o público, de maneira que alcancem suas perspectivas dentro do mercado, utilizando assim as suas estratégias para o negócio, e conquistem sua liderança de mercado em nossa região. Diante disso, verificou-se que a empresa possui uma gestão bem elaborada, conforme seu alinhamento de qualidade, de acordo com suas ferramentas adotadas pelos gestores e sócios.

QUADRO 2 – Setor financeiro

Questões	Respostas	Complementos
Toda empresa possui um planejamento estratégico de como é feito o planejamento e de que forma a empresa o aplica para alcançar os resultados?	Sim, a empresa possui planejamento e a verificação destes planejamentos é feita em coletivo, ou seja, em conjunto com os departamentos, para que possa assim fazer a verificação das projeções futuras.	Em determinados momentos é feito então o acompanhamento de orçamento para o próximo ano.
Quais são as medidas tradicionais que a empresa adota para avaliar o desempenho dos seus funcionários?	A empresa, uma vez por ano, realiza uma avaliação de desempenho com cada supervisor e, em seguida, cada supervisor realiza o mesmo com os colaboradores, e subsequentemente os gerentes avaliam esse supervisor.	Esta avaliação acontece em todos os setores das empresas.
Qual a preocupação maior da empresa para que seus produtos e serviços deixem seus clientes satisfeitos?	Atender da melhor forma possível e superar as expectativas dos mesmos	

Quais os recursos que a empresa utiliza para dar suporte na tomada de decisão e na estratégia de sustentabilidade dos negócios?	Utilizamos de nossa qualidade de atendimento como o nosso produto está sendo visto perante os nossos clientes, e buscando cada vez mais oferecer também um <i>mix</i> de produtos variados.	
Como a empresa é vista pelos seus proprietários e quais são suas perspectivas?	Os proprietários visam muito o sucesso do negócio, porém não é à toa que nossa marca está no mercado há muitos anos. Quanto a suas perspectivas, eles buscam cada vez mais aprimorar a satisfação dos seus clientes e também ter mais resultados quanto ao capital investido.	

Fonte: adaptada de Spink, 2004

Neste setor das perspectivas financeiras, a destinação que se deseja alcançar é a medição do desempenho, tendo como objetivo fatores que estão relacionados ao retorno do capital investido, crescimento, elementos financeiros e não financeiros para avaliar se as ferramentas da empresa e as tomadas de decisão estão de acordo com crescimento de curto, médio e longo prazo.

Em observação do quadro acima, podemos ressaltar que a empresa atende uma boa proporção representada por empresários tanto no ramo de agricultura como de pecuária da região norte de Mato Grosso. A empresa apresenta um bom crescimento e satisfação quanto ao setor financeiro.

Diante deste contexto, nota-se que a empresa utiliza boas ferramentas de suporte para tomada de decisão, valendo-se de recursos como a agilidade e preservando a rentabilidade disponibilizada pelos seus recursos para que possa dar continuidade aos negócios.

QUADRO 3 – Setor processo interno

Questões	Respostas	Complementos
Com relação à empresa, você e os funcionários têm conhecimento de qual é a missão da empresa para alcançar seus objetivos?	Os funcionários têm em mente a missão da empresa, mas de forma geral. Sim, a empresa destaca a missão e que trabalhem a favor da mesma.	A empresa divulga seus quadros de missão em todas as salas e departamentos para que os funcionários possam ter o reconhecimento específico do que ela se refere.
Quais são as características de qualidade e desempenho da empresa para com o seu produto e serviços oferecidos?	Bom atendimento, prazos e preços bons em nossos produtos, visitas em propriedades rurais. E oferecer também um bom preço.	
O produto e serviços oferecidos atendem as necessidades do cliente?	Sim, pois damos todo o suporte que o cliente precisar.	
Qual o nível de satisfação dos clientes com o produto oferecido?	Temos um nível em torno de 45%, pois os nossos clientes são fiéis aos nossos produtos	Considerável o nível bom por se tratar de uma empresa de máquinas agrícolas e de

	e a qualidade do atendimento.	termos concorrentes do mesmo segmento.
Qual o tempo de entrega dos produtos e serviços oferecidos?	Nosso tempo de entrega varia, pois a fábrica da marca que representamos fica localizada no estado do Paraná e vai de acordo com o pedido do cliente.	O modelo desejado, o tipo de máquina como, por exemplo, uma colhedeira ou um trator com grade, isso leva certo tempo.
Qual a preocupação da empresa para que consiga atingir a real necessidade do cliente com seu produto e serviços?	Nossa preocupação, em primeiro lugar, é saber identificar o que o cliente está precisando. Após ser identificada a necessidade do mesmo, buscamos então oferecer o produto ou serviço que ele realmente necessita	Às vezes o cliente precisa só da manutenção ou às vezes precisa de alguma peça, e aí que oferecemos nossos serviços.

Fonte: adaptada de Spink, 2004

As perspectivas do quadro do processo interno identificam toda a atividade organizacional da empresa, tendo como foco a criação do valor dos clientes e acionistas, busca também o resultado do sucesso da empresa e como a mesma organiza o gerenciamento de suas atividades, e tendo como característica então, qualidade, tempo, desempenho, para oferecer novos produtos e serviços que atendam as necessidades dos clientes no mercado consumidor. A observação, neste quadro acima, demonstra a relação agregada e a divulgação da missão da empresa para cada departamento, contudo alguns funcionários ainda têm dificuldades em identificar a missão à qual a empresa está se referindo.

A organização da empresa é repartida por departamento, em que cada um dos departamentos apresenta os resultados almejados pela instituição para que seja elaborado o planejamento da mesma.

QUADRO 4 – Setor clientes

Questões	Respostas	Complementos
Qual a estratégia adotada para manter seus clientes?	Para que a empresa tenha um bom sucesso em relação aos clientes, buscamos um conjunto de ações, e o principal delas é o atendimento.	Isto são todos os setores e funcionários; eles sabem que o bom atendimento é essencial para o sucesso da empresa.
Quais são os suportes que a empresa oferece para seus clientes manterem-se satisfeitos com o atendimento?	A empresa fornece aos nossos clientes treinamentos das máquinas, manutenção e suporte de peças.	
A empresa oferece um bom desconto no produto oferecido aos seus clientes na hora da compra?	Sim, pois a nossa ideia é trazer ainda mais clientes para compra do nosso produto.	

Qual a qualidade dos produtos oferecidos aos clientes, a empresa disponibiliza funcionários para dar suporte aos seus clientes?	Nossos produtos são maquinários de alta tecnologia inovadora e, para isso, o treinamento de funcionários é de suma importância para dar o suporte necessário ao cliente.	
Quais são os níveis de satisfação do cliente com relação ao prazo de entrega do produto e serviços?	Muito bons, pois, como já havia dito, a empresa busca qualidade nos serviços e a satisfação do cliente; a entrega do produto vai de acordo com o que o cliente deseja, desde peças até o maquinário desejado.	Se for peças e não tiver no nosso estoque, fazemos o pedido e em no máximo dois dias estão na mão do cliente; já com relação ao maquinário, é um pouco mais demorado e leva mais ou menos de um a dois anos de entrega; às vezes o cliente tem que fazer o pedido, aí leva um tempo para a montadora entregar.

Fonte: adaptada de Spink, 2004

Na perspectiva do cliente, por sua vez, descrevem-se os atributos exclusivos em relação aos produtos e serviços oferecidos, o relacionamento com seus clientes e a imagem que a empresa tem perante os mesmos. É neste setor que a ferramenta serve para a empresa identificar o que é por ela almejado e os segmentos de mercado, classificando seus concorrentes com produtos diferenciados, a fim de alcançar seus objetivos estabelecidos: a satisfação, fidelidade, captação e a lucratividade dos clientes pelo segmento explorado pela empresa.

Diante deste quadro, nota-se que a empresa tem uma boa participação de mercado com relação aos seus produtos oferecidos. Nota-se também que ela utiliza estratégias para fidelizar os clientes já existentes e conquistar novos clientes, oferecendo um bom atendimento, preços, prazos e promoções. Nesta esfera, a empresa busca usar suas estratégias para realizar a satisfação dos clientes quanto às suas necessidades em relação aos produtos oferecidos.

Verifica-se, portanto, que a empresa vive em constante busca de novos clientes, sem deixar de atender os antigos, e proporcionando produtos de qualidade conforme as exigências do mercado, conquistando, assim, os seus objetivos organizacionais e a satisfação dos clientes.

QUADRO 5 – Setor de aprendizagem e crescimento

Questões	Respostas	Complementos
Quais são as funções existentes dentro da empresa?	A empresa conta hoje com quatro departamentos, sendo eles vendas, financeiras, administrativas e peças.	Contamos também com mecânicos na área de manutenção.
Quais são as estruturas oferecidas aos funcionários para que se sintam satisfeitos?	Temos um ambiente para que nossos funcionários na hora do intervalo, ou seja, na hora do lanche possam descansar e, quanto ao ambiente de trabalho, contamos com todas as normas de segurança do trabalho para que também não ocorra nada que possa	

	prejudicar os mesmos.	
A empresa oferece algum sistema de rotatividade para os funcionários?	() sim (x) não	Como se trata de vendas e manutenção de máquinas, não tem esse tipo de rotatividade, pois cada funcionário tem sua função.
A empresa oferece treinamento ou capacitação aos funcionários para que desenvolvam melhor seu trabalho?	Com certeza. Prezamos por um bom serviço em nossos produtos e, para garantir o bom desenvolvimento dos mesmos, oferecemos capacitação e treinamento aos funcionários.	O treinamento e o bom preparo da equipe também são um dos diferenciais da empresa.
A empresa oferece aos funcionários alguma participação nos lucros para o aumento ou redução das receitas?	() sim (x) não	
Quantos funcionários trabalham nesta empresa?	Hoje, ao todo, contamos com 300 funcionários em todas as lojas.	

Fonte: adaptada de Spink, 2004

Na quarta perspectiva, de aprendizado e crescimento, identifica-se a capacidade da empresa em gerar o crescimento e melhorias de longo e curto prazo utilizando-se de fontes principais como pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Nessa perspectiva, aprendizado e crescimento buscam também oferecer infraestrutura que possibilite a consecução das demais perspectivas, definindo assim as competências e habilidade, as tecnologias e a cultura organizacional, permitindo então o alinhamento dos recursos humanos e as informações com estratégias e tomada de decisão da empresa.

É nesta perspectiva que os indicadores mensurarão a capacidade da empresa em manter seu estoque de talentos com alto índice de motivação e criatividade, pois só os recursos humanos são capazes de elaborar novas estratégias na busca do aumento do grau de competitividade da empresa.

Diante deste contexto, o quadro acima demonstra que a empresa de maneira significativa investe em treinamentos para seus funcionários para que o seu desempenho melhore a qualidade do serviço. Para demonstrar a avaliação dos funcionários, nota-se que os mesmos têm um bom relacionamento com os clientes e que esses clientes estão satisfeitos com os serviços oferecidos por esses funcionários. Desta forma, a empresa, visando à lucratividade e à produtividade, dá aos funcionários a oportunidade de crescimento.

CONCLUSÃO

A proposta do presente estudo foi analisar como o as ferramentas do BSC podem contribuir para tomada de decisão e desempenho organizacional de uma empresa, e como o BSC é capaz de difundir e alinhar a estratégia, por toda a organização, utilizando para tanto um conjunto de medidas balanceadas de desempenho financeiras e não financeiras interligadas por relações causa-efeito e agrupadas em quatro dimensões: financeira, cliente, processo interno de negócio e aprendizagem/crescimento, e como estas ferramentas de gestão podem estar ligadas à qualidade e eficiência para o seu planejamento estratégico organizacional. O intuito é compreender a importância do *balanced scorecard* como

ferramenta, utilizando as perspectivas como indicadores de desempenho para que a empresa possa traduzir a sua missão, seus objetivos e sua gestão estratégica de forma coerente.

Portanto, através da pesquisa, verifica-se que o objeto de problema foi respondido nos quadros 1 e 2, quando foram apresentadas as ferramentas das perspectivas inseridas na organização por meio de suas ferramentas gerenciais.

Dada a importância do tema, o objetivo geral foi analisar se as ferramentas suportadas pelas perspectivas do *Balanced Scorecard* estão presentes na tomada de decisão em uma empresa do segmento de revendas de máquinas agrícolas, sob os aspectos: financeiro, operacional e administrativo.

Nos quadros 2 e 3 foi alcançado o objetivo (1), pois a perspectiva financeira contribui para as melhorias e resultados de suas metas que se relacionam com a rentabilidade para o crescimento do capital investido pelos acionistas. Já no interno apoia a organização nos processos críticos para então realizar seus objetivos, nesta perspectiva é que a organização cria condições para atrair e reter clientes com seus segmentos de atuação e, ao mesmo tempo, gera valor para os acionistas. O alcance do objetivo (2) pode ser verificado nos quadros 3 e 4, quando cada aspecto do desempenho da organização relaciona o *balanced scorecard* e suas perspectivas: na perspectiva cliente, pressupõe-se o quanto o mercado de segmentos nos quais a entidade ou organização está inserida deseja competir. A organização deverá ter suas medidas específicas e fatores para os clientes de como a empresa propõe e monitora a entrega, ou seja, como estarão o nível de satisfação e de resultados relacionados aos clientes.

Desta forma, verifica-se que este estudo contribuiu para as informações coletadas da empresa e para a identificação de ferramentas do BSC, que podem ajudar no processo de avaliação e desempenho da organização e em um sistema de gerenciamento estratégico.

Sendo assim, entende-se que foi respondido o problema e alcançados os objetivos propostos nesta pesquisa. Conclui-se que é possível utilizar as ferramentas como as do BSC para a tomada de decisão alinhar o controle gerencial da organização utilizando as ferramentas de desempenho organizacional para medir a estratégia e a qualidade, tornando a gestão empresarial mais coerente para a empresa, e assim fazendo com que a mesma possa crescer de maneira espontânea e se sobressair às demais concorrentes.

Referências

- ARAUJO, Luiz César de. *Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional*. 3. ed. vol. 2. São Paulo: Atlas, 2010.
- AQUINO, André Carlos Bussanelli; CARDOSO, Ricardo Lopes; MARIO, Poueri do Carmo. *Contabilidade Gerencial: mensuração, monitoramento e incentivos*. São Paulo: Atlas, 2007.
- ATKINSON, Anthony *et al.* Contabilidade gerencial. Trad. André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. São Paulo: Atlas 2000.
- BEUREN, Ilse Maria (Org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BREWER Peter; GARRISON, Ray; NOREEN, Eric. *Contabilidade gerencial*. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto: Comportamento organizacional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- _____; SAMPAIO, Arão. *Planejamento estratégico*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CREPALDI, Silvo Aparecido. Contabilidade gerencial: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CREWELL, John. *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativos, quantitativos e misto*. Trad. Magda Lopes. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CURY, Antônio. *Organização e método: uma visão holística*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- FREZATTI, Fabio *et al.* *Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade no contexto econômico, comportamental e sociológico*. São Paulo: Atlas 2009.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard: measures that drive performance.** *Harvard Business Review*. v. 70, n. 1, p. 71-79, jan./feb. 1992.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas 2011.

_____. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003. Disponível em: http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view. Acesso em: 31/08/2013.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. *Metodologia e investigação científica para ciências sociais*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Excelência na administração estratégica: a competitividade para administração o futuro das empresas: com depoimentos de executivos*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Lucas Rabello de *et al.* **Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações.** *Produção*. v.22, n.1, p. 70-82; jan./fev. 2012.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

THOPSON, Arthur. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: 2002.