



## Como garantir o sucesso de empreendimentos familiares? Proposta de aplicação das ferramentas SWOT e BSC para o planejamento do negócio.

Cristiano André Bley

**Resumo:** A evolução dos negócios tem exigido das organizações a busca por ferramentas que possam garantir o suporte na gestão e a construção de um caminho futuro. Através do posicionamento de um bom gestor e a utilização de planejamento, execução e controle de forma correta, a eficiência no atendimento dos objetivos preestabelecidos visa assegurar também confiança na continuidade, expansão e lucratividade da organização. A aplicação das ferramentas Matriz *SWOT* e *Balanced Scorecard (BSC)*, como instrumento de apoio a qualquer organização, podem ajudar na identificação de pontos a serem melhorados e pontos que podem servir de apoio ao crescimento da empresa. Sendo assim, com base na utilização dessas ferramentas é possível contribuir para a construção de vantagem competitiva da organização e de apoio para a gestão na tomada de decisões. Pode-se verificar que os resultados obtidos na presente aplicação correspondem à análise dos cruzamentos das forças e das fraquezas organizacionais, oriundas do ambiente interno, frente às oportunidades e ameaças, identificadas no ambiente externo, explorando objetivos e metas a serem potencializadas e, permitindo assim, a empresa manter-se competitiva no segmento.

**Palavras-chave:** Matriz *SWOT*; *Balanced Scorecard (BSC)*; Planejamento.

**How to ensure the success of family businesses? Proposal for the application of SWOT and BSC tools for business planning.**

**Abstract:** The evolution of business has required organizations to search for tools that can guarantee support in management and the construction of a future path. Through the positioning of a good manager and the use of planning, execution and control correctly, the efficiency in meeting the pre-established objectives also aims to ensure confidence in the continuity, expansion and profitability of the organization. The application of the SWOT Matrix and Balanced Scorecard (BSC) tools, as a support tool for any organization, can help in the identification of points to be improved and points that can support the company's growth. Thus, based on the use of these tools, it is possible to contribute to the construction of the organization's competitive advantage and support for management in decision-making. It can be verified that the results obtained in the present application correspond to the analysis of the intersections of organizational strengths and weaknesses, arising from the internal environment, in the face of opportunities and threats, identified in the external environment, exploring objectives and goals to be enhanced and, thus allowing, the company remains competitive in the segment.

**Keywords:** SWOT matrix; Balanced Scorecard (BSC); Planning.

**¿Cómo asegurar el éxito de las empresas familiares? Propuesta de aplicación de herramientas FODA y BSC para la planificación empresarial.**

**Resumen:** La evolución de los negocios ha obligado a las organizaciones a buscar herramientas que puedan garantizar el apoyo en la gestión y la construcción de un camino de futuro. Mediante el posicionamiento de un buen gerente y el uso correcto de la planificación, ejecución y control, la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos preestablecidos también pretende asegurar la confianza en la continuidad, expansión y rentabilidad de la organización. La aplicación de las herramientas FODA Matrix y Balanced Scorecard (BSC), como herramienta de apoyo para cualquier organización, puede ayudar en la identificación de puntos a mejorar y puntos que pueden apoyar el crecimiento de la empresa. Así, a partir del uso de estas herramientas, es posible contribuir a la construcción de la ventaja competitiva de la organización y apoyo a la gestión en la toma de decisiones. Se puede verificar que los resultados obtenidos en la presente aplicación corresponden al análisis de las intersecciones de las fortalezas y debilidades organizacionales, surgidas del entorno interno, frente a las oportunidades y amenazas, identificadas en el entorno externo, explorando objetivos y metas a mejorarse y, así, permitir que la empresa siga siendo competitiva en el segmento.

**Palabras clave:** matriz FODA; Cuadro de Mando Integral (BSC); Planificación.

## 1. Introdução

No atual cenário empresarial e em meio à contínua evolução, a globalização dos mercados está demandando cada vez mais o aprimoramento de planejamento dos negócios das organizações de modo geral. A partir do posicionamento de um bom gestor e da utilização de ferramentas que facilitam e dão suporte de forma correta, a qualidade no atendimento dos objetivos pré-estabelecidos visam assegurar também confiança na continuidade, expansão e visão futura para a empresa. É nesse sentido que se faz necessário a utilização das ferramentas Matriz *SWOT* e *Balanced Scorecard (BSC)*, estruturando-as também em empresas familiares, constituindo uma visão sobre o ambiente corporativo e a eficiência nos processos.

As empresas familiares representam números expressivos em todo o mundo, sendo responsáveis por um grande impacto econômico. Existe a constatação de que as empresas familiares representam a base da economia mundial, com a contribuição de aproximadamente 50% ao Produto Interno Bruto (PIB) dos mais diversos países, sendo um deles o Brasil (SANTOS et al, 2017; LEONE, 2010), e uma participação de praticamente 90% em todas as organizações atuantes (SANTOS et al, 2017). Porém, em sua maioria, as empresas familiares não têm vida muito longa, pois somente 30% das empresas conseguem chegar até a segunda geração, e apenas 10% até a terceira geração (TILLMANN, GRZYBOVSKI, 2005).

Pautado em tal relevância, o presente estudo terá como base uma empresa familiar do ramo silviculturista, localizada na região central do Rio Grande do Sul, que surgiu em

meados de 1975, com uma pequena demanda somente para o público local. Durante todo esse período a empresa passou por uma sucessão e diferentes formas de gestão e produção foram aplicadas, mas a sua vantagem competitiva permaneceu crescente no decorrer dos anos. Sendo assim, entende-se que a partir da análise ambiental, da coleta de informações e da definição de metas organizacionais, é possível manter uma gestão clara e objetiva.

Sob essa perspectiva, o maior objetivo deste trabalho é mostrar como a utilização das ferramentas Matriz *SWOT* e *Balanced Scorecard (BSC)* podem contribuir para o planejamento de negócios em empreendimentos familiares, auxiliando na gestão e na tomada de decisão. Adicionalmente, compreende-se que o estudo não servirá apenas como uma ferramenta de controle, mas, também, para analisar os diversos cenários da organização, prevendo casos inesperados e orientando decisões mais eficazes por parte dos gestores.

## **2. Conceituação da ferramenta aplicada**

Nesta seção serão detalhadas as definições inerentes às duas ferramentas escolhidas para aplicação no negócio, bem como a respectiva importância dos conceitos aplicados aos negócios.

### **2.1 Ferramenta Matriz *SWOT***

Para Kotler e Keller (2006), a análise *SWOT* envolve o monitoramento do ambiente externo e interno de uma organização. É conhecida também como análise FOFA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) em português, resultando na análise e demonstração da análise interna das forças (*strengths*) e fraquezas (*weaknesses*) da organização em relação ao ambiente externo de oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) no cenário em que ela está inserida.

Segundo Cazumba (2014), é uma ferramenta que permite o diagnóstico dos pontos fracos e dos pontos fortes, internos e externos, das organizações, ou mesmo de projetos específicos, através de uma análise, que pode ser realizada de maneira individual ou no decorrer de um trabalho em grupo. Dela surgem valiosos subsídios para o planejamento e o processo decisório, facilitando a gestão do negócio.

A matriz *SWOT* representa todo o âmbito da análise interna e externa, analisando simultaneamente todos os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. Ela apresenta

uma visão ampla e facilitada, visto que apresenta o conhecimento das variáveis do ambiente externo em conjunto com as características da organização. Após as análises de ambiente externo e interno, e da matriz *SWOT*, a empresa necessita definir os objetivos estratégicos, que serão fundamentais para a tomada de decisão futura (SAMPAIO, 2004).

## **2.2 Ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC)**

No início dos anos 1990, Kaplan e Norton (2004a) descreveram um novo artefato de planejamento empresarial com o intuito de atender à carência dos gestores perante ao uso de instrumentos que fossem mensurar o desempenho de suas equipes através de um conjunto de indicadores que proporcionam uma visão ampla da organização, simultaneamente e por várias perspectivas. Com isso, desenvolveu-se a ferramenta BSC, sendo definida como um conjunto de indicadores que oferecesse aos gestores uma visão rápida, mas, ao mesmo tempo, abrangente, de toda a empresa.

Para Padoveze (2010), o BSC pode ser considerado como um sistema de informação que sustenta o gerenciamento do processo organizacional, sendo responsável pela tradução da missão e da estratégia da empresa a partir de um conjunto de medidas financeiras e não financeiras, que possuam serventia de suporte para um sistema de medição e gestão estratégica. Para isso, é fundamental que o gestor domine toda a trajetória do negócio, e que tenha uma visão de onde a empresa deseja ir, executando estratégias confiáveis.

## **2.3 Importância da ferramenta para a gestão**

A análise *SWOT* é um dos instrumentos mais comumente utilizados para o pensamento estratégico das empresas. Além disso, pode ser considerada como uma importante ferramenta para a organização, pois é através de sua aplicação que se torna viável obter uma visão clara e objetiva sobre quais são as suas forças e fraquezas no ambiente interno e quais são as suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, resultando em oferecer ao gestor do negócio a elaboração de estratégias para obter uma vantagem competitiva e sucesso no desempenho operacional (MARTINS, 2006).

Algumas informações adquiridas com a análise da matriz *SWOT* podem agregar valor no desenvolvimento do planejamento estratégico, além de facilitar a aplicação de métodos que consistem na utilização e no direcionamento estratégico corporativo. Segundo Johnson et al

(2007), quanto à análise *SWOT*, pode-se obter vantagens como: determinar fatores de alta prioridade e/ou potencialidade da gestão da empresa; integração de informações qualitativas e quantitativas de vários setores da organização; redução de custos e despesas com treinamento de pessoas, entre outros.

Sendo assim, por meio do uso da análise *SWOT* é possível que o gestor do negócio esteja capacitado e munido de informações relevantes ao seu ambiente organizacional. Com isso, é possível verificar pontos que interferem no desenvolvimento e crescimento do negócio, promovendo um entendimento aprofundado no cenário atual em que a empresa se enquadra, além de auxiliar no processo de tomada de decisão e permitindo uma visão de novas possibilidades.

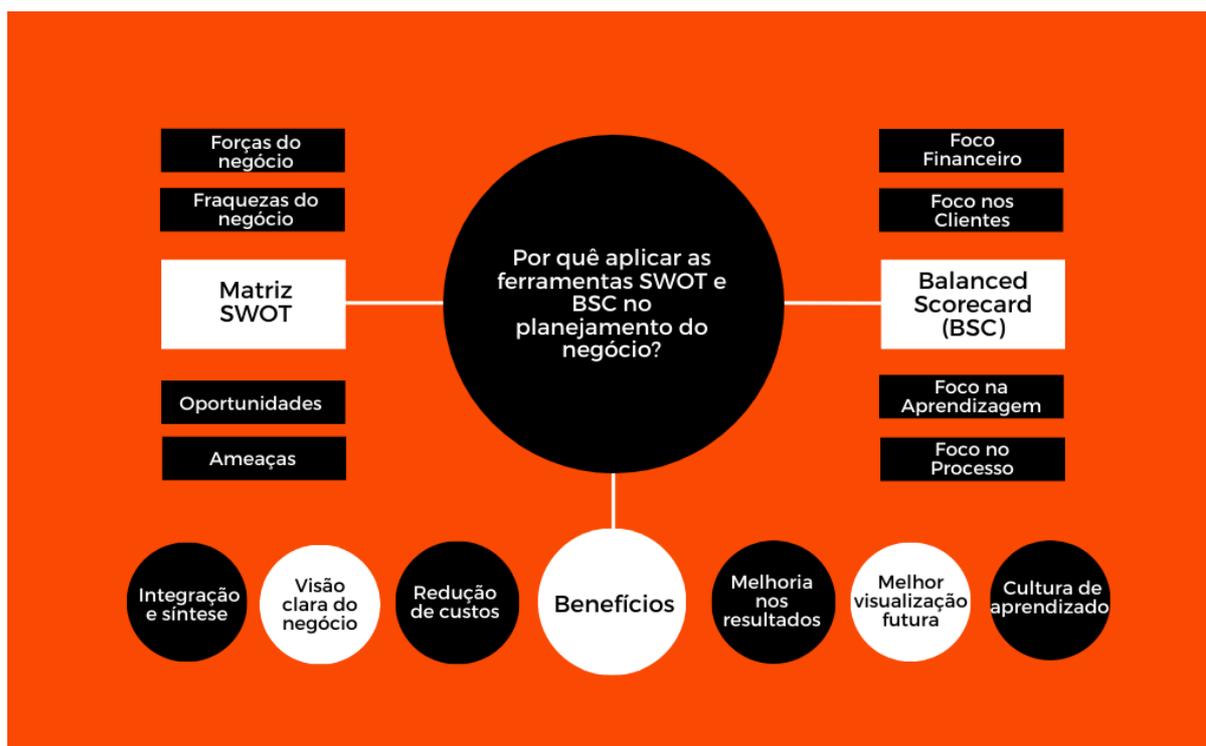
No que tange à utilização do BSC, os autores Rocha e Oliveira (2006) afirmam que através do uso da ferramenta é possível transformar a missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados de acordo com quatro perspectivas distintas: financeira; do cliente; dos processos internos; e do aprendizado e crescimento. Sendo assim, é possível traduzir os processos estratégicos de alto nível (subjetivos) em processos específicos de nível operacional (objetivos).

A importância da aplicação do BSC nas organizações se resalta por sua metodologia e capacidade de adaptação à problemática de cada uma. Neste contexto, sendo uma empresa privada, pública ou sem fins lucrativos, cria-se um sistema de gestão que participa de algumas lacunas gerenciais como: comunicar sobre a estratégia a toda empresa; unificar as metas organizacionais e pessoais junto a estratégia, além de associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais (KAPLAN; NORTON, 1997). Portanto, verifica-se que a utilização dessa ferramenta pode trazer alguns benefícios para a organização como: traduzir a estratégia em objetivos e ações concretas; alinhar os principais indicadores chave com os objetivos estratégicos a todos os níveis organizacionais e permitir o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem com melhoria contínua. Além disso, permite uma visão sistematizada do desempenho operacional para a gestão, tornando os serviços e processos facilitados e com qualidade, planejando adequadamente as suas atividades.

### **3. Operacionalização da ferramenta**

Este estudo tem por objetivo discorrer sobre a aplicação das ferramentas matriz *SWOT* e *Balanced Scorecard (BSC)*, com foco na coleta de características existentes no ambiente interno e externo da organização e a construção de objetivos organizacionais, a fim de garantir o sucesso em empreendimentos familiares. Sendo assim, a composição das ferramentas ocorre conforme a Figura 1, apresentada a seguir.

Figura 1 – Composição das ferramentas Matriz *SWOT* e *Balanced Scorecard (BSC)*.



Fonte: Elaborada pelos autores.

Na sequência da seção, será exposto o percurso de operacionalização das duas ferramentas aplicadas de forma individualizada.

### 3.1 Aplicação da ferramenta Matriz *SWOT*

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), a função da matriz *SWOT* é realizar o cruzamento das oportunidades e ameaças externas à organização com os seus pontos fortes e fracos. O resultado estratégico da matriz *SWOT* é um dos mais utilizados na gestão estratégica corporativa, e quando os pontos fortes da empresa estão alinhados com os fatores

críticos de sucesso, é possível que a organização atenda e consiga satisfazer as necessidades de mercado.

Deve ser evidenciada a relação de fatores dos ambientes internos conforme a percepção da organização, com as suas forças (*Strengths*) e as suas fraquezas (*Weaknesses*). Com isso, promove-se o levantamento dos pontos que empenham o bom andamento do negócio, além de considerar as questões fortes em relação à concorrência e que podem servir de auxílio para a organização no caminho de permanência em seu setor comercial. Da mesma forma, é fundamental que a organização reúna os pontos de percepção do ambiente externo, elencando as oportunidades (*Opportunities*) que possam trazer longevidade à organização e as ameaças (*Threats*) que incidam sobre o negócio, caso se tornem reais e sem controle dos efeitos negativos por parte da organização. A Figura 2 apresenta os quadrantes de compreensão da matriz *SWOT*.

Figura 2 - Matriz *SWOT*.

		Análise do Ambiente Externo	
		Oportunidades	Ameaças
Análise do ambiente Interno			
Pontos Fortes		Política de ação ofensiva ou Aproveitamento área de domínio da empresa	Política de Ação defensiva ou Enfrentamento área de risco enfrentável
Pontos Fracos		Política de manutenção ou Melhoria área de aproveitamento potencial	Política de Saída ou Desativação: área de risco acentuado

Fonte: adaptado de CHIAVENATO e SAPIRO (2003, p.188).

A função da análise *SWOT* é compreender e apresentar quais são os fatores que podem afetar a iniciativa organizacional, levando em consideração os quatro pontos citados acima (fortes, fracos, oportunidades e ameaças), e com base nos resultados obtidos a empresa poderá programar novas estratégias.

### 3.1.1 Passo 1: Definição das “Forças” do negócio

Segundo Rezende (2008), as forças ou pontos fortes da organização são fatores internos que podem ser controlados e favoráveis em relação ao ambiente da organização. Podem ser características ou qualidades, que influenciam positivamente o resultado, sendo amplamente explorados pela organização. São fatores positivos sobre os quais a corporação possui total

controle e devem ser usados ao máximo para que a empresa se mantenha bem posicionada, reduzindo as suas fraquezas.

### 3.1.2 Passo 2: Definição das “Fraquezas” do negócio

Oliveira (2002) define as fraquezas ou pontos fracos, como variáveis internas que podem ser controladas, mas que causam situações adversas e desfavoráveis à organização em relação ao ambiente. Devem ser observadas simultaneamente, controladas ou anuladas, para que no futuro não incidam sobre a competitividade da empresa.

### 3.1.3 Passo 3: Definição das “Oportunidades” do negócio

Para Vasconcelos Filho e Pagnocelli (2002), as oportunidades são situações externas, podendo ser atuais ou futuras que possam vir a influenciar positivamente o desempenho da organização. Já para Martins (2007), são os aspectos positivos sobre o produto/serviço da empresa em relação ao mercado em que está inserido, podendo ser controlados pelos gestores do negócio e fundamentais para o planejamento estratégico. Em âmbito organizacional, as oportunidades indicam novos clientes e campos de atuação, aumentando a lucratividade corporativa.

### 3.1.4 Passo 4: Definição das “Ameaças” do negócio

De acordo com Martins (2007) as ameaças são os pontos mais negativos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado que está inserida, não sendo controlados de forma administrativa, impactando diretamente no planejamento estratégico. Podem estar ligadas aos concorrentes e novos cenários, desafiando a estratégia usada no empreendimento. Além disso, podem prejudicar o desenvolvimento da organização e acarretar na queda de posicionamento de mercado.

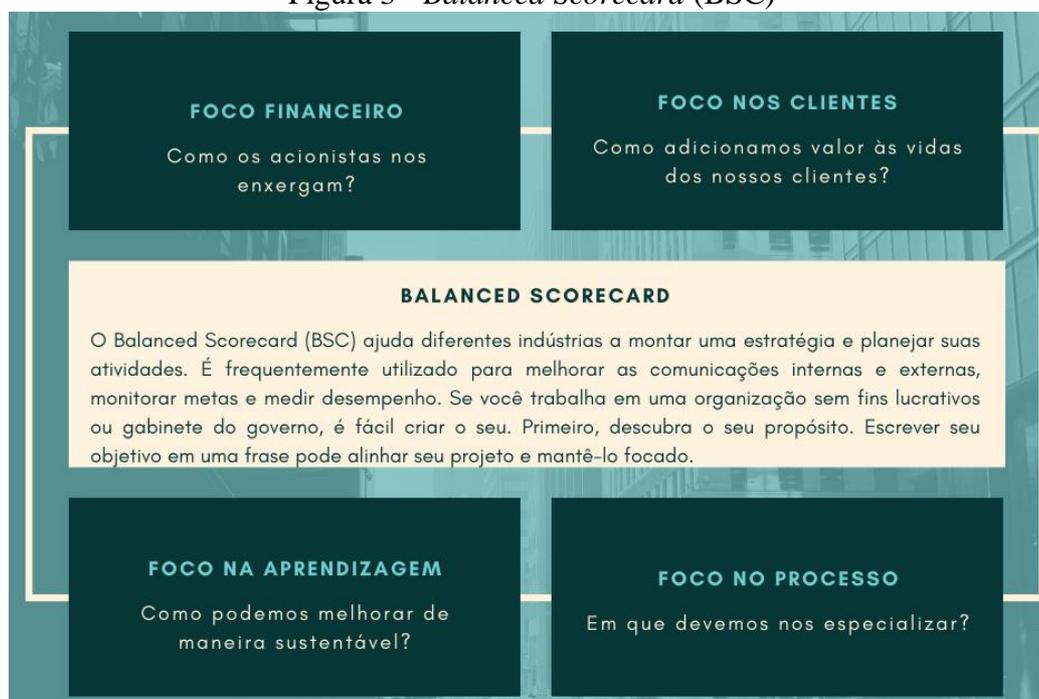
## 3.2 Aplicação da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC)

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um mecanismo utilizado para a otimização e execução de seu planejamento estratégico, unindo as funções de sistema de informações com

os indicadores contábeis, resultando em maiores subsídios no processo decisório. Além disso, apoia a missão e os parâmetros da empresa, possibilitando abranger medidas de desempenho que possam servir de apoio para um sistema de medição e gestão seletiva, constituindo assim um sistema gerencial com as energias canalizadas, conhecimento e habilidades específicos, trabalhando na realização de metas a longo prazo (SOUSA, 2017).

A ferramenta BSC procura, através do uso de indicadores financeiros e não-financeiros, o aperfeiçoamento da execução da estratégia. Sendo assim, apresenta à empresa constantemente avaliações e controle de como está fluindo o seu desenvolvimento em relação à seus critérios, tendo em vista quatro perspectivas: financeira, clientes, processos de negócios internos e crescimento. A Figura 3 apresenta essa lógica de entendimento.

Figura 3 - *Balanced Scorecard* (BSC)



Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

### 3.2.1 Passo 1: Definir a perspectiva “Foco Financeiro” para o negócio

Segundo Kaplan e Norton (1997) os objetivos financeiros, em sua totalidade, estão ligados ao anseio pela obtenção de lucro, podendo ser mensurado, por exemplo, pela receita operacional, pelo valor econômico agregado ou ainda pelo retorno sobre o capital empregado. Deve ser definida a estratégia sujeita a contribuir da melhor forma para os resultados financeiros, e consequentemente, proporcionar objetivos e metas relacionados a valor aos acionistas, receita e lucratividade do negócio.

Oliveira *et al.* (2011) indica cinco indicadores que são fundamentais dentro do foco financeiro, sendo eles: retorno sobre o investimento; receita operacional; aumento da receita; lucratividade e produtividade da redução de custos.

### 3.2.2 Passo 2: Definir a perspectiva “Foco nos Clientes” para o negócio

Oliveira *et al.* (2011) relatam que na perspectiva de cliente são identificados pela empresa os clientes e o mercado em que deseja atuar. Orienta quais são os componentes de entrada dos recursos, na qual a receita dos objetivos financeiros será produzida, bem como realizar o estudo potencializado da população atual, gerando proposta de valor, objetivos e medidas direcionadas a estes segmentos.

Através do foco no cliente ocorre o aumento de clareza sobre quais serão os clientes alvo, quais serão as expectativas e qual a proposta de valor será entregue a eles. Alguns indicadores comuns encontrados são: qualidade; atendimento; custos; segurança; fidelidade, entre outros.

### 3.2.3 Passo 3: Definir a perspectiva “Foco na Aprendizagem e Inovação” para o negócio

Rezende (2003) define que a perspectiva de aprendizagem e inovação garante a possibilidade de identificar, dentro do sistema organizacional, quais os ativos intangíveis utilizados para a realização das atividades empresariais e, além disso, identificar a forma de relacionamento com os clientes.

Para Oliveira *et al.* (2011) existem três principais fontes que formam a perspectiva de crescimento e aprendizagem: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais que formam vários indicadores. Alguns dos indicadores mais utilizados são: aprimoramento das lideranças; produtividade; capacitação; clima; infraestrutura tecnológica, entre outros.

### 3.2.4 Passo 4: Definir a perspectiva “Foco no Processo” para o negócio

Nessa perspectiva, é realizada uma análise sobre quais são os processos mais críticos para o negócio, os quais a organização necessita para alcançar a excelência, sendo fundamentais na contribuição e alcance dos objetivos das perspectivas (financeira e cliente). Ainda nessa

perspectiva, a empresa realiza uma análise sobre a sua cadeia de valor e busca a eficiência ou até mesmo a elaboração de novos processos. Por fim, destaca-se que “para a perspectiva dos processos internos da empresa, os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 97).

#### **4. Principais resultados para o negócio**

Nesta seção serão descritos os principais resultados entregues ao negócio a partir da aplicação das duas ferramentas abordadas neste relato.

##### **4.1 Construção da Matriz *SWOT* para o empreendimento**

Durante o estudo, observou-se que a aplicação da matriz *SWOT* possui um papel fundamental na definição das estratégias da organização, pois visa identificar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, com base nas informações coletadas do ambiente interno e externo. A Figura 4 apresenta tais pontos aplicados ao negócio.

Figura 4 - Matriz *SWOT* do negócio.

<b>S</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Toda produção feita manualmente, resultando em excelência;</li><li>- Uso de insumos específicos para a produção;</li><li>- Semente com alto índice de adaptação climática;</li><li>- Agilidade na entrega dos produtos;</li><li>- Atendimento elogiado pelos clientes;</li><li>- Equipe unida e motivada de alta produtividade.</li></ul>	<b>FORÇA</b>
<b>W</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Custo elevado da matéria prima;</li><li>- Alto custo com energia elétrica em anos de estiagem;</li><li>- Logística dos produtos para cidades distantes da empresa, devido a fragilidade das plantas;</li><li>- Falta de maquinário especializado para a produção;</li><li>- Perdas no processo produtivo.</li></ul>	<b>FRAQUEZA</b>
<b>O</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Saturação de empresas do mesmo ramo no Estado;</li><li>- Importação e exportação de madeira;</li><li>- Valorização do preço da lenha;</li><li>- Novas tecnologias disponíveis;</li><li>- Alto índice de uso da madeira para celulose.</li></ul>	<b>OPORTUNIDADE</b>
<b>T</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Valorização da soja;</li><li>- Clima adequado para o plantio;</li><li>- Redução de áreas para o cultivo de eucalipto;</li><li>- Retração da economia;</li><li>- Perda de colaboradores fundamentais;</li><li>- Novos e maiores concorrentes.</li></ul>	<b>AMEAÇA</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2021).

Com base na aplicação ao empreendimento, foi possível identificar a existência de pontos a serem melhorados e explorados. Também foi verificado que a empresa dispõe de características que destacam o seu diferencial, sustentando a sua competitividade e permanência no mercado, na qual dentro dessas quatro esferas foram elencadas situações que interferem tanto positivamente quanto negativamente, no contexto geral da organização.

Para Fernandes (2012), a matriz *SWOT* surge como um elemento para uma melhor visibilidade das condições futuras da organização. É uma forma de demonstrar aos executivos ou empreendedores a necessidade de focalizar com atenção para os fatos que construirão o futuro, priorizando as questões que parecem estar fora de foco, mas que sob uma visão estratégica, de longo prazo, possam vir a cruzar os caminhos da empresa.

Uma matriz *SWOT* bem estruturada oferece informações de alta importância para a condução da organização. Pode ser considerada como uma ferramenta indispensável para a elaboração de uma corporação dinâmica e que procura uma sintonia próxima com a construção da sociedade que se reinventa a todo instante, por motivos de envolvimento nas dinâmicas de novas tecnologias e de novas relações (FERNANDES, 2012).

Portanto, a partir da aplicação desta ferramenta neste estudo, foi possível verificar uma análise do potencial das forças e da fragilidade das fraquezas, bem como na obtenção das oportunidades e da eliminação das ameaças. Com isso, foram definidos objetivos a serem alcançados para supostas melhorias, aplicados na ferramenta BSC, citada abaixo.

#### 4.2 Construção do *Balanced Scorecard (BSC)* para o empreendimento

Com base na utilização dos objetivos extraídos da matriz *SWOT*, realizou-se a aplicação dos mesmos na ferramenta BSC. A Figura 5 expõe o BSC da propriedade em detalhes.

Figura 5 - BSC do negócio.

	<b>Objetivos</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Iniciativas</b>
<b>Perspectiva financeira</b>	Garantir a destinação da safra antes de sua produção	50% da safra destinada	Número de negócios fechados	Negociar com novos parceiros
<b>Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento</b>	Entender o grau de satisfação do cliente com a compra dos produtos	80% dos clientes fidelizados retornem para comprar	Índice de retorno dos clientes que já compraram algum produto	Assistência, disponibilidade, atendimento e brindes da empresa a clientes fidelizados
<b>Perspectiva de processos internos</b>	Otimizar a produção e evitar a perda no processo produtivo	1) 40% da produção realizada com o uso de ferramentas modernas 2) 90% de monitoramento nas etapas produtivas	1) Melhorias, facilidade e praticidade na produção 2) Índice de perda no processo produtivo	1) Contatar fornecedores de equipamentos e práticas do ramo 2) Destinação de tempo para melhor acompanhamento da produção
<b>Perspectiva do cliente</b>	Ser referência na categoria da produção e venda de mudas de eucalipto	8% de aumento nas vendas	Volume anual de vendas	Divulgar e reconhecer a empresa a nível de Estado

Fonte: elaborada pelo autor (2021).

Esses objetivos foram vinculados a cada perspectiva existente — financeira, perspectiva e crescimento, processos internos e de cliente — a fim de serem trabalhados dentro da

organização através de métricas, indicadores e iniciativas. Entendeu-se, portanto, que a ferramenta BSC serve como um instrumento valioso para a organização, estabelecendo um mapa com a visão dos objetivos e as medidas de desempenho que possui, podendo agregar valor para a empresa e tornando-a competitiva no seu mercado.

Vale salientar que a ferramenta BSC necessita de um tempo de maturação dentro das empresas, sendo necessário enraizar o conhecimento para toda a corporação. Mas, através de sua aplicação é possível obter um aprendizado contínuo, exigindo dos funcionários e da administração da empresa uma maior participação, podendo melhorar também a cultura da empresa para o planejamento do negócio (ESCARAMUSA, 2014).

Pode-se concluir que os conceitos de sistema de gestão BSC podem ser aplicados nas empresas familiares, a fim de orientá-las no desenvolvimento da gestão estratégica do negócio, possibilitando assim, apresentar vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Além disso, auxilia também na análise dos fatores internos e externos, assumindo a continuidade da empresa, que por sua vez depende da atenção dos gestores em atender com excelência a necessidade dos clientes e as demandas do mercado.

## 5. Referências

BALZANI, H. **Balanced Scorecard (BSC): uma ferramenta de gestão.** ADMINISTRADORES.COM, 2006. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/balanced-scorecard-bsc-uma-ferramenta-de-gestao>>. Acesso em: 28/04/2021.

BIMBATTI, M.; TOLEDO, N. N. Gerenciamento Estratégico através do Balanced Scorecard apoiado pela T.I. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 9., 2002, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2002. CD-ROM.

CAZUMBÁ, N. **Matriz SWOT em organizações de Terceiro Setor.** NOSSA

CAUSA, 2014. Disponível em: <<https://nossacausa.com/matriz-swot-em-organizacoes-de-terceiro-setor/#:~:text=Essa%20ferramenta%20permite%20o%20diagn%C3%B3stico,de%20um%20trabalho%20em%20grupo>>. Acesso em: 26/04/2021.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações.** 1. ed. 13° tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ESCARAMUSA, A. R. **Análise dos resultados obtidos através da aplicação da ferramenta Balanced Scorecard.** 2014. 49 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014.

FERNANDES, D. R. **Uma visão sobre a análise da matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia.** UNOPAR Científica, Ciências Jurídicas e Empresariais, Londrina, v. 13, n. 2, p. 57-68, set. 2012. Disponível em:

<<https://revista.pgsskroton.com/index.php/juridicas/article/view/720>>. Acesso em: 20/07/2021.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a Estratégia Corporativa**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

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

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Kaplan e Norton na prática**. 3° ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. Edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006.

LEONE, N. G. (Org.). **Empresa familiar: desvendando competências, racionalidades e afetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

Martins L. Marketing: **Como se tornar um profissional de sucesso**. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MARTINS, M. A. P. **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MCCREADIE, K. **A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes**: 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, L. M. et al. **Controladoria Estratégica**. 8ª ed. Editora Atlas, São Paulo, 2011. 317 p.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7ª ed. Editora Atlas, São Paulo, 2010. 641 p.

REZENDE, J. F. **Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual: Alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento**. 3ª ed. Editora Campus/Elsevier, Rio de Janeiro, 2003. 304 p.

REZENDE, D. A. **Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

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

SAMPAIO, C. H. **Planejamento estratégico**. 4. ed. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2004.

SANTOS, A. P. D. et al. Processo sucessório: estudo de caso em uma organização familiar de pequeno porte do ramo imobiliário conduzida por mulheres. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 8, n. 3, p. 157-183, 2017.

GRZYBOVSKI, D. Estratégias dos agentes de produção e de moagem para a coordenação na cadeia produtiva do trigo. In: GRZYBOVSKI, D.; SANTOS, A. C. (orgs.). **Coordenação e negociação em cadeias produtivas**. Passo Fundo: Ediupf, 2005. Cap. 8.

VASCONCELOS FILHO, P. de; PAGNOCELLI, D. **Construindo Estratégias para Vencer**: Um Método Prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. 10. Ed. São Paulo: Campus. 2001.

SOUSA, R. **Controladoria Estratégica**: O Processo de Gestão como Elemento Condutor nas Atividades Gerenciais. Cairu em Revista, 2017. Disponível em: <[https://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/20171/05\\_CONTROLADORIA ESTRATEGICA.pdf](https://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/20171/05_CONTROLADORIA ESTRATEGICA.pdf)>. Acesso em: 29/04/2021.