ANAIS

AS CONTRIBUIÇÕES DO BALANCED SCORECARD PARA O PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR

HENRIQUE BORGES DE JESUS
h.jesus@unesp.br
UNESP JABOTICABAL

LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI
lesley.attadia@unesp.br
UNESP

SHEILA FARIAS ALVES GARCIA
sheila.garcia@unesp.br
UNESP FCAV

LÍVIA BERTI
livia.berti@flexor.ind.br
UNESP

GUSTAVO BARBIERI LIMA
barbieri.lima@yahoo.com.br
PECEGE/ ESALQ-USP

RESUMO: Profissionalizar a gestão de uma empresa familiar significa modificar suas práticas de planejamento, organização, direção e controle do desempenho. Dentro deste contexto, este trabalho visa analisar criticamente as contribuições da utilização do Balanced Scorecard (BSC) para a profissionalização de uma organização familiar prestadora de serviços paralegais. Para tanto foi realizada uma pesquisa aplicada, de caráter descritivo e abordagem qualitativa, utilizando como método de pesquisa o estudo de caso. Os dados foram coletados por entrevistas semiestruturadas e análise documental. Como procedimento de análise de dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, respaldada nas seguintes categorias de investigação: caracterização do negócio, aspectos estruturais, aspectos gerenciais e relacionados ao BSC. No caso analisado ficou evidente a contribuição positiva do BSC para o processo de profissionalização, auxiliando a empresa a incorporar em sua cultura a prática de planejamento estratégico. Com objetivos e metas definidas, as áreas organizacionais passaram a desempenhar com maior eficiência suas funções e o processo de tomada de decisão tornou-se descentralizado. Finalmente, a adoção do mapa estratégico do BSC contribuiu para alinhar as estratégias e os indicadores de desempenho passaram a nortear o alcance dos resultados e suportar as ações corretivas e de melhoria necessárias ao crescimento da organização.

PALAVRAS CHAVE: Balanced Scorecard; Empresa Familiar; Gestão profissional.

ABSTRACT: Professionalizing the management of a family business means modifying its practices of planning, organizing, directing and controlling performance. Within this context, this work aims to critically analyze the contributions of the use of the Balanced Scorecard (BSC) for the professionalization of a family organization providing paralegal services. For this purpose, an applied research was carried out, with a descriptive character and a qualitative approach, using the case study as a research method. Data were collected through semi-structured interviews and document analysis. As a data analysis procedure, the content analysis technique was used, supported by the following investigation categories: characterization of the business, structural aspects, managerial aspects and related to the BSC. In the case analyzed, the positive contribution of the BSC to the professionalization process was evident, helping the company to incorporate the practice of strategic planning into its culture. With defined objectives and goals, the organizational areas began to perform their functions more efficiently and the decision-making process became decentralized. Finally, the adoption of the BSC strategic map contributed to aligning strategies and performance indicators that began to guide the achievement of results and support the corrective and improvement actions necessary for the organization's growth.

KEY WORDS: Balanced Scorecard; Family business; Professional management.

ANAIS

1. INTRODUÇÃO

Vários são os fatores que podem interferir negativamente no processo de implantação da estratégia, destacando-se, dentre eles, as falhas de comunicação, a falta de recursos financeiro e/ou humanos, a falta de interação entre o plano estratégico e o orçamento; e a ansiedade por resultados imediatos, que, muitas vezes, faz com que os gestores mudem de objetivos antes mesmo de alcança-los (KAPLAN; NORTON, 1996; KAPLAN; NORTON, 2006; ATTADIA, 2004; OZMANTAR; TEERATANSIRIKOOL et. al. 2013; GEDIKOGLU, 2013; LEWANDOWSKA; WIĘCEK-JANKA, 2016; SILVA; CALLADO, 2018).

Para as empresas familiares os processos de comunicação, alinhamento e implementação das estratégias podem ainda se tornar mais complexos em função da intersecção e dinâmica existente entre família, propriedade e gestão (TAGIURI; DAVIS, 1996; ADACHI, 2006; GALLI, 2015b).

Nota-se uma tendência à centralização do processo decisório nas mãos do fundador e uma certa impulsividade na busca por resultados (DONNELLEY, 1976; LODI, 1986; GARCIA, 2001; LEE, 2004; SOUZA, 2010; GALLI, BERTI, AVEZANI, 2017). A participação de membros da família no quadro organizacional, muitas vezes, interfere negativamente no processo de gestão, pois os interesses familiares comumente são sobrepostos aos interesses empresariais, tornando o processo pouco transparente e baseado em relações de confiança em detrimento da competência profissional (GONÇALVES, 2000; GRZYBOVSKI, 2002; RICCA, 2007; OLIVEIRA, REZENDE, ELIAS, 2010; GALLI et al, 2018).

Em contraponto a este cenário surge o *Balanced Scorecard* (BSC) como um sistema de gestão estratégica de desempenho (KAPLAN, NORTON, 1992; KAPLAN, NORTON, 1993; KAPLAN, NORTON, 1996), se mostrando capaz de clarificar a estratégia e construir o consenso em torno dela, comunicando-a, alinhando-a por toda a organização e produzindo resultados capazes de contribuir para a geração e/ou manutenção da vantagem competitiva (KAPLAN, NORTON, 2001a; KAPLAN, NORTON, 2001b; KAPLAN, NORTON, 2001c; KAPLAN, NORTON, 2006; ROCHA, BEUREN, HEIN, 2011; GALLI, 2015a; MALLMAN,REZENDE, CARVALHO, 2018).

No contexto apresentado, surge a ideia de estudar a efetividade do BSC no contexto das empresas familiares. Embora haja diversos estudos sobre o assunto, não se chegou a um entendimento definitivo sobre como o BSC pode ser adaptado a empresas familiares, contribuindo efetivamente para alavancar o desempenho dessas organizações (GALLI, 2015a; LEWANDOWSKA, WIĘCEK-JANKA; 2016).

Vale destacar que as empresas familiares são responsáveis por mais da metade dos empregos gerados ao nível mundial, e dependendo do país, produzem de metade a dois terços do PIB, apresentando alta representatividade nos diferentes setores de atividade econômica (LETHBRIDGE, 1997; BORGES; LESCURA, 2010; FFI, 2016). Mas apesar de sua relevância econômica e social, em média, apenas 10% das empresas familiares sobrevivem até a terceira geração em função das dificuldades enfrentadas por estas organizações no que diz respeito à conciliação dos interesses entre família e negócio (LETHBRIDGE, 1997; OLIVEIRA, REZENDE, ELIAS, 2010; PRICEWATERHOUSE COOPERS, 2014).

Assim, este trabalho procura analisar criticamente as contribuições do *Balanced Scorecard* para a profissionalização de uma organização familiar prestadora de serviços paralegais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Conceitos e evolução

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi criado em 1992, por Robert Kaplan e David Norton, como um conjunto equilibrado de medidas de desempenho composto por indicadores financeiros e não financeiros de modo a proporcionar aos gestores uma visão mais ampla do desempenho da organização (KAPLAN; NORTON, 1992) sendo organizado em quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizagem/crescimento (KAPLAN; NORTON, 1992).

Essa metodologia visa fornecer um quadro integrado do desempenho organizacional (KAPLAN; NORTON, 1993), capaz de auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão em um momento em que a competição empresarial alcançava dimensões globais e passava a incorporar outros fatores críticos como inovação, flexibilidade e rapidez, além das dimensões tradicionais de liderança em custo e qualidade (ECCLES, NOHRIA, BERKLEY, 1992; PRAHALAD; HAMEL, 1994; GHALAYINI; NOBLE, 1996; NEELY, 1998; ATTADIA, 2004; ADEGBESAN, 2009; BARNEY, HESTERLY; 2011; BRITO, BRITO, 2011, GALLI, 2015a).

Aliados aos benefícios facilmente percebidos pelos CEOs, que fizeram com que o BSC fosse "bem aceito" pelo mercado, vale destacar que seus criadores foram muito perspicazes, fazendo melhorias incrementais no modelo a partir da própria experiência de implantação nas organizações que o adotavam como sistema de medição de desempenho (LETZA, 1996; ATTADIA, CANEVAROLO, MARTINS, 2003; ROCHA, BEUREN, HEIN, 2010; GALLI, 2015a).

Ao colocar a estratégia no centro de sua concepção, o BSC tornou-se uma ferramenta muito útil para induzir ações e comportamentos, e, portanto, para alinhar e comunicar a estratégia (NEELY, GREGORY, PLATTS, 1995; ATTADIA, 2004; FLORES, FACHINELLI, GIACOMELLO, 2009; BARROS, ARAÚJO, 2016).

Para facilitar o processo de implantação do BSC, Kaplan e Norton, (1997) criaram uma sistemática baseada em quatro etapas: (a) tradução da visão estratégica, (b) comunicação e ligação da estratégia aos objetivos departamentais, (c) planejamento do negócio e (d) *feedback* e aprendizado; a qual contribui para que o processo de planejamento estratégico seja incorporado à rotina organizacional (ATTADIA, 2004; ROCHA, BEUREN, HEIN, 2010; GALLI, 2015a).

Para auxiliar os gestores a entenderem o processo de comunicação e ligação da estratégia, Kaplan e Norton, (1997) incorporaram ao BSC o conceito de mapa estratégico, que consiste num diagrama ou modelo mental para a explicitação da estratégia; facilitando a visualização do relacionamento de causa e efeito entre as perspectivas do BSC, e permitindo o alinhamento entre elas (KAPLAN; NORTON, 2000; NEVES, PALMEIRA FILHO, 2002; FERNANDES, 2002; KAPLAN; NORTON, 2004; GALLI, 2015a).

ANAIS

2.2. As perspectivas do BSC

O BSC está organizado em quatro perspectivas, a saber (KAPLAN; NORTON, 1997):

a) **Financeira**: os objetivos e medidas de desempenho financeiros devem ser os primeiros a serem definidos, derivados diretamente da estratégia. A perspectiva financeira apresenta um duplo papel: define o desempenho financeiro esperado da estratégia e serve como diretriz para o estabelecimento dos objetivos e indicadores das demais perspectivas;

b) **Cliente**: está organizada em dois grupos. O primeiro refere-se às medidas de desempenho voltadas ao monitoramento dos segmentos de mercado focados pela organização, destacando-se entre elas: a participação de mercado, captação de clientes, retenção de clientes, satisfação e lucratividade. O segundo grupo tem como finalidade mensurar a entrega de valor para o cliente, classificadas em três categorias: atributos do produto/serviço, relacionamento com o cliente e imagem/reputação da marca;

c) **Processo interno de negócio**: corresponde às medidas de desempenho voltadas ao monitoramento dos processos críticos da empresa, ou seja, aqueles que entregam valor para os clientes e satisfazem os acionistas. São subdivididos em três classes: processo de inovação, processo operacional de serviço pós-venda; e

d) **Aprendizagem/crescimento**: procuram identificar os pontos de ruptura significativa no desempenho da organização. As medidas de desempenho dessa perspectiva procuram monitorar aspectos relacionados à gestão de pessoas (empregados), sistema de informação da empresa e ações de motivação, empoderamento e alinhamento.

A Figura 1 apresenta a interligação entre às quatro perspectivas do BSC:

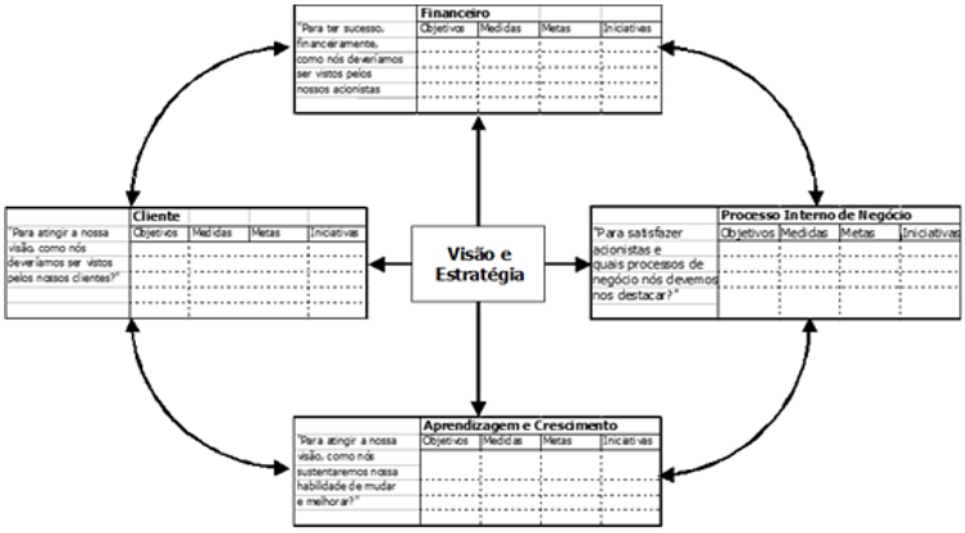

Figura 1. As Quatro Perspectivas do BSC.
Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.10)

Cabe destacar que os próprios autores lembram que as perspectivas não são imutáveis, ou seja, cada organização pode criar perspectivas que melhor se adequem ao seu perfil organizacional (KAPLAN; NORTON, 2006; COSTA, 2006; BERNARDI, SILVA, BARTOCCHIO, 2012; GALLI, 2015).

Nesse sentido, o BSC torna-se um instrumento muito apreciado pelos gestores, já que pode ser construído levando-se em conta as peculiaridades de cada organização (OLIVEIRA, PEREZ JUNIOR, SILVA, 2002; BARBOSA, PEREZ, 2016).

2.3. Barreiras para a implementação do BSC

No entanto, a despeito de todo o sucesso conquistado no âmbito empresarial, o BSC foi alvo de várias críticas pelo meio acadêmico, desde sua criação em 1992, sendo as barreiras relacionadas à implementação do BSC o aspecto mais debatido entre os autores (HAYES, PISANO; 1994; LETZA, 1996; BUTLER, LETZA, NEALE, 1997; NEELY, 1998; NORREKLIT, 2000; ATTADIA, 2004; ROCHA, BEUREN, HEIN, 2011).

Kaplan e Norton (1997) identificaram quatro barreiras à implementação do BSC. A primeira está relacionada ao fato da empresa não apresentar visão e estratégia executáveis. A segunda diz respeito a faltar ligação entre estratégias e metas de departamentos, equipes e indivíduos. Já a terceira refere-se à inexistência de um alinhamento entre estratégia e orçamento, fazendo com que as alocações de recursos de longo e curto prazo sejam coordenadas de forma ineficaz no que tange às prioridades da empresa. A quarta barreira acontece quando a empresa emite *feedback* tático e não estratégico, não comunicando sobre como a estratégia está sendo implementada e quais os seus resultados.

Fernandes e Fonseca (2006) destacam os seguintes problemas relacionados à cultura estratégica brasileira que são desfavoráveis à implantação do BSC: dificuldade em definir objetivos voltados para equipes; dificuldades em lidar com regras universais, permitindo que, em função do "jeitinho brasileiro"; dificuldade em lidar com critérios objetivos quantitativos; dificuldade em receber críticas no processo de *feedback*; a ênfase nas relações pessoais e no *status* atrapalham o processo de avaliação com base no desempenho.

Apesar das críticas recebidas e dificuldades encontradas ao longo do processo de implantação, de forma geral, as evidências empíricas dos casos de implementação e dos resultados dos estudos científicos realizados vêm demonstrando que o BSC pode ser um modelo de gestão estratégica de desempenho com potencial de sucesso (KAPLAN; NORTON, 2006; CEVEY, RODRIGUES, 2007; GONZÁLEZ, 2009; ROCHA, BEUREN, HEIN, 2011; GALLI, 2015a).

2.4. BSC em empresas familiares

O Quadro 1 sintetiza exemplos da aplicação do BSC às empresas familiares:

Quadro 1 - Aplicação do BSC em empresas familiares.

AUTOR	BENEFÍCIO
CRAIG, MOORES (2005)	Os autores sugerem incluir a dimensão família no BSC para dar suporte ao processo de planejamento e sucessão familiar.
BARBOSA (2013)	O autor utilizou a metodologia tradicional para a implantação, mas elaborou um treinamento para gestores e funcionários de modo a capacitá-los anteriormente. Essa capacitação através de palestras, reuniões e trabalho em equipe foram fundamentais para quebrar as fontes de resistência.
BORBA (2017)	O autor partiu da definição da missão e visão para composição do mapa estratégico com as estratégias de cada perspectiva. A partir dos objetivos forma definidos objetivos, metas e indicadores de desempenho. Finalmente, foram elaborados os planos de ação, com os respectivos orçamentos. O BSC foi aplicado através de quatro fases: preparação do BSC; definição da infraestrutura e condições de operacionalização; implementação com negociação de metas e avaliação dos resultados; plano de manutenção com horizonte de 4 anos.
MIRAILH (2019)	Adaptaram-se as perspectivas originais da proposta do BSC nas dimensões social, econômica, ambiental e produtiva. Os indicadores de desempenho foram validados pelo método AHP.

Fonte: os autores.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Característica da pesquisa

O Quadro 2 sintetiza as características da pesquisa desenvolvida:

Quadro 2 – Características da Pesquisa

ASPECTO	CLASSIFICAÇÃO	JUSTIFICATIVA
Natureza da pesquisa	Pesquisa Aplicada	Tem como finalidade a aplicação de leis, teorias e modelos na descoberta de soluções ou no diagnóstico de realidades (SALOMON, 1991)
Objetivos da pesquisa	Descritiva	Visa definir melhor o problema de pesquisa, apresentando contribuições sobre o assunto, descrevendo comportamentos observados e classificando fatos e variáveis (FACHIN, 2006)
Abordagem do problema	Qualitativa	Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, visando a compreensão dos fenômenos, com base na perspectiva dos entrevistados (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006).
Tipo de Pesquisa	Estudo de caso	Pode ser conceituado como uma forma de se fazer pesquisa social empírica, cujo objetivo é investigar um fenômeno atual dentro de seu contexto de realidade, utilizando-se múltiplas fontes de evidência (YIN 2001).

Fonte: os autores.

3.2. MÉTODO DE COLETA DE DADOS

Foram adotados dois procedimentos de coleta de dados (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006):

a) **Entrevista semiestruturada**: foram gravadas com a devida autorização dos entrevistados, tendo um período médio de duração de 2 horas. Depois foram transcritas para facilitar a coleta de dados. Foram entrevistados o diretor-geral e os gerentes das áreas organizacionais; e
b) **Análise documental**: foram analisados os seguintes documentos: manual organizacional, plano estratégico, *Balanced Scorecard* desenvolvido pela empresa analisada.

3.3. Método de análise de dados

O método de análise de conteúdo constitui-se em um conjunto de técnicas utilizadas na análise de dados qualitativos, obtidos principalmente por entrevistas e análise documental, cujo objetivo é a análise dos dados por critérios objetivos e sistemáticos, permitindo a inferência de conhecimentos acerca do assunto estudado (CAMPOS, 2004). A realização da análise de conteúdo foi fundamentada nas variáveis de pesquisa expostas no Quadro 3.

Quadro 3 - Variáveis de Pesquisa.

VARIÁVEL	AUTOR	DESCRIÇÃO
Caracterização da Empresa	GALLI (2015)	Aspectos gerais: setor de atuação, motivo da criação (por necessidade x por oportunidade) produtos/serviços ofertados.
Caracterização da Empresa	LETHBRIDGE (1997)	Tipo de empresa familiar: • **Tradicional**: a família domina completamente os negócios, o capital é fechado e há pouca transparência no que se refere às finanças e à gestão. Este tipo de empresa familiar seria o que mais corresponde ao estereótipo da instituição; • **Híbrida**: nesse tipo de empresa familiar, apesar de haver maior transparência na administração e participação de profissionais não familiares, a família ainda detém o controle; e • **"de influência familiar"**: nesse tipo a maior parte das ações da empresa está em poder do mercado, porém a família, apesar de não fazer parte da gestão, mantém a sua influência através de uma participação acionária significativa.
	WERNER, 2004	Ciclo de Vida: • **Estágio um**: é o período em que os empreendedores começam suas empresas e definem sua a missão e valores. Os dirigentes consideram os filhos potenciais sucessores; • **Estágio dois**: a organização apresenta sinais de maturidade e está consolidada no mercado. Geralmente os herdeiros já estão envolvidos na gestão, sendo comum que o fundador comece a pensar em um sucessor para substituí-lo; • **Estágio três**: pais e filhos trabalham juntos e se enxergam como iguais, ocorrendo diversos conflitos, pois há dificuldade de ambas partes respeitarem os limites dos direitos de cada um. É comum o aumento das contratações de profissionais externos e a criação de um conselho de acionistas; e • **Estágio quatro**: os fundadores precisam decidir quanto à sucessão. Os herdeiros já têm condições de assumir a direção. É o período de envolver os netos na gestão e despertá-los para os problemas da empresa.
Aspectos Estruturais	GALLI (2015)	• **Estrutura organizacional**: caracterização das funções de linha e de *staff*, tipo de estrutura; • **Sistema de autoridade**: centralizado x descentralizado; e • **Sistema de comunicação interna**: comunicação descendente, ascendente e lateral
Aspectos Gerenciais	GALLI (2015)	• **Profissionalização da gestão**: gerenciamento das áreas organizacionais através da adoção de métodos, ferramentas e modelos já amplamente estudados e testados no mundo da administração; e • **Tipo de sucessão**: familiar x profissional.
BSC	ATTADIA (2004)	• **Estruturação do BSC**: indicadores, perspectivas, mapa; • **Implantação**: etapas, apoio da alta administração, facilitadores e desenvolvimento de lideranças; e • **Uso do BSC**: fatores restritivos e facilitadores no processo de coleta e análise dos dados.

Fonte: os autores.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1.Caracterização da empresa

A organização que serviu para o desenvolvimento deste estudo foi fundada por dois irmãos e sócios no ano de 1985 com o assessorar empresas em suas relações com os órgãos públicos das esferas federais, estaduais e municipais, especialmente no que se refere à emissão de certidões.

Considerando o crescente interesse das empresas na participação de iniciativas públicas e, também, a necessidade de sua regularidade para a busca de financiamentos, a organização deste estudo teve grande sucesso ao longo dos seus primeiros 25 anos de atuação.

Todavia, os anos de 2010 chegaram com avanços tecnológicos que reduziram consideravelmente a necessidade de um intermediário entre empresas e o governo, bem como algumas mudanças em leis e normas que favoreceram ainda mais essa integração direta. Por consequência, houve o acirramento da concorrência.

Todos os fatores apresentados contribuíram para uma perda massiva de clientes e faturamento, algo que demandou uma redução de custos, despesas e da equipe. Nessa mesma época, o quadro societário foi alterado com a entrada dos filhos dos sócios, que já atuavam na empresa por cerca de 5 anos.

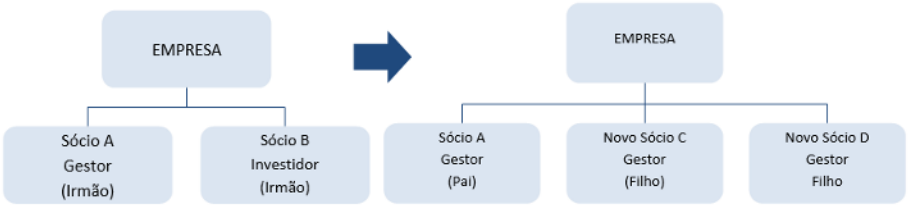

Figura 2. Quadro societário com a transição da gestão.
Fonte: Os autores.

Apesar de a entrada de sócios mais jovens trazerem decisões mais arrojadas e uma nova perspectiva de futuro, isso não foi formalizado e nem explicitado em nenhum momento, logo, não há metas ou prazos definidos. Outra peculiaridade sobre a organização estudada é a sua variedade de clientes que vão desde aqueles que possuem faturamentos milionários, até pequenos microempreendedores individuais (MEI), algo que denota a falta de um posicionamento específico perante o mercado. Além disso, outro desafio é a impossibilidade de se realizar a projeção de receitas mensais, considerando a volatilidade do pagamento por parte dos clientes., algo que molda o planejamento estratégico, sendo esse o único feito pela assessoria

4.2.Aspectos estruturais

Hoje, a organização conta com 10 colaboradores distribuídos conforme apresentado na Figura 3:

Figura 3. Organograma atual da empresa analisada.
Fonte: Os autores.

Cabe ressaltar que esses colaboradores, por conta da estrutura organizacional "enxuta", muitas vezes acabam por se sentirem sobrecarregados, visto que desempenham mais de uma função e entendem que a equipe ideal deveria ser distribuída conforme o organograma apresentado na Figura 4.

Figura 4. Organograma ideal da empresa analisada, segundo os colaboradores.
Fonte: Os autores.

Pode-se considerar que o sistema de autoridade da organização é descentralizado se considerarmos os organogramas e, especialmente, a entrada dos novos sócios. Entretanto, é importante ressaltar o conflito geracional e a resistência às eventuais mudanças apresentadas pelos fundadores da assessoria. Por se tratar de uma organização enxuta, os processos de comunicação são simples e até um tanto rudimentares, mas nada que comprometa o bom andamento das atividades.

4.3. Aspectos gerenciais

Conforme mencionado anteriormente, a organização analisada atua na área de direito tributário, especialmente no que tange a emissão e regularização de certidões junto aos órgãos públicos das esferas federais, estaduais e municipais. Diante disso, é possível concluir que a

empresa objeto do estudo está inserida em um mercado altamente competitivo e fragmentado, entretanto, não há nenhuma identificação quanto ao seu posicionamento de mercado.

Até o momento do estudo, a empresa não utilizava nenhum tipo de ferramenta gerencial ou de planejamento estratégico, fazendo com que o foco das atividades estivesse voltado para o atendimento operacional das demandas.

A única exceção ficou por conta dos pilares institucionais definidos no momento da fundação da empresa, seguindo um bom costume com vistas a credibilidade do negócio do que necessariamente algo planejado estrategicamente. São eles:

a) **Missão**: Promover o relacionamento de nosso cliente com as repartições públicas federais, estaduais e municipais, procurando soluções legais para demandas organizacionais no que diz respeito à legislação fiscal/tributária, de forma ética e responsável, atendendo com qualidade aos projetos estratégicos de nossos parceiros, na expansão e concretização de seus negócios.
b) **Visão**: Estreitar nosso relacionamento com clientes e parceiros, garantindo máxima qualidade no atendimento de suas demandas, inovando na prestação dos nossos serviços, tornando-se referência no campo de consultoria e assessoria fiscal, legal e tributária.
c) **Valores**: Ética no trato da documentação, qualidade no atendimento, transparência na prestação de serviços e garantia de efetividade nos resultados alcançados.

No âmbito da sucessão, a entrada dos filhos no quadro societário indica um processo de transição da gestão por parte dos fundadores, entretanto, essa etapa se mostrou relativamente conturbada dado o conservadorismo dos mais experientes e o arrojo dos mais jovens.

3.4. Diagnostico empresarial e definição dos objetivos para a construção do bsc

Para se obter o diagnóstico da organização diante do ambiente interno e externo, foi adotada a Análise SWOT (CHIAVENATO E SAPIRO, 2020):

a) **Forças:** consiste no uso de forças e competências da organização para aproveitar as oportunidades identificadas.
b) **Fragilidades:** sugere que as fragilidades da organização impedem ou dificultam o aproveitamento das oportunidades ambientais e indica uma política de manutenção do *status quo.*
c) **Oportunidades:** indica que as forças da organização devem criar barreiras às ameaças do ambiente externo.
d) **Ameaças:** revela a fraqueza da organização para lidar com as ameaças, podendo sugerir uma fase de crise ou declínio nos negócios.

Para a análise da empresa que foi objeto da pesquisa, foram utilizados estudos econômicos e reportagens de jornais de grande circulação, relacionando às tendências econômicas, tecnológicas, políticas e sociais. Também foram considerados os conhecimentos dos sócios sobre o mercado de atuação e dos fatores que cercam sua organização.

O resultado da construção da Análise SWOT para a empresa estudada está sintetizado no Quadro 4:

Quadro 4 - Análise SWOT.

ANÁLISE INTERNA E EXTERNA	PONTOS DE ANÁLISE
Forças (*Strenghts*)	• Alta segurança dos clientes com o trato de documentação e informações da empresa; • O cliente percebe a alta qualidade do serviço prestado; • A empresa é especialista em casos de difíceis resoluções; e • Tem bom relacionamento em órgãos públicos.
Fraquezas (*Weakeness*)	• Alta necessidade de capital de giro, dado que a empresa só começa a receber seus proventos depois de 1 mês do início da prestação dos serviços; • As finanças pessoais dos sócios confundem-se com o gerenciamento de caixa da empresa; • O planejamento financeiro limita-se a gestão de caixa; • Falta de recursos humanos qualificados; • Relação conflituosa entre sócios e os demais membros da família.
Oportunidades (*Opportunities*)	• Aumento da carga tributária e da dívida fiscal para as empresas; • Aumento da fiscalização e endurecimento nas decisões tributárias; • Aumento da necessidade de linhas de crédito e empréstimos para as empresas, que precisam de certidões negativas para aprovações bancárias;
Ameaças (*Threats*)	• Retração da economia e das empresas e cortes na contratação de serviços; • Falta de apoio governamental às pequenas empresas: • Alta carga tributária, apesar de implantação de programas de incentivo; • Desburocratização dos órgãos públicos e maior acesso pela internet a certidões; e

Fonte: os autores.

Considerando o histórico da organização, seus princípios institucionais e a análise dos ambientes interno e externo, somado às perspectivas dos sócios, foi determinado o seguinte objetivo norteador: "*Multiplicar a quantidade de clientes de modo a dobrar e regularizar o faturamento mensal da empresa através da modernização e da assinatura de contratos de prestação de serviços*".

3.5. O BSC

3.5.1. Definição da estratégia e mapa estratégico

Silva (2006), afirma que o BSC deve sempre entender a estratégia de negócio para poder desenvolver as propostas de valor para os clientes, criando um alinhamento em todo fluxo de valor da organização.

Para facilitar o entendimento de como as quatro dimensões de Kaplan e Norton (1997) poderão contribuir para o alcance do objetivo norteador, foi construído o mapa estratégico apresentado na Figura 4.

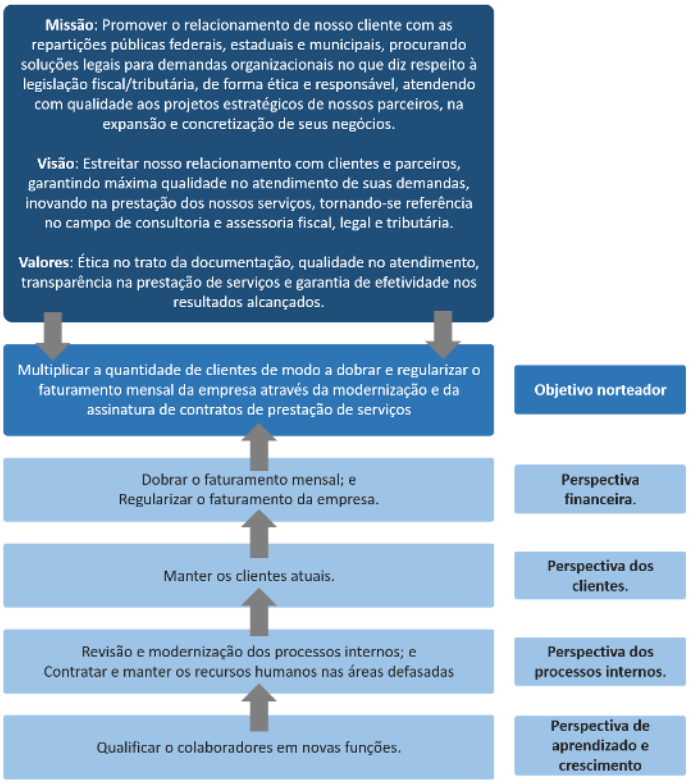

Figura 4. Mapeamento estratégico da organização analisada, conforme o BSC.
Fonte: Os autores.

3.5.2. Construção do mapa estratégico

Agora, foram definidas as prioridades, o plano de ação e os indicadores para mensuração dos objetivos propostos conforme o mapa apresentado no Quadro 6.

Após a elaboração e aprovação do mapa estratégico por parte dos sócios, foi convocada uma reunião extraordinária para apresentar aos colaboradores a estratégia e conscientizá-los sobre a importância do seu comprometimento com o planejamento proposto.

Tal ação corrobora com a afirmação de Kaplan e Norton (2000) visto que todos os integrantes devem ser envolvidos no processo e motivados a participarem efetivamente do processo de implantação, de modo se alcance os objetivos propostos.

Quadro 6 - Objetivos, indicadores, metas e planos de ação.

OBJETIVO	INDICADOR (KPI)	META(S)	PLANO DE AÇÃO
Dobrar o faturamento mensal	• Resultados da Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) • Etapas do funil de vendas (Atração, Qualificação, Conversão e Fechamentos)	• Aumentar o *ticket* médio dos clientes que já estão na carteira da empresa através de *upselling* e *crosselling*. • Gerar 100 novos clientes em potencial (*leads*) mensais. • Qualificar de 20 a 35 *leads* mensais. • Converter em vendas, 10 *leads* mensais.	• Utilizar redes sociais e ferramentas de pesquisa para captação de *leads*. • Aprimorar o processo de relacionamento com o cliente desde o primeiro contato. • Capacitar a equipe responsável pelo fechamento das vendas. • Oferecer promoções e condições diferenciadas, no possível.
Regularizar o faturamento da empresa	Resultados da Demonstração de Resultado do Exercício (DRE)	• Converter a prestação de serviços esporádicos em contratos de longa duração.	Realizar a estimativa dos gastos anuais de uma empresa com a assessoria jurídica e propor pacotes anuais e semestrais com descontos proporcionais ao período de fidelidade.
Manter os clientes	% de cancelamentos (*Churn rate*)	Manter o *churn rate* em, no máximo, 5% ao longo do ano.	• Aprimorar o relacionamento com o cliente, oferecendo soluções de maneira proativa. • Qualificar a equipe em tópicos como atendimento ao cliente e recuperação de serviço.
Revisar e modernizar os serviços prestados	% de evolução das etapas do projeto	Atualizar todos os processos para ser possível o atendimento por meios remotos.	• Formação de Grupos de Trabalho (GTs) responsável pela modelagem de cada um dos serviços para os meios digitais.
Contratar e manter os recursos humanos para as áreas defasadas	• Evolução do quadro de colaboradores • % de *Turn over* • Resultados de pesquisas de satisfação no ambiente de trabalho	• Zerar os desligamentos de recursos humanos por motivo de demissão. • Contratar os recursos humanos que faltam para a completar as áreas defasadas em até 2 anos.	• Desenvolver plano de cargos e salários compatíveis com o mercado local. • Solicitar o apoio de consultoria especializada em Recursos Humanos ou qualificar um membro da equipe que será responsável pelos processos seletivos da empresa.

Fonte: Autores

4. CONCLUSÕES

A empresa avaliada que não tinha uma cultura de planejamento e seu foco estava sempre em atividades correlacionadas as demandas operacionais, por conta disso, pode-se afirmar que o BSC proposto será de grande valia para a renovação da empresa e alcance dos objetivos estratégicos propostos. Um dos principais fatores de sucesso para a implementação da metodologia foi a mudança de mentalidade dos sócios-fundadores, que entenderam que o planejamento estratégico não é algo limitado às grandes organizações.

É importante ressaltar que, antes mesmo do desenvolvimento do BSC, foi necessário um trabalho prévio de conhecimento da organização, dos seus sócios-fundadores e das peculiaridades das empresas familiares que, como esperado, também se mostraram presentes no caso estudado.

Inicialmente, foram realizadas entrevistas com os sócios para se mapear as expectativas quanto à implantação do BSC e como a metodologia poderia contribuir para a concretizar os planos futuros da empresa. Ao longo desse processo, foi percebido um grande interesse na ferramenta e uma redução nas resistências inicialmente apresentadas, em que pese o fato das discordâncias entre os sócios novos e antigos.

Também foi possível perceber uma grande dificuldade por parte dos empreendedores em avaliar ameaças e os pontos fracos de sua organização, visto que em vários momentos os valores pessoais e corporativos se confundiam. Outro desafio foi verificado estava no âmbito da comunicação entre gestão e colaboradores que, apesar de próxima por conta do quadro enxuto, era distante quando o assunto passava por mudanças na empresa.

Logo, o desenvolvimento do BSC favoreceu o desenvolvimento de uma nova perspectiva para a organização em todas as suas dimensões.

Como óbice, foi verificado que a organização ainda não implementou efetivamente as ações propostas pelo BSC por conta do cenário financeiro atual, sendo esse colocado como foco em detrimento da gestão estratégica.

Conforme Berti (2020), BSC pode ser um modelo de gestão estratégica viável para as empresas familiares, considerando os benefícios que o modelo trouxe às questões voltadas para profissionalização empresarial e o processo de quebra de resistência também pôde ser sentido diante das responsabilidades atribuídas a todos os envolvidos, todavia, nenhuma metodologia de gestão estratégica se faz eficaz quando não há uma cultura organizacional que compreenda a sua importância.

É atribuída a Peter Drucker (apesar de não haver uma comprovação concreta), um dos principais nomes da administração moderna, a afirmação de que a cultura "come a estratégia no café da manhã", algo que se mostrou presente no caso estudado. Sendo assim, entende-se que o BSC não pode ser utilizado de modo isolado, sob o risco de ser inutilizado por conta de problemas relacionados à cultura da organização.

5. BIBLIOGRAFIA

ADACHI, P. P. **Família S.A.: gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006. 287 p.

ADEGBESAN, J. A., ***On the Origins of Competitive Advantage: Strategic Factor Markets and Heterogeneous Resource Complementarity***. *Academy of Management Review*, v. 34, n. 3, p. 463-475, 2009

ATTADIA, L.C.L; CANEVAROLO, M. E.; MARTINS, R.A. ***Balanced Scorecard:*** **uma análise crítica**. Anais. XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto - MG: ENEGEP, 22 a 24 de outubro, 2003.

ATTADIA L. C. L. **Diagnóstico do nível de capacitação gerencial das micro e pequenas empresas: um estudo multicasos no setor moveleiro de São José do Rio Preto-SP**. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

ATTADIA, L. C. L. **Uso da medição de desempenho para alinhar e comunicar a estratégia: uma análise crítica do *Balanced Scorecard***. São Carlos, 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos: UFSCar. São Carlos, 2004, 178 p.

BARBOSA, C. **Aplicação do *Balanced Scorecard* em empresa familiar do setor de Serviços**. Dissertação (Mestrado em Controladoria Empresarial). Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis. Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2013

BARBOSA, C.; PEREZ, G. **Implantação do *Balanced Scorecard* em empresa familiar do setor de serviços: um estudo de caso**. Contabilidade Vista & Revista, v. 27, n. 1, p. 1-24, 2016.

BARNEY, J.B.; HESTERLY,W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BERNARDI, T.; SILVA, I. B.; BARTOCCHIO, A. **Roteiro para implantação de *Balanced Scorecard*: estudo de caso em pequena empresa**. Revista de Ciência & Tecnologia, v. 17, n. 33, p. 87-102, 2012.

BERTI, L. N. **Proposta de um *Balanced Scorecard* aplicado a uma organização familiar: um estudo de caso**. 2020. 137 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Estadual Paulista, Jaboticabal, 2020. Disponível em: https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/193404/berti_ln_me_jabo_int.pdf?sequence=9&isAllowed=y. Acesso em: 23 mar. 2022.

BITITCI, U.S.; CARRIE, A.S.; MCDEVITT, L. ***Integrated performance measurement systems: a development guide***. *International Journal of Operations & Production Management*: 1997, v.17,n.5, pp.522-534.

ANAIS

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 2010.

BORBA, M. C. **Execução *premium* do *Balanced Scorecard* em microempresa: um estudo de análise através da pesquisa-ação em Serraria- PB**. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural). Universidade Federal Rural de Pernambuco. 2017.

BORGES, A. F; LESCURA, C. **Aspectos Metodológicos da Pesquisa sobre Empresas Familiares no Brasil**. Anais. VI EGEPE, Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Recife-PE, 14 a 16 de abril de 2010.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005, 182 p.

BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R. A.; HARRISON, J. S., ***Stakeholders, Reciprocity, and Firm Performance***. *Strategic Management Journal*, v. 30, n. 4, p. 447-456, 2009.

BRITO, R. P.; BRITO, L.A.L. **Vantagem competitiva: uma proposta de definição constitutiva e sua relação com o desempenho**. XXXV Encontro da Anpad (ENANPAD). Rio de Janeiro/ RJ: 4 a 7 de setembro de 2011

BRYANT, L.; JONES, D.A.; WIDENER, S.K.. ***Managing value creation within the firm: an examination of multiple performance measures***. *Journal of Manangement Accounting Research*. n. 16, p. 107-131, 2004.

BRYMAN, A. ***Research methods and organization studies***. London: Unwin Hyman, 1989.

BUTLER, A; LETZA, S.; NEALE, B. ***Linking the Balanced Scorecard to strategy***. *Long Range Planning*. v.30, n.2, pp 242-253.1997.

CAMPOS, C. J. G. **Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde**. Rev Bras Enferm, Brasília (DF) 2004 set/out;57(5):611-4

CEVEY, M.J.; RODRIGUES, L.H. **Desenvolvimento de uma abordagem metodológica para construção de painel de controle executivo, utilizando os conceitos do *Balanced Scorecard* e a sistemática de indicadores da teoria das restrições: uma aplicação para atividade de operadoras de planos de saúde**. In: CONGRESSO ANPCONT, 1., 2007. Gramado. Anais... Gramado: ANPCONT, 2007. CD-ROM.

CHATAIN, O., ***Value Creation, Competition, and Performance in Buyer-Supplier Relationships***. *Strategic Management Journal*, v. 32, n. 1, p. 76-102, 2011

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico - Da Intenção aos Resultados**. Rio de Janeiro. Grupo GEN, 2020.

CHLEBIKOVA, D. ; MISANKOVA, M; KRAMAROVA K. ***Planning of personal development and succession***, Procedia Economics and Finance, Volume 26, 2015, Pages 249-253, Disponível em https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00828-X Acesso em: 11 mai. 2019.

COSTA, A. P. P. ***Balanced Scorecard*: conceitos e guias de implementação**. São Paulo: Atlas, 2006.

CRAIG, JUSTIN; MOORES, K. ***Balanced Scorecards to drive the strategic planning of the family firms***. *Family Business Review*, vol. XVIII, no. 2, June 2005

CROOK, T. R. et al., ***Strategic Resources and Performance*: *A Meta-Analysis. Strategic Management Journal***, v. 29, n. 11, p. 1141-1154, 2008.

CROSS, K. F.; LYNCH, R. L. ***Managing the corporate warriors***. *Quality Progress*: 1990, v.23, n.4, pp.54-59.

DAVEL, E.; COLBARI, A. **Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional**. Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 27., 2003, Atibaia. Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM.

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar tem suas vantagens e desvantagens, o importante é identificá-las e compreendê-las**. v.2. Boston: Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, 1976, tomo 8.

ECCLES, R. G.; NOHRIA, N.; BERKLEY, J. D. ***Beyond the hype – redescovering the essence of management***. Boston, *Harvard Business School Press,* 1992.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 5ª. Ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 210 p.

FERNANDES, A. **Mapas estratégicos do *Balanced Scorecard*: contribuições ao seu desenvolvimento**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. Anais. Curitiba, 23 a 25 outubro de 2002.

FERNANDES, F. P. P.; FONSECA, A. C. P. D. **A implantação do *Balanced Scorecard* em empresas brasileiras sob a perspectiva da cultura nacional**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 13., 2006, Belo Horizonte. Anais... São Leopoldo: ABC, 2006. CD-ROM.

ANAIS

FFI - FAMILY FIRM INSTITUTE. ***Global data points***. 2016. Disponível em <http://www.ffi.org/?page=globaldatapoints&terms=%22global+and+data+and+points%22>. Acesso em: 22 fev. 2019.

FLICK, U. **Métodos de pesquisa: introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre (RS): Artmed, 2009.

FLORES, E. L; FACHINELLI, A. C.; GIACOMELLO, C. P. O ***Balanced Scorecard* como Condutor do Processo de Alinhamento do Pensamento Estratégico no Banco Alfa**. Anais. XXXIII Encontro Nacional da ANPAD (EnANPAD). São Paulo - SP: 19 a 23 de setembro de 2009.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Critérios compromisso com a excelência e rumo a excelência**. Fundação Nacional da Qualidade: São Paulo, 2008.

GALLI, L.C.L.A. **A gestão do desempenho como meio de alinhamento das estratégias das empresas familiares: Fatores restritivos e facilitadores**. Relatório de Pesquisa. Jaboticabal: FCAV, UNESP, 2015 (a)

GALLI, L.C.L.A. **Empresas familiares: Aspectos comportamentais, estruturais, gerenciais e contextuais.** Jaboticabal: FUNEP, 2015 (b)

GALLI, L.C.L.A; ARROYO, C. S.; GALLI, R.A.; PRATES, G.A.; ANHESINI, L. **Sucessão familiar X Sucessão profissional: o caso de uma organização do setor agroindustrial.** I SITEFA. FATEC de Sertãozinho - SP - Brasil, no dia 16 de outubro de 2018.

GALLI, L.C.L.A; BERTI L.N.; AVEZANI R. G. **Planejamento estratégico: estudo de caso em uma pequena empresa do setor de serviços**. SEGEPE, 2017.

GARCIA, V. P.: **Desenvolvimento das Empresas Familiares**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOI, C. K; BANDEIRA-DE-MELLO, R. ; SILVA, A.B. (org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. 460p.

GONÇALVES, J. S. R. C. **As empresas familiares no Brasil**. Revista de Administração de Empresas, v. 7, n. 1, p. 7-12, jan./mar., 2000.

GONZÁLEZ, P.G. ***La integración del Balanced Scorecard (BSC) y el Analytic Hierarchy Process (AHP) para efectos de jerarquizar medidas de desempeño y toma de decisión en una institución financiera***. Revista Universo Contábil, v. 5, n. 2, p. 87-105, abr./jun., 2009.

GROVER, S. K.; LEDERER, A. L.. ***A resource-based view of strategic it alignment: how knowledge sharing creates competitive advantage***. Decision Sciences, 34(1), 1-29, 2003

GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: UPF Editora, 2002.

HECK, R. K. Z.; HOY, F.; POUTZIOURIS, P. Z.; STEIER, L. P. ***Emerging paths of family entrepreneurship research***. *Journal of Small Business Management*, Oxford, v. 46, n. 3, p.317-330, July 2008.

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

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento: Utilizando o *Balanced Scorecard* para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. ***Having Trouble with Your Strategy? Then map it.*** *Harvard Business Review*. september/october. 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. ***Putting the balanced scorecard to work***. *Harvard Business Review*, v. 71, n.5, p. 134-147, set/out. 1993.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. T***he Balanced Scorecard – measures that drive performance***. *Harvard Business Review*. v.70, n.1, pp.70-79.1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. ***The Strategy-Focused Organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment***. *Harvard Business School*, 2001a

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. ***Transforming the Balanced Scorecard from performance measurament to strategic mangement: part I***. *Accounting Horizons*. v.15., n.1., march. 2001b

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. ***Transforming the Balanced Scorecard from performance measurament to strategic management: part II***. *Accounting Horizons*. v.15., n.2., june 2001c

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. ***Using the balanced scorecard as a strategic management system***. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 1, p. 75-85, jan/fev. 1996.

ANAIS

KEEGAN, D.P.; EILER, R.G.; JONES, C.R. ***Are your performance measures obsolete?*** *Management Accounting*. v. 70, n.1, pp.45-50.1989.

KOK, J. ***Precautionary Actions within Small and Medium – Sized Enterprises***. *Journal of Small Business Management*. v. 43, n. 4, p. 498-516, Oct/2005.

KRUGER, S.D.; SIMIONATO, A.; ZANELLA, C.; PETRI, S.M. ***Balanced Scorecard*: Uma proposta para a gestão estratégica de uma cooperativa de crédito rural.** Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 11, número 6, p. 01-18, 2018

LEAL, J.B.S.; PEREIRA, N.A.P. **Uso do *Quality Function Deployment* (QFD) na definição do peso das perspectivas e indicadores no *Scorecard***. In: ENEGEP, 27., 2007, Foz do Iguaçu. Anais ... Rio de Janeiro: ABEPRO, 2007. CD-ROM.

LEE, J. ***The effects of family ownership and management on firm performance***. SAM Advanced Management Journal, v. 69, n. 4, 2004.

LEMOS, A. Q; PICCHIAI, D. **Gestão Balanceada e Práticas de Gestão: Um Estudo Sobre Suas Influências no Desempenho Financeiro**. VI Encontro de Estudos em Estratégia (3Es). Anais. Bento Gonçalves – RS: 19 a 21 de maio, 2013.

LETHBRIDGE, E. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista BNDES, n. 7, jun. 1997. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf. Acesso em: 28 março. 2019.

LETZA, S. ***The design and implementation of the balanced business scorecard: an analysis of three companies in practice***. *Business Process Re-engineering & Management Journal*. vol.2, n3. 1996.

LEWANDOWSKA, A. WIĘCEK-JANKA, E. ***European version of a Balanced Scorecard in family enterprises (own research)***. In: 2016 *International Conference on Management Science and Management Innovation*. Atlantis Press, 2016.

LODI, J.B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1986.172p.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. 2. ed. São Paulo: EPU, 2013.

MACEDO, M.A.S.; BARBOSA, A.C.T.A.M.; CAVALCANTE, G.T. **Avaliar o desempenho de 50 agências de um grande banco brasileiro, com base em dados do segundo semestre de 2006, aplicando DEA a seis indicadores que representam as perspectivas do BSC utilizadas por estas agências bancárias**. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 8., 2008. São Paulo. Anais. São Paulo: FEA/USP, 2008.

MALLMAN, C. REZENDE, J. F. C., CARVALHO R. A. M. **Efeitos do *Balanced Scorecard*: Impacto nos Resultados Financeiros das Empresas de 2006 a 2016**. Revista FSA, v. 15, n. 1, 2018.

MARÍN, M. D. C. G. ***Gestión de la complejidad organizaciona en las empresas familiares venezolanas***. Revista Orbis, n. 33, p. 56-81, 2016.

Martins, R.A. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso.** São Paulo. Doutorado (Tese), Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.1998.

MÂSIH, R.T.; MARINHO, S.V.; SELIG, P.M. **A utilização do *Balanced Scorecard* em empresas sem fins lucrativos: um estudo de caso**. In: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP – 2002, Curitiba. Anais ... Curitiba, 2002.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2ª. Porto Alegre: Bookman, 2010

MIRAILH, R. F. **Indicadores de Desempenho: Uma proposta para a pecuária familiar sob a ótica conceitual do *Balanced Scorecard***. Dissertação (Mestrado)- Universidade Federal do Pampa, MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO, 2019 , 106 p.

MONTENEGRO, F. R.M.S; CALLADO, A.L.C. **Fatores contingenciais e o uso de indicadores de desempenho associados às perspectivas do *Balanced Scorecard***. RGO - Revista Gestão Organizacional, Chapecó, v. 14, n. 1, p. 73-91, jan./abr., 2019.

NEELY, A., ***The performance measurement revolution: why now and what next*?** *International Journal of Operations & Production Management*: 1999, v.19, n.2, pp.205-228.

NEELY, A. ***Measuring Business Performance***. *London: The Economist Newspaper and Profile Books*. 1998.

ANAIS

NEELY, A.; ADAMS, R., ***Measuring operations performance: past, present and future***. In: Neely, A. (Ed.). P*erformance measurement : past, present and future. Centre for Business Performance, Cranfield*: 2000, pp.419-426.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. ***Performance measurement system design: a literature review and research agenda***. *International Journal of Operations & Production Management*. v.15, n.4, pp.80-116.1995.

NEVES, M; PALMEIRA FILHO, P. ***Balanced Scorecard* como catalisador da gestão estratégica: remédio ou placebo?** XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP) Curitiba, 23 a 25 outubro de 2002.

NIVEN, P.R. ***Balanced scorecard step-by-step – maximizing performance and maintaining results***. New York, John Wiley & Sons, Inc., 2002.

NORREKLIT, H. ***The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of sone of its assumptions***. Management Accounting Research, v.11, pp.65-88. 2000.

OLIVEIRA, J. C.; PADOVEZE, C. L.; SACOMANO M. N.; VIANNA W. L.; FARAH O. E. A. **Perspectiva Financeira do *Balanced Scorecard* (BSC) e a Gestão Baseada em Valor** (VBM): Uma aplicação no Planejamento Estratégico. XIII SIMPEP. Bauru. 2006.

OLIVEIRA; J. B.; REZENDE, R; ELIAS, A. **Empresas familiares: o equilíbrio entre Gestão, Família e Propriedade**. Anais. VI EGEPE, Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Recife-PE, 14 a 16 de Abril de 2010.

OZMANTAR; Z. K.; GEDIKOGLU, T. ***Design principles for the development of the balanced scorecard***. *International Journal of Education Management* Vol. 30 No. 5, 2016 pp. 622-634 . 2013

PRAZERES, R. V. dos; LOPES, L. da C.; MEIRA, J. M. ***Balanced Scorecard* (BSC): uma análise do perfil de suas aplicações nos anais do ANPCONT, ENANPAD e USP**. Revista de Contabilidade da UFBA, Salvador, BA, v. 7, n. 2, p. 52-65, 2013.

QUESADO, P. R.; LETRAS, C. P. O ***Balanced Scorecard* como Ferramenta de Gestão Estratégica no Setor Bancário**. *European Journal of Applied Business Management*, 1 (1), 2015, p. 19-39. Disponível em: Acesso em: 23 ago. 2016.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. ***Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?*** *Strategic Management Journal*. vol 15, pp. 5-16.1994.

PRICEWATERHOUSE COOPERS. **Empresa familiar: o desafio da governança**. Pesquisa global sobre empresas familiares 2014. Disponível em <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pcs/pesq-emp-fam-14.pdf>. Acesso em 15 set. 2016.

REIS, A. P. S. dos. ***Balanced Scorecard* como ferramenta de controlo de gestão e alinhamento estratégico nas organizações** – Caso da Mindelhotel S.A. 2015. 88 f. Monografia – Universidade do Mindelo, Mindelo. Disponível em: . Acesso em: 25 ago. 2016

REZENDE, J. ***Balanced Scorecard* e a Gestão do Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ROCHA, I; BEUREN, I. M.; HEIN, N. **Rentabilidade de Empresas que Utilizam o *Balanced Scorecard* (BSC) *versus* Empresas que Utilizam Somente Indicadores de Desempenho Financeiros**. XXXVI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. ANPAD. Vitória/ES, 28 a 30 de novembro de 2010.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SILVA, A.R.; CALLADO, A.L.C. **Aderência de Indicadores de Desempenho Associados às Perspectivas do *Balanced Scorecard* no Setor de Construção Civil do Município de João Pessoa (PB)**. REUNIR: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade, 8(2), p. 23-34. 2018.

SILVA, J. G. S. D. **Plano de implantação do *balanced scorecard* em uma empresa industrial do ramo couro calçadista**. 2006.

SINDAN. Sindicato Nacional da Indústria de Produtos para a Saúde Animal. **Anuário da Indústria de Produtos para a Saúde Animal**. Ano 1. 2018

SOUZA, A. C. C. **Competências na Pequena Empresa Familiar: Um Estudo de Caso no Setor de Agronegócio**. Anais. VI EGEPE, Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Recife-PE, 14 a 16 de Abril de 2010.

SPESSATTO, G.; BEUREN, I. M. **Análise das diferenças na implantação do *Balanced Scorecard* nas maiores empresas da região sul do Brasil**. Gestão &. Produção, São Carlos, v. 20, n. 2, p. 387-404, 2013

ANAIS

TAGIURI, R.; DAVIS, J. ***Bivalent attributes of the family firm. Family Business Review***, vol. 9, no. 2, p. 199-208, 1996.

TEERATANSIRIKOOL, L.; SIENGTHAI, S.; BADIR, Y.; CHAROENNGAM, C. ***Competitive strategies and firm performance: the mediating role of performance measurement. International Journal of Productivity and Performance Management***, v. 62, n. 2, pp. 168-184. (2013).

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WERNER, R. **Família & negócio: um caminho para o sucesso**. São Paulo: Manole, 2004.

WIELSMA, A.J.; BRUNNINGE, O., "***Who am I? Who are we?" understanding the impact of family business identity on the development of individual and family identity in business families, Journal of Family Business Strategy***, Volume 10, Issue 1, 2019, Pages 38-48, ISSN 1877-8585, Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.01.006, Acesso em 11 mai. 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANQUETTO FILHO, H. **A Estratégia como Prática: O Caso de uma Empresa Familiar do Setor Moveleiro.** Anais. XXXIII EnANPAD. Encontro da ANPAD. São Paulo-SP, 19 a 23 de setembro de 2009.