



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

FLUXO DE INDICADORES DO SOFTWARE DR. HOSS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD: UMA PROPOSTA DE VALOR COMPETITIVO

FRANCIANE BORTOLUZZI

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE
franbortoluzzi@gmail.com

SIMONE ZUCONELLI BONEMBERGER

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE
simonezucconelli@hotmail.com

CLAUDIO ANTONIO ROJO

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE
rojo_1970@hotmail.com



FLUXO DE INDICADORES DO *SOFTWARE* DR. HOSS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*: UMA PROPOSTA DE VALOR COMPETITIVO

Resumo

O objetivo deste estudo é propor um fluxo para geração de indicadores no *software* Dr. Hoss, para a implementação do *Balanced Scorecard* – *BSC*. A empresa busca melhorar os recursos de gestão oferecidos aos clientes no módulo gerencial/estratégico, iniciando com a perspectiva financeira. Quanto aos objetivos é exploratória, procedimentos é um estudo de caso e a abordagem é qualitativa. Na literatura foram encontrados os principais indicadores recomendados pelos autores e analisado se haviam no *software* as informações necessárias para geração destes. A coleta de dados se deu por entrevistas com os gestores e colaboradores, observação da demonstração do *software*, análise de relatórios gerados pelo mesmo e informações contidas no *site* da empresa, completando a triangulação de dados. Há as informações necessárias para geração de todos os indicadores propostos, o que permitiu a elaboração de um fluxo com a identificação de onde estão inseridos os dados de origem e qual a informação necessária para a geração do respectivo indicador. Com isso, o setor de desenvolvimento da empresa poderá implantar a ferramenta no *software*, aumentando a competitividade da empresa no mercado de *softwares* de gestão, bem como seus clientes no mercado em que estão inseridos.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*; Indicadores; *Software* de gestão; Competitividade.

Abstract

The aim of this study is to propose a flow for generating indicators on Dr. Hoss software for the implementation of the *Balanced Scorecard* - *BSC*. The company seeks to improve management features offered to customers at the management / strategic module, starting with the financial perspective. As for goals is exploratory, procedures is a case study and the approach is qualitative. In the literature found the key indicators recommended by the authors and analyzed in the software they had the information needed to generate these. Data collection occurred through interviews with managers and employees, software demonstration of observation, analysis of reports generated by the same and the information contained in the company's website, completing the triangulation of data. There the information needed to generate all the proposed indicators, which allowed the development of a flow with the identification of where they live source data and what information is needed to generate the respective indicator. With this, the company's development sector can deploy the tool in software, increasing the company's competitiveness in the management software market, as well as their customers in the market in which they live.

Keywords: *Balanced Scorecard*; Indicators; Management software; Competitiveness.



1 INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios está cada vez mais competitivo, influenciado por diversas variáveis e passando por constantes mudanças mercadológicas. Nesse contexto contingencial, observa-se que a informação é um fator determinante na geração de riquezas e na alavancagem da competitividade.

Este cenário marcado pela competição demanda mudanças no modo como as empresas gerenciam seus recursos e medem seus resultados. Para manterem-se no mercado, as organizações precisam explorar suas vantagens competitivas e se organizar de forma mais rápida que os concorrentes. Para isso, existem sistemas de informações e ferramentas estratégicas para auxiliar na tomada de decisão dos gestores.

Assim, considerando o papel estratégico exercido pela informação no contexto da competitividade, o presente estudo trata da importância do alinhamento dos *softwares* de gestão às ferramentas estratégicas da administração, de modo a proporcionar aos clientes do *software*, oportunidade de aplicação destas ferramentas no seu negócio, bem como proporcionar melhor competitividade destas empresas no mercado em que estão inseridas.

O objetivo da intervenção é a proposta de um fluxo para utilização de indicadores do *software* DRHS – Doctor Hoss para implementação da ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* - *BSC*. O *BSC* é uma técnica utilizada para avaliar/medir se as estratégias implantadas na organização estão surtindo os efeitos desejados, em outras palavras, ela traduz a visão e a estratégia da organização num conjunto coerente de medidas de desempenho (Maccari, Lobosco & Souza, 2009).

O estudo está estruturado em introdução, fundamentação teórica, abordando os temas estratégia e competitividade, *Balanced Scorecard*, indicadores de desempenho e *softwares* de gestão. Na sequência apresentam-se os métodos da produção técnica, os resultados obtidos e análise e, por fim, as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Estratégia e Competitividade

Quanto maior o nível de competição no segmento do mercado em que uma organização atua, mais atenta ela precisa estar quanto às transformações ambientais (Machado-da-Silva & Barboza, 2002).

A competitividade é tratada predominantemente como eficiência de aspectos organizacionais. Nesse sentido, a competitividade é derivada da excelência empresarial no desempenho de atividades que podem ser econômica ou financeiramente mensuradas (Machado-da-Silva & Barboza, 2002). Para Prahalad e Hamel (1990) a competitividade está relacionada à sustentação das capacidades internas por meio das competências essenciais de uma empresa e a sua capacidade para formular novas estratégias a fim de manter seu posicionamento no mercado.

Utiliza-se da sinergia da cadeia de valor para o ganho de vantagem competitiva, por meio de novas ferramentas e técnicas que superam as barreiras funcionais. Para isso busca-se o entendimento dos principais impulsionadores do desempenho e do custo, examinados de forma holística por toda cadeia (Motta, 1995).

Uma empresa possui vantagem competitiva quando é executada uma estratégia de criação de valor que ainda não foi praticada por nenhum de seus concorrentes atuais ou



potenciais. Assim, a partir do conceito de vantagem competitiva, quando as empresas concorrentes não conseguem duplicar os benefícios desta estratégia, a vantagem competitiva será sustentável (Barney, 1991).

Assim, o conceito de empresa competitiva envolve a orientação global para a satisfação dos clientes, tendo vantagem competitiva no mercado em que atua e entendendo seus processos, os escopos da competição global, bem como o uso da tecnologia da informação e suas possibilidades (Motta, 1995).

2.2 *Balanced Scorecard*

O *BSC* é uma ferramenta de gestão que permite a mensuração do desempenho organizacional utilizando medidas financeiras e não financeiras para a busca do equilíbrio dos objetivos de curto e longo prazo. Apresentado por Robert Kaplan e David Norton, o *BSC* permite medir e gerir a implantação e execução da estratégia da organização, definida com base na sua missão e visão.

Kaplan e Norton (1997) concordam que as organizações que conseguem traduzir a estratégia em sistemas de mensuração têm chances bem maiores de executá-la, pois conseguem transmitir claramente objetivos e metas. Essa comunicação leva os executivos e funcionários a se concentrarem nos vetores críticos e possibilitam o alinhamento de investimentos, iniciativas e ações que conduzem à realização das metas.

Quatro perspectivas básicas do *BSC* (Finanças, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento) formam um conjunto coeso e interdependente, com seus objetivos e indicadores se inter-relacionando e formando um fluxo de causa e efeito.

As perspectivas devem atender a perspectiva do consumidor e como ele percebe a empresa, os elementos essenciais internos à empresa e que ela obrigatoriamente deve fazer de forma excelente, as ações que a empresa deve fazer para continuamente inovar e agregar valor ao conjunto das operações e as expectativas dos acionistas em termos dos retornos financeiros e viabilidade de longo prazo da empresa (Kaplan & Norton, 1997).

Para cada uma das perspectivas definem-se os objetivos, os indicadores, as metas e as iniciativas que irão possibilitar a implementação da estratégia. Os objetivos focalizam o desempenho organizacional, derivam da missão e da visão da organização e devem representar o desdobramento da estratégia e possibilitar o trabalho coordenado em prol da sua implementação (Kaplan & Norton, 1997).

Os indicadores, que são definidos para cada objetivo traçado, representam a medida a ser utilizada para avaliar o desempenho alcançado pela organização, ou seja, um efetivo sistema de indicadores deve propiciar capacitação aos gestores para determinar se as atividades programadas ocorrem de fato, na direção do atendimento dos objetivos da empresa (Hacker & Brotherton, 1998).

As metas indicam a quantidade que a empresa deseja alcançar em relação ao indicador definido. Estabelecer uma meta realista e consistente com o objetivo possibilita estimular os colaboradores a alcançá-la, além de servir de parâmetro para a avaliação do desempenho alcançado (Ferreira & Deitos, 2013).

As iniciativas representam as atividades e ações que deverão ser realizadas para que o objetivo seja alcançado e as metas atingidas. A definição das iniciativas orienta o que os colaboradores devem efetivamente realizar para que a estratégia seja alcançada (Kaplan & Norton, 1997). Na sequência, abordam-se particularmente os indicadores de desempenho, tema específico da intervenção realizada.

2.3 Indicadores de desempenho



Os indicadores são ferramentas de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas e necessidades de mudança. Neely *et al.* (1996) os definem como um meio utilizado para quantificar a eficiência e/ou a eficácia de uma tomada de decisão. Nesse sentido, um indicador de desempenho, permite às organizações saberem o que estão fazendo e quais os resultados de suas ações.

Um indicador de desempenho serve para aferir o desempenho diante de metas e objetivos estabelecidos. Conforme Porter (2008) um objetivo ou meta pode ser definido como uma descrição concreta quantificada sobre determinada ação que a organização deve executar para atingir a estratégia estabelecida.

Não se gerencia o que não se mede. Nesse sentido, definir indicadores para medir os resultados é requisito de extrema importância para gestão organizacional. Entretanto, é importante saber determinar o que medir, quais os indicadores são mais relevantes e quais fundamentos serão usados nessa mensuração. Recorrer a um excesso de medidas pode constituir um erro, visto que pode se perder o foco da análise. Dito isso, o gestor deve medir o estritamente necessário (Deming, 1990).

Tachizawa (2002) define que o conjunto de indicadores de negócios a ser utilizado no âmbito da organização pode levar em conta dois níveis de abrangência, os indicadores de desempenho global e indicadores de qualidade e de desempenho. Os indicadores de desempenho global visam avaliar o desempenho da organização como um todo, assim como para avaliação de clientes institucionais. Sendo basicamente, uma análise permanente por parte do corpo gerencial da empresa. E os indicadores de qualidade e de desempenho (setoriais) avaliam cada processo/tarefa. Esses, por sua vez, dividem-se em indicadores de qualidade ou de resultados (índices numéricos que avaliam resultados de processos, relacionam grau de opinião, expectativa e/ou satisfação), e de desempenho ou de produtividade (índices numéricos para as causas que afetam indicadores de qualidade, como a relação de produto ou serviço/insumo, e mantêm o controle das causas).

Desta maneira, a empresa, baseada na informação, precisa se estruturar ao redor de metas que definam claramente as expectativas e objetivos da organização. Faz-se necessário estabelecer um *feedback* organizado, de modo que cada membro da organização possa exercer o autocontrole, por meio da comparação entre as expectativas e os resultados efetivamente alcançados (Drucker, 2002). No mais, indicadores de desempenho podem ser utilizados em diversas áreas da administração, buscando sempre a competitividade e dando suporte para tomada de decisões estratégicas.

2.4 Software de Gestão

Para integrar as informações (dados e processos) da empresa de forma a automatizar e armazenar todas as informações do negócio existe o *software* de gestão, também conhecido por sistema de gestão ou ERP – *Enterprise Resource Planning*.

Este sistema controla toda a empresa, registrando e processando toda a rotina organizacional, distribuindo a informação de forma clara, segura e em tempo real. O objetivo o uso desta ferramenta é melhorar os processos de negócios usando a tecnologia da informação (Lima *et al.*, 2000), e ainda, integrar as diferentes funções da empresa para criar operações mais eficientes (Buckhout *et al.*, 1999).

Ao permitir informações gerenciadas a partir do processo operacional, o *software* de gestão possibilita flexibilidade para evoluir, por meio da execução de um planejamento estratégico mais seguro (Centola & Zabeu, 1999) e mensurável. Desta forma, apoia as



decisões estratégicas e endereça as questões de competitividade das organizações (Cunha, 1998).

3 MÉTODO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

Este relato técnico se propôs solucionar, de forma prática e fundamentado na teoria, problemas enfrentados pelas organizações (Van Aken, 2007; citado por Biancolino, Kniess, Maccari, & Rabechini Jr, 2012). Nesse sentido, preserva o rigor científico da apresentação metodológica e das referências teóricas, bem como, estimula a concentração de esforço dedicado à socialização dos resultados das intervenções competitivas e sustentáveis nas organizações (Rojo & Walter, 2014).

A abordagem deste estudo foi qualitativa, o que permite uma análise mais profunda e específica do caso estudado, destaca características que num estudo quantitativo não seria possível. Quanto aos objetivos é uma pesquisa exploratória por conhecer o problema em profundidade (Beuren *et al.*, 2009). O estudo de caso foi o procedimento utilizado, método de pesquisa de caráter empírico que investiga um fenômeno atual no contexto da vida real, onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas (Yin, 2001). Os dados foram obtidos por meio da coleta de evidências de entrevistas e reuniões com os gestores, observações dos processos (dados primários) e do uso do sistema de gestão, informações disponíveis no *site* e documentos disponibilizados pela empresa em estudo (dados secundários); completando assim, a triangulação dos dados proposta pelo método de pesquisa.

Durante o período da pesquisa, houve contato com o empresário e colaboradores da empresa. As visitas à empresa foram realizadas durante os meses de Julho e Agosto de 2015.

O relato técnico foi executado com base na experiência profissional e prática dos autores, por meio da realização de diagnóstico, identificação de oportunidades da aplicabilidade do BSC nas empresas e indicação de proposta de solução, empregando, portanto, habilidades de consultoria empresarial.

4 RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE

A empresa analisado neste estudo, Intelitech Assistência e Treinamentos LTDA, teve origem há dezenove anos. Inicialmente, em 1996, oferecia os serviços de contabilidade, despachante e cursos de informática básica e atuava na região de Vila Nova, na época, Distrito de Toledo, Paraná. Em 2000 o negócio assumiu um novo foco, deixando os serviços anteriores para dedicar-se ao fornecimento de sistemas de gestão empresarial, com sede em Cascavel, Paraná.

A empresa é de natureza privada, de pequeno porte, constituída sob a forma de sociedade limitada e é administrada por três sócios, que dividiram as responsabilidades de acordo com o conhecimento de cada um. O sócio fundador é pós-doutor na área de ciências contábeis e professor universitário, não atua na empresa. O segundo sócio, é pós-graduado também na área de ciências contábeis, atua como gerente geral da empresa e acompanha o atendimento no setor de suporte, desenvolve relatórios e visita clientes para suporte e implantação. O terceiro sócio, que fez parte da sociedade após o ano de 2000, é pós-graduado na área de ciências da computação, é gerente do setor de desenvolvimento e é responsável por todo o desenvolvimento e atualizações do *software*.

A empresa está estruturada em três setores: vendas, suporte e desenvolvimento. Desta forma, a equipe é formada por treze colaboradores e os três sócios, sendo quatro nas vendas, cinco no atendimento do suporte (interno e externo) e quatro no desenvolvimento. Possui aproximadamente quinhentos clientes, entre microempresas e empresas de pequeno porte, dos



ramos de comércio, indústria e serviços de segmentos variados. Atuam com maior número de clientes nas cidades de Cascavel, Céu Azul, Matelândia, Medianeira e Vera Cruz do Oeste, todas do Estado do Paraná.

Possui cinco concorrentes diretos, com características similares a da Intelitech em Cascavel - PR, e outros de maior porte.

O *software* é dividido nos módulos: vendas, financeiro, estoque, fiscal, contábil, gerencial/estratégico, serviços e indústria. Os módulos são integrados e também são vendidos de forma separada, conforme a necessidade de cada cliente. O módulo gerencial centraliza relatórios específicos de custos, rentabilidade, vendas, movimentação de produtos e outros, voltados a análise estratégica, com base nestes relatórios, na Demonstração de Resultados - DRE, Balanço Patrimonial - BP e outros, é que foi identificada a existência das informações para geração dos indicadores para o BSC, objetivo deste trabalho.

Mesmo com a variedade de relatórios e informações que o *software* fornece, a Intelitech busca melhorar o módulo gerencial e estratégico do *software*, para que os gestores das empresas clientes tenham informações mais apuradas e úteis ao acompanhamento, avaliação e controle do seu planejamento estratégico, bem como possibilite maior competitividade no mercado em que atuam. Para atender esta necessidade o projeto foi propor um fluxo para geração de indicadores no *software*, que possam alimentar as perspectivas do BSC para possibilitar a utilização desta ferramenta pelos clientes. Por solicitação do sócio proprietário, serão analisados e propostos apenas os indicadores da perspectiva financeira do BSC como primeira fase do projeto na empresa. A sugestão é que seja criada uma rotina específica no *software* para a visualização destes indicadores por perspectiva.

Para coleta de informações foram realizadas visitas à empresa para entrevistas com os sócios, também observação de demonstração do funcionamento do *software*, análise de relatórios gerados pelo *software* em bases de teste e análise das informações do *software* contidas no *site* da empresa.

Para iniciar o estudo buscaram-se na literatura os indicadores mais recomendados por autores clássicos para a perspectiva financeira do BSC de modo geral, ou seja, que possam ser aplicados na análise de qualquer ramo de atividade, buscando atender o maior número de clientes possível. Resumidamente os indicadores abordados pelos autores estão descritos na Figura 1, subdivididos pelas medidas os indicam:

MEDIDAS	INDICADORES	AUTOR – ANO	REFERENCIAL
Crescimento da receita	% Vendas/Serviços % Margem	Kaplan e Norton (2000)	Considerada estratégia básica das empresas. Este indicador refletirá nas outras perspectivas, seja na geração de novas fontes de receita proveniente de novos mercados, novos produtos, novos clientes ou na ampliação do relacionamento com clientes atuais.
Produtividade	% Redução de custos	Kaplan e Norton (2000)	Reflete a busca da execução eficiente das atividades operacionais em apoio aos atuais clientes, sendo considerada estratégia básica, podendo incluir também a redução de custos.
Rentabilidade	ROA - Retorno sobre os ativos ROE - Retorno sobre o PL	Blatt (2001)	Por meio das demonstrações financeiras (DRE e BP) é possível efetuar o cálculo de índices, assim avaliando o desempenho passado, presente e projetado da organização, seja comparativamente com padrões do seu ramo de atuação, seja em uma análise de série temporal.

Figura 1. Indicadores recomendados para a perspectiva financeira do *Balanced Scorecard*

Fonte: Elaborada pelos autores (2015)



Com base nestes indicadores buscou-se no *software* a existência dos dados necessários para geração destas informações. Nesta análise, identificou-se que somente os clientes que possuem os módulos contábil, financeiro, estoque, gerencial/estratégico e vendas terão os dados necessários para a geração destes indicadores.

Quanto à medida de crescimento da receita, um dos indicadores recomendados pelos autores Kaplan e Norton (2000) é o percentual de vendas de mercadorias e serviços, que pode ser visualizado por período para demonstrar se houve evolução ou em quais períodos ocorre sazonalidade, bem como podem ser agregados outras informação ou filtros como vendas por vendedor, por produto, ou por região de atuação para aumentar o poder de análise do gestor.

Para geração deste indicador no *software*, os dados do faturamento e emissão das notas fiscais de venda estão inseridos no módulo vendas e já existem relatórios neste módulo e no gerencial/estratégico que fornecem os dados para geração do indicador, será necessário apenas filtrar e totalizar estes dados por período e incluir os percentuais indicando a situação de um mês para o outro (evolução, retrocesso ou equidade).

Outro indicador recomendado na medida de crescimento da receita é o percentual de margem, que pode ser líquida ou bruta, ou ainda margem de contribuição.

Para geração deste indicador os dados utilizados estão inseridos nos módulos vendas, estoque e contábil. Para geração do percentual da margem líquida são necessárias as informações relativas ao faturamento e lucro líquido de determinado período, a razão destes representa o indicador. Para o percentual de margem bruta, os dados utilizados são o faturamento e o lucro bruto de determinado período, a razão entre estes é o indicador. Já para geração da margem de contribuição, as informações compreendem o faturamento ou vendas totais, as compras dos produtos vendidos, em específico a apuração dos custos destes, bem como das despesas variáveis para produção, venda ou execução de serviços vendidos no mesmo período, demonstrando um percentual em relação às vendas.

Quanto à medida produtividade, a recomendação dos autores Kaplan e Norton (2000) é a utilização do indicador percentual de redução de custos. No *software*, as informações necessárias estão inseridas no módulo estoque e estão disponíveis em relatórios do próprio módulo ou no contábil através da DRE. Deverão ser evidenciados os totais de custos por período e o percentual de cada período para avaliar a redução ou não destes. Já há no *software* a possibilidade de visualização em relatório dos custos por produto vendido em dado período.

Quanto à medida de rentabilidade, um dos indicadores aconselhados Blatt (2001) é o ROA (*Return On Assets*) Retorno sobre os Ativos. Esse indicador calcula o lucro líquido dividido pelo ativo total, evidencia a geração de lucro em relação ao investimento, entende-se que quanto maior, melhor. Pois indica quanto a empresa obteve de lucro para cada real de investimento (Ribeiro, 1999), porém para Oyadomari *et al* (2011) esse indicador também apresenta limitações, pois analisando o lucro em relação ao ativo total não é possível definir se tais ativos foram adquiridos em contrapartida de dívidas demonstradas no passivo, para ele o ideal seria utilizar para o cálculo do indicador o ativo total líquido.

No *software*, os dados deste indicador estão inseridos nos módulos vendas, estoque e financeiro, e as informações utilizadas estão disponíveis no módulo contábil, onde se obtém o lucro líquido no DRE e o ativo total no BP, sendo necessária a criação da fórmula para geração do indicador.

O outro indicador sugerido por Blatt (2001) é o ROE (*Return On Equity*) Retorno sobre o Patrimônio Líquido, que calcula o lucro líquido dividido pelo patrimônio líquido. Este evidencia a rentabilidade do capital próprio investido na empresa e a interpretação é que quanto maior, melhor (RIBEIRO, 1999).

Os dados para obtenção deste indicador no *software* estão inseridos nos módulos vendas, estoque e financeiro, e as informações utilizadas estão disponíveis no módulo



contábil, lucro líquido de determinado período no DRE e patrimônio líquido no BP. Deve ser criada a fórmula no *software* para geração deste indicador.

Após a análise dos dados no *software* para a geração dos indicadores citados para a perspectiva financeira do BSC, montou-se um fluxo (Figura 2) para demonstrar à empresa onde os dados são inseridos pelo usuário do *software*, quais as informações necessárias e qual o indicador poderá ser gerado.

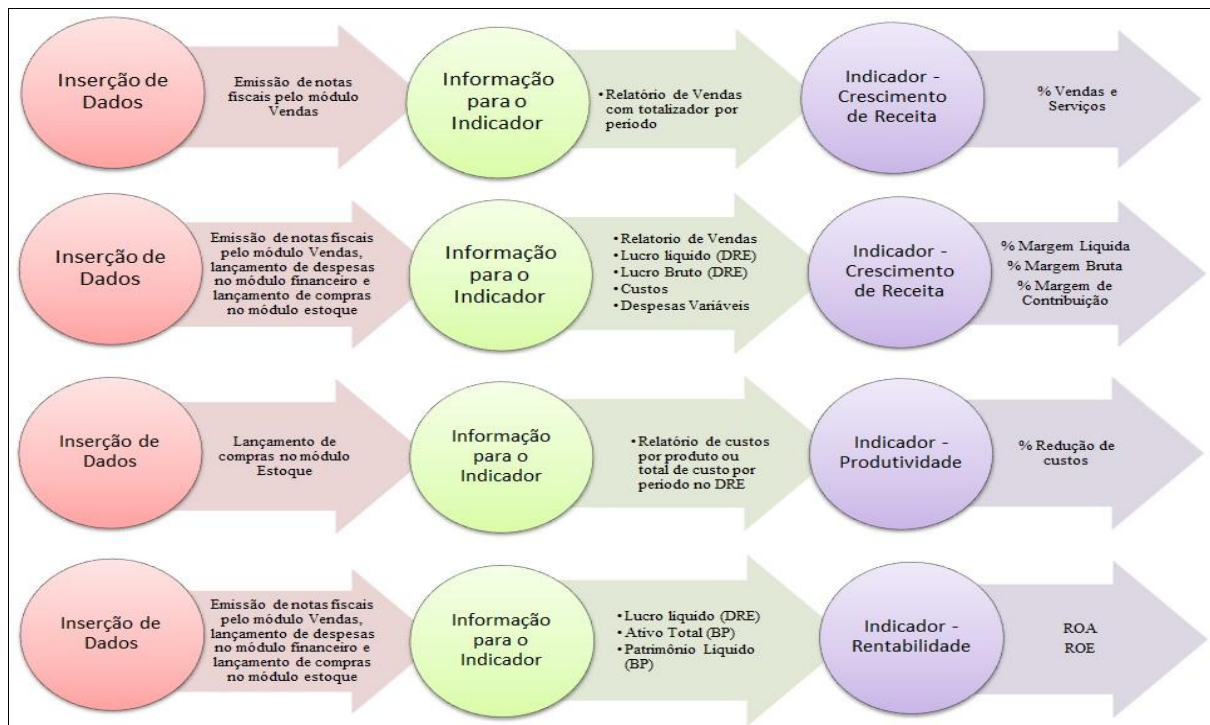


Figura 2. Fluxo para geração de indicadores no *software* DRHS para alimentação do BSC.

Fonte: Elaborada pelos autores (2015)

O setor de desenvolvimento poderá basear-se neste fluxo para elaborar a rotina que gerará os relatórios com os indicadores.

Deste modo, os clientes usuários do *software* terão maiores informações na perspectiva financeira para o acompanhamento do planejamento estratégico com suas devidas mensurações, proporcionando agilidade no controle e tomada de decisão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo era propor à empresa Intelitech um fluxo para utilização dos indicadores do *software* DRHS para a implementação do BSC. Com isso, é possível incrementar o módulo gerencial e estratégico do sistema para possibilitar às empresas usuárias do *software* o uso da ferramenta BSC no gerenciamento do seu planejamento estratégico.

O objetivo foi atendido e todos os indicadores apontados na literatura podem ser gerados pelo *software*, já que as informações necessárias já estão contidas na base de dados.

Após a observação a análise das informações existentes no *software*, identificou-se que somente os clientes que possuem os módulos contábil, financeiro, estoque, gerencial/estratégico e vendas poderão gerar os indicadores, tendo em vista que os dados necessários para geração destes são inseridos nestes módulos.

Para a tomada de decisão gerencial é necessário que a informação seja confiável e esteja disponível, ou seja, os dados precisam ser inseridos de forma correta e completa no



software pelas empresas clientes. Essa característica apresenta-se como uma limitação da pesquisa e impossibilita o uso correto da ferramenta.

Ainda como limitação é fato da análise e proposição dos indicadores terem sido feitas apenas para a perspectiva financeira, visto que, a pedido do sócio fundador, a perspectiva financeira é a mais relevante no sentido de conter maior concentração de dados das empresas, ou seja, para as demais perspectivas do BSC poderiam não haver no momento interesse por parte das empresas, já que as informações inseridas pelas empresas no *software* estão concentradas principalmente na área de finanças.

Sugere-se para novos trabalhos a continuidade deste projeto, apresentando os indicadores para as demais perspectivas do BSC, possibilitando a implantação por completo dessa ferramenta no *software*.

Outra possibilidade de estudo é o acompanhamento da aplicação destes indicadores em clientes da Intelitech para validação da ferramenta ou ainda uma pesquisa com os demais fornecedores de *software* de gestão para micro e pequenas empresas para verificar o quanto se tem procurado e investido em ferramentas de gestão estratégica para empresas desse porte.

REFERÊNCIAS

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17 (1), 99-120.

Blatt, A. (2001). *Análise de Balanços: estrutura e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis*. São Paulo: Makron Books.

Beuren, I. M. (Org.), Longaray, A. A., Raupp, F. M., Sousa, M. A. B. de., Colauto, R. D., Porton, R. A de B. (2009). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática* (3 ed.). São Paulo: Atlas.

Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr, R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, 3 (2), 294-307.

Buckout, S., Frey, E. & Nemeç Jr., J. (1999). Por um ERP eficaz. *Revista HSM Management*. 5 (16), 30-36.

Centola, N. & Zabeu, S. B. (1999). Pequenas e médias empresas: tomem a rédea de seus negócios! *PC WORLD*. (38), 34-54.

Cunha, M. A. L.(1998). Gestão integrada de processos de negócio. Simpósio de administração da produção, logística e operações industriais. *Anais...* São Paulo: FGV, 184-194.

Deming, W. E. (1990). *Qualidade: a revolução da administração*. Saraiva: Rio de Janeiro.

Drucker, P. F. (2002). *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Ferreira, A. F. & Deitos, M. L. M. S.. (2013). *Balanced Scorecard* como artefato de gestão para empresa de pequeno porte. *Revista Ciências Sociais em Perspectiva*. 12 (23).



Hacker, M. E. & Brotherson, P. A. (1998). Designing and installing effective performance measurement systems, *IIE Solutions*. 30 (8), 18-23.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard* (15 ed.). Rio de Janeiro: Campos.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2000). Having Trouble With Your Strategy? Then map it. *Harvard Business Review*. 78 (5), 167-176.

Lima, A. D. A., Pires, F. P., Torres, F. S., Pelka, J. F. K., Boaventura, P. C. S. & Almeida, P. R. R. (2000). *Implantação de pacotes de gestão empresarial em médias empresas*. Disponível em: <<http://www.kmpress.com.br/portal/artigos/preview.asp?id=147>>. Acesso em: 27 ago 2015.

Maccari, E. A., Lobosco, A., & Souza, N. (2009). A importância da ferramenta *balanced scorecard* para a análise financeira da empresa: um estudo de caso na empresa Duratex. *Anais dos Seminários em Administração – SemeAd*, São Paulo, SP, Brasil, 12.

Machado-da-Silva, C. L., Barbosa, S. de L. (2002). Estratégias, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. *Revista de Administração Contemporânea*. 6 (3), 07-32.

Motta, R. (1995). A busca da competitividade nas empresas. *Revista de Administração de Empresas*. 35 (1), 12-16.

Neely, A. *et al.* (1996). Performance measurement system design: should process based approaches be adopted? *International Journal Production Economics*. 46-47, 423-431.

Oyadomari, J. C., Frazatti, F., Mendonça-Neto, O. R., Cardoso, R. L., Bido, D. de S. (2011). Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da resources-based view. *Revista Eletrônica de Administração – REAd*. 17 (2), 298-329.

Porter, E. M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. 23-41.

Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 68 (3), 79-91.

Ribeiro, O. M. (1999). *Estrutura e análise de balanços fácil* (6 ed.) São Paulo: Saraiva.

Rojo, C. A., Walter, S. A. (2014). Relato técnico: Roteiro para elaboração. *Revista Competitividade e Sustentabilidade – COMSUS*, 1 (1), 01-18.

Tachizawa, T. (2002). *Criação de novos negócios*. Rio de Janeiro: FGV.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e método* (2 ed.). São Paulo: Bookman.