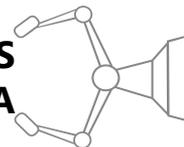


O *BALANCED SCORECARD* E SUAS PERSPECTIVAS APLICADOS EM UMA INCUBADORA



Matheus Viegas de Campos Camacho

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
matheus.camacho@gmail.com

Patrícia da Silva Santana

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
paatysantana13@gmail.com

Priscila Regina Ribeiro Bueno

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
prirrbueno@gmail.com

Elismar Verissimo de Siqueira

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
presidentesiqueira@gmail.com

Diego Rorato Fogaça

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
fogaca.diego@gmail.com

Recebido em: 14/11/2019

Aceito em: 02/03/2020

Resumo: O presente artigo tem como objetivo elaborar a proposta de um *Balanced Scorecard* para uma Incubadora mista de empresas localizada Campo Grande, Mato Grosso do Sul. Para tal foi realizado uma pesquisa exploratória, por meio de visitas técnicas, entrevista semiestruturada com a gestora da organização, análise de documentos, apoiados em conceitos de gestão organizacional, sendo possível analisar a sua estratégia a partir da missão, visão e valores. Com isso foram elaborados objetivos, indicadores, metas e iniciativas para cada uma das perspectivas abordadas no BSC. Com essas informações foi desenvolvido um mapa estratégico relacionando os objetivos de cada perspectiva. Desse modo, observa-se que a organização contém ações importantes a serem realizadas para a melhoria de sua gestão. As soluções elaboradas foram apresentadas à gestora da incubadora e parte das ações estratégicas foram aceitas para aplicação.

Palavras-chave: *balanced scorecard*; gestão estratégica; incubadora de empresas.

Abstract: *This article aims to elaborate the proposal of a Balanced Scorecard for a mixed incubator of companies located in Campo Grande, Mato Grosso do Sul. For this, an exploratory research was conducted, through technical visits, semi-structured interview with the organization's manager, document analysis, supported by organizational management concepts, and it is possible to analyze its strategy from the mission, vision and values. Thus, objectives, indicators, goals and initiatives were prepared for each of the perspectives addressed in the BSC. With this information, a strategic map was developed relating the objectives of each perspective. Thus, it is observed that the organization contains important actions to be taken to improve its management. The elaborated solutions were presented to the incubator manager and part of the strategic actions were accepted for application.*

Keywords: *balanced scorecard*; gestión estratégica; incubadora de empresas.

Resumen: *Este artículo tiene como objetivo elaborar la propuesta de un Balanced Scorecard para una incubadora de empresas ubicada en Campo Grande, Mato Grosso do Sul. Fue realizada una investigación exploratoria, a través de visitas técnicas, entrevistas semiestructuradas con el gerente de la organización, análisis de documentos, respaldado por conceptos de gestión organizacional, y fue posible analizar su estrategia desde la misión, visión y valores. Así, se prepararon objetivos, indicadores, metas e iniciativas para cada una de las perspectivas abordadas en el BSC. Con esta información se desarrolló un mapa estratégico que relaciona los objetivos de cada perspectiva. Por lo tanto, se observa que la organización contiene acciones importantes que deben tomarse para mejorar su gestión. Las soluciones elaboradas se presentaron al gerente de la incubadora y parte de las acciones estratégicas fueron aceptadas para su aplicación.*

Palabras clave: *balanced scorecard*; gestión estratégica; incubadora de empresas.

1. INTRODUÇÃO

O crescimento do Terceiro Setor, especialmente para as Organizações Não Governamentais (ONGs), amplia os desafios de captação de recursos para execução de suas atividades, assim como a sua própria sobrevivência. A obtenção de recursos não exclusivamente financeiros define-se como a maneira de realizar a missão de uma entidade, aplicando projetos e programas de órgãos do Terceiro Setor, e apresenta um grupo de técnicas com a finalidade de potencializar e organizar a busca de recursos (TACHIZAWA, 2014).

Dentro ainda deste setor, encontramos uma crescente classe de organizações. As incubadoras destacam-se pelo fomento à inovação e empreendedorismo, e têm como propósito a produção de empresas de sucesso, em contínuo desenvolvimento além de se tornarem financeiramente viáveis e competitivas em seu mercado, diminuindo o risco de mortalidade (DORNELAS, 2002).

O foco de uma organização é oferecer soluções em forma de produto ou serviço (DAFT, 2004). Deste modo é necessário estabelecer a missão, visão e valores para organizações de maneira a construir o plano de ação delas. É muito importante a existência de um planejamento estratégico para cada grande área a fim de conquistar as metas or-

organizacionais propostas. O planejamento estratégico, assim como sua implementação, apresentam grandes dificuldades, mesmo quando estão claras as metas da organização (THOMPSON; STRICKLAND, 2004).

O objetivo do presente trabalho é propor um *Balanced Scorecard* (BSC) em uma Incubadora de uma Universidade no Mato Grosso do Sul. Pretende-se levantar objetivos e metas organizacionais nas quatro perspectivas abordadas pela ferramenta de gerenciamento e, a partir daí, recomendar melhorias estratégicas na gestão da incubadora.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégia

A estratégia é um plano de ação, uma diretriz que é utilizada de forma a identificar os temas que destacam a importância da organização. Um modelo de ação resultante de planejamento. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2009)

Segundo Thompson e Strickland (2000), a missão é onde a empresa está, analisando o porquê de sua existência e quais atividades ela pretende exercer. Define-se, portanto, qual sua área de atuação e onde seus recursos serão alocados para se atingir o sucesso. Por outro lado, a visão estabelece aonde a empresa deseja chegar em um determinado horizonte de tempo, ou seja, norteia as ações que a empresa precisa empreender em direção a um objetivo comum.

Os valores de uma organização são as crenças, características e normas comportamentais transmitidas pelos colaboradores com o decorrer dos negócios da organização e atuam como base da cultura da empresa.

2.2 *Balanced Scorecard* (BSC)

Devido à necessidade de medição e gestão de desempenho, Kaplan e Norton (2006) desenvolveram uma metodologia através de um projeto conhecido como *Balanced Scorecard*. Essa metodologia pode ser aplicada também em pequenas empresas, desde que elas tenham a estratégia, missão, visão e valores bem estruturados (MARCHESAN NETO, 2002).

O objetivo da metodologia de gestão BSC é estipular a conexão entre o planejamento estratégico e as atividades operacionais da empresa por meio da análise do de-

sempenho da empresa e do *feedback* contínuo sobre a estratégia. O BSC permite que o gestor compreenda os objetivos estratégicos e, a partir deles, defina as ações estratégicas que devem ser tomadas. O *Scorecard* cria um sistema para manter a missão e a estratégia interligadas (Figura 1) e se utiliza de indicadores para expor aos stakeholders a situação atual da empresa e os objetivos futuros (KAPLAN; NORTON, 2006).

Figura 1 – As 4 perspectivas do BSC e sua ligação com a estratégia



Fonte: Kaplan e Norton (2006).

Para essa mensuração, é feita a análise de quatro perspectivas estratégicas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento que são utilizadas para equilibrar os objetivos de curto e longo prazo.

A perspectiva financeira avalia se a estratégia estipulada pela empresa é eficiente e eficaz, sendo constatado através do retorno do capital, proporcionando um aumento da lucratividade (KAPLAN; NORTON, 2006). O objetivo dessa perspectiva é mostrar se as escolhas estratégicas implementadas por uma organização estão contribuindo para a elevação do valor de mercado da empresa, para a geração de valor econômico e proporcionando aumento da riqueza dos acionistas e demais stakeholders (HERRERO, 2005).

A perspectiva do cliente detecta o segmento de mercado e cliente em que a empresa irá competir. Dentro dessa perspectiva, analisa-se a satisfação do cliente, sua prospecção e retenção, e sua lucratividade. Além da participação do consumidor, pode-se va-

lorizar a rapidez da produção e a pontualidade das entregas (KAPLAN; NORTON, 2006). O valor do cliente pode ser obtido através da visão em que o cliente tem da organização, que afetará diretamente em seus desejos e conseqüentemente, sua satisfação (HERREIRO, 2005).

A perspectiva dos processos internos está voltada para a prospecção e retenção de clientes, de forma a organizar os processos gerenciais que causará uma reação positiva sobre os clientes (KAPLAN; NORTON, 2006). O enfoque irá além dos métodos tradicionais, voltados aos processos existentes e passará a identificar novos processos a fim de alcançar o sucesso financeiro e dos clientes.

A última perspectiva, de aprendizado e crescimento, identifica as bases da organização, em que a empresa deve elaborar para alcançar o objetivo, gerando crescimento e melhorias a longo prazo. A empresa deve estudar qual melhor estrutura organizacional irá adotar para que consiga atingir o sucesso, contemplando a capacidade de aprendizado e habilidade dos funcionários, os sistemas de informação e processo de P&D (KAPLAN; NORTON, 2006).

2.3 Objetivos, indicadores e metas

Os objetivos são referências para que o desempenho seja alcançado (THOMPSON; STRICKLAND, 2000). Estabelecê-los têm o intuito de focar as metas em ações práticas, a fim de medir o aperfeiçoamento da empresa. Ou seja, eles irão mensurar o desempenho da empresa decorrentes da sua missão, visão e valores. Os indicadores devem ser quantificados e verificados. São ferramentas que servem de apoio à empresa, proporcionando informações sobre processos, identificando problemas e podendo controlar a qualidade da produtividade (HIKAGE; SPINOLA; LAURINDO, 2006).

As metas são os primeiros passos para a aplicação do *Scorecard*: por meio delas serão indicadas as necessidades de mudanças. Elas causam uma ruptura no desenho de uma operação, servindo para impulsionar os objetivos nas quatro perspectivas do BSC.

As metas devem comunicar mudanças futuras, em média de 3 a 5 anos. Para isso, dentro de uma organização, são analisados investimentos estratégicos, pesquisas de mercado, produtos e serviços inovadores, reciclagem de funcionários e melhores sistemas de informação para que futuramente as metas sejam alcançadas (KAPLAN; NORTON, 2006).

2.4 Mapa estratégico

Mapas estratégicos apresentam a execução da estratégia como um todo, facilitando a determinação e a análise do gerenciamento dos objetivos e indicadores. É uma representação visual dos objetivos da organização nas quatro perspectivas, correlacionando os resultados com os objetivos almejados nas perspectivas (KAPLAN; NORTON, 2006).

Ele descreve o processo traçando um referencial para a elaboração e gerenciamento da estratégia, por meio da transformação de ativos intangíveis em resultados palpáveis para os clientes, a fim de melhorar a qualidade de serviços e produtos, proporcionando vantagem competitiva (STORCH; NARA; STORCH, 2004).

3. MÉTODOS

A pesquisa teve caráter qualitativo. Realizou-se uma pesquisa exploratória por meio de visitas técnicas com observação direta, entrevista semiestruturada com a gestora da organização e análise de documentos, como o Manual de Processos da Incubadora. O método empregado foi a entrevista semiestruturada seguindo cada perspectiva do BSC, abordando cada uma e identificando os objetivos definidos pela organização. As entrevistas foram realizadas nos meses de outubro e novembro de 2018 com a Chefe de Divisão e gerente da incubadora. Foram necessárias duas reuniões de quarenta minutos cada para coletar todos os objetivos pretendidos pela incubadora. A primeira reunião abordou as perspectivas “financeira” e “dos clientes” e a segunda abordou “processos internos” e “aprendizagem e crescimento”. Foi realizada uma visita técnica guiada por um estagiário, possibilitando observações diretas sobre delegações de tarefas e estrutura organizacional, favorecendo diversidade de visões e alinhamento de informações. A estratégia de coleta e análise de informações em grupo serve muito bem para aumentar embasamento teórico, além de proporcionar maior veracidade nas conclusões apresentadas (SILVA *et al.*, 2010). Como a incubadora passa por um processo de certificação, foi possível que os gestores validassem os objetivos com os requisitos exigidos nessa certificação.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

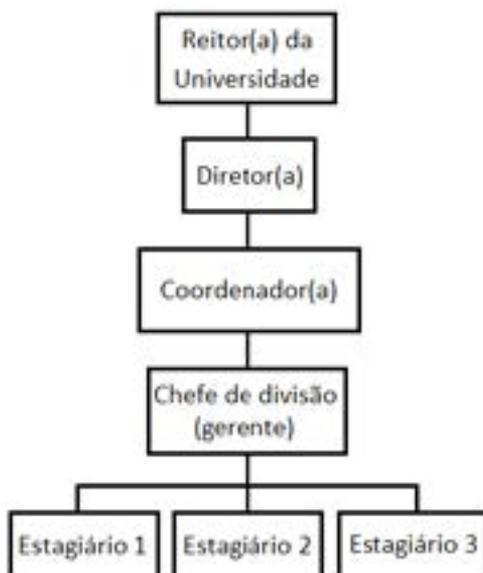
4.1 Caracterização da unidade de análise

A incubadora em estudo é um programa de incubação sem fins lucrativos, viabilizado por uma universidade de Mato Grosso do Sul, que apoia empreendimentos inovadores de base tecnológica, voltados para a vocação do estado de Mato Grosso do Sul. Ela é considerada uma das principais do Estado e atende empresas e projetos focados em inovação e tecnologia, oferecendo suporte inicial para o desenvolvimento de empreendimentos.

Ela foi criada no ano de 2002 e regulamentada no ano de 2011. Sua infraestrutura é composta por seis módulos administrativos, cinco laboratórios de produção, além de sala de reunião, secretaria/recepção e copa/cozinha. A utilização da infraestrutura inclui também energia elétrica, água e telefone, além da possibilidade de utilização de laboratórios da universidade.

Quanto à estrutura organizacional, a Incubadora possui uma estrutura simples (Figura 2).

Figura 2 – Organograma da Incubadora



Fonte: Autores (2019).

A organização não possui uma definição de tarefas muito clara, uma vez que diferentes papéis são executados pela mesma pessoa. A chefe de divisão, por exemplo,

cuida das áreas financeira, RH e marketing. Os estagiários também não possuem uma única área de atuação, sendo um ponto no qual a organização está se aprimorando para que haja melhor direcionamento das atividades exercidas por eles.

Por outro lado, a organização possui uma estratégia clara, com missão, visão e valores bem definidos. A principal característica da incubadora é proporcionar a novas empresas e empreendimentos em estágio inicial o suporte necessário para o seu desenvolvimento, ou seja, disponibilizar espaço para produção de seus produtos, atendimento a clientes, além de viabilizar capacitação e monitoramento para uma gestão saudável e permanente.

4.1.1 Visão estratégica da organização

Missão: “Apoiar empreendimentos inovadores em todos os seus estágios de incubação aliando o conhecimento da Universidade e da Comunidade para a transformação da Ciência e Tecnologia em produtos e serviços com alto valor agregado”

Visão: “Ser autossustentável, prospectando empreendimentos inovadores para o estabelecimento da Incubadora como agente de desenvolvimento científico e tecnológico no País”

Valores: Trabalho colaborativo; Ética e transparência; Comprometimento; Sustentabilidade e Inovação.

A missão e visão foram desenvolvidas com foco na atuação do apoio aos empreendedores, que já acontece no estado no Mato Grosso do Sul, tendo em vista as realizações previstas para fora do estado e conquistas financeiras. Como a visão é de longo prazo, existe uma maior necessidade de direcionamento de meta temporal, que não está presente e seria importante para saber quando os aspectos da visão devem ser revisados.

Essa visão estratégica pode ser encontrada em forma de banner e pôsteres em vários lugares estratégicos da organização. No site, a missão, visão e valores também são encontradas juntamente com uma breve caracterização da incubadora.

4.2 Desenvolvimento do *Balanced Sbacorecard*

De acordo com cada perspectiva do BSC e as informações obtidas no contato com a organização, relacionaram-se os objetivos, seus respectivos indicadores e metas estabelecidas.

4.2.1 Perspectiva financeira

É muito importante antes de desenhar os objetivos financeiros da empresa, entender seu processo de captação de recursos, seus ideais e necessidades. A incubadora, tem como principal meta a conquista da autossustentabilidade financeira e ser reconhecida como uma empresa.

Atualmente a empresa é dependente financeiramente de recursos da universidade, cenário que pretende ser mudado com a captação de recursos (investidores) advindos de outras instituições. As empresas incubadas, de acordo com a fase de maturação em que ela está inserida, pagam uma taxa proporcional mensal pelo apoio e suporte recebido. No Quadro 1 estão dispostos os objetivos, indicadores e metas para essa perspectiva.

Quadro 1 – Proposta de perspectiva financeira para a incubadora

Perspectiva	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS
FINANCEIRA	Aumentar a captação de recursos advindos de fomento ou investimento de instituições parceiras da Universidade	Total anual de recursos captados por canais desvinculados a Universidade	Aumentar em 50% o volume anual de recursos captados no ano de 2019
	Aumentar a sustentabilidade financeira	Volume de recursos próprios faturados no ano	85% de crescimento anual
	Aumentar o faturamento bruto das incubadas	Faturamento bruto das incubadas	Aumento de 30% no faturamento bruto das incubadas
	Aumentar o desenvolvimento econômico regional	Número de postos de trabalho gerados pelas empresas incubadas	Aumentar em 30% o número de postos de trabalho gerados pelas empresas incubadas até 2021

Fonte: Autores (2018).

4.2.2 Perspectiva de clientes

A incubadora busca sensibilizar e prospectar o máximo possível de potenciais empreendedores por meio de participação em eventos como o Startup Weekend e capacitação de docentes e discentes em empreendedorismo. A definição das empresas incubadas acontece por meio de processo seletivo que tem etapas eliminatórias no edital: a inscrição da caracterização da empresa, análise documental, qualificação em CANVAS e avaliação por banca. As empresas que são aceitas em todas as fases do processo assinam um termo de incubação e passam a ser orientadas pela incubadora por um período de 3 anos para sua graduação.

Uma das dificuldades encontradas pelo programa é a evasão de incubados, já que existe uma alta taxa de desistência antes de se atingir a graduação. Tal fato é um foco para ações de mudança. A proposta desta perspectiva está contida no Quadro 2.

Quadro 2 – Proposta de perspectiva dos clientes para a incubadora

Perspectiva	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS
CLIENTES	Aumento na prospecção de público alvo	Número de pessoas prospectadas por edital	Crescimento de 80% por edital
	Aumento do número de propostas no Processo Seletivo	Porcentagem de propostas enviadas em relação ao ano anterior	Aumento de 50% no número de propostas enviadas
	Aumento da taxa de sucesso	Porcentagem entre graduados por número de incubados ingressantes no mesmo edital	Aumento de 50% no número de graduados
	Direcionar mais atenção aos incubados	Quant. de atividades com envolvimento das Empresas Incubadas pelo número de atividades do ano interior	Aumentar em 30% o número de atividades voltadas aos incubados no ano de 2019
	Atrair mais projetos de alunos Universidade para incubação e <i>spin-off</i>	Número de projetos de pesquisadores/alunos da Universidade prospectados em relação ao total de projetos	Aumentar em 5% o número de projetos de pesquisadores/alunos da Universidade prospectados em 2019

Fonte: Autores (2018).

4.2.3 Perspectiva dos processos internos

Os processos internos estão ligados às diversas atividades realizada pela empresa para seu bom desenvolvimento, com isso é necessário identificar as maiores necessidades de melhorias nos processos para aperfeiçoamento e crescimento da empresa.

A incubadora possui um organograma pouco horizontalizado e tarefas que não são bem definidas, o que causa transtornos e problemas nos processos internos, como alta taxa de atrasos e alta rotatividade de colaboradores e incubados.

Em busca de uma melhor gestão e padronização dos processos gerenciais da organização, será iniciada a implementação do modelo de boas práticas do Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (CERNE), que visa promover a melhoria dos resultados das incubadoras de diferentes setores de atuação. Visualiza-se esta perspectiva no Quadro 3.

Quadro 3 – Proposta de perspectiva dos processos internos para a incubadora

Perspectiva	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS
PROCESSOS INTERNOS	Otimizar delegação de tarefas	Total de colaboradores com tarefas bem definidas pelo total de colaboradores	100% dos colaboradores com tarefas bem definidas
	Melhorar cumprimento de prazos	Porcentagem de tarefas cumpridas dentro do prazo	90% de tarefas cumpridas dentro do prazo
	Implantar metodologia CERNE	Taxa de práticas implantadas	Implantar 100 das práticas CERNE 1 até março de 2019
	Aumentar a ocupação da incubadora	Número de módulos ocupados pelo total de módulos disponíveis	Alcançar ocupação total da incubadora até o ano de 2021

Fonte: Autores (2018).

4.2.4 Perspectiva de aprendizagem e crescimento

Para alcançar os objetivos de aprendizagem e crescimento é necessário o investimento e desenvolvimento do capital humano integrado à empresa, com base na construção de valor deles. A incubadora, portanto, busca investir no desenvolvimento dos seus colaboradores e incubados a partir de capacitações e melhoria na infraestrutura de suporte. As capacitações são para áreas nas quais a incubadora ou os próprios incubados notam necessidade dentro dos cinco principais eixos: mercado, tecnologia, gestão, finanças e empreendedor. No Quadro 4 encontra-se o desenvolvimento desta perspectiva.

Quadro 4 – Proposta de perspectiva de aprendizagem e crescimento para a incubadora

Perspectiva	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	Desenvolver estrutura documental do CERNE I	Número de documentos elaborados	Desenvolver 100% dos documentos até março de 2019
	Desenvolver os empreendedores (habilidades pessoais)	Número de empreendedores capacitados	100% dos empreendedores capacitados até o ano de 2019
	Desenvolver habilidades específicas	Número de empresas incubadas que participam de eventos de capacitação	Aumentar em 30% o número de eventos de capacitação até o ano de 2019
	Melhorar infraestrutura física e tecnológica para auxílio aos incubados no processo de incubação	Volume de investimento financeiro em infraestrutura, no ano.	Aumentar em 60% o volume de investimento em infraestrutura física e equipamentos disponíveis para empresas incubadas
	Diminuir perdas de talentos	Porcentagem de funcionários em potencial que desistem	Reduzir em 10% o número de perdas de talentos

Fonte: Autores (2018).

4.3 Mapa estratégico e propostas de ações estratégicas

O mapa estratégico é a estruturação do BSC em sua totalidade. Nele é possível conferir de forma sintetizada como a empresa pretende se movimentar e o que ela pretende mudar. O mapa estratégico da Incubadora é apresentado na Figura 3.

Com os objetivos, indicadores e metas já estabelecidos como estratégia para o desenvolvimento da empresa, foram levantados alguns principais focos de ação para serem implementados a fim de mitigar os problemas encontrados na incubadora.

A implementação do CERNE na empresa, visando uma melhoria e padronização dos processos, pode gerar resultados significativos, como a organização e distribuição de tarefas e atribuições, por meio de ferramentas adequadas, considerando as metas da Divisão e as competências e habilidades dos colaboradores. Isso acontecerá por meio da contratação de um consultor CERNE para auxílio na escolha de evidências/registros e realização de oficinas para capacitação dos incubados e colaboradores nos cinco eixos do CERNE (Empreendedor, Tecnologia, Capital, Mercado e Gestão) para melhor administração e negociação dos bens e serviços.

Figura 3 – Mapa Estratégico da Incubadora



Fonte: Autores (2018)

Para a sustentabilidade financeira, buscam-se parcerias entre a universidade e empresas ou instituições que possam aportar investimento na incubadora e empresas Incubadas, bem como aderir a editais de fomento, direcionando os investimentos para melhoria de suporte de infraestrutura para os incubados. Tendo também como objetivo a retenção de empresas incubadas para maior número de graduandos, é importante proporcionar treinamentos e capacitação voltados para o desenvolvimento do perfil empreendedor e de habilidades específicas de cada área dos incubados.

Como uma área crucial para o programa, o marketing deve buscar promover eventos de prospecção periódicos, em locais estratégicos, para maior alcance de divulgação dos processos seletivos. Porém, um foco da incubadora deve ser investir em prospecção e marketing direcionados ao público de dentro da própria instituição de apoio (universidade), atingindo alunos e professores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração do presente estudo resultou em uma proposta de análise de desempenho utilizando a ferramenta BSC. Juntamente com os referenciais teóricos e informações coletadas da organização, foi possível identificar o impacto da incubadora

quanto ao desenvolvimento e à sustentabilidade das empresas incubadas. A elaboração de objetivos, indicadores e metas em cada perspectiva da incubadora e a proposta de ações estratégicas (como busca por parcerias, implementação do CERNE, realização de treinamento com foco em desenvolver habilidades empreendedoras nos colaboradores e foco em marketing para prospecção de incubados) permitem que a organização direcione esforços para atingir sua visão estratégica.

Algumas limitações encontradas foram o pouco tempo para aplicação do modelo proposto, deixando de revelar pontos que poderiam ser relevantes para as perspectivas, e o acompanhamento e controle das ações estratégicas propostas. Apesar das limitações, o presente artigo poderá servir como guia para futuros trabalhos que abordam estratégia, incubadoras e a ferramenta BSC. Ademais, próximos passos serão acompanhar a implementação das propostas pautadas para alcance dos objetivos e metas estabelecidos nas perspectivas do modelo indicado.

Referências

- DAFT, Richard L. **Organização: teoria e projetos**. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2004.
- DORNELAS, José C. A. **Planejando incubadora de empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- HERRERO, E. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- HIKAGE, Oswaldo K.; SPINOLA, Mauro M.; LAURINDO, Fernando J. B. Software de *Balanced Scorecard*: proposta de um roteiro de implantação. **Revista Produção**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 140-160, 2006.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 23. ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2006.
- MARCHESAN NETO, Armando. **Sistemas de Avaliação de Desempenho: implantação do balanced scorecard em uma empresa de serviços**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste, 2002.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- SILVA, A. B. *et al.* **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- STORCH, Clane R. R.; NARA, Elpídio O. B.; STORCH, Luiz Afonso. Mapa estratégico, uma representação gráfica do Balanced Scorecard, ferramenta para otimização da tomada de decisões: estudo

de caso de uma indústria de porte médio. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v. 4, n. 4, p. 4070-4077, ago. 2004.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e terceiro setor**: criação de ONGs e estratégias de atuação. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND, Alonzo J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.