

Célio Gomes de Lima Júnior
Julianne das Chagas Gomes
José Guilherme Said Pierre
Carneiro
José Sarto Freire Castelo

IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM UMA INDÚSTRIA DE CERÂMICA VERMELHA

RESUMO

A implantação de ferramentas de gestão, como o *Balanced Scorecard* (BSC), envolve mudanças no controle gerencial de uma empresa em diversos aspectos, pois enfatiza a comunicação de estratégias e a criação de uma nova metodologia para o controle de desempenho. O objetivo deste estudo é realizar uma análise crítica sobre a aplicação do *Balanced Scorecard* em uma indústria de cerâmica vermelha, a partir da construção e da implementação dessa ferramenta de gestão em uma cerâmica localizada no município de Russas, Ceará. O estudo de caso revelou a necessidade de rever a gestão estratégica da empresa, em virtude da criação de mecanismos eficientes de alimentação dos indicadores pertencentes ao mapa estratégico, de modo a refletir sobre a situação da mesma, e por fim, garantiu que os gestores e funcionários estivessem alinhados com o modelo de gestão estratégica recém-implantado, a fim de que seja possível obter as vantagens propiciadas por este modelo de gestão.

PALAVRAS-CHAVE: Balanced Scorecard. Gestão estratégica. Cerâmica vermelha.

IMPLEMENTATION OF BALANCED SCORECARD IN A RED CERAMICS INDUSTRY

ABSTRACT

The implementation of management tools such as the *Balanced Scorecard* (BSC) involves changes in the managerial control of a company in several aspects, as it emphasizes the communication of strategies and the creation of a new methodology for performance control. The objective of this study is to perform a critical analysis on the application of the *Balanced Scorecard* in a red ceramics industry from the construction and the implementation of this management tool in a ceramics located in the municipality of Russas, Ceará. The case study revealed the need to review the strategic management of the company due to the creation of efficient mechanisms to feed the indicators belonging to the strategic map, in order to reflect on the situation of the company, and finally ensured that managers and employees were aligned with the newly implemented strategic management model, in order to obtain the advantages provided by this management model.

KEYWORDS: Balanced Scorecard. Strategic management. Red ceramics.

Enviado em: 07/08/2018
Aceito em: 04/09/2018
Publicado em: 17/12/2018

DOI: 10.25190/rec.v7i2.2235

1 INTRODUÇÃO

Kaplan e Norton (1997), por meio de discussões em grupo, levaram a uma aplicação do *scorecard*, que se transformou no que chamamos de *Balanced Scorecard* (BSC), organizando-se em torno de quatro perspectivas distintas – financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado. O nome refletia o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências (*leading*) e ocorrências (*lagging*), e entre as perspectivas internas e externas de desempenho. Alguns participantes experimentaram protótipos de *Balanced Scorecards* em setores de suas empresas. A conclusão do estudo, em dezembro de 1990, documentou a viabilidade e os benefícios desse sistema equilibrado de medição estratégica (KAPLAN; NORTON, 1997).

Chamou-se a atenção para o fato das empresas estarem inseridas em ambientes mais turbulentos, e que os altos executivos precisam receber *feedback* sobre as estratégias mais complexas. A estratégia planejada, embora iniciada com as melhores intenções e com os melhores conhecimentos e informações disponíveis, provavelmente tenha deixado de ser adequada ou validada dentro das circunstâncias atuais (KAPLAN; NORTON, 1997). Afinal, nesses ambientes em constante transformação, novas estratégias podem surgir do aproveitamento de oportunidades ou de resposta a ameaças não-previstas na formulação do plano estratégico inicial (KAPLAN; NORTON, 1997).

Conforme podemos perceber o BSC se tornou uma importante ferramenta de gestão estratégica, que motiva melhorias não incrementais em áreas críticas, como desenvolvimento de produtos, processos, clientes e mercados. Diante do exposto formulou-se o seguinte problema: quais os resultados, os desafios e as limitações da utilização do BSC em uma indústria de cerâmica vermelha?

Considerando dados secundários exibidos no Plano de Desenvolvimento, o Arranjo Produtivo Local (APL) da Cerâmica Vermelha de Russas, podemos caracterizar a indústria de cerâmica no Nordeste como uma indústria nativa desta região, com estrutura de gestão marcadamente familiar, em que a presença das micros e pequenas olarias são predominantes. Além disso, com grande potencial de expansão, o setor cerâmico do Ceará tem no aumento da eficiência dos recursos energéticos e na evolução tecnológica fatores essenciais e estratégicos para seus esforços de desenvolvimento e de conquista de novos mercados (JACOME; CARMO; ALBERTIN 2013).

Dada esta situação, a hipótese aqui firmada é que ao aplicarmos as técnicas de BSC em uma indústria desse setor obteremos bons resultados no que diz respeito ao esclarecimento e à tradução da visão e da estratégia empregadas; à comunicação de objetivos e medidas estratégicas; ao planejamento, ao estabelecimento de metas e ao alinhamento das iniciativas estratégicas; e também para o melhoramento do *feedback* e medição de desempenho. O objetivo geral desse trabalho é realizar uma análise crítica sobre a implantação da ferramenta de BSC em uma indústria de cerâmica vermelha.

Muitas pequenas e médias empresas são guiadas pela oportunidade. Quando estão

proporcionando valor em nichos em crescimento, veem oportunidade em tudo. Manter uma direção estratégica focada pode ser tão difícil quanto fazer uma criança andar em linha reta em uma loja de brinquedos (PERSON, 2012).

Para Kaplan e Norton (1997, p. 21) há uma máxima: “O que não é medido não é gerenciado”. O gestor precisa ter em mente que o sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades.

Trabalhar com gerenciamento de metas pode implicar um processo de mudança no modelo gerencial. Constantemente, as empresas têm buscado teorias e metodologias modernas de gestão, para amoldá-las à sua cultura. O fato é que a mensuração de desempenho por meio de indicação de metas pode tornar-se em uma das bases para mudar o modelo de gestão de uma organização (NIVEN, 2002).

Segundo dados apresentados pelo SEBRAE/NA (2016), em sua pesquisa intitulada Sobrevivência das Empresas no Brasil, é imperioso, para a boa condução do negócio, deter conhecimento das áreas de planejamento, organização empresarial, vendas e recursos humanos. Person (2012) desmitifica a impressão que os executivos de pequenas e médias empresas (PME) têm que o BSC é válido apenas para grandes corporações. O autor reforça, ainda, que dentre os vencedores do Hall da Fama do BSC, 20% são empresas de pequeno e médio porte.

Ao analisar o exposto, se torna visível a importância de uma ferramenta do calibre do BSC para auxiliar os gestores de pequenas e médias empresas a garantir que seus esforços tenham foco, fornecendo uma estrutura que gere clareza absoluta de sua estratégia e visão final, facilitando a identificação de projetos que não estejam dentro daquele foco.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O BSC é uma ferramenta empresarial que traduz a missão e a estratégia da organização em um conjunto coerente de medidas de desempenho, que propicia a formação de uma estrutura de medição estratégica e de um sistema de gestão eficiente. É uma metodologia que liga as atividades de curto e longo prazo de uma organização com a visão, a missão e a estratégia da empresa, por meio do estabelecimento de metas mensuráveis. Além disso, ele cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

Tais medidas são agrupadas em quatro dimensões: financeira, cliente, processos internos que devem ser realizados permanentemente, analisando as possibilidades de crescimento e aprendizado, assim como os investimentos em capacitação de Recursos Humanos (RH) e sistemas de informação que poderão contribuir de forma substancial na melhoria de todas as atividades realizadas na organização, ligadas por relações de causa-efeito. (ROEST, 1997).

O começo da década de 1990 marcou o surgimento da Era da Informação, isso ocorreu graças ao tremendo impacto provocado pelo desenvolvimento tecnológico. Na era da informação o capital financeiro cede o trono para o capital intelectual. A nova riqueza passava a ser o conhecimento, o recurso organizacional mais valioso e importante (CHIAVENATO, 2003).

Após cerca de dez anos de sua apresentação à comunidade acadêmica e gerencial, o BSC já estava sendo utilizado ou estudado por mais de 60% das empresas presentes na lista Fortune 1000. Dentre as que o empregam, a maioria apresenta altos índices de satisfação em relação às melhorias alcançadas, especialmente no tocante à comunicação dos temas estratégicos para os colaboradores de uma empresa (REZENDE, 2017).

O cenário das empresas, no qual os ativos intangíveis se tornaram a principal fonte de vantagem competitiva, exige ferramentas que descrevam os ativos com base no conhecimento e nas estratégias criadoras de valor, construídas a partir desses ativos. Na falta dessas ferramentas, as empresas sentiram dificuldade em gerenciar o que não conseguiam descrever ou medir (KAPLAN; NORTON, 2001).

As organizações criam valor sustentável por meio da alavancada de seus ativos intangíveis – capital humano; bancos de dados e sistemas de informações; processos de alta qualidade, sensíveis às necessidades dos clientes, relacionamentos com os clientes e gestão de marcas; recursos de inovação e cultura. Constata-se há décadas a tendência de substituição gradual da economia movida a produtos e baseada em ativos tangíveis pela economia movida a conhecimento e serviços, baseada em ativos intangíveis (KAPLAN; NORTON, 2004).

Em um mundo de negócios globalizado, marcado pelas informações rápidas e voláteis, convergências entre negócios e pelo forte *networking* entre pessoas e empresas, são propostos novos desafios aos executivos e aos gerentes nas áreas da contabilidade gerencial e gestão estratégica. Na contabilidade gerencial no que diz respeito à fonte de produção de valor que foi transferida dos ativos tangíveis para os intangíveis que são mais complicados de gerenciar. E, por fim, na gestão estratégica quando o gestor tem que executar a sua estratégia levando em consideração todos os ativos intangíveis da empresa.

Assim, conclui-se que as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória organizacional em ambientes competitivos. As medidas financeiras contam parte, mas não toda, da história das ações passadas e não fornecem orientações adequadas para as atuações que devem ser realizadas hoje e amanhã para criar valor financeiro futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.1 IMPLANTAÇÃO DO BSC

O BSC fornece um referencial para descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente e imaginosa. Não será possível implementar a estratégia sem antes descrevê-la. Após a elaboração da estratégia cria-se um referencial geral para a descrição e implementação de estratégias que consideramos tão útil quanto os referenciais utilizados pelos gerentes financeiros. Esse

novo referencial, denominado mapa estratégico, é uma arquitetura lógica e abrangente para a descrição da estratégia. Assim, ao traduzir a estratégia na arquitetura lógica do mapa estratégico e do BSC, as organizações criam um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados (KAPLAN; NORTON, 2001).

As organizações se compõem de numerosos setores, unidades de negócio e departamentos especializados, cada um com sua própria estratégia. Para que o desempenho organizacional seja superior à soma das partes, as estratégias individuais devem ser conectadas e integradas. A corporação define as conexões – tarefa mais fácil de dizer do que fazer (KAPLAN; NORTON, 2001).

As organizações focadas na estratégia exigem que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o êxito da estratégia. Isso não é direção de cima para baixo. É comunicação de cima para baixo. Os *scorecards* das unidades de negócios e das divisões eram utilizados como base para distribuição das recompensas, abordagem que enfatiza a importância do trabalho em equipe na execução da estratégia. Na realidade, a estratégia acaba se transformando em uma tarefa cotidiana de todos, pois todos a compreendem e estavam motivados para a sua execução (KAPLAN; NORTON, 2001).

Empresas bem-sucedidas na adoção do BSC implementaram um processo de gerenciamento da estratégia. Trata-se do que chamamos de “processo de *loop* duplo”, que integra o gerenciamento tático (orçamentos financeiros e avaliações mensais) e o gerenciamento estratégico em um único processo ininterrupto e contínuo (KAPLAN; NORTON 2001).

As experiências com o BSC têm demonstrado reiteradamente que a condição isolada mais importante para o sucesso é o senso de propriedade e o envolvimento ativo da equipe executiva. A estratégia exige mudanças em praticamente todas as partes da organização. A estratégia demanda trabalho em equipe para a coordenação das mudanças. Além disso, a implementação da estratégia requer atenção e foco contínuos nas iniciativas e na execução das mudanças, em constante confronto com os resultados almejados. Se as pessoas no topo não atuarem como líderes vibrantes do processo, as mudanças não ocorrerão e a estratégia não será implementada, perdendo-se a oportunidade de um desempenho extraordinário (KAPLAN; NORTON, 2001).

2.2 O BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* pode ser traduzido para o português como “Indicadores Balanceados de Desempenho”, que, em uma visão bem simples, é uma ferramenta de apoio à estratégia empresarial que explana a missão e a visão da organização em um conjunto abrangente de medidas e de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica (COSTA, 2008).

Essa ferramenta complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e

estratégia da empresa. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas formam a estrutura do BSC (KAPLAN; NORTON, 1997).

Os objetivos nas quatro perspectivas são conectados uns com os outros por relações de causa e efeito. A partir do topo, partimos da hipótese de que os resultados financeiros só serão alcançados se os clientes-alvo estiverem satisfeitos. A proposição de valor para os clientes descreve como gerar vendas e aumentar a fidelidade do cliente-alvo. Os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes. Os ativos intangíveis que respaldam os processos internos sustentam os pilares da estratégia. O alinhamento dos objetivos nessas quatro perspectivas é a chave para a criação de valor e, portanto, para uma estratégia focada e dotada de consistência interna (KAPLAN; NORTON, 2004).

Além disso, o BSC leva o conjunto de objetivos das unidades de negócios além das medidas financeiras sumarizadas. Os executivos podem avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando a melhorar o desempenho futuro. Além de preservar o interesse de curto prazo, através da perspectiva financeira, o BSC revela claramente os vetores de valor para um desempenho financeiro e competitivo superior ao longo prazo (KAPLAN; NORTON, 2007).

2.3 AS PERSPECTIVAS DO BSC

A elaboração do BSC deve ser um incentivo para que as unidades de negócios vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa. Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e para as medidas das outras perspectivas do *scorecard*. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. O *scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os, depois, a sequência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, a longo prazo seja produzido o desempenho econômico desejado. Na grande maioria das organizações, temas financeiros como o aumento de receita, melhoria dos custos e da produtividade, incremento da utilização dos ativos e da redução dos riscos servem de base para integrar as quatro perspectivas do *scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997).

Na perspectiva dos clientes do BSC, as empresas identificam os seguimentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa. A perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e de mercado. Além disso, permitem a clara identificação e avaliação das propostas

de valor dirigidas a esses segmentos. As propostas de valor são os vetores, os indicadores de tendências, para as medidas essenciais de resultados na perspectiva dos clientes (KAPLAN; NORTON, 1997).

Na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos críticos em que devem buscar a excelência, a fim de atender os objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes. Os sistemas convencionais de medição de desempenho focalizam apenas a monitoração e a melhoria dos indicadores de custo, qualidade e tempo dos processos de negócios existentes. O BSC, ao contrário, faz com que os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes externos específicos (KAPLAN; NORTON, 1997)

Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a execução dos objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do *scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997).

Por fim, tem-se o mapa estratégico que é a representação visual da estratégia, mostrando em uma única página como os objetivos nas quatro perspectivas se integram e combinam para descrever a estratégia. Cada empresa adapta o mapa estratégico ao seu conjunto específico de objetivos estratégicos. Além disso, o mapa estratégico mostra como os vários indicadores de um BSC, construído de maneira certa, fornecem a instrumentação para uma estratégia singular (KAPLAN; NORTON, 1997). A apresentação visual do modelo é importante, pois a maioria dos funcionários se relacionará com uma apresentação visual muito mais facilmente do que com textos, tabelas ou outras formas de apresentação (LETZA, 1996).

As empresas podem formular e divulgar sua estratégia por meio de um sistema integrado de duas a três dúzias de indicadores aproximadamente, que mostram as relações de causa e efeito entre as variáveis críticas, inclusive indicadores de tendência, indicadores de resultados e ciclos de aprendizado que avaliam trajetória ou plano de voo da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2004).

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi aplicada em janeiro de 2018 em uma indústria de cerâmica vermelha de pequeno porte situada na cidade de Russas, Ceará. Na qual foi analisado todo o processo de implantação do BSC no local, em seguida foram verificados fatores como expectativas, vantagens, resultados e limitações decorrentes da implantação desse sistema na empresa.

Levando em consideração os objetivos gerais, a presente pesquisa foi classificada como do tipo exploratória, pois embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso (GIL, 2002).

Pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Podemos dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de

intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao objeto estudado.

A pesquisa de campo caracterizou-se por um estudo de caso em uma empresa do setor cerâmico. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é um modo de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu contexto real, quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Além disso, este estudo de caso pede avaliação qualitativa, pois seu objetivo é o estudo de uma unidade social a qual se analisa profunda e intensamente. Busca-se investigar a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto, mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado (MARTINS, 2008).

Um caso, segundo Yin (2001), corresponde a uma unidade de análise, que pode ser um evento, uma entidade, um indivíduo, uma decisão, um programa, um processo de implantação de alguma coisa em uma organização ou uma mudança organizacional. Assim, a unidade de análise desta pesquisa corresponde ao processo de implantação do BSC.

A coleta e a análise serão dadas por meio da aplicação de um questionário simples, de cunho inteiramente qualitativo, após a implantação do BSC. Este questionário foi constituído por tópicos que estimularam uma análise crítica levantando as expectativas, vantagens, resultados e limitações da implantação do sistema de BSC na empresa pesquisada. Logo, o processo da pesquisa, no que tange à coleta de dados, foi de natureza primária (Richardson, 1999), isso em face de todas as informações terem sido obtidas, diretamente, junto aos gestores da empresa, por meio de entrevistas. Já pelo viés da abordagem do problema, o processo da pesquisa caracteriza-se como qualitativo (Richardson, 1999), tendo sua aplicação na identificação dos elementos primários de avaliação, produção das análises, desenvolvimento dos resultados, bem como na fase de geração de recomendações, após a análise do perfil atual de desempenho, com a proposição de ações destinadas ao seu aprimoramento.

4 RESULTADOS

A empresa pesquisada, doravante denominada Cerâmica, atua há vinte anos no mercado de fabricação e comercialização de artefatos de cerâmica e barro cozido para uso na construção, exceto azulejos e pisos. A mesma nasceu a partir da vontade dos empreendedores de iniciar uma pequena indústria de cerâmica vermelha, incentivados pela abundância de matéria prima (argila) na região, onde o solo é de alta qualidade, o que permite aos ceramistas da região trabalhar com a argila sem necessidade de muito melhoramento na matéria prima.

A partir de então, a empresa perseguiu dois objetivos principais: o primeiro era a melhoria contínua do processo produtivo e o segundo foi a redução dos impactos ao meio ambiente. O crescimento patrimonial da empresa foram uma constante nos anos de 2012 e 2013 segundo os gestores. A aquisição de uma máquina nova, a construção de estufas de secagem e a reforma

dos fornos se tornaram um diferencial da empresa em relação a seus concorrentes.

A atividade produtiva do setor cerâmico na região do Baixo Jaguaribe, em especial no Município de Russas, teve início há cerca de 60 anos quando se descobriu a potencialidade da região para a extração de argilas, uma vez que esta cidade se situa na bacia sedimentar do Rio Jaguaribe, área naturalmente propícia ao acúmulo de argilas. Este fato natural estimulou a população local a aproveitar esta matéria prima para a fabricação da cerâmica vermelha, inicialmente de maneira artesanal e hoje com novos processos tecnológicos, de modo industrial.

Os principais canais de comercialização são lojas, depósitos e distribuidores de material de construção, ou seja, varejistas, que comercializam basicamente telhas e tijolos. Esses varejistas são revendedores de materiais de construção e tem como clientes finais, consumidores que utilizam os produtos em reformas de suas casas.

A concorrência é acirrada e formada tanto por empresas formais, quanto por empresas informais. No estado, essa concorrência se dá, em sua maior parte, com empresas que atuam, informalmente, dificultando sobremaneira a ampliação das vendas.

O primeiro BSC da empresa pode ser construído através de um processo sistemático que busque consenso e clareza sobre como traduzir a missão e a estratégia da empresa em objetivos e medidas operacionais (KAPLAN; NORTON, 2004).

O processo foi constituído de três etapas simples. A primeira delas foi o preparatório para construir o BSC, nesta fase da implantação todos os presentes se voltaram para a estruturação da missão, da visão e dos valores; e para a formação da estratégia e do desenvolvimento dos objetivos do modelo. Na segunda fase realizou-se a construção do BSC propriamente dita, foram elencados os objetivos por perspectiva e verificados a relação deles com a estratégia, em seguida, foram escolhidas as métricas mais apropriadas para cada um deles e, por fim, foram designadas as metas e as iniciativas. A terceira e última etapa foi a fase de disseminação do BSC na empresa, em que foi apresentado aos demais funcionários o mapa estratégico já definido, os objetivos individuais e de cada equipe, a fim de garantir o alinhamento de todos com a nova estratégia empresarial.

O primeiro passo dado para a construção do BSC foi obter o consenso e o apoio entre os gestores da empresa com relação aos motivos para o desenvolvimento do *scorecard*. Quando o processo foi iniciado a equipe identificou e concordou quanto aos principais propósitos do projeto, que eram a reestruturação da estratégia da empresa e o esclarecimento da estrutura para o processo de gestão e implementação, que decorrem da construção do primeiro *scorecard*.

Antes de começar a desenvolver o BSC, verificou-se a necessidade de criação de um fundamento estratégico que pudesse servir de base para a criação do BSC da empresa. Os fundamentos estratégicos foram analisados utilizando diversas técnicas. Os membros da equipe de liderança executiva são os líderes de sua organização. Logo, a equipe de liderança deve preparar

o fundamento básico para a companhia, definindo sua missão, visão e valores.

A partir das reuniões na empresa, os membros da empresa definiram a missão da organização conforme descrito a seguir: “Comercializar telhas e tijolos para clientes da região Nordeste, por meio de um processo fabril sustentável e de alta qualidade, gerando valor e satisfação para os consumidores finais”.

Após a definição da missão, partiu-se para a formação de uma visão empresarial que inspirasse a organização a ser mais do que são no momento. E assim formou-se a seguinte visão: “Estar entre os três maiores faturamentos do setor cerâmico da cidade em 2020”.

Para determinar os valores buscou-se as qualidades em que as pessoas da organização acreditam, pois, esses valores determinam como as pessoas agem, qual sua ética e qual seu comportamento ao propagar seus negócios. Declarações de valores vêm do que as pessoas e sua liderança valorizam. Na reunião obteve-se quatro valores considerados unânimes por sócios e gestores.

- Qualidade: A constante busca pela qualidade que está presente em todas as nossas ações e comportamentos.

- Desenvolvimento Sustentável: satisfazer as necessidades da demanda atual, sem comprometer a saúde e bem-estar das gerações futuras.
- Respeito: Tratamento respeitoso entre colaboradores, gestores e clientes.
- Credibilidade: Responsabilidade com colaboradores, clientes, fornecedores e sociedade.

Com a missão, a visão e os valores definidos, foi elaborada a definição do ambiente externo, para isso foi utilizada a análise de PESTEL, uma ferramenta criada para compreender as perspectivas agregadas as decisões mercadológicas, ou melhor, que buscam avaliar as variáveis políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ambiental e legais que interferem ou impactam o negócio (BETHLEM, 2002). Em seguida, foi feito um levantamento dos fatores que poderiam causar impacto à organização. Após isso, verificou-se de que modo esses fatores poderiam afetar o negócio e por fim projetamos as probabilidades e o nível de efeito para cada fator. O resultado da análise PESTEL (Quadro 1) para a Cerâmica pesquisada foi a seguinte:

Quadro 1 – Análise PESTEL

Fatores Políticos	Fatores Econômicos	Fatores Sociais
<ul style="list-style-type: none"> • Adoção de políticas fiscais mais rígidas ao ponto de acarretar custos significativos para a operação da empresa. • Políticas ambientais que reduzam o campo de exploração de recursos naturais pela empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da taxa de juros acarretando maiores gastos com os financiamentos de longo prazo utilizados pela empresa. • Redução da disponibilidade de fontes de financiamento disponíveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da rejeição sobre as cerâmicas por parte da população por conta dos impactos ambientais gerados.
Fatores Tecnológicos	Fatores Ambientais	Fatores Legais
<ul style="list-style-type: none"> • Surgimento de máquinas e produtos substitutos reduzindo a participação de mercado de telhas e tijolos convencionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução do período de chuvas implicando em alta oferta de telhas e tijolos no mercado fazendo com que a empresa seja obrigada a reduzir seus preços. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças nas leis trabalhistas que ocasionem o aumento no quadro de funcionários ou redução da produção.

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

Após o levantamento, foi dada sequência para a definição do ambiente competitivo segundo as *Cinco Forças de Porter*. Este modelo analisa a indústria e a concorrência em torno do negócio. Ele ajuda a compreender como os clientes e a concorrência afetam-

se mutuamente no mercado (PERSON, 2012). Complementando a PESTEL, as Cinco Forças de Porter (Quadro 2) tem seu foco nos fatores internos do mercado que afetam diretamente uma organização.

Quadro 2 – Definição das Cinco Forças de Porter

Item	Descrição do Item	Conclusões Obtidas
Produtos Substitutos	Produtos podem ser facilmente substituídos afetando a capacidade de aumentar os preços. Como seus clientes reagem com a oferta de produtos similares? Como se configura o posicionamento da empresa diante desses produtos?	No setor cerâmico existe uma parcela pouco significativa de produtos substitutos que estão se sujeitando a testes de viabilidade e receptividade de mercado. Em geral as empresas preferem trabalhar com o tipo padrão para que não fiquem com alto grau de dependência de poucos fornecedores que fabricam esses produtos mais específicos.
Entrada de Novos Concorrentes	Qual a probabilidade de que novos concorrentes entrem no mercado? É possível criar barreiras como registro de patentes ou controle dos canais de distribuição?	Não é possível criar barreiras, sendo a única restrição para novos entrantes, a vocação para o negócio e a disponibilidade de recursos financeiros para compra dos ativos permanentes e formação de capital de giro.
Rivalidade Competitiva	Qual o seu poder em relação ao da concorrência? Que táticas podem ser utilizadas para aumentar esse poder frente aos competidores?	Devido ao grande número de concorrentes localizados na mesma região, se torna difícil exercer uma relação de poder frente à concorrência. Mas é possível adotar táticas internas no tocante à provisão de capital de giro para os momentos de baixa demanda em que muitos concorrentes param de funcionar.
Poder de Barganha do Consumidor	Qual a facilidade que o consumidor tem para baixar os preços? Como se dá a proporção de consumidores e concorrentes?	Devido a grande quantidade de concorrentes, o consumidor tem um bom poder de barganha conseguindo descontos de até 10% no valor do pedido.
Poder de Barganha do Fornecedor	Qual a facilidade que o fornecedor tem para aumentar os preços? Qual o grau de dependência que a empresa tem com seus fornecedores?	Até o momento não houve altas nos preços de matérias-primas por parte do fornecedor devido à abundância de recursos naturais a serem explorados.

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

A fim de obter uma estratégia mais estruturada e alinhada com o BSC optou-se por um modelo que ligasse os tópicos da análise SWOT com as quatro perspectivas do BSC. Uma SWOT deve ser feita com uma estratégia específica em mente. É com essa estratégia que são comparadas as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças (PERSON, 2012).

Então, para iniciar o elo com o BSC foi acrescentada uma coluna na SWOT com as quatro perspectivas, acrescentando uma maior profundidade ao esquema. Então, foi proposto para cada participante da reunião que fizessem um levantamento de informações individual e escrevessem suas conclusões individuais na tabela. Em seguida, discutimos cada tabela e formatou-se, por meio de um consenso de todos os presentes, a Análise BSC versus SWOT (Quadro 3):

Quadro 3 – Análise BSC versus SWOT

	Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Finanças	<ul style="list-style-type: none"> • Provisão de Capital de Giro para momentos de crise. • Baixo índice de endividamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão e organização das informações financeiras. • Balanços e demonstrações incoerentes com a realidade da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aproveitar créditos de baixo custo concedidos por bancos do governo para alavancar as atividades da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da taxa de juros impactando no pagamento dos financiamentos de longo prazo realizados pela empresa.
Consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • Carteira de clientes consolidada. • Boa reputação frente aos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de um relacionamento mais personalizado para os clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação de novas alianças e parcerias com depósitos de construção de grande porte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da rejeição à empresa por conta dos impactos ao meio ambiente.
Operações Internas	<ul style="list-style-type: none"> • Processo produtivo sem gargalos. • Inovações tecnológicas no estágio de finalização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão da Informação deficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Absorção de novas tecnologias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento na rigidez de leis trabalhistas e ambientais.
Aprendizagem e Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Gestores experientes. • Cultura 5s consolidada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionários pouco treinados na questão de segurança e saúde no trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aproveitar instituições associadas ao governo para capacitar nossos funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> • Imposição de normas regulamentadoras sobre nossos funcionários por parte do Ministério do Trabalho.

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

Em conjunto com os gestores da empresa, obteve-se a seguinte listagem de objetivos estratégicos por meio de uma discussão com todos os presentes. A partir dos objetivos listados, os mesmos foram organizados em um Mapa Estratégico priorizando a visão de futuro com objetivos organizados em relação de causa e efeito. O próximo passo foi descrever as medidas, as

metas e as iniciativas do BSC da instituição, foi realizado, ainda, com o auxílio de toda a equipe de gestores, a consolidação de informações necessárias para realizar o orçamento estratégico da empresa. Abaixo o Quadro 4 com indicadores, metas, iniciativas e orçamento, desenvolvida a partir dos objetivos estratégicos:

Tabela 4 – Relação de indicadores, metas e iniciativas da empresa

Pers.	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativas
Financeira	Maior Retorno Sobre Investimento	Retorno Sobre Patrimônio Líquido	15% de RSPL em 2018	
	Aumento das Receitas	Receitas atuais/ Receitas anteriores	5% a mais em relação ao ano anterior	<ul style="list-style-type: none"> • Prospectar negócios
	Ganhos de Produtividade	Grau de alavancagem operacional	2% a mais em relação ao ano anterior	<ul style="list-style-type: none"> • Reavaliar os custos e as despesas operacionais
Cientes	Preços Competitivos	Preços/Média de preços concorrentes	20% para mais ou para menos	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de preços da concorrência
	Reafirmação da Marca	Visibilidade da marca frente aos concorrentes	Estar entre as 3 mais lembradas	<ul style="list-style-type: none"> • Contatar pesquisa de mercado
	Fidelidade do Cliente	Periodicidade de Compras	Desvio Padrão de até um mês de atraso	<ul style="list-style-type: none"> • Instituir pós-venda
	Aumento da Carteira de Clientes	Clientes atuais / Clientes anteriores	10% a mais em relação ao ano anterior	<ul style="list-style-type: none"> • Prospecção de Clientes

Processos Internos	Reduzir desperdícios e retrabalho	% de Perdas	% Perdas / Produção inferior a 5%	<ul style="list-style-type: none"> Inspeccionar a produção mais intensamente
	Reformular sistema de recompensas	Produtividade por Funcionário	Aumentar 10% em relação ao ano anterior	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver novo plano de recompensas
	Desenvolver força de vendas	Vendas mensais	5% de Aumento em relação ao mesmo mês do ano anterior	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver planejamento estratégico de vendas
	Intensificar pesquisa e desenvolvimento	Retorno sobre inovações	50% de retorno sobre investimento em inovações	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver plano de pesquisa e desenvolvimento
	Acompanhar autorizações ambientais	Autorizações não conformes	Zero autorizações não conformes	<ul style="list-style-type: none"> Instituir programa de acompanhamento de contratos e licenças.
Aprendizado e Crescimento	Treinar constantemente as equipes	Treinamentos em atraso	Zero treinamento em atraso	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar Plano de treinamentos
	Buscar o comprometimento da equipe	Assiduidade	Zero ausência	<ul style="list-style-type: none"> Realizar pesquisa de clima organizacional
	Integrar sistema de TI	Qualidade da informação	100% satisfatória	<ul style="list-style-type: none"> Contratar consultoria em TI
	Criar um CRM	Satisfação do cliente	Zero reclamação de clientes	<ul style="list-style-type: none"> Contratar consultoria para implantar o CRM

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

A partir do momento em que os colaboradores da empresa passam a visualizar o BSC para a realização da estratégia do negócio, surgiu um autoquestionamento interno, se as tarefas ou os processos estavam de acordo, ou contribuindo, para ajudar a alcançar os objetivos estratégicos.

Kaplan e Norton (1997) orientam para que a comunicação da visão e da estratégia da empresa aos funcionários deve ser vista como uma campanha interna de *marketing*. As metas dessa campanha são idênticas as das campanhas tradicionais: gerar conscientização e influenciar o comportamento. A comunicação do BSC precisa aumentar a compreensão que cada indivíduo na empresa tem da estratégia e a motivação para agir no intuito de alcançar os objetivos estratégicos.

Foi de comum acordo dos gestores, realizar uma pequena reunião com todos os funcionários a cada segunda-feira do mês para atualizá-los sobre o andamento do cumprimento das metas e da realização dos objetivos estratégicos.

No início do projeto, após a coleta de dados, foi feita uma reunião em que os proprietários da empresa perceberam as deficiências no controle da informação e na gestão estratégica da empresa, surgindo, nesse momento, um verdadeiro interesse pelo programa do BSC. Então, foi exigido que se realizasse um processo de coleta de informações básicas relevantes para a construção do *scorecard*. Informações essas que seriam necessárias para alicerçar a montagem do mapa estratégico.

Essa carência de informações foi sentida no processo de elaboração do BSC, principalmente, no estágio de elaboração das metas. A coleta de informações para o BSC é mais tempo-intensivo do que se imagina, mesmo com poucas fontes de informação. No caso da empresa em questão, a maioria das informações estavam concentradas no proprietário da

empresa, isso fez com que a participação do mesmo nas reuniões fosse de extrema importância.

A comunicação dos indicadores mostrou-se dependente da eficácia dos sistemas de informação que, em geral, apresentam limitações, principalmente, quanto aos indicadores de desempenho não financeiros do BSC. Desta forma, os sistemas de informação tornam-se um fator crítico importante a ser considerado.

O *scorecard* deve representar o pensamento e as energias da equipe executiva de negócios, se essa equipe não estiver totalmente engajada no processo, é impossível um resultado bem-sucedido. Sem o apoio e a participação ativa dos gestores fica difícil para a empresa a inicialização do projeto do *scorecard*.

Formular um plano para que a estratégia seja realizada é apenas uma etapa do processo. O caráter de um líder, seus valores morais, a maneira como o mesmo é visto pela sua equipe, influenciará de forma significativa os resultados da estratégia. O líder tem o desafio de encorajar a sua equipe, fazer com que ela supere desafios que até então, não eram vistos como possíveis de serem alcançados.

Nas primeiras reuniões, os participantes estavam desalinhados com o propósito do projeto de implantação e, por isso, não davam a devida prioridade à atividade. Porém, a partir das primeiras explanações realizadas nas reuniões, houve engajamento total da equipe, o que garantiu o sucesso na implementação do BSC.

Além disso, alguns membros da alta gestão discordaram em divulgar o BSC para os funcionários do chão de fábrica, alegando que eles não entenderiam a estratégia da empresa. Essa situação foi convertida na medida em que os gestores passaram a ter mais contato com o BSC e perceberem que os objetivos eram tão claros e próximos da realidade dos funcionários, que os mesmos não iriam ter dificuldade alguma em compreendê-los.

Mesmo considerando todos os benefícios oriundos da adoção do BSC durante a fase de implementação do modelo, percebeu-se que a mesma não está imune às críticas. Algumas limitações e restrições do modelo foram listadas neste tópico com o intuito de completar o objetivo o qual este estudo se propôs a realizar. Esses pontos merecem ser considerados com mais atenção por aqueles que pretendem implementar ou manter o BSC em suas empresas.

5 DISCUSSÃO

O resultado do processo foi o resumo das questões em três categorias: expectativas em relação ao BSC, fatores críticos para o sucesso da implantação do BSC e avaliação dos resultados. As expectativas dos gestores foram analisadas em conjunto, a fim de estabelecermos um paralelo em relação às aspirações de cada uma das partes. A expectativa mais apontada pelos gestores foi quanto ao controle da execução da estratégia recém-criada e ao alinhamento e esclarecimento da mesma por toda a organização. Em segundo lugar, apareceu a possibilidade de administrar e aperfeiçoar os recursos não-financeiros, já que esse era um ponto extremamente deficiente na organização. E, por fim, foi pontuada esperança de se ter um controle de indicadores e metas eficiente e integrado que facilitassem os processos dentro da empresa.

Com relação aos fatores críticos de sucesso, foi possível identificar a importância da atuação do dono do negócio nas etapas de implantação do BSC na empresa. Isso reforçou, mais ainda, a imagem do proprietário como líder da organização.

Os depoimentos dos gestores nos permitiram concluir que havia outro fator crítico para o sucesso na implementação, a própria aplicação do modelo, ou seja, o uso contínuo da ferramenta, por meio de reuniões periódicas pautadas no mapa estratégico e no foco nos objetivos traçados.

Os gestores ficaram muito satisfeitos com a formação do mapa estratégico e com a oportunidade de trabalhar com o *Balanced Scorecard*, pois, com o BSC estava sanado o problema referente à comunicação da estratégia e, além disso, o modelo vem se consolidando a cada dia como sistema de controle de resultados da empresa e se tornando uma tarefa cotidiana de todos os colaboradores.

Segundo os dirigentes da empresa, o sistema de gestão estratégica permitiu avaliar, de maneira mais ampla e detalhada, o desempenho da organização por meio de um processo que contempla medidas financeiras e não financeiras, fazendo com que se gere valor a longo prazo para a empresa.

Diante do que foi exposto, inferiu-se que os fatores indutores para implementar uma ferramenta de gestão como o BSC se concentram nas necessidades da empresa em estruturar, controlar e transmitir sua estratégia. E que o fato da ferramenta gerar valor para a organização é algo que agrada os gestores da instituição.

6 CONCLUSÃO

A crescente competição entre as empresas tem aumentado a importância da adequada formulação e

implementação das estratégias corporativas. Está se tornando cada vez mais comum a adoção de sistemas de medição de desempenho não somente baseados em indicadores. Isto tem levado os gestores a utilizarem ferramentas mais poderosas para gerenciar o processo estratégico, envolvendo uma série de relações de causa e efeito.

O BSC não é apenas um conjunto de indicadores críticos ou fatores-chave de sucesso. As diversas medidas que o compõem devem representar uma série de objetivos e medidas coerentes que se reforcem mutuamente e que estabeleçam um conjunto de relações de causa e efeito, a fim de descrever a estratégia e a trajetória do alcance de objetivos organizacionais.

A primeira crítica aqui listada é sobre a dificuldade de se implantar um BSC em organizações que não tem uma visão empresarial de futuro bem estabelecida. Na empresa relatada no estudo de caso não havia, antes da construção do BSC, uma missão e uma visão bem definidas, ficando visível que os gestores não sabiam ao certo o que queriam alcançar. Isso tornou necessário todo um trabalho de formação da estratégia baseado em técnicas de análise do ambiente interno e externo. A partir desta etapa de formação da estratégia tornou-se viável a implantação do BSC.

A estipulação das metas também foi considerada uma limitação na implantação do modelo, já que, além de não dispor de informações históricas sobre a empresa, não sabíamos se a partir do cumprimento das metas recém-estipuladas a empresa iria realmente alcançar o objetivo maior definido na visão da instituição. Logo, a pesquisa realizada limitou-se à percepção dos pesquisadores e à confiabilidade das informações presentes nos depoimentos dos membros da empresa, pois não foi realizado nenhum estudo para verificar a exatidão das informações fornecidas.

A empresa após utilizar o BSC como ferramenta de apoio à estratégia passa por uma reciclagem de ideias, linguagem e conceitos, tais como: orientação à estratégia, equilíbrio entre curto, médio e longo prazo. Além disso, temos a técnica traduzida em objetivos estratégicos mensuráveis e de fácil compreensão pelos colaboradores da organização, passando a ser algo compartilhado por todos, aumentando as chances de sucesso da gestão estratégica do negócio.

Esta pesquisa teve como limitação a restrita capacidade de generalização dos resultados obtidos, por mais que a unidade escolhida para investigação não seja bastante atípica em relação às muitas da sua espécie.

Em função da delimitação deste trabalho e de alguns pontos observados na pesquisa de campo, outras agendas de pesquisa podem ser abertas. Cabendo ao pesquisador do novo tema buscar maior profundidade nos tópicos aqui expostos ou buscar outras empresas do mesmo segmento para confrontar seus estudos com as informações aqui contidas.

REFERÊNCIAS

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna**

administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, A. P. P. **Balanced Scorecard**: conceitos e guia de implementação. São Paulo: Atlas, 2008.

JÁCOME, P. da C.; CARMO, B. B. T. do; ALBERTIN, M. R. Análise do arranjo produtivo de cerâmica vermelha da cidade de russas-CE através do SIMAP. **Produto & Produção**, v. 14, n. 1, 2013.

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

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos**: balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

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

LETZA, S. R. The design and implementation of the balanced business scorecard: An analysis of three companies in practice. **Business Process Re-engineering & Management Journal**, v. 2, n. 3, p. 54-76, 1996.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisa no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 9-18, 2008.

NIVEN, P. R. **Balanced scorecard step-by-step**: Maximizing performance and maintaining results. John Wiley & Sons, 2002.

PERSON, R. **Balanced scorecards e painéis operacionais com microsoft excel**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2012.

REZENDE, J. **Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual**. Elsevier Brasil, 2017.

ROEST, P. The golden rules for implementing the balanced business scorecard. **Information Management & Computer Security**, v. 5, n. 5, p. 163-165, 1997.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília, DF: SEBRAE, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Mestre em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). É graduado em Administração pela Universidade Federal do Ceará (UFC) e em Análise e Desenvolvimento de Sistemas pela Universidade Estácio de Sá (ESTÁCIO).

Julianne das Chagas Gomes
Universidade de Fortaleza, Brasil
jubinhagomes@hotmail.com

Egressa do curso de Fisioterapia da Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Especialista em Gestão Empresarial (UNIFOR).

José Guilherme Said Pierre Carneiro
EASE Brasil - Escola de Negócios, Brasil
guilherme.said@easebrasil.com.br

Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui graduação em Administração de empresas e pós-graduação em Gestão Empreendedora pela UFC.

José Sarto Freire Castelo
Universidade de Fortaleza, Brasil
sarto@unifor.br

Possui Doutorado em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (UC/PT). É Professor Adjunto V do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Fortaleza.

SOBRE OS AUTORES

Célio Gomes de Lima Júnior
Universidade de Fortaleza, Brasil
celiogomesdelima@gmail.com