



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO RURAL**

**MARCELO DA COSTA BORBA**

**EXECUÇÃO PREMIUM DO BALANCED SCORECARD EM MICROEMPRESA:  
UM CASO DE ANÁLISE ATRAVÉS DA PESQUISA-AÇÃO EM SERRARIA-PB**

**RECIFE**

**2017**

MARCELO DA COSTA BORBA

EXECUÇÃO PREMIUM DO BALANCED SCORECARD EM MICROEMPRESA: UM  
CASO DE ANÁLISE ATRAVÉS DA PESQUISA-AÇÃO EM SERRARIA-PB

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação  
em Administração e Desenvolvimento Rural da  
Universidade Federal Rural de Pernambuco, como  
requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof<sup>o</sup> Dr<sup>o</sup> Rodolfo Araújo de Moraes Filho

RECIFE

2017

MARCELO DA COSTA BORBA

EXECUÇÃO PREMIUM DO BALANCED SCORECARD EM MICROEMPRESA: UM  
CASO DE ANÁLISE ATRAVÉS DA PESQUISA-AÇÃO EM SERRARIA-PB

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural da Universidade Federal Rural de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de fevereiro de 2017

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profº Drº Rodolfo Araújo de Moraes Filho  
Universidade Federal Rural de Pernambuco

---

Profº Drº Romilson Marques Cabral  
Universidade Federal Rural de Pernambuco

---

Profº Drº Hélio Luiz Beretta Dal Monte  
Universidade Federal da Paraíba

Dedico este trabalho a meu Avô, João Francisco da Costa,  
*(In Memoriam)*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, senhor da vida pelo refúgio ao qual sempre recorri nos momentos mais desoladores, mas acima de tudo por me dar força para superar os desafios da vida.

A Severino, Rosinete, Marcos, Selma, Marcondes, Sandra, Célia, Silvana. E a demais familiares que sempre me fortaleceram e fortalecem para que tenha coragem, confiança e incentivo ao longo de minha formação e por sempre gerar condições para me tornar mestre em administração.

A Administradora Edileide Ramos que me acompanhou durante toda esta trajetória, e suportou todos o estresse, aborrecimento, chateação. E mesmo depois disso, esteve sempre disposta a me compreender e fazer acreditar na superação de mais esta etapa de minha vida.

Aos meus amigos por serem verdadeiras fontes de incentivo e que fizeram com que o período de duração do curso contemplados de alegrias e apoio. Em especial Anderson Dutra, Andrea Rego, Cleidlene Vieira, Daniel Mendes, Elenice Moraes, Ernane Souza, Franciene Santos, Iris Pontes, Joândson da Costa, Luciana Silva, Marcos Araújo, Robison dos Anjos, Sérgio Soares, Tibério Dantas.

Aos meus amigos e colegas de cursos ao qual teve o prazer de estudar e conviver no PARD, em especial: Ana Paula, Eduardo, Fúlvia, Girleno, João Rafael, Maria do Carmo, Paulo. Esses pelos quais teve a satisfação de dividir momentos de angustia, estresse, estudo.... Mas acima de tudo por compartilhar momentos inesquecíveis.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Rodolfo Araújo de Moraes Filho, por ter tornado o projeto em dissertação, através de orientação, experiência, ensino, paciência, conhecimento e dedicação. Sei que a realização desse trabalho foi concretizada através da parceria orientador/orientando durante todo este estudo, e conseqüentemente possibilitando a sua concretização.

Ao Prof. Dr. Romilson Marques Cabral pelo incentivo, disponibilidade e iniciativa de contribuir sempre que possível com minha pesquisa. Através de dicas e propostas de melhorias ao longo desse processo de escrita.

Ao Prof. Dr. Hélio Luiz Berreta Dal Monte, peça importante para a formalização das minhas ideias em proposta, conseqüentemente em projeto. A ele devo a gratidão por sempre está disposto a ajudar desde o início de minha formação acadêmica.

As funcionárias (Luiza e Mauricea) e professores (em nome do Coordenador professor André Melo) do programa de Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural, pelo apoio, ajuda e dividirem conosco os seus conhecimentos.

A todos os colaboradores que fazem o empreendimento pesquisado, Mercadinho Marcone, pela disponibilidade de dados e ajuda constante. Sei que o trabalho ainda não terminou, mas ver as mudanças implantadas gera uma satisfação constante ao ver que todo esse trabalho está sendo executado.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela bolsa integral de Mestrado durante todo o curso.

**Muito obrigado!**

“Construa sua própria história – e acredite nela”.

Marcelo Borba

## RESUMO

Para que a uma microempresa seja competitiva em seu ambiente local, ela deve executar seus serviços com excelência, o que leva à necessidade de utilização de ferramenta de gestão estratégica eficiente. A partir dessa necessidade, surge o Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta capaz de gerenciar os diferentes indicadores de gestão organizacional. O presente trabalho traz uma pesquisa conduzida em uma microempresa varejista de alimentos localizada no município de Serraria/PB, que realizou a revisão da implantação do BSC desde o nível do gestor até o nível dos clientes, utilizando a ferramenta como instrumento de monitoramento de performance e comunicação estratégica. O objetivo desse estudo foi analisar a execução do BSC, em um estágio mais avançado, a execução premium, como forma de gerar suporte à gestão estratégica de uma microempresa. De um ponto de vista metodológico, o estudo foi de caráter intervencionista, por meio de uma pesquisa-ação, com abordagem qualitativa e quantitativa nas análises dos dados. A fonte dos dados utilizada foi de natureza primária e secundária. Os resultados mostraram que o processo dinâmico da execução premium do BSC, gera uma gestão da estratégia capaz de fornecer estrutura adequada à microempresa, garantindo o desenvolvimento dos serviços e engajando os esforços de planejamento de todos os colaboradores, desde a administração até a equipe operacional. Com isso, há o aprimoramento da gestão dos processos alimentada por um articulismo entre ações executadas e o plano de comunicação, ajustados dinamicamente pelo feedback.

Palavras Chaves: Gestão Estratégica. Balanced Scorecard. Microempresa.

## ABSTRACT

For a microenterprise to be competitive in your local environment, she must perform its services with excellence, which leads to the need to use efficient strategic management tool. From this need, the Balanced Scorecard (BSC) as a tool capable of managing the different indicators of organizational management. The present work brings a search conducted in a microenterprise food retailer located in the municipality of Serraria/PB, which conducted the review of the implementation of the BSC since the Manager's level to the level of the customers, using the tool as a tool for performance monitoring and strategic communication. The aim of this study was to analyze the implementation of the BSC, in a more advanced stage, the execution premium, as a means of generating support for the strategic management of a microenterprise. From a methodological point of view, the study was interventionist character, through an action research with qualitative approach in the analysis of the data. The source of the data used was primary and secondary in nature. The results showed that the dynamic process of executing premium BSC, generates a strategy capable of providing management structure appropriate to the micro-enterprise, ensuring the development of services and engaging in the planning effort of all employees, from senior management to operational staff. With that, the improvement of the management of processes powered by an articulation between actions performed and the communication plan, adjusted dynamically for the feedback.

Keywords: Strategic Management. Balanced Scorecard. Microenterprise.

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1	Incorporação do BSC a e estratégia .....	36
Figura 2	Estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais .....	39
Figura 3	Medidas Essenciais da Perspectiva do Cliente.....	41
Figura 4	Esquema básico de utilização do BSC em MPE.....	47
Figura 5	Calendário Paralelo .....	56
Figura 6	Organização Orientada à Estratégia .....	57
Figura 7	Estudo do BSC em microempresa através da Pesquisa-ação.....	64
Figura 8	Serraria no cenário geográfico .....	65
Figura 9	Triangulação do instrumento de pesquisa aplicado ao caso em estudo .....	68
Figura 10	Forma de análise dos dados.....	69
Figura 11	Organograma Institucional.....	74
Figura 12	Análise de SWOT .....	80
Figura 13	Fluxograma do processo de implantação .....	98
Figura 14	Influência das medidas nos objetivos estratégicos.....	99
Figura 15	Processo contínuo do BSC na microempresa.....	105
Figura 16	Plano de Resposta ao projeto .....	107
Figura 17	Caracterização dos clientes .....	114
Figura 18	Análise dos produtos .....	115
Figura 19	Análise dos serviços prestados.....	116
Figura 20	Análise do ambiente interno.....	117
Figura 21	Análise do atendimento.....	118
Figura 22	Alinhamento dos indicadores.....	119

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1	Evolução da Gestão Estratégica .....	23
Quadro 2	Levantamento das características de níveis das empresas.....	27
Quadro 3	Ferramentas gerenciais e suas principais usualidades .....	29
Quadro 4	Ferramentas Estratégicas .....	31
Quadro 5	Tipologias do uso BSC .....	37
Quadro 6	Medição dos Temas Financeiros Estratégicos.....	40
Quadro 7	Relação de possíveis indicadores para a perspectiva processos internos .....	43
Quadro 8	Relação de possíveis indicadores da perspectiva aprendizado e crescimento.....	44
Quadro 9	Critérios de diferenciação do BSC aplicado em grande e pequena empresa.....	46
Quadro 10	Painel a bordo .....	49
Quadro 11	Mapa Estratégico .....	50
Quadro 12	Possibilidades de riscos na implantação do BSC .....	58
Quadro 13	Resultados de estudos anteriores direcionados a MPE.....	60
Quadro 14	Matriz para alcance dos objetivos do projeto de pesquisa.....	70
Quadro 15	Informações Gerais dos Colaboradores.....	76
Quadro 16	Funções exercidas pelos colaboradores .....	77
Quadro 17	Diagnostico Estratégico .....	79
Quadro 18	Planos Estratégicos da Perspectiva Financeira .....	83
Quadro 19	Planos Estratégicos da Perspectiva dos Clientes .....	84
Quadro 20	Planos Estratégicos da Perspectiva dos Processos Internos .....	86
Quadro 21	Planos Estratégicos da Perspectiva do Aprendizado e Crescimento .....	88
Quadro 22	Mapa Estratégico .....	90
Quadro 23	Responsabilidade pelos objetivos estratégicos .....	96
Quadro 24	Painel de desempenho estratégico .....	101
Quadro 25	Diferenças entre implantação e a revisão .....	109

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 Classificação de porte de empresas segundo BNDES .....	25
Tabela 2 Classificação dos estabelecimentos segundo SEBRAE .....	26
Tabela 3 Planejamento e gestão empresas encerradas e em atividade .....	27
Tabela 4 Período de realização das atividades propostas .....	53
Tabela 5 Calendário de reuniões nos dois primeiros anos.....	55
Tabela 6 Calendário de Pesquisa .....	71
Tabela 7 Planejamento de Curso de capacitação para o quadriênio.....	103
Tabela 8 Calendário de atividades Estratégicas Propostas .....	106
Tabela 9 Resposta do questionário dos colaboradores .....	111

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

APO	Administração Por Objetivos
BCG	Boston Consulting Group
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BSC	Balanced Scorecard
BSCOL	Balanced Scorecard Collaborative
CEP	Controle Estatístico do Processo
CRM	Gestão do Relacionamento com Clientes
FMEA	Failure Mode and Effect Analysis
GLP	Gás Liquefeito de Petróleo
MASP	Método de Análise e Solução de Problemas
ME	Microempresa
MPE	Micro e Pequenas Empresas
PB	Paraíba
PEPS	Primeiro que Entra, Primeiro que Sai
PME	Pequenas e Médias Empresas
QFD	Desdobramento da Função Qualidade
SEBRAE	Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SWOT	Strength, Weakness, Opportunity, Threat
TQM	Gestão da Qualidade Total
UEPS	Último que Entra, Primeiro que Sai
VRIO	Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1	ASPECTOS INICIAIS.....	15
1.2	DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA .....	17
1.3	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	18
1.3.1	<b>Objetivo geral</b> .....	18
1.3.2	<b>Objetivos específicos</b> .....	18
1.4	<b>JUSTIFICATIVA</b> .....	18
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	20
2	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	21
2.1	GESTÃO ESTRATÉGICA.....	21
2.1.1	<b>Histórico da gestão estratégica</b> .....	21
2.1.2	<b>Gestão estratégica em microempresa (ME)</b> .....	25
2.1.3	<b>Ferramentas de gestão estratégica</b> .....	28
2.2	BALANCED SCORECARD .....	34
2.2.1	<b>Criação, desenvolvimento e objetivos</b> .....	34
2.2.2	<b>Características básicas</b> .....	38
2.2.3	<b>Perspectiva financeira</b> .....	39
2.2.4	<b>Perspectiva clientes</b> .....	41
2.2.5	<b>Perspectiva processos internos</b> .....	42
2.2.6	<b>Perspectiva aprendizado e crescimento</b> .....	44
2.3	BALANCED SCORECARD EM MICROEMPRESA .....	45
2.4	DESENVOLVIMENTO DO BALANCED SCORECARD EM MICROEMPRESA ....	47
2.4.1	<b>Etapa 1 – preparação</b> .....	48
2.4.2	<b>Etapa 2 – infraestrutura</b> .....	51
2.4.3	<b>Etapa 3 – operacionalização</b> .....	52
2.4.4	<b>Etapa 4 – implementação</b> .....	52
2.4.5	<b>Etapa 5 - manutenção</b> .....	54
2.5	DESAFIOS A IMPLEMENTAÇÃO DO BSC EM ME.....	58
2.6	ESTUDOS ANTERIORES CORRELACIONADOS.....	59
3	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	62
3.1	<b>MÉTODO DE ABORDAGEM</b> .....	62

3.2	TIPO DE PESQUISA .....	62
3.3	UNIVERSO E AMOSTRA.....	65
3.4	COLETA DOS DADOS .....	67
3.5	ANÁLISE DOS DADOS .....	68
3.5.1	<b>Análise dos dados quantitativos</b> .....	68
3.6.2	<b>Análise dos dados qualitativos</b> .....	69
3.7	MATRIZ DE ANÁLISE DA PESQUISA .....	70
3.8	CRONOGRAMA DE PESQUISA .....	71
3.9	DELIMITAÇÃO METODOLÓGICA.....	72
4	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	73
5	<b>DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</b> .....	74
5.1	<b>Primeira Fase da Pesquisa-Ação: Fase Exploratória</b> .....	75
5.1.1	<b>Preparação</b> .....	77
5.1.2	<b>Análise da Primeira Fase</b> .....	91
5.2	<b>Segunda Fase da Pesquisa-Ação: Fase da Pesquisa Aprofundada</b> .....	92
5.2.1	<b>Infraestrutura</b> .....	92
5.2.2	<b>Operacional</b> .....	94
5.2.3	<b>Análise da Segunda Fase</b> .....	96
5.3	<b>Terceira Fase da Pesquisa-Ação: Ação</b> .....	97
5.3.1	<b>Implementação</b> .....	97
5.3.2	<b>Análise da Terceira Fase</b> .....	104
5.4	<b>Quarta Fase da Pesquisa-Ação: Avaliação</b> .....	104
5.4.1	<b>Manutenção</b> .....	104
5.4.2	<b>Análise da Quarta Fase</b> .....	107
5.5	<b>Diferenças da Implementação e Revisão</b> .....	108
5.6	<b>Análise do BSC na percepção do Gestor, Colaboradores e Clientes</b> .....	110
5.6.1	<b>Análise do Gestor</b> .....	110
5.6.2	<b>Análise dos Colaboradores</b> .....	111
5.6.3	<b>Análise dos Clientes</b> .....	113
6	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	120
6.1	<b>Conclusões</b> .....	120
6.2	<b>Sugestões e Recomendações</b> .....	122
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	124
	<b>APÊNDICES</b> .....	135

## 1 INTRODUÇÃO

Esta seção visa apresentar os aspectos introdutórios através da descrição dos fatores iniciais da pesquisa - visa apresentar os principais propósitos e razões do estudo; delimitações do problema – contempla os questionamentos de realização; objetivo geral e específicos - trata dos indicadores centrais a serem atingidos; justificativa –relata a importância da pesquisa; e estrutura do trabalho – como está dividido todo o texto.

### 1.1 ASPECTOS INICIAIS

Atualmente as Microempresas (ME's) veem sendo alvo de inúmeros estudos em decorrência de fatores controversos. Por um lado, é de grande representatividade/potencial de geração de emprego e renda. Por outro lado, apresentam altos índices de mortalidade caracterizadas principalmente por fatores relacionados ao sistema de gestão e organização interna (SEBRAE, 2010). Para Radas e Boži(2009), as microempresas são consideradas os motores para o crescimento econômico de um local, bem como os maiores geradores de emprego em pequenas cidades. As Microempresas ME's responderam em média a 92% dos estabelecimentos em atividade no Brasil; 23% dos empregos formais de estabelecimentos privados não agrícolas no país e de 16% da massa de salários paga aos trabalhadores destes estabelecimentos(SEBRAE, 2015a). Sua responsabilidade na geração de postos de trabalhos nas cidades interioranas tem impulsionado a políticas de inovação voltadas diretamente a estas empresas.

Tanto as ME como as grandes empresas possuem vantagem peculiares acerca da geração de inovações. Pois, enquanto a grande empresa possui vantagem em relação a recursos financeiros e de materiais, às microempresas possuem vantagem relacionadas a maior capacidade e flexibilidade a mudanças. Sendo assim, as ME têm sido forçadas a se organizar cada vez mais, definindo suas estratégias na busca de atingir os resultados esperados. Neste contexto, o sistema de gestão tem o objetivo de proporcionar maior competitividade para essas organizações. Um destes sistemas é chamado de Balanced Scorecard (BSC), criado na década de 90, por Kaplan e Norton. O BSC surgiu com o intuito de melhorar o desempenho operacional das empresas, facilitar o acesso às informações sobre mercados e clientes, melhorar os processos e a qualidade dos produtos ou serviços (KAPLAN; NORTON, 1997). Devido a sua flexibilidade e generalidade, o BSC vem sendo utilizado por diferentes tipos de empresas, desde

empreendimentos privados a governamentais e até mesmo entidades sem fins lucrativos (CHANG; CHEN; HO, 2012).

O BSC é um modelo gerencial que tem como concepção transformar a estratégia em um processo contínuo, através da utilização de medidas de desempenho e estabelecendo uma relação de tendência e ocorrência entre a gestão estratégica e a operacionalização das ações. Pois “o Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 8).

Ainda que a metodologia do BSC tenha sido desenvolvida para grandes instituições, ele pode, desde que adaptado, ser aplicado às micro e pequenas empresas. Embora, menos formal e complexo do que em grandes organizações, mantendo a sua eficácia em ambos os tamanhos (HOGEFORSTER, 2014). As ME's têm utilizado as duas primeiras gerações do BSC, inicialmente como medição de desempenho, mas também como ferramenta de gestão estratégica impulsionados principalmente por sua rápida implantação ( MARQUES, 2012; LONBANI; SUFIAN; BARATO, 2014; MADSEN, 2015). Com a implantação bem sucedida, e conseqüentemente o uso do mapa estratégico e do BSC como partes de um sistema formal de execução da estratégia o empreendimento tende a conectar a gestão estratégica aos processos operacionais, alcançando resultados notáveis - uma execução premium (KAPLAN; NORTON, 2008).

Em função do que foi descrito acima, decidiu-se analisar a revisão (execução premium) do BSC, como ferramenta de apoio a gestão estratégica em uma microempresa do setor de varejo de alimentos na cidade de Serraria/PB. Com a expectativa de contextualizar a revisão dos processos do Balanced Scorecard; caracterizar os diferenciais competitivos da implementação/revisão e evidenciar os efeitos do BSC através da percepção do gestor, colaboradores e clientes.

Como aspectos metodológicos foi desenvolvida uma pesquisa-ação. Na pesquisa-ação, o investigador tem a oportunidade de conhecer a realidade interna da organização. Assim como, passa a considerar não apenas o discurso dos atores envolvidos, mas também suas ações e interpretações acerca do que é investigado (GOMES; LÍRIO, 2014). A pesquisa-ação ajusta-se bem aos objetivos propostos no presente trabalho que incluem desde a exploração, pesquisa aprofundada, ação e avaliação organizacional, processos esses necessários ao controle e manutenção do BSC. A coleta dos dados ocorreu através de entrevistas não estruturadas com o dirigente da organização e colaboradores, observação e descrição dos processos, assim como

consultas em materiais e documentos internos. Foi feita também a coleta de dados por meio da aplicação de questionário a clientes.

## 1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Segundo Almeida (2010), os fatores que mais geram dificuldades em manter a competitividade e a sobrevivência desse tipo de empresa, não são as ocasionadas pelo baixo nível de recursos, mas tem relação com os fatores estratégicos. As microempresas não têm por hábito, fazer ponderações estratégicas, porém, quando o fazem, tendem a apresentar mudanças consideráveis, ao ponto de modificar completamente os resultados (TEIXEIRA; FEITOZA, 2015).

Para Hamel e Prahalad (2005), muitas vezes o que impede uma pequena empresa de imaginar e descobrir um novo espaço competitivo não está no desconhecimento do futuro, mas no fato de que os gerentes tendem a olhar o futuro através da perspectiva estreita. Sendo assim, a sobrevivência de uma organização - principalmente as de pequeno porte, está relacionada a sua capacidade de identificar suas forças e transforma-la em oportunidades.

Para isso, desenvolver as estratégias torna-se fator decisivo para o sucesso de uma empresa. Kaplan e Norton (1997), argumentam que atualmente as empresas vivem em um novo cenário operacional, fundamentado em informações. Sendo assim, necessitam de uma ferramenta de gestão adequada para gerenciar e medir todo o desempenho da empresa, especialmente, os seus ativos intangíveis.

Neste contexto, vários estudos estão sendo desenvolvidos para adaptar diferentes metodologias de gestão estratégica para as micro e pequenas empresas. Sempre buscando métodos que as auxiliem no processo de planejar, comunicar, acompanhar e avaliar as estratégias para com toda a organização. Devido a sua flexibilidade e generalidade, o BSC vem sendo utilizado por diferentes tipos de empresas (CHANG; CHEN; HO, 2012).

O BSC foi desenvolvido contrariando a premissa da dependência das organizações a um sistema de medida com base financeira. A proposta desse sistema é complementar os indicadores financeiros - perspectiva financeira - com indicadores operacionais - perspectiva do cliente, perspectiva do processo interno, perspectiva do aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 2000).

Por fim, ao fazer uma revisita ao que ensinam Faller e Almeida (2014) é possível inferir que, mesmo sendo uma importante ferramenta para gerenciamento de estratégias, não garante

que a empresa fique isenta de resultados indesejados. Visto que a implementação é apenas o início de um longo processo estratégico.

Com efeito, a empresa concebendo um modelo de gestão estratégica e até conseguindo implementá-lo e executá-lo, o sucesso ainda dependerá da sua capacidade em monitorar e controlar as mudanças que se farão necessárias. Desta forma, colocada essas premissas, a questão que norteia esta pesquisa é: Quais aspectos devem ser considerados para que o BSC possa ser executado como ferramenta de gerenciamento da estratégia em uma microempresa?

### 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

#### 1.3.1 Objetivo geral

- Analisar a execução premium do Balanced Scorecard como ferramenta de apoio à gestão estratégica em microempresa

#### 1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos para o caso do presente estudo, são:

- Contextualizar a revisão do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica na microempresa;
- Caracterizar os diferenciais competitivos da implementação/revisão do Balanced Scorecard na microempresa;
- Evidenciar os efeitos da execução premium do BSC na microempresa através da percepção do gestor, colaboradores e clientes.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

As micro e pequenas empresas brasileiras têm se tornando alvo da atenção de estudiosos e analistas econômicos. Sobretudo em decorrência do seu grande potencial de geração de emprego e renda, especialmente em pequenas cidades. Entretanto em sua maioria as ME ainda sofrem por não possuírem uma gestão estratégica em seu negócio. Muitas vezes, por falta ou limitação de recursos próprios, adotam estratégias informais ou emergentes, visando a

ampliação do seu mercado por meio da oferta de novos produtos, buscando resultados a curto prazo (KARSTEN; VERMAAK; WOLMARANS, 2014).

Castor (2009) argumenta que o valor da sobrevivência desses empreendimentos como condição indispensável para o desenvolvimento econômico, principalmente de pequenas cidades. Tais fatores também são mencionados por Wood Junior (2007) afirmando que são as ME, as responsáveis por distribuir renda em pequenas cidades – as cidades interioranas não possuem grandes empresas, ficando a cargo do poder público figurar como a outra fonte de emprego.

Neste contexto, cabe aos gestores das ME, buscarem por conta própria formas que auxiliem a gestão a atingir um maior desempenho e possibilite a sobrevivência da empresa (NEELY; ADAMS; CROWE, 2001). Para Marques (2012), o uso do BSC pode ajudar as pequenas organizações a operacionalizar, conceber e gerenciar sua estratégia, facilitando ainda a gestão de desempenho e ajudando a filtrar as atividades prioritárias nas ME (GOMES; LÍRIO, 2014).

De acordo com Lonbani, Sufian e Bambang (2014), dada a reduzida literatura existente quanto à implementação do BSC como ferramenta de gestão estratégica em microempresa (ME), com a proposta de uma análise do uso desta ferramenta numa ME que implantou o BSC há mais de um ano (ano base 2016) com o objetivo de verificar mais efetivamente, a evolução da estratégia da organização.

Para Marzall et al. (2016) as ME tem um impulso a mais para adotar de forma eficiente o BSC, pois já estão lutando para sobreviver em meio ao mercado competitivo. Sendo assim os resultados tendem a aparecer por necessidade de controlar as despesas. Neste contexto o gerenciamento da estratégia através do BSC pode auxiliar as ME a se posicionarem dentro do seu segmento em que estão inseridas, além de conquistarem uma melhor posição (HANSEN et al., 2014; SARPONG; AGARWAL, 2014).

Mesmo assim, a capacidade prática das ME depende de vários fatores, relacionados à organização do setor e ao sistema de inovações no qual elas se encontram. De acordo com a Andersen, Cobbold e Lawrie, (2001), a implementação do BSC ajuda as microempresas a se concentrar em seus objetivos e metas estratégicas. Sempre buscando centralizar as prioridades e impulsionar o desenvolvimento na forma mais eficiente do processo de gerenciamento estratégico (GONÇALVES; GONÇALVES; OLIVEIRA, 2016).

Segundo Drucker:

[...] a pequena empresa necessita de seu próprio sistema de controle e informações. Seus recursos são limitados tanto em pessoal quanto em dinheiro. Tem que se assegurar que seus recursos sejam empregados aonde produzem resultados. Sua capacidade de conseguir recursos adicionais é igualmente limitada. Portanto necessita certificar-se que não esgotará sua base financeira. Precisa saber com bastante antecedência quando e onde suas necessidades financeiras aumentarão (DRUCKER, 1975, p. 725).

Como foi descrito o BSC busca sanar essa lacuna existente nas ME, criando a oportunidade de avaliar tantos os ativos tangíveis como os ativos intangíveis. Ao passo que traz também uma avaliação pelos colaboradores em relação a eficiência da ferramenta ao contexto de um processo de gestão eficiente (GIANNOPOULOS et al., 2013; DUDIN; FROLOVA, 2015).

Portanto, esta pesquisa justifica-se pelo fato de fazer considerações sobre o potencial de ajuda às microempresas através da implantação do BSC em seu processo de gestão estratégica e de tomada de decisão. Assim como trata da eficiência da ferramenta de gerenciamento de recursos tangíveis e intangíveis, fazendo com que toda a microempresa trabalhe em busca dos objetivos em comum.

## 1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esse trabalho está estruturado em quatro seções. A primeira seção é a Introdução. Nela é apresentado os aspectos iniciais da temática, a formulação da problemática de pesquisa, os objetivos e a justificativa. A segunda seção corresponde a Fundamentação Teórica, tendo como objetivo contextualizar o trabalho com a exposição da teoria a respeito do assunto de forma a fornecer uma base teórica necessária para compreender o processo conduzido na empresa objeto de pesquisa. São apresentados conceitos a respeito de estratégia, a estratégia em pequenas empresas, esboço teórico do Balanced Scorecard.

Já a terceira seção, denominada Procedimentos Metodológicos, apresenta a metodologia de pesquisa adotada, desde os procedimentos para definição da amostra e coleta de dados, as técnicas e procedimentos utilizados para análise de dados da pesquisa. A quarta seção corresponde à Análise dos Resultados, caracterizada pela apresentação e desenvolvimentos dos resultados encontrados e que responde aos objetivos específicos da pesquisa. Por último, as Considerações Finais, essa seção traz as conclusões dos resultados e a sugestão para trabalhos futuros.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção busca-se desenvolver um sentido lógico sobre as questões teóricas, incluindo Gestão Estratégica, Balanced Scorecard e BSC em Microempresa. Primeiramente aborda-se a gestão estratégica, explorando seus principais conceitos e evolução. Em seguida aborda o Balanced Scorecard: criação, características, perspectivas; por fim, levando em consideração o objetivo desta pesquisa, trabalha-se as contribuições teóricas acerca do desenvolvimento e utilização do BSC em microempresa. Com isso busca-se, à luz de autores diversos, o conteúdo teórico que alicerça a metodologia desta pesquisa.

### 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

De acordo com Mintzberg et al. (2006), não existe uma definição única e universalmente aceita para o significado de estratégia. O mesmo autor afirma que a estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente (MINTZBERG, 1973). Para Porter (2004) a estratégia é um processo racional de análise deliberada que tem por objetivo maximizar a vantagem da empresa em longo prazo. Para Ansoff, Declerck e Hayes (1990), a estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisões em condições de desconhecimento parcial.

Normalmente há uma confusão entre os conceitos de estratégia, planejamento estratégico e gestão estratégica. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) esses três conceitos convergem-se ao conceito de planejamento estratégico formal. Pois o conceito de gestão estratégica envolve um processo que passa pelo planejamento estratégico, e continua com a implementação das estratégias e seu monitoramento até chegar a revisão contínua.

Para Porter (1990), a gestão estratégica emergiu como parte do planejamento estratégico. Sendo incorporado pela gestão estratégica, que uniu, num mesmo processo, planejamento e gestão. Sendo assim, esclarecido os conceitos será utilizado o termo gestão estratégica para caracterizar as ações que convergem na administração de curto e longo prazo.

#### 2.1.1 Histórico da gestão estratégica

As origens da estratégia vêm de tempos remotos: um dos marcos dessa origem foram tratadas através das guerras e as operações militares, escritos no livro “A Arte da Guerra” de Sun Tzu a aproximadamente três mil anos. Mas foi na Grécia Antiga que teve origem, o termo

Arte do general (STEINER; MINER, 1981). A estratégia significava inicialmente a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra, algo como um esforço de guerra (GHEMAWAT, 2000).

Porém somente depois da Segunda Guerra Mundial que a estratégia passou a fazer parte da vida das empresas, que até então haviam crescido expressivamente, e necessitavam de diretrizes e de caminhos a serem seguidos a curto, médio e longo prazo (BRACKER, 1980). A Administração Estratégica teve uma construção tardia em relação a outras disciplinas tradicionais da Administração. Surgiu como uma disciplina híbrida, com influências da sociologia e da economia. Sendo, essencialmente, uma evolução das teorias das organizações (MINTZBERG et al., 2006).

Lobato et al. (2015), descrevem as fases de evolução do pensamento estratégico empresarial desde 1950 até os dias de hoje através de seis escolas que se sucedem e se complementam no decorrer do tempo:

- A primeira fase, predominante na década de 1950, é correspondente a Escola do Planejamento Financeiro, onde a alta administração aprovava um orçamento visando apenas o controle financeiro do desempenho. Neste período, o pensamento estratégico passou a receber maior atenção dos meios acadêmico e empresarial (ANSOFF; DECLERCK; HAYES, 1990).
- Na década de 1960 com a abordagem de Igor Ansoff, inicia-se a segunda fase, caracterizada pela Escola do Planejamento a Longo Prazo. Em que se passou a fazer a projeção do futuro através da elaboração de cenários de modo a estimular a projeção de indicadores passados e atuais. Neste período houve uma grande quantidade de modelos de análise de mercado, com destaque para a Matriz BCG (Boston Consulting Group), o Modelo, a Curva de Experiência e a Análise de Portfólio. Além de vários outros conceitos a serem caracterizado como sistemas de planejamento estratégico (VASCONCELOS, 2001).
- A terceira fase, chamada de Escola do Planejamento Estratégico e predominante na década de 1970, caracterizada pela análise interna através das forças/fraquezas e pela análise externa com as oportunidades/ameaças - SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat). Esta fase fundamentou-se na premissa de que as estratégias derivam de um processo de pensamento rigidamente formado (LOBATO et al., 2015).
- Já a quarta escola permeou o estilo de gestão na década de 1980, com abordagem de Henry Mintzberg e Michael Porter. Sendo definida como Escola da Administração Estratégica. Em que houve uma aceitação da maioria dos princípios das escolas anteriores, sob o argumento

de que a formulação das estratégias era tão importante como a implantação, focando consequentemente a abordagem prescritiva do pensamento estratégico (MINTZBERG, 2004).

- Na quinta fase, Escola da Gestão Estratégica período compreendido entre os anos da década de 1990, houve uma abordagem sistêmica inserida a todo o processo. Planejar estrategicamente era necessário, mas organizar, dirigir e monitorar estrategicamente os processos era fundamental para compreender de forma integrada e menos centralizada (PORTER, 2004).
- No início do século XXI delineou-se sobre a sexta escola, conhecida como Gestão Estratégica Competitiva, uma tendência estratégica voltada ao pensamento contemporâneo. Essa escola tem como premissa básica a ideia de que a estratégia deve assumir a forma de um processo de aprendizado, de forma a integrar oito características básicas: Atuação Global; Proatividade e Foco Participativo; Incentivo a Criatividade; Controle pelo Balanced Scorecard; Organização em Unidades Estratégicas de Negócios; Ênfase em Alianças; Responsabilidade Social e Aprendizagem Contínua (LOBATO et al., 2015).

No Quadro 1, são descritas com mais detalhes as características das seis escolas sobre a evolução da gestão estratégica.

Quadro 1 - Evolução da Gestão Estratégica

Fase	Predominância	Escola de Pensamento	Características Principais	Sistemas de Valores	Problemas
1ª	Década de 1950	Planejamento Financeiro	Orçamento Anual; Controle Financeiro; Administração por Objetivo	Cumprir o Orçamento	Promover a Miopia
2ª	Década de 1960	Planejamento a Longo Prazo	Projeção de Tendências; Análise de Lacunas; Estudo de Cenários	Projetar o Futuro	Não prever descontinuidades
3ª	Década de 1970	Planejamento Estratégico	Pensamento Estratégico; Análise de Mudanças; Análise dos Recursos; Alocação de Recursos; Foco na Formulação	Definir a Estratégia	-Falta de Foco na Implementação
4ª	Década de 1980	Administração Estratégica	Análise da Estrutura; Contexto Competitivo; Estratégias Genéricas; Foco na Implementação; Pesquisas e Informações	Determinar as Atividades da Indústria	Não desenvolver a Abordagem Sistêmica
5ª	Década de 1990	Gestão Estratégica	Pensamento Sistêmico; Planejamento e Controle; Coordenação dos Recursos; Organização Estratégica; Direção Estratégica	-Buscar Sintonia com os Ambientes Interno e Externo	Falta de Alinhamento com a Filosofia Organizacional
6ª	Início do Século XXI	Gestão Estratégica Competitiva	Atuação Global; Proatividade e Foco; Incentivo à Criatividade; Controle pelo BSC; Organização em Unidades; Estratégicas de Negócios; Ênfase em Alianças; Responsabilidade Social; Aprendizagem Contínua	Estratégia como processo de Aprendizagem Contínua e Integrada	-----

Fonte: Lobato et al. (2015, p. 30). Adaptado.

A compreensão evolutiva da gestão estratégica foi um dos meios necessários para incentivar a participação dos integrantes da organização durante todo o processo estratégico. Johnson, Scholes e Whittington (2011) consideraram que o conceito de gestão estratégica passou a ser mais amplo ao considerar as partes interessadas (*Stakeholders*). Para eles conquistar vantagem empresarial passa por uma análise constante de recursos e competências internas.

Além disso é possível perceber que a metodologia de gestão estratégica tem adaptado se adaptando a um ambiente em que a metodologia é utilizada na prática. O próprio gestão estratégica demonstra uma preocupação em torna flexível o modo de formular a estratégia. Ao passo que busca também uma abordagem sistêmica com envolvimento ativo intangíveis (HERRERA, 2015; NEIS; PEREIRA, 2015).

Mesmo assim, após a gestão estratégica passar por todas essas fases Mintzberg (2004), em sua discursão sobre a ascensão e queda do planejamento estratégico, ressalta que as estratégias mais bem sucedidas são visões, e não planos. Ao passo que a estratégia tem se tornando um documento/plano amplo sem o controle organizacional.

A formulação da estratégia não é um ato isolado, reconhecível...todo administrativo, mental ou físico está inexoravelmente entrelaçado com o planejamento. É tanto parte de todo ato administrativo, como respirar o é para a vida humana(GEORGE, 1972, p. 75).

Segundo Ansoff, Declerck e Hayes (1990) há um número bem reduzido de empresas utilizam um verdadeiro planejamento estratégico. A maioria delas utilizam somente técnicas de previsão com situações passadas. Ou mesmo técnicas de controle de risco, para estancar um problema de dimensão tática.

Kirschbaum e Guarido Filho (2011) destacam que estratégia deve ser enriquecida com o desenvolvimento de outros mecanismos de gerenciamento, para que haja um melhor desenvolvimento e aprofundamento dos conceitos tradicionais. Pois somente a estratégia através do planejamento estratégico tem sido encarada como uma metodologia que utiliza somente variáveis quantitativa, esquecendo as contribuições qualitativas (CISCATO et al., 2016).

Contudo, a estratégia fundamentada no planejamento estratégico não pode ser ignorada, uma vez que mesmo um planejamento financeiro, representa nível de organização interna (controle de fluxo de caixa). O desenvolvimento da gestão estratégica em determinada empresa representa o foco habilidades e competências que as organizações tentam dominar.

### 2.1.2 Gestão estratégica em microempresa (ME)

No Brasil há várias definições para micro e pequenas empresas, as quais levam em conta diferentes parâmetros de classificação. Oficialmente a classificação válida utilizada é a através de receita bruta anual pela Lei Complementar nº 123 de dezembro de 2006 e suas alterações. Descritos no Capítulo II, Art. 3º, parágrafos I e II:

I - No caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); Redação dada pela Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011 (Produção de efeitos – vide art. 7º a Lei Complementar nº 139, de 2011).

II - No caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais). Redação dada pela Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011). Produção de efeitos – vide art. 7º da Lei Complementar nº 139, de 2011 (BRASIL, 2006).

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), utiliza o critério não oficial de receita bruta operacional. Em vista de auxiliar a elaboração de políticas voltadas a expansão e crescimento de empresas que estão em ascensão, vide Tabela 1.

Tabela 1 - Classificação de porte de empresas segundo BNDES

<b>Classificação</b>	<b>Receita Operacional Bruta Anual</b>
Microempresa	Inferior ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena Empresa	Superior a R\$ 2,4 milhões e Inferior ou Igual a R\$ 16 milhões
Média Empresa	Superior a R\$ 16 milhões e Inferior ou Igual a R\$ 90 milhões
Empresa Média-Grande	Superior a R\$ 90 milhões e Inferior ou Igual a R\$ 300 milhões
Grande Empresa	Superior a R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES (2015). Adaptado.

Outra forma comumente usada para caracterizar o porte da empresa é através da classificação por quantidade de pessoas ocupadas/setor de atividade econômica a ser investigado. Proposta essa apresentada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Essa qualificação é a mais utilizada em pesquisas acadêmicas, esse trabalho seguirá o critério interposto pelo Sebrae, vide Tabela 2.

Tabela 2 - Classificação dos estabelecimentos segundo SEBRAE

Porte	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	Até 19 pessoas ocupadas	Até 9 pessoas ocupadas
Pequena Empresa	De 20 a 99 pessoas ocupadas	De 10 a 49 pessoas ocupadas
Média Empresa	De 100 a 499 pessoas ocupadas	De 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande Empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: Sebrae (2015, p. 17). Adaptado.

A microempresa uma sociedade simples, caracterizada através de uma empresa individual de responsabilidade limitada, tendo o empresário devidamente registrado no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas. Elas apresentam forte concentração nos setores de comércio (53%) e serviços (33%), e 14% que estão distribuídos nos setores de indústria, agropecuária e construção civil (SEBRAE, 2015b; TEIXEIRA; FEITOZA, 2015).

Mesmo com esta representatividade, as microempresas apresentam um problema crônico, em sua maioria não alcançam o sexto ano de vida. A falta de uma gestão estratégica é apontada como fator limitador a sobrevivência das ME (DORNELAS, 2005). Os gestores das ME aparentam não se atentar com as ferramentas e controles internos no auxílio e gestão das suas atividades (CREPALDI, 2014).

[...] as microempresas possuem algumas dificuldades para avaliarem o desempenho do seu negócio em relação às práticas de gestão, devido ao fato do mercado estar globalizado e competitivo. Portanto, torna-se necessário buscar alternativas para a melhoria da competitividade (ALMEIDA; PACHECO, 2014, p. 29).

Para Porter (1990) todo tipo de empresa possui uma estratégia implícita ou explícita. Para o autor a estratégia é uma fórmula a ser desenvolvida de forma ampla, representando como a empresa irá competir, mas que nem sempre está na forma documental. Normalmente o microempresário age por intuição e com base em suas experiências pessoais e empresariais. Na maioria das vezes deixam de lado o planejamento para se concentrar nos fatores temporais (DRUCKER, 2003).

Contudo, essa realidade está mudando, os dirigentes têm buscado constantemente a capacitação e aperfeiçoamento, ver Tabela 3. Assim como foi constatado recentemente que o nível de escolaridade dos empreendedores tem aumentado, por consequência houve um aumento no número de empresas com planejamento empresarial e queda na mortalidade das empresas (BERNARDES; MIRANDA, 2011).

Tabela 3 - Planejamento e gestão empresas encerradas e em atividade

<b>Planejamento e Gestão</b>	<b>Empresas Encerradas</b>	<b>Empresas em atividades</b>
Planejamento prévio	Três meses	Seis meses
Investir continuamente em capacitação	42%	66%
Atualizar às tecnologias do setor	65%	83%
Inovar continuamente em processos e procedimentos	70%	86%
Acompanhar rigorosamente receitas e despesas	59%	74%
Acompanhar as estratégias dos concorrentes	45%	57%
Aperfeiçoar produtos e serviços	77%	89%
Investir em propaganda e divulgação	34%	41%
Procurar fornecedores com qualidade e preços	72%	82%

Fonte: SEBRAE (2010). Adaptado.

No entanto, Basuony (2014) afirma que o processo do planejamento estratégico em microempresas tem que ser simplificado, já que os microempresários não dispõem de muito tempo ou mesmo recursos para aplicar em um plano robusto. Para Almeida (2010), o processo de elaboração de estratégias para microempresa possui especificidades, pois estas empresas possuem um comportamento peculiar de controle de gestão e organização interna, como pode ser observado no Quadro 2.

Quadro 2 - Levantamento das características de níveis das empresas

<b>Características</b>	<b>Grandes Empresas</b>	<b>Microempresas</b>
Papel do Proprietário	Papel limitado	Proprietário-gerente
	Pouco contato com os colaboradores	O contato próximo com colaboradores
Processo de Gestão	Formal e impessoal	Informal e pessoal
Processo Estratégico	Formal e estruturado	Informal e desordenado
Mentalidade	Preventiva e proativa	Reativa
Orientação	Longo prazo	Curto prazo (de sobrevivência)
Estrutura organizacional	Alto e burocrática	Plana e flexível
Disponibilidade de recursos	Recursos excedentes	Limitações de recursos e limitações de tempo (finanças, recursos humanos)
Sistemas de gestão de contabilidade	Mais avançado	Menos avançados
Sistemas de medição de desempenho	Multidimensional	Medição principalmente financeira
Ferramentas de gestão estratégia	Muitos	Poucos

Fonte: Madsen (2015, p. 2). Adaptado.

Por outro lado, o tamanho da empresa permite que os colaboradores possuam uma maior identificação com o empreendimento, assim como veja os resultados do seu trabalho e visualize todas as operações e processos internos. De forma a entender qual o resultado de seu trabalho e sua responsabilidade para o sucesso ou fracasso empresarial (TACHIZAWA; FARIA, 2002).

[...] O fator tamanho da organização acrescenta uma camada de complexidade. Quando querendo dizer que depender da quantidade ou do tipo limitado de ações competitivas (que é a tendência da grande empresa) pode levar a um êxito competitivo reduzido com o decorrer do tempo, em parte porque os concorrentes aprendem como reagir eficazmente ao previsível. Por outro lado, continuar flexível e ágil (que é a tendência da pequena empresa) para criar e utilizar uma grande variedade de ações competitivas contribui para o êxito contra os concorrentes (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011, p. 141).

Segundo Albizu et al. (2011) as mudanças estratégicas em microempresas tendem a ser de tipo incremental, simulando uma interação dos atuais componentes com os novos. Todo este processo deve ser constituído gradualmente. Sendo assim Hunger (2002) afirma que uma microempresa deve evoluir através de quatro fases para que consiga alcançar uma gestão estratégica satisfatória:

- Fase 1: Planejamento financeiro básico (planejamento operacional): correspondente ao controle operacional e financeiro esta fase busca gerenciar as finanças para que possa ser cumprido o orçamento.
- Fase 2: Planejamento baseado em previsão (planejamento tático): representa uma análise mais aprofundada do ambiente interno a curto prazo. Sendo muito eficaz para a obtenção do crescimento através da previsão dos anos seguintes.
- Fase 3: Planejamento orientado para o ambiente externo (planejamento estratégico): Adequado a um maior nível de responsabilidade que as duas fases anteriores. Nesta fase é feita uma análise do mercado e de seus concorrentes, sem esquecer os forças e fraquezas.
- Fase 4: Gestão estratégica: para que a empresa chegue a esta fase é necessário que haja um maior nível de maturidade empresarial. Quando uma MPE chega a este ponto, normalmente vem acompanhada de implementação de ferramenta de controle estratégico.

Essa descrição do processo estratégico feita por Hunger (2002) não se refere especificamente as microempresas, mas pode também se aplicar a empresas maiores. Atrelado a gestão estratégica um outro fator benéfico a microempresa é a busca pela criatividade para se manter competitiva. Em particular, a implementação da novos métodos organizacionais impulsiona a organização em prol da competitividade, produtividade e criação de valor (HOGEFORSTER, 2014; ROSENFELD, 2015).

### **2.1.3 Ferramentas de Gestão Estratégica**

O desenvolvimento tecnológico tem criado um novo cenário focalizado não apenas em recursos tangíveis, mas também intangíveis, por considerar informações propriamente financeiras não suficiente para que os gestores tomem decisões. O atual mercado exige que as organizações tenham eficiência empresarial. Essa eficiência gera resultados fundamentais a diminuição de custos e aumento no desempenho da empresa (SILVA, L.; SILVA, D., 2015).

Ao longo das últimas décadas as ferramentas de gestão têm se tornado comum nas empresas. Pois ajudam os dirigentes a elaborarem planos e conseqüentemente impulsionar o crescimento das organizações. Essas ferramentas fomentam dentre outros fatores o aumento da receita, redução de custos, melhoria da qualidade ou mesmo o planejamento a longo prazo da empresa (RIGBY, 2009).

Mesmo assim, o crescimento na quantidade de ferramentas desenvolvidas com o intuito de apoiar a gestão e garantir resultados competitivos, levou gestores a questionar qual mais apropriada para a organização? Já que algumas delas ao serem aplicadas geram sucesso em alguns casos e fracassos em outros. Um vez que é necessário entender a ferramenta e saber quando e como utiliza-la (FNQ, 2015). No Quadro 3 é possível identificar algumas ferramentas de gestão e como normalmente ela é utilizada.

Quadro 3 - Ferramentas gerenciais e suas principais usualidades

<b>Processo gerencial</b>	<b>Ferramentas comumente usadas</b>
Planejamento, Posicionamento estratégico, definição do modelo de negócio	Planejamento Estratégico, Balanced Scorecard (BSC), Planejamento de cenários e contingências, Core Competencies.
Gestão da produção	<i>Kanban</i> , Produção Enxuta <i>Lean Production</i> (Sistema Toyota)
Solução de problemas ou tratamento de falhas	Método de Análise e Solução de Problemas (MASP), Diagrama de Ishikawa (Espinha de Peixe), Análise da Causa Fundamental – 5 Porquês), FMEA (Failure Mode and Effect Analysis), CRM (Gestão do Relacionamento com Clientes)
Desenvolvimento de novos produtos ou implementação de melhorias e inovações	<i>Brainstorming</i> , <i>Benchmarking</i>
Gestão da Qualidade	Normas ISO 9000, 6 sigmas, Controle Estatístico do Processo (CEP), Padronização, Folha de Verificação, Cartas de Controle, Desdobramento da Função Qualidade (QFD), Auditorias de padrão, Avaliação de processos, 5 S, Cadeia de Valor, Fluxograma, Diagrama de Pareto, Histograma, Diagrama de Dispersão
Gestão Ambiental	Normas ISO 14000

Fonte: a FNQ (2015). Adaptado.

Como pode ser visto no Quadro 3, as ferramentas de gestão estratégica são metodologias usadas para o planejamento e desenvolvimento da estratégia e do desempenho da organização.

Para Rigby e Bilodeau (2015) a partir da década de noventa as ferramentas de gestão estratégica se tornaram muito comuns nas empresas que visam uma gestão mais eficiente. Esses instrumentos ajudam os dirigentes a desenvolverem os mais diferentes recursos existentes, buscando um aumento da receita, redução de custos, melhoria da qualidade entre outros fatores (ANSOFF; MCDONNELL, 2009).

Neste cenário a percepção do gerenciamento da estratégia segundo Fernandes (2003) é datado desde o fim do século XIX, com o Tableau de Bord de origem francesa; a Administração por Objetivos (APO) enunciado por Peter Drucker em 1955; o Gerenciamento pelas Diretrizes (Hoshin Kanri) de origem japonesa datada do início da década de 1960.

Por volta da década de 1980 surgiu propriamente dito o movimento da qualidade, em que os gestores passaram a considerar os aspectos não-financeiros para a medição do desempenho organizacional. Nesta década, houve também uma descrença nos números financeiros, impulsionados pela crise financeira que afetava grandes empresas. Os tradicionais números financeiros não foram capazes de retratar o desempenho passado das organizações (ECCLES, 2000; SILVA, 2003).

Ainda na década de 1980, Henry Mintzberg, publicou um livro intitulado “Ascensão e queda do planejamento estratégico”. Em que o escritor apresenta o planejamento estratégico como uma fórmula pronta. Pois muitas empresas pegam uma fórmula pronta e a convertem ao orçamento - em geral porque não é hábil o suficiente para criar uma nova. Para ele a estratégia não surge de um processo formal de planejamento, mas de um processo de aprendizado a longo prazo (MINTZBERG, 2004).

No intuito de informar os executivos sobre as ferramentas estratégicas existentes, desde 1993 a Bain e Company faz pesquisa bianual com executivos em todo o mundo, objetivando identificar quais as metodologias mais utilizadas e quais os resultados têm sido gerados. No Quadro 4, são apresentadas as dez ferramentas mais utilizadas pelas empresas, tendo como base a última pesquisa, publicada no ano 2015.

Quadro 4 - Ferramentas Estratégicas

Ferramenta	Descrição	Metodologia	Autores sugeridos
Balanced Scorecard – BSC	O BSC define o que os gestores entendem por ‘desempenho’ e mede se eles mesmos estão ou não alcançando os resultados esperados. Através da tradução da missão e da visão da empresa em um conjunto métricas de desempenho mensuráveis. Através dos indicadores Financeiro, Clientes, Processos internos, aprendizado e crescimento.	Articulação da visão de negócios e a estratégia da empresa; Estabelecimentos dos objetivos que suportem a visão de negócios e a estratégia da empresa, desenvolver métricas efetivas, padronizar as medidas e estabelecer objetivos de curto e longo prazo; criação de mecanismos para orçamento, acompanhamento de resultados, comunicação, coleta e análise dos dados comparando os resultados alcançados com o desempenho desejado.	KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Estratégia em ação: Balanced Scorecard. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997; KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A Execução Premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008; NIVEN, P. R. Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007; NORTON, D. P.; RUSSELL, R. H. Balanced Scorecard report. A). A, v. 203, p. 966, 2006.
Benchmarking	Benchmarking busca a melhoria do desempenho a partir da identificação e aplicação de melhores práticas encontradas em outras empresas ou dentro dela mesma. Objetivando encontrar exemplos de desempenho e entender as práticas que determinam esse bom desempenho.	Identificação do produto, serviço ou processo que será alvo da comparação e as métricas-chave de desempenho; Escolha das empresas externas e áreas internas que serão estudadas, coletar dados de desempenho e práticas de operação; Adaptação e incorporação das melhores práticas observadas na operação da empresa, estabelecendo objetivos factíveis e assegurar a aceitação de toda a companhia.	COERS, M.; RAYBOURN, C. Benchmarking: a guide for your journey to best-practice processes. Houston: Accent Press Ltd, 2001; DENRELL, J. Selection bias and the perils of benchmarking. Harvard Business Review, v. 83, n. 4, p. 114–119, 2005; REIDER, R. Benchmarking strategies: a tool for profit improvement. Houston: John Wiley, 2000; STAUFFER, D. Is your benchmarking doing the right work. Harvard Management Update, v. 8, n. 8, 2003.
Core Competencies	<i>Core Competencies</i> potencializa o aprendizado coletivo da organização, particularmente em como coordenar diversas habilidades de produção e múltiplas tecnologias integradas. Permitindo que a empresa invista nos pontos fortes que a diferenciam das demais e trace estratégias que unifiquem a organização.	Isolar as habilidades-chave e mapeá-las dentro de cada área, se comparando a empresas semelhantes para desenvolver as capacidades e competências; Criação de um plano para a organização com metas claras para a construção das competências; Busca de alianças, aquisições e acordos para fortalecer a empresa nas suas principais áreas de atividade, além de terceirizar ou sair de operações liberando recursos que podem ser usados de uma melhor forma.	Continua CAMPBELL, A. Core competency-based strategy. Cengage Learning Business Press, 1997; DREJER, A. Strategic management and core competencies: Theory and application. Greenwood Publishing Group, 2002; QUINN, J. B. Empresas muito mais inteligentes. Makron Books, 1996; ZOOK, C. Descubra seu próximo core business. Harvard Business Review, v. 85, n. 4, p. 80–90, 2007.
Declaração da Missão e Visão	A declaração da Missão define o negócio da empresa,	Identificação da cultura da corporação, valores, estratégias e visões de futuro,	ABRAHAMS, J. The mission statement book: 301 corporate mission statements from

	seus objetivos e o modo como alcançá-los. Já a Visão descreve a posição desejada para a empresa no futuro. A Missão e a Visão são frequentemente combinadas para definir os propósitos, as metas e os valores da empresa.	realizando entrevistas com colaboradores, fornecedores e clientes, evidenciando o comprometimento que a empresa tem com os <i>stakeholders</i> ; assegurar que todos os objetivos sejam mensurados de forma realista e a visão é alcançável; comunicar a mensagem de forma clara, criando apoio e suporte na organização.	America's top companies. Boston: Springer Science & Business, 1999; COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Built to last: Successful habits of visionary companies. New York: Random House, 2005; KRATTENMAKER, T. Write a mission statement that your company is willing to live. Harvard Management Communication Letter, v. 5, n. 3, p. 8-9, 2002.
Gestão da Qualidade Total – TQM	Gerenciamento da Qualidade Total é uma forma de abordagem para a melhoria da qualidade das especificações de produtos e serviços, atendendo assim à demanda dos clientes. Essa ferramenta objetiva atingir tais especificações com níveis de defeito zero. Criando um ciclo virtuoso de melhoria contínua que aumenta a produtividade, a satisfação dos clientes e, conseqüentemente, o lucro.	Entender as necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolver produtos e serviços que atendam ou excedam as suas expectativas; Identificar os principais problemas no processo e trabalhar para reduzi-los a níveis próximos a zero, promovendo uma filosofia de 'defeito zero'; Treinar colaboradores para que usem novos processos; Desenvolver formas de medição efetivas de qualidade do produto e serviço, criando incentivos; Encorajar gestores a liderarem processos e desenvolver mecanismos de feedback e de melhorias contínuas.	CHOI, T. Y.; BEHLING, O. C. Top managers and TQM success: One more look after all these years. The Academy of Management Executive, v. 11, n. 1, p. 37-47, 1997; DALE, B. Total quality management. Wiley Online Library, 1999; GOETSCH, D. L.; DAVIS, S. Quality management: Introduction to total quality management for production, processing, and services. Prentice Hall, 2006.
Gestão do Relacionamento com Clientes – CRM	O CRM é um processo em que as empresas utilizam para entender melhor seus grupos de clientes e responder às mudanças nos desejos dos mesmos. Ele permite que as empresas colem e gerenciem grande quantidade de dados dos clientes para traçar estratégias focadas.	Definição de pontos críticos no ciclo de relacionamento com o cliente: aqueles em que ocorrem os problemas que têm grande impacto na satisfação e fidelização do cliente; Avaliação e cálculo das informações; Seleção da plataforma tecnológica correta e cálculo do custo de implementação e do treinamento dos colaboradores; Implementação do sistema de medição de desempenho.	DYCHE, J. The CRM handbook: a business guide to customer relationship management. Addison-Wesley Professional, 2002; KUMAR, V.; REINARTZ, W. Customer Relationship Management: Continuação Approach. John Wiley & Sons, 2006. REICHHELD, F. F. A estratégia da lealdade: a força invisível que mantém clientes e colaboradores e sustenta crescimento, lucros e valor. São Paulo. Campus, 1996.
Gestão do Tempo Organizacional	A Gestão do Tempo Organizacional visa analisar como o tempo pode ser utilizado de forma tão eficaz quanto os recursos financeiros. Ao trazer a mesma disciplina para os orçamentos de tempo, as que se aplicam a orçamentos	Definição de prioridades de tempo, considerando tanto a urgência e a importância de todas as tarefas; análise de alocações de tempo, frequência à reunião e comportamentos organizacionais e automatizando os processos de rastreamento e uso do tempo dos executivos contra	FORSYTH, P. Successful time management. Kogan Page Publishers, 2013; KAPLAN, R.; ANDERSON, S. R. Time-driven activity-based costing: a simpler and more powerful path to higher profits. Harvard business press, 2013; LAKATOS, A. Time Management in Institutions-A Managerial Approach. Philobiblon, v. 15, p. 310-324,

	de capital, as empresas podem reduzir custos e aumentar a produtividade.	prioridades reais. Apesar dessas ferramentas exigir salvaguardas fortes para proteger a privacidade do empregado, eles permitem firmas para medir e gerir o tempo de forma mais eficaz.	2010; STACK, L. Productivity Strategies for Executives. AudioInk, 2011.
Planejamento de Cenários e Contingências	Planejamento de Cenário permite explorar e preparar uma variedade estratégica. Já os planos de contingência avaliam as mudanças no mercado e elabora estratégias. Logo eles juntos permitem a gestão de planos de teste de pressão e previsões, e prepara a empresa para lidar com o inesperado.	Escolha de um período a ser explorado, identificado os processos de pensamento dos tomadores das decisões; Criação de cenários variados plausíveis, e testar o impacto das variáveis mais em cada cenário; Desenvolvimento de planos de ação baseados tanto nas melhores soluções para a empresa; monitorar eventos que coloquem à prova a direção estratégica; preparar-se para mudar o direcionamento, se necessário.	FAHEY, L. Learning from the future: competitive foresight scenarios. Boston: John Wiley & Sons, 1998; HEIJDEN, K. V. D. Planejamento por cenários: a arte da conversação estratégica. São Paulo: Bookman, 2009; RAMÍREZ, R.; SELSKY, J. W.; HEIJDEN, K. V. D. Business planning for turbulent times: New methods for applying scenarios. Boston: Taylor & Francis, 2010; RINGLAND, G.; SCHWARTZ, P. P. Scenario planning: managing for the future. Boston: John Wiley & Sons, 1998.
Planejamento Estratégico	Planejamento Estratégico é um processo para determinar no que o negócio deve se transformar e como alcançar os objetivos da melhor maneira possível. Ele considera o potencial do negócio e explicita os laços entre objetivos e ações práticas, além de recursos para atingi-los	Descrição da missão, visão e valores fundamentais da organização; Exploração do mercado, identificando e avaliando alternativas estratégicas: forças e fraquezas oportunidades e ameaças; desenvolvimento de um modelo de negócio vantajoso alocando recursos necessários; preparação de programas, políticas e planos para implementar a estratégia e ter um Planejamento de Cenários e Contingências.	ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica. São Paulo: Atlas, 1990; MINTZBERG, H. Ascensão e queda do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2004; PORTER, M. E. Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990; PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
Programa de Gestão de Mudanças	Programas de Gestão de Mudanças permitem que as empresas possam controlar o desenvolvimento de processos de melhorias e benefícios para o negócio, envolvendo e gerando iniciativas. Um programa de gestão de mudança permite também traçar uma estratégia para mitigar riscos e monitorar progressos.	Estabelecendo metas claras e não-negociáveis; Identificação de colaboradores para prever, medir e gerenciar o risco da mudança; comunicação rápida de mensagens simples e poderosas para os colaboradores (em tempos de mudança, alterar a frequência de comunicação e os métodos para gerenciar); desenvolvimento de um sistema de identificação, fazendo e executando as decisões mais importantes; monitoramento contínuo de progresso.	CLARK, T. R. E. How to lead change in the global age. John Wiley & Sons, 2010; HIATT, J.; CREASEY, T. J. Change management: The people side of change. Prosci, 2003; KOTTER, J. P. Leading change. Harvard Business Press, 1996; LAWLER III, E. E.; WORLEY, C. G. Built to change: How to achieve sustained organizational effectiveness. John Wiley & Sons, 2011.

Além das ferramentas citadas no Quadro 4, existem outras como a *Lean Six Sigma*, Ferramenta de Tomada de Decisão, Reengenharia ou mesmo Downsizing. Importante salientar que todas essas ferramentas tendem a possuir mecanismos ou análise gráfica inclusas, como Análise de SWOT, Análise VRIO ou Matriz BCG. Esses mecanismos fazem uma análise gráfica do ambiente interno e externo da organização, fator esse necessário para o bom desenvolvimento de ferramentas estratégicas.

Contudo toda metodologia tem seus pontos positivos ou negativos, cabendo a empresa fazer uma análise da melhor ferramenta de acordo com a necessidade. Para Kaplan e Norton (2004) uma metodologia utilizada de forma errada fornecem informações enganosas para quem busca melhoria contínua e direcionamento a longo prazo.

Mesmo assim, é muito importante a utilização de ferramentas para gerenciar a estratégia, ao passo que avalia como a empresa é vista sob a ótica do empresário, colaboradores e clientes. Cientes disso, Robert Kaplan e David Norton anunciaram no início da década de 1990, o Balanced Scorecard. Uma ferramenta inicialmente capaz de gerenciar o desempenho empresarial e que depois ganhou dimensão estratégica ao considerar indicadores financeiro e não-financeiros, derivados da visão, missão e estratégia da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

A Harvard Business Review referiu-se ao BSC como uma das ideias de gestão mais influentes dos últimos 75 anos (SIBBET, 1997). O BSC também tem sido o assunto de muito debate nos círculos acadêmicos. Nos últimos anos, várias revisões de literatura têm sido realizados sobre a extensa literatura de pesquisa (ABDEL-KADER; MOUFTY; LAITINEN, 2011; BANCHIERI; PLANAS; REBULL, 2011; HOQUE, 2014).

## 2.2 BALANCED SCORECARD

### 2.2.1 Criação, desenvolvimento e objetivos

O Balanced Scorecard nasceu fruto vários estudos intitulado de *Measuring Performance in the Organization of the future* (Medindo Desempenho na Organização do Futuro), patrocinado pelo Instituto Nolan Norton no Estados Unidos no início da década de 90. Estes estudos mediram o desempenho de diversas empresas. Sendo motivado pela hipótese de que os indicadores contábeis financeiros não eram suficientes para medir o desempenho organizacional, muito menos gerado de valor futuro para a organização. Desses estudos, surgiu o Balanced Scorecard (KAPLAN; NORTON, 1997).

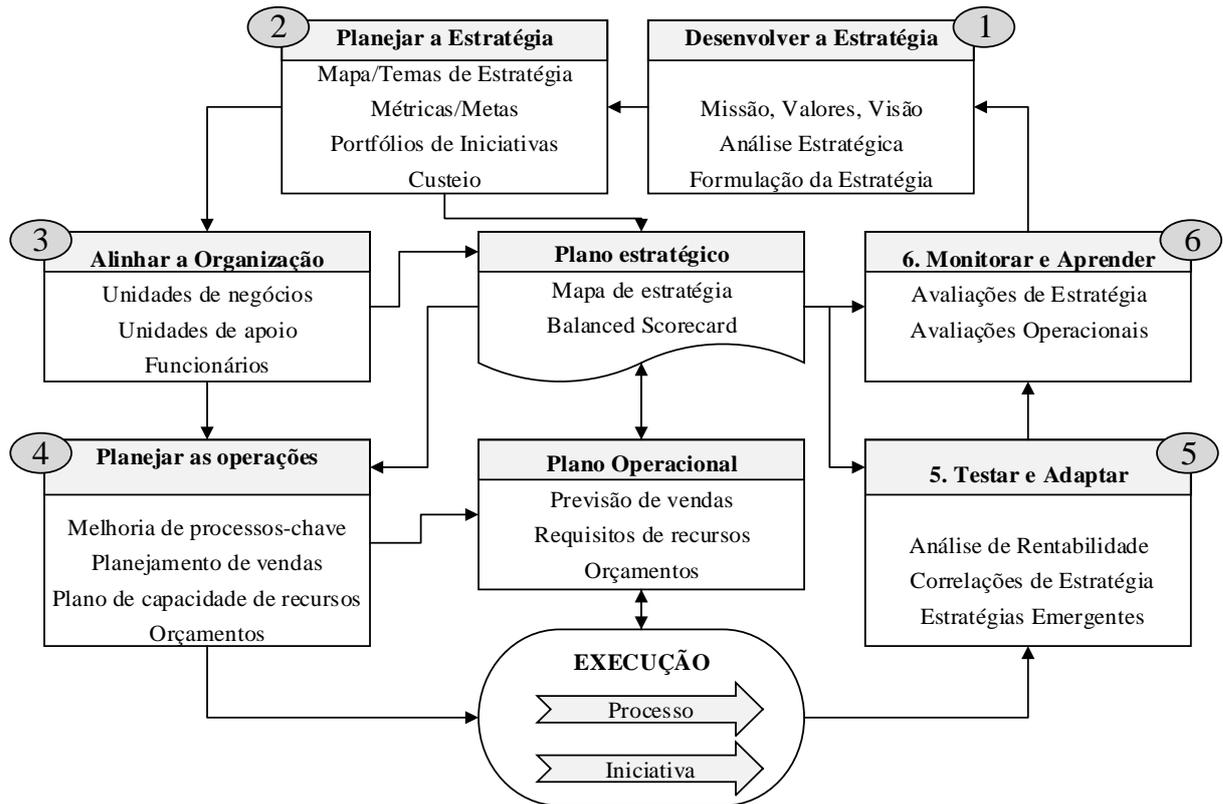
Por volta do ano de 1993, a metodologia que até aquele momento funcionava para esclarecer e comunicar a estratégia, passou a também funcionar como gerenciamento da estratégia. Na realidade, o BSC deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema de gestão essencial. Utilizando metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, feedback e aprendizado estratégico como a principal ferramenta organizacional (KAPLAN; NORTON, 1993).

Todavia, foi no ano de 1996 que os autores lançaram o livro “A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard”. Com o intuito de passar informações complementares de como construir e implementar o BSC. Introduzindo assim, um novo enfoque para mensuração do desempenho empresarial.

Recomendamos, então, que as organizações preservassem os indicadores financeiros, que resumissem os resultados das iniciativas já adotadas, mas que também equilibrassem esses indicadores de resultados com indicadores não financeiros, sob três outras perspectivas – clientes, processos internos e aprendizado e crescimento – que representavam os motores, os indicadores de tendência do futuro desempenho financeiro. Esse foi o sustentáculo do Balanced Scorecard (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 8).

O BSC tende a preencher uma lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais, uma área do processo sistemático de monitoramento e controle da gestão estratégica, necessária a obtenção do feedback estratégico inexistente nos modelos formais (KAPLAN; NORTON, 1997). A Como pode ser observado na Figura 1, descreve como BSC deve ser incorporado ao processo estratégico de forma mais eficaz.

Figura 1 - Incorporação do BSC a e estratégia



Fonte: Kaplan; Norton (2008, p. 71). Adaptado.

O método de construção do BSC parte da missão e da visão que são traçadas pela organização que são definidas através do planejamento estratégico. De posse do planejamento estratégico, missão e visão da organização, a próxima etapa é a construção do mapa estratégico que em linhas gerais, tem por função traduzir a missão e visão por meio da identificação dos objetivos.

O BSC possui mais de vinte anos e sua representatividade como ferramenta de gestão estratégica o coloca como um das mais utilizados por gestores em todo o mundo (RIGBY; BILODEAU, 2011, 2013, 2015). Ao passo que tem evoluído consideravelmente ao longo dos últimos anos, tomando elementos e inspiração em outros conceitos e métodos (BARNABE; BUSCO, 2012; COOPER; EZZAMEL; QU, 2012; KAPLAN, 2012).

Um dos fatores dessa evolução foi a tradução dos livros dos criadores em várias línguas. Pois, passaram a contar o BSC a partir de exemplos locais com os casos de implantação. Sempre considerando os desafios existentes e tomando posição teórica (MADSEN; STENHEIM, 2015). A evolução BSC gerou diferentes tipologias de classificação do uso da metodologia na prática. A seguir será descrito e comparado as cinco dessas tipologias.

Speckbacher et al. (2003) identificou o uso do BSC em: tipo I (discrição como sistema de medição de desempenho); tipo II (relações de causa e efeito); e tipo III (recompensas e sistemas de compensação). Lawrie; Cobbold (2004) classificam BSC em três gerações: 1ª - sistema de medição de desempenho; 2ª - estratégia da organização; e 3ª - mapas estratégicos. Brudan (2005) divide em cinco tipos: da utilização somente de relatórios ao mais avançado como uso de mapas estratégicos.

Soderberg et al. (2011) também distribuiu em cinco níveis: a - medidas de desempenho; b- equilíbrio das medidas); c - revisão dos níveis anteriores; d - aprendizagem organizacional; e- revisão e monitoramento dos níveis anteriores. Por último temos Perkins et al. (2014) distinguir entre três gerações: BSC 1.0 (sistema de medição); BSC 2.0 (estratégia organizacional); e BSC 3.0 (mapas estratégicos e objetivos pessoais). Essas tipologias foram esquematizadas no Quadro 5.

Quadro 5 - Tipologias do uso BSC

Speckbacher et al. (2003)	Lawrie; Cobbold (2004)	Brudan (2005)	Soderberg et al. (2011)	Perkins et al. (2014)
Tipo I	Primeira geração	Relatórios	Nível 1	BSC 1.0 (quatro versões)
Tipo II	Segunda geração	Funcional	Nível 2 (a + b)	BSC 2.0 (duas versões)
Tipo III	Terceira geração	Ao controle	Nível 3	BSC3.0 (duas versões)
		Objetivo coerente	Nível 4 (a + b)	
		Completo	Nível 5	

Fonte: Madsen, Stenheim (2014, p. 30).

Contudo, há varias semelhanças entre as tipologias, pois mesmo as mais variadas – com cinco opções – apresentam o BSC desde o mais simples com a utilização da ferramenta como indicadora de desempenho, a mais avançada com a utilização por completo da metodologia criada por Kaplan e Norton no ano de 1992. Certamente, a incorporação de elementos no processo prático só demonstra que a organização apresenta estratégia mais ambiciosa.

A difusão do conceito do BSC no Brasil começou através da tradução e publicação dos livros dos criadores da metodologia, em 1997 e 2000. Sendo a utilização do Balanced Scorecard realizado pela empresa de consultoria Balanced Scorecard Collaborative (BSCOL) em parceria com SymSchool. Tendo como objeto de estudo a Companhia Suzano de Papel e Celulose em meados do ano 2000.

No Brasil tentou-se traduzir a expressão “Balanced Scorecard” para “cenários balanceados”, “condutores de performance”, “cartão de pontos equilibrados”, mas todos sem sucesso, mantendo sua nomenclatura original por considerar que qualquer tentativa de tradução

implicaria na deficiência do método (CAMPOS, 1998; OLVE; ROY; WETTER, 2001; JÚLIO; SALIBI NETO, 2002).

### 2.2.2 Características básicas

O termo Balanced significa o balanceamento ou equilíbrio entre as perspectivas, já Scorecard corresponde a indicadores de desempenho. Sendo assim Balanced Scorecard representa o balanceamento de indicadores de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1992). Segundo Kaplan e Norton (1996) o BSC busca o equilíbrio das perspectivas para que seja feita uma análise dos objetivos de curto e longo prazo; dos indicadores financeiros e não financeiros; dos indicadores de ocorrência e medidas de resultados junto aos vetores de desempenho (interno e externo).

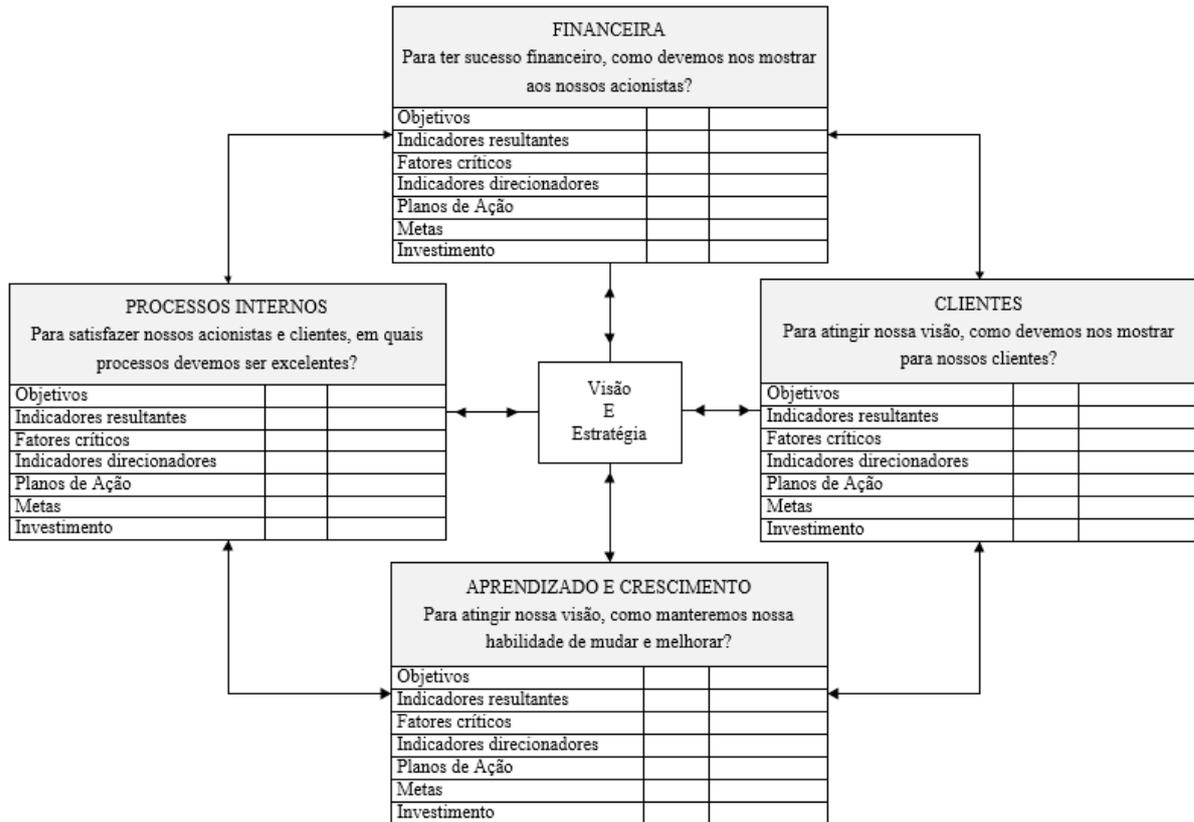
Ao construir o BSC a empresa estimula a ligação da estratégia empresarial aos objetivos financeiros. Contando a história da estratégia desde o processo de formulação, passando pelas medidas de desempenho, estratégias operacionais e táticas até chegar a relação dos processos de aprendizado e crescimento, processos internos, clientes. A aplicação do BSC está muito ligada a busca por melhorias nos processos de medição, orçamento e estratégia assim como a ações voltadas a mudanças sociocultural na empresa (MADSEN; STENHEIM, 2015)

Segundo Azarbad et al. (2011), o BSC integra informações, servindo como um modelo de interação entre gerentes, colaboradores a organização como um todo. Sendo assim, os objetivos e medidas do Balanced Scorecard acrescido a visão e estratégia da empresa, centraliza o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

As quatro perspectivas têm se considerado suficiente. Mas ela deve ser considerada um modelo e não uma camisa de força. Não existe teorema que diga que as quatro perspectivas sejam consideradas suficientes. Ainda não encontramos empresa que se utilize de menos que quatro. Dependendo do setor pode ser cinco ou mais que isso como perspectiva complementar (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 35).

A Figura 2 apresenta a forma para que BSC tenha sucesso, pois a organização deve estabelecer objetivos adequados para as quatro perspectivas. Com o estabelecimento dos objetivos cada um desses deve ser transformado em medidas específicas.

Figura 2- Estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais



Fonte: Kaplan; Norton (1997, p. 10). Adaptado.

A seguir são apresentados aspectos acerca de cada uma das quatro perspectivas: financeira; do cliente; dos processos internos; e do aprendizado e crescimento.

### 2.2.3 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira representa o desempenho financeiro esperado da utilização da estratégia. Bem como, serve de meta final para os objetivos e medidas das outras perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1996). A perspectiva financeira representa também os objetivos a longo prazo. Pois através dela a organização gera rentabilidade ao capital investido (HABIDIN et al., 2016).

Para Kaplan e Norton,

[...] os objetivos financeiros servem de foco para as demais perspectivas do BSC. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. O BSC deve contar a história da organização começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois a sequência das ações em relação ao processos financeiros, do cliente, do processo interno e por fim dos colaboradores e sistemas, a fim de ser produzido o desempenho econômico desejado (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 49).

Em geral, um BSC apresenta aspectos como valor de mercado, sustentabilidade financeira, renda e rentabilidade, controle de custos, investimentos e gestão de ativos entre outros. Esta perspectiva tenta tornar relevante a otimização de custos e recursos estruturais. De forma a tornar os aspectos existentes eficazes (VÁZQUES; ELORZA; PINZÓN, 2016).

Kaplan e Norton (1997) classificam a perspectiva financeira em três diferentes fases de desenvolvimento: 1 (Crescimento - empresas em crescimento encontram-se nos estágios iniciais de seu ciclo de vida); 2 (Sustentação - empresas neste ciclo conseguem ainda atrair investimentos); e 3 (Colheita: nesta fase as empresas alcançam a maturidade, passando a colher o resultado do que foi investido durante os ciclos anteriores, com três temas estratégicos/financeiros: a. Crescimento e Mix de receitas - refere-se à ampliação da oferta de produtos e serviços; b. Redução de custos / Melhoria de produtividade - referem-se a iniciativas no sentido de baixar os custos diretos; c. Utilização dos ativos / Estratégia de investimento - referem-se à redução de capital de giro necessário para determinado volume e mix de negócio), ver Quadro 6.

Quadro 6 - Medição dos Temas Financeiros Estratégicos.

		Temas Estratégicos		
		Aumento do Mix de Receita	Redução de Custo/Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócios	Crescimento	Aumento da Taxa de Vendas por segmento; Percentual de Receitas gerados por novos produtos, serviços e cliente.	Receita/Funcionário	Investimento (Percentual de Vendas) P&D (Percentual de vendas)
	Sustentação	Fatia de clientes e contas-alvo; Vendas Cruzadas; Percentual de receita gerado por novas aplicações; Lucratividade por clientes e linhas de produtos.	Custo vs Custos dos concorrentes; Taxas de redução de Custos; Despesas indiretas (percentual de vendas).	Índice de capital de giro; Taxa de utilização dos ativos.
	Colheita	Lucratividade por clientes e linhas de produtos. Percentual de clientes não lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno; Rendimento.

Fonte: Kaplan; Norton (1997, p. 55). Adaptado.

As demais perspectivas devem estar associadas a perspectiva financeira, pois ela torna-se importante para que os resultados proporcionem o retorno esperado (FREZATTI et al., 2014). Os objetivos e medidas financeiras precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do Scorecard (KAPLAN; NORTON, 2004).

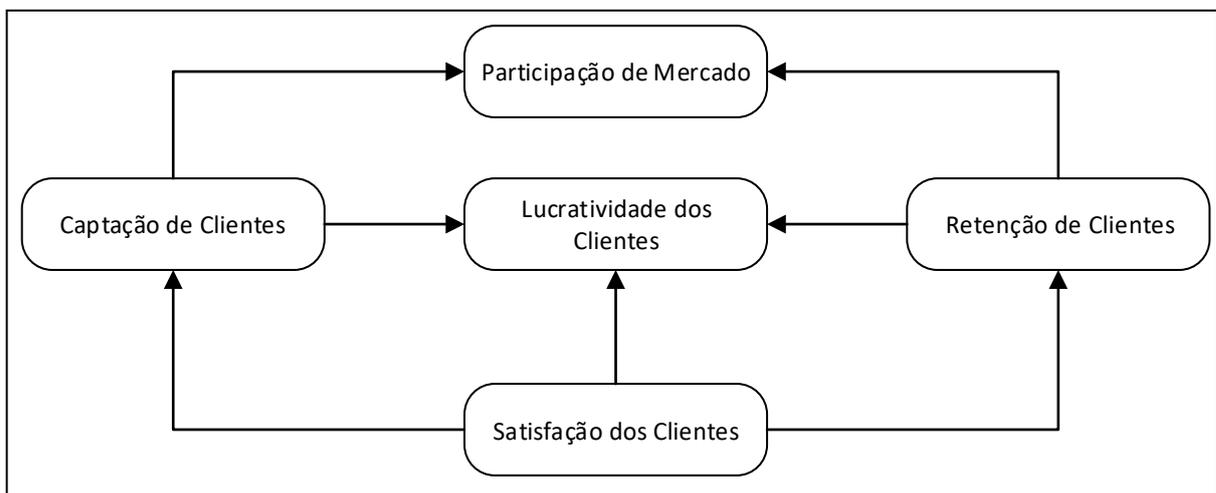
#### 2.2.4 Perspectiva clientes

Para Kaplan e Norton (2000) a compreensão da perspectiva do cliente passa pela avaliação da participação da empresa no mercado, e como a organização faz para reter, captar e satisfazer o cliente. Um dos resultados da satisfação do cliente pode ser o aumento nas vendas. Esta perspectiva também reflete a proposta de valor atributos chave para criar ou manter a imagem que o cliente tem em relação a empresa (VÁZQUES; ELORZA; PINZÓN, 2016).

Na perspectiva dos clientes do Balanced Scorecard, as empresas identificam os clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 67).

A perspectiva do cliente está relacionada a cinco medidas: Participação de Mercado (reflete a posição ocupada pela empresa nesse mercado); Captação de Clientes (mensura a capacidade da empresa em gerar novos clientes ou negócios); Retenção de Clientes (Preocupa-se com a manutenção de clientes); Satisfação dos Clientes (Mede o nível de satisfação dos clientes); e Lucratividade dos Clientes (Mede os lucros através da quantidade de clientes). A Figura 3 traz a relação dessas medidas.

Figura 3 - Medidas essenciais da perspectiva do cliente.



Fonte: Kaplan; Norton (1997, p. 72).

Atualmente, o ambiente empresarial exige a organização possua programa ou iniciativa que alinhe os objetivos organizacionais ao ambiente da empresa, proporcionando a satisfação do cliente. Evidentemente, nenhuma empresa vai conseguir cobrir uma grande parcela de mercado. Pois, cada um possui sua peculiaridade, fator este da perspectiva do cliente torna-se necessária a empresa (HABIDIN et al., 2016; ROSSONI, 2010).

Para Kaplan (2012) a perspectiva do cliente gera a identificação e definição de quais clientes a empresa deseja alcançar. Essa escolha contribui para o crescimento da rentabilidade, proporcionando uma ligação entre a empresa e a entrada de recursos. Os objetivos podem ser o mais simples possível como por exemplo, pontualidade na entrega.

### **2.2.5** Perspectiva Processos Internos

A perspectiva de processos internos visa identificar os processos críticos que a empresa deve superar. Focando na excelência do processo interno do negócio, afim de diminuir o método mais eficiente de desenvolver as tarefas internas e satisfazer o cliente. Na definição dos objetivos estratégicos para esta perspectiva a empresa deve definir quais os processos devem tornar prioritários sobre os demais, especificando medidas para cada um deles (ASOSHEH; NALCHIGAR; JAMPORAZMEY, 2010; GRIGORODIS; ORFANOUDAKI; ZOPOUNIDIS, 2012).

Na perspectiva dos processos internos os gestores identificam os processos críticos em que devem buscar a excelência identificam os processos críticos que devem buscar excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e dos segmentos específicos de clientes. O BSC faz com que os requisitos de desempenho dos processos internos decoram das expectativas de participantes externos específicos (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 121).

Ainda segundo Kaplan; Norton (1997), o BSC diferentemente dos sistema de desempenho – voltados as ações na melhoria dos processos operacionais existentes; recomenda que o empresário defina valores com as perspectivas do processo interno. Sendo iniciado pelo processo de inovação – indicadores das necessidades atuais e futura dos clientes e desenvolvimento de novas soluções. Logo depois prossegue com o processo de operações – prestação de serviços e entrega de produtos. E termina com o serviço de pós-venda – oferta de serviços complementares. Como pode ser visualizado no Quadro 7.

Quadro 7 - Relação de possíveis indicadores para a perspectiva processos internos.

Processo	Tipo de medida	Medida ou Indicador	
Processo de inovação	Pesquisa básica e aplicada	Percentual de vendas gerado por novos produtos	
		Percentual de vendas gerado por produtos proprietários	
		Lançamento de novos produtos vs. Concorrentes	
		Lançamento de novos produtos vs. Planejamento	
		Capacidade técnica do processo de produção	
		Tempo de desenvolvimento da próxima geração de produtos	
		Lucro operacional (5 anos) sobre custo de desenvolvimento	
	Desenvolvimento de produtos	% volume de produção com sucesso para cada subprocesso	
		Tempo de ciclo para cada subprocesso	
		Custo de cada subprocesso	
		Introdução de novos produtos	
		Tempo de equilíbrio do lançamento do produto (similar ao <i>pull and push back</i> )	
		Margem bruta de novos produtos	
Processo de operações	Medidas de tempo	Tempo de ciclo Alternativas para o início do ciclo: 1. o pedido do cliente é recebido 2. o pedido ou lote de produção é programado 3. as matérias-primas são solicitadas 4. as matérias-primas são recebidas 5. a produção é iniciada Alternativas para o final do ciclo: 1. a produção é concluída 2. o pedido está pronto para o despacho 3. o pedido é despachado 4. o pedido é recebido pelo cliente	
		Tempo de armazenamento inicial, final e em processo	
		Eficácia do ciclo de produção	
		Medidas de qualidade	Taxa de defeito em peças por milhão (por processo)
			Índice de acerto da produção
			Desperdício
	Perdas		
	Retrabalho		
	Devoluções		
	Percentual de processos sob controle estatístico		
	Custo	Custo de cada subprocesso (via <i>ABC costing</i> )	
	Serviços pós-venda	Tempo	Tempo de ciclo solicitação do cliente até resolução final
		Qualidade	% de solicitações atendidas com uma visita
Custo		custo dos recursos utilizados	

Fonte: Kaplan; Norton (1997). Adaptado.

O quadro acima enfatiza a análise de possíveis fatores dos processos internos que influencia o valor do cliente e gera um retorno financeiro para a organização (TAN; ZHANG; KHODAVERDI, 2016). Isso explica o porquê da perspectiva financeira seja desenvolvida depois da perspectiva financeira e do cliente. Pois fornecem as diretrizes para seus objetivos das duas perspectivas. Contudo os vetores financeiros podem exigir a criação de produtos ou serviços completamente novos para atender ao anseio do cliente.

## 2.2.6 Perspectiva aprendizado e crescimento

Caracterizado como o alicerce das demais, a perspectiva do aprendizado e crescimento busca identificar a estrutura necessária para a organização, visando gerar melhorias e crescimento a longo prazo, determinando a potencialidade e capacidade da empresa de desenvolver processos internos capazes de gerar valor aos clientes, à medida que proporciona a otimização dos recursos financeiros (FERNANDES; FURTADO; FERREIRA, 2016).

A elaboração do BSC revela três categorias de objetivos para a perspectiva aprendizado e crescimento: capacidades dos colaboradores – marcado pela reciclagem dos colaboradores, e pela mobilização da capacidade criativa; capacidade dos sistemas de informação – através das informações sobre os clientes, os processos internos e as consequências financeiras; motivação e alinhamento – focalizada no clima organizacional e iniciativa dos colaboradores (KAPLAN; NORTON, 1997). O Quadro 8, define algumas medidas que podem ser usadas nesta perspectiva.

Quadro 8 - Relação de possíveis indicadores da perspectiva aprendizado e crescimento.

Capacidade dos colaboradores	Satisfação dos colaboradores
	Retenção dos colaboradores
	Produtividade por funcionário
	Lucratividade por funcionário
	Índice de cobertura de funções estratégicas
	Tempo necessário para que os colaboradores atinjam os patamares de competência Exigidos
Capacidade dos sistemas de informação	Índice de cobertura de informações estratégicas
	Percentual de processos que oferecem feedback em tempo real sobre qualidade, tempo e custo
	Percentual de colaboradores que lidam diretamente com clientes e têm acesso on-line às informações referentes a eles
Motivação, empowerment e Alinhamento	Número de sugestões por funcionário
	Número de sugestões por funcionário implementadas
	Medida da meia vida (período de tempo necessário para que um processo melhore 5 %)
	Taxa de melhorias efetivas nos processos críticos
	Índice de alinhamento das metas pessoais com o BSC
	Pesquisa interna sobre o desenvolvimento de equipes
	Nível de ganhos compartilhados
	Número de projetos integrados
	Utilização do controle de perdas
	Percentual de planos de negócios desenvolvidos pelas equipes
	Percentual de equipes com incentivos compartilhados
	Percentual de todos os projetos com participação do cliente nos ganhos
	Percentual de projetos nos quais foram obtidos ganhos potenciais
Percentual de projetos com incentivos individuais de equipes vinculados ao sucesso do projeto	

Fonte: Kaplan; Norton (1997). Adaptado.

No que se refere a perspectiva do aprendizado e crescimento há um negligenciamento das empresas em relação aos indicadores relativos a habilidades dos colaboradores. Diferentemente do que ocorre com as demais perspectivas. Essa negligência ainda é um desafio para o BSC, pois uma das metas mais significativas está na promoção da capacidade individual e organizacional (KAPLAN; NORTON, 2008; SANTOS et al., 2015).

As quatro perspectivas têm sido consideradas suficiente. Mas, isso não quer dizer que seja uma padronização, as empresas podem utilizar mais que quatro, a depender a estratégia ou foco. Assim como podem utiliza outras perspectivas. Entretanto não é recomendado pelos criadores o desenvolvimento do BSC com número inferior a quatro perspectivas(KAPLAN; NORTON, 1997).

### 2.3 BALANCED SCORECARD EM MICROEMPRESA

Durante as duas décadas de existência o BSC tem crescido como um assunto de investigação de pesquisadores e acadêmicos. A literatura recente avalia que existem atualmente um grande corpo de pesquisa e prática como ferramenta de gestão estratégica (HOQUE, 2014; MADSEN; STENHEIM, 2015). Contudo, a maioria das pesquisas existentes tem focado sobre a utilização do BSC em grandes organizações.

Alguns pesquisadores afirmam que o concepção e implementação do BSC é, na maioria das vezes similar nas pequenas e grandes empresas (ANDERSEN; COBBOLD; LAWRIE, 2001). No entanto, o processo desde a preparação até a implementação, sofre algumas mudanças cabíveis a necessidade das pequenas empresas. Sendo essas mudanças uma adequação as características das MPE's como pode ser observado no Quadro 9.

Quadro 9 - Critérios de diferenciação do BSC aplicado em grande e pequena empresa

<b>Autores</b>	<b>Kaplan e Norton (1997)</b>	<b>Henrik Andersen (2001)</b>	<b>Célia Ottoboni (2002)</b>
<b>Tipo de Organizações</b>	Grandes empresas	Pequenas empresas	Pequenas empresas
<b>Escopo da Proposta</b>	A proposta é dividida em quatro etapas e subdividida em dez tarefas	O autor não propõe uma metodologia, porém ressalta que em pequenas empresas há um caminho a ser seguido até a implantação do BSC	Em sua metodologia existem cinco etapas que se subdividem em oito tarefas que vão desde a fase da elaboração até a implantação
<b>Estrutura</b>	1º Definição da arquitetura de indicadores 2º Definição dos objetivos estratégicos 3º Seleção e elaboração do plano de implementação 4º elaboração do plano de implementação	Inicia como esforço da empresa em descrever sua visão estratégica proporcional aos seus valores; Associa esta visão aos objetivos, medidas, iniciativas e suposições estratégicas; Propõe uma análise para se chegar a um consenso que prepare a empresa para a implantação.	1º preparação 2º operacionalização 3º infraestrutura 4º implementação 5º manutenção
<b>Perspectivas</b>	Perspectiva financeira; Perspectiva do cliente; Perspectiva dos processos internos e Perspectiva do aprendizado e crescimento	Segue a mesma linha de Kaplan e Norton	Segue a mesma linha de Kaplan e Norton
<b>Procedimento</b>	Utilização de entrevistas workshop's	Segue a mesma linha de Kaplan e Norton	Utilização de seminários, entrevistas
<b>Objetivos estratégicos</b>	Três a quatro objetivos estratégicos para cada perspectiva	Dois objetivos estratégicos para cada perspectiva	Dois objetivos estratégicos para cada perspectiva
<b>Indicadores</b>	Identificam os indicadores que melhor captem e comunicam a intenção do objetivo	Segue a mesma linha de Kaplan e Norton	Fatores críticos de sucesso Indicadores de resultado Indicadores direcionadores Metas Planos de ação
<b>Condutores</b>	O responsável deve ser de preferência um alto executivo de áreas de apoio de dentro da organização	Não deixa especificado	Estabelece alguém como mediador com a responsabilidade pela coleta dos dados e condução do BSC. Não deixa claro se interno ou externo.
<b>Envolvimento</b>	Alta gerência e seus subordinados diretos	Todos os membros da empresa	Todos os membros da empresa
<b>Duração</b>	Período de 16 semanas	Estima-se que entre 4 e 6 semanas devido ao reduzido número de pessoas	Não há delimitação de tempo, contudo, define que precisa ser um curto período

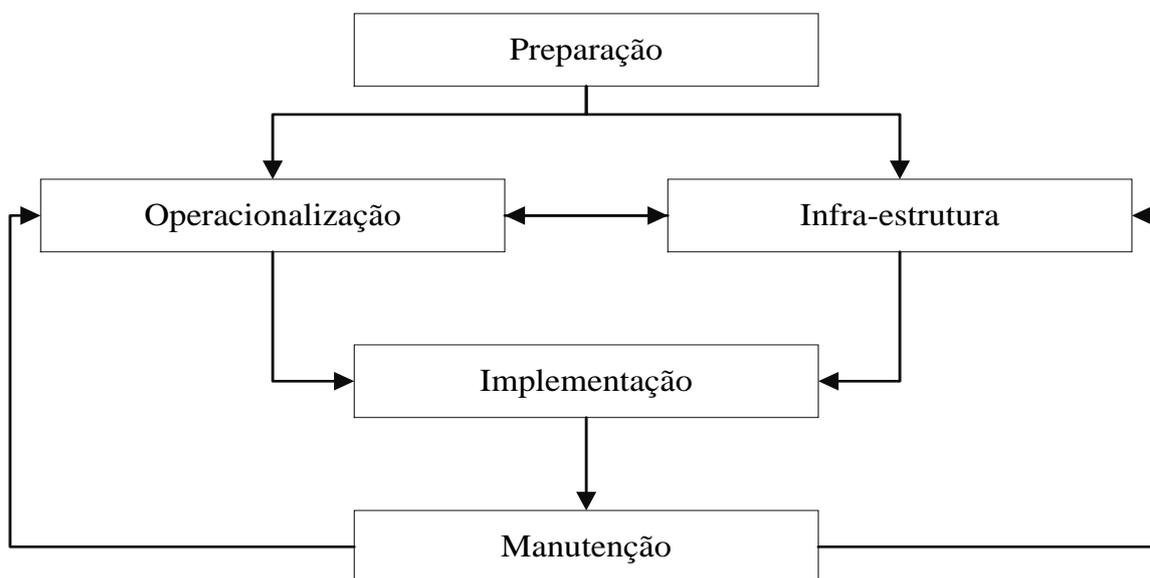
Fonte: Andersen; Cobbold; Lawrie (2001); Kaplan; Norton (1997); Ottoboni (2002). Adaptado.

Uma das questões relacionadas a aplicação do BSC em PME está particularmente relacionado as necessidades de controle das informações (MADSEN; STENHEIM, 2015; MARQUES, 2012). Para Von Bergen; Benco (2004, p. 15) a “complexidade do BSC pode ser diminuída e a sua formalismo pode ser adaptado ao contexto de uma MPE, desde que a metodologia não sofra alterações em sua essência para adapta-se ao tamanho da empresa”.

Assim como, existem diferentes versões do BSC em MPE na prática, sendo aconselhável considerar também a cultura empresarial de cada país antes de adotar algum

modelo sugerido (ROMPHO, 2011). Neste contexto há o delineamento da metodologia proposta por Ottoboni (2002) que dimensionou a abordagem para permitir maior facilidade de adaptação ao contexto de microempresas composto por 5 etapas: preparação; operacionalização; infraestrutura; implementação; manutenção a ser descrito na Figura 4.

Figura 4 - Esquema básico de utilização do BSC em MPE.



Fonte: Ottoboni (2002).

Em geral a ferramenta do BSC não é um estágio que começa e termina, mas um aprendizado organizacional contínuo e interativo. Uma adaptação da abordagem estratégica de gestão, reformulação e reinvenção do BSC (HANSEN; SCHALTEGGER, 2016). O seu desenvolvimento deve ser intensivo para que não haja dúvidas sobre sua execução.

#### 2.4 DESENVOLVIMENTO DO BALANCED SCORECARD EM MICROEMPRESA

Esta seção dedica-se à apresentação do modelo, bem como a descrição da metodologia utilizada para implementação e utilização do sistema de gerenciamento do desempenho baseado no BSC em uma microempresa. A metodologia segundo Ottoboni (2002), abordada para o desenvolvimento do BSC está dividida em cinco etapas com oito tarefas a ser abordada a seguir.

### **2.4.1 Etapa 1 – preparação**

A etapa 1 - preparação é representada por quatro tarefas: identificação da necessidade e seus principais benefícios; revisão da visão missão; estratégia e dos objetivos estratégicos; definição do painel a bordo e construção do mapa estratégico. Essas tarefas são consideradas a fase também de planejamento no desenvolvimento da metodologia.

#### **Tarefa 1: Identificação da necessidade e seus principais benefícios**

Nesta primeira tarefa, ocorre uma reunião com todos os envolvidos da empresa para a identificação e esclarecimento do que se espera alcançar com o sistema de medição. Ao mesmo tempo que dar início ao processo de conscientização dos colaboradores sobre os benefícios do BSC como sistema de gerenciamento estratégico.

A fim de contribuir para o processo de alinhamento estratégico, recomenda-se iniciar pela conscientização do proprietário, maior nível da empresa. Depois, junto com o gestor desdobrar a estratégia para os demais níveis hierárquicos. Uma segunda providência é a definição de um mediador que ficará responsável pelo projeto. Este mediador, tem que ter domínio sobre o BSC a fim de otimizar os recursos devendo ser, preferencialmente, uma pessoa de fora da empresa, já que os colaboradores possuem um acúmulo de funções. O mediador é o responsável por desenvolver o material básico de metodologia para a captação da estratégia, através da perspectiva financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

#### **Tarefa 2: Revisão da visão missão, estratégia e dos objetivos estratégicos**

A segunda tarefa corresponde a revisão da missão e visão e estratégia da empresa através de seminários para refazer caso seja necessário, os pontos fundamentais da estratégia. Assim como delinear sobre os caminhos a serem seguidos e quais os resultados possíveis. Essa segunda tarefa pode acontecer no mesmo dia da primeira tarefa, mas é aconselhável que seja em outro dia.

Esta tarefa serve para que o mediador tenha conhecimento das particularidades e estratégias da empresa. Isso pode acontecer através da visualização do planejamento estratégico organizacional. De forma a alinhar o BSC a gestão estratégica. Esta tarefa pode ser incrementada com entrevista ao proprietário na busca por atualização das informações.

### Tarefa 3: Definição do painel a bordo

A terceira tarefa busca identificar e caracterizar os componentes do painel a bordo, vide Quadro 10, os objetivos estratégico (as atividades fundamentais para o sucesso da empresa em cada perspectiva); os indicadores de resultados (responsável por medir os objetivos a serem alcançados); os fatores críticos de sucesso (as atividades a ser contidas para obter resultados esperados); os indicadores direcionadores (todas as metas necessárias para o atingimento do objetivo proposto); aos planos de ações (definição das iniciativas necessárias); metas estratégicas (mensuração de tempo para as ações); e o investimento (levantamento de recursos necessários).

Quadro 10 - Painel a bordo

	Financeira	Clientes	Processos Internos	Aprendizado e Crescimento
Objetivos estratégicos				
Indicadores resultantes				
Fatores críticos de sucesso				
Indicadores direcionadores				
Planos de Ação				
Metas Estratégicas				
Investimento				

Fonte: Kaplan; Norton (1997). Adaptado.

Nessa tarefa o mediador deve conhecer todos os processos funcionais de cada setor da empresa, o que pode ser obtido através de entrevista com os colaboradores. Em posse desses dados é constituído o painel a bordo. Com ele construído deve ser feito uma segunda conversa de apresentação dos indicadores tanto ao proprietário como aos colaboradores.

Compete a todos da organização formular o painel a bordo estratégia em que são desenvolvidos os objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas e orçamentos que servem para a construção do mapa estratégico e para alocação de recursos (KAPLAN; NORTON, 2008).

#### Tarefa 4: Construção do mapa estratégico

Esta quarta tarefa corresponde a interligação das tarefas anteriores, com a construção do mapa estratégico, visando a confecção de um painel a bordo composto pelos objetivos estratégico, indicadores direcionadores, metas, iniciativas e investimento. Todos eles agrupados nas quatro perspectivas, como pode ser observado no Quadro 11.

Quadro 11- Mapa estratégico.

Mapa Estratégico		Balanced Scorecard			Plano de Ação	
		Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativa	Investimento
Financeira		Aumento do Faturamento	% aumento da receita	20% de crescimento anual	Melhor aplicação de despesas operacionais	R\$ xxxx
		Redução de Inadimplência	% de vendas não recebidas	Redução em 20% de índice atual	Recadastramento de Clientes para vendas a prazo	R\$ xxxx
Cliente		Atrair e reter novos clientes	Nº de novos clientes	Aumentar em 10% ao ano	Programa de fidelização de clientes	R\$ xxxx
		Aumentar a satisfação dos clientes	% Clientes satisfeitos	75% de clientes satisfeitos	Incentivo a avaliação dos clientes	R\$ xxxx
Processos Internos		Melhorar o nº de compras com a indústria	Nº de contratos firmados com a indústria	Aumentar em 40% o nº de contratos firmados	Pesquisa com os fornecedores	R\$ xxxx
		Operacionalização do sistema de análise de crédito	Nº de vendas a prazo dentro do limite de crédito	90% das vendas a prazo	Melhoria no processo de análise de crédito	R\$ xxxx
Aprende e crescimento		Desenvolver a estrutura organizacional	Programa D'OLHO	Melhorar em 50% a estrutura atual	Programa de reimplantação do sistema de qualidade	R\$ xxxx
		Desenvolver as habilidades pessoais	Nº de colaboradores em treinamento	Aumentar em 20% o nº de cursos setoriais	Programa de treinamento para diversas áreas	R\$ xxxx
Investimento						R\$ xxxx

Fonte: Kaplan; Norton (2004, p. 57). Adaptado.

Com o desenvolvimento da metodologia Kaplan e Norton (2004), identificaram a necessidade de criar um instrumento para a comunicação da estratégia, capaz de explicar determinados indicadores estavam sendo avaliados e conseqüentemente mensurados. Neste contexto foi criado o Mapa Estratégico. O mapa estratégico procura representar uma função de mapeamento, com menção as quatro perspectivas, fazendo com que haja um dinamismo e coerência nos acontecimentos.

O mapa estratégico tornou-se o elemento mais significativo do conceito do BSC, contribuindo também para o alinhamento de diferentes partes. Por exemplo, através da utilização do mapa estratégico é possível visualizar os objetivos estratégicos da organização e como estes podem ser alcançados através das relações causais (KAPLAN; NORTON, 2006; MADSEN; STENHEIM, 2014).

Lueg (2015) argumenta que a maioria dos benefícios da implementação do BSC em MPE, está no uso efetivo de mapa estratégico, pois a visualização acaba por conduzindo os colaboradores para atingir o objetivo esperado. Pois, nas pequenas empresas não existe um setor que cuide da estratégia.

#### **2.4.2 Etapa 2– infraestrutura**

A etapa 2 está centralizada na tarefa de definição da infraestrutura para a implantação, assim como faz o levantamento dos recursos materiais fundamentais ao sistema de medição de desempenho estratégico. Essa etapa pode ainda ser considerada a etapa de desenvolvimento e execução estratégica.

##### **Tarefa 5: Definição da infraestrutura necessária para a Implementação do sistema de medição estratégico do desempenho**

Nessa quinta tarefa é feita o estabelecimento de qual tecnologia para o registo da informação com o uso, por exemplo, planilha do Excel®, Word®, internet. É também definido quem ficará responsável pela coleta dos dados, nas MPE's o responsável pode ser quem idealizou os BSC, pois os componentes da empresa podem perder a autoridade de coletar os dados já que estão diariamente em contato diário.

Outro fator de destaque desta tarefa está na forma como serão divulgados os dados para toda a empresa na forma de recompensa e premiação para quem apresenta melhor desempenho. Para a operacionalização do BSC é necessário alinhar os recursos humanos a estratégia do negócio a os recursos físicos e financeiros (KAPLAN; NORTON, 2006).

### **2.4.3 Etapa 3 – operacionalização**

A etapa 3 de operacionalização tem seu foco nos critérios de análise da realização, com o levantamento dos recursos pessoais como colaboradores e Stakeholders necessário. A tarefa representa assim como a tarefa anterior a fase de execução e desenvolvimento da metodologia.

Tarefa 6: Definição de critérios para análise do que foi realizado em relação/planejado

A sexta tarefa caracteriza-se pelo desenvolvimento das atividades operacionais, a estabelecer quais as medidas a serem analisadas primeiro e quais os impactos das ações. Assim como definir quem irá se responsabilizar por ações corretivas quando necessárias e quais os pontos mais importantes a serem considerados.

A estratégia corporativa notável não é um conjunto aleatório de componentes isolados, mas, sim, um sistema cuidadosamente elaborado de partes interdependentes.... Nas estratégias corporativas excelentes, todos os elementos (recursos, negócios e organização) estão alinhados uns com os outros. Esse alinhamento é impulsionado pela natureza dos recursos da empresa – principalmente ativos, habilidades e capacidades (KAPLAN; NORTON, 2008, p. 127-128).

Nesta tarefa é fundamental o constante monitoramento das informações, assim como a realização de avaliações autênticas dos objetivos contidos no painel a bordo, bem como, a promoção de seminários com intuito de verificar as benfeitorias a ser alcançada através da ferramenta.

### **2.4.4 Etapa 4 – implementação**

A etapa 4 tem por foco de tarefa de colocação do sistema em funcionamento, essa tarefa segue os indicadores traçados durante as etapas anteriores. No entanto, torna-se bastante peculiar e sua realização caracteriza-se pela observação a fatores minuciosos, assim como coloca em prova todo o planejamento realizado.

Tarefa 7: Colocação do sistema em funcionamento

O processo de implementação é a fase seguinte ao que foi definido as etapas 2 e 3. Sendo feitas a revisão dos dados e iniciação propriamente dita das ações, efetuando uma análise crítica dos indicadores. Sendo feitas também a divulgação do desempenho de toda a empresa. Para

Kaplan e Norton (1997) o BSC deve ser integrado a empresa no prazo de dezesseis semanas como forma de criar valor e não transformar os objetivo estratégico obsoletos.

Na proposta de Ottoboni (2002), não há uma determinação de datas, já na proposta de Walter e Kliemann Neto (2000) que também desenvolveu uma metodologia para as pequenas empresas brasileiras a proposta do desenvolvimento do BSC foi estipulado em um prazo de sessenta dias. Cabe ressaltar que as atividades seguir a proposta de Ottoboni (2002) como poder observado na Tabela 4.

Tabela 4 - Período de realização das atividades propostas.

<b>ATIVIDADE</b>	<b>Dias úteis</b>
<b>Etapa 1: Preparação</b>	<b>15 dias</b>
• Tarefa 1: Identificação da necessidade e seus principais benefícios	02 dias
• Tarefa 2: Revisão da visão missão, estratégia e dos objetivos estratégicos	05 dias
• Tarefa 3: Definição do Painel a Bordo	03 dias
• Tarefa 4: Construção do Mapa estratégico	05 dias
<b>Etapa 2 – Infraestrutura</b>	<b>05 dias</b>
• Tarefa 5: Definição da infraestrutura necessária para a Implementação do sistema de medição estratégico do desempenho	05 dias
<b>Etapa 3 – Operacionalização</b>	<b>05 dias</b>
• Tarefa 6: Definição de critérios para análise do que foi realizado/planejado	05 dias
<b>Etapa 4 – Implementação</b>	<b>20 dias</b>
• Tarefa 7: Colocação do sistema em funcionamento cálculos dos indicadores	20 dias
<b>Etapa 5- Manutenção</b>	<b>15 dias</b>
• Tarefa 8: Definição de revisões dos objetivos estratégicos, das metas e dos indicadores de desempenho	15 dias

Fonte: Ottoboni (2002); Walter; Kliemann Neto (2000). Adaptado.

Com os dados referentes a coleta, é feito o um calendário para o desenvolvimento da proposta:

- Coletar os dados referentes às medidas e efetuar os cálculos dos indicadores;
- Efetuar comparação dos números obtidos em relação ao que estava planejado;
- Efetuar análise crítica procurando identificar o que saiu errado e propondo ações corretivas;
- Inserir nos gráficos os dados da última medição, inserindo inclusive a curva de tendência;
- Divulgar os resultados do desempenho por toda a empresa;
- Estimular os colaboradores para que o desempenho almejado seja atingido e recompensá-los quando isto ocorrer.

Sabe-se que qualquer proposta para a mudança no ambiente organizacional passa por uma resistência interna – obstáculos a serem superados durante todo o processo de implantação de qualquer método. Não diferente disso, a execução do BSC no contexto de uma microempresa passa por inúmeras barreiras, já que o atual sistema, mesmo ineficiente se alia as características de uma organização onde os processos mesmo informais são funcionais (PEREIRA; REIS NETO, 2014).

Cabe ressaltar que essa etapa é bastante discutida por muitos pesquisadores interessados no BSC implementado em PME. Alguns pesquisadores destacam que o processo de concepção e implementação de muitas maneiras é similar em PME e grandes empresas (ANDERSEN; COBBOLD; LAWRIE, 2001; FERNANDES; RAJA; WHALLEY, 2006). Contudo, devido ao tamanho o processo de implementação sempre será menor nas MPE's, pois possui pequena estrutura (CHATTERJEE; DAS, 2016).

#### **2.4.5 Etapa 5 - manutenção**

A etapa 5 de desenvolvimento do BSC, passa pela definição metodológica para o monitoramento e revisão de todo o processo. Essa etapa mostra se a empresa de fato possui uma dinâmica de sobrevivência da ferramenta, tornando-se crucial para decretar os erros e acertos durante as etapas anteriores.

Tarefa 8: Definição de revisões dos objetivos estratégicos, das metas e dos indicadores de desempenho

Estabelecimento de um calendário para as revisões dos objetivos estratégicos, das metas e dos indicadores direcionadores requer um projeto temporal, de aproximadamente, dezesseis semanas, com algumas ponderações que podem variar de duas a quatro semanas a mais. Nem todo esse tempo é ocupado com as atividades do BSC. O cronograma é, em grande parte, determinado pela disponibilidade dos executivos para entrevistas, e reuniões de subgrupos (KAPLAN; NORTON, 1997).

Uma vez que a implantação em pequenas organizações precisa acontecer em um curto espaço de tempo, pois esse tipo de organização tem uma cultura muito vulnerável ao momento mercadológico, ficando constantemente dependentes as oscilações que ocorre constantemente. Com a implantação, deve haver uma periodicidade constante nas reuniões para acompanha o andamento do projeto.

No primeiro mês uma reunião após quinze dias, a segunda no mesmo espaço de tempo. Já a terceira tem um prazo maior para a realização, por volta de um mês depois, e a quarta no mesmo espaço de tempo, totalizando três meses e assim sucessivamente, como se observa na Tabela 5. Essa tabela tem como ponto de partida um projeto implantando no primeiro dia de janeiro.

Após o fechamento do cronograma dos dois primeiros anos, as reuniões podem manter um período constante de seis meses, isso não impedirá que haja reuniões extraordinárias de ajustes das mudanças, porém deve haver um consentimento para que não ocorra muitas reuniões, saturando assim os colaboradores.

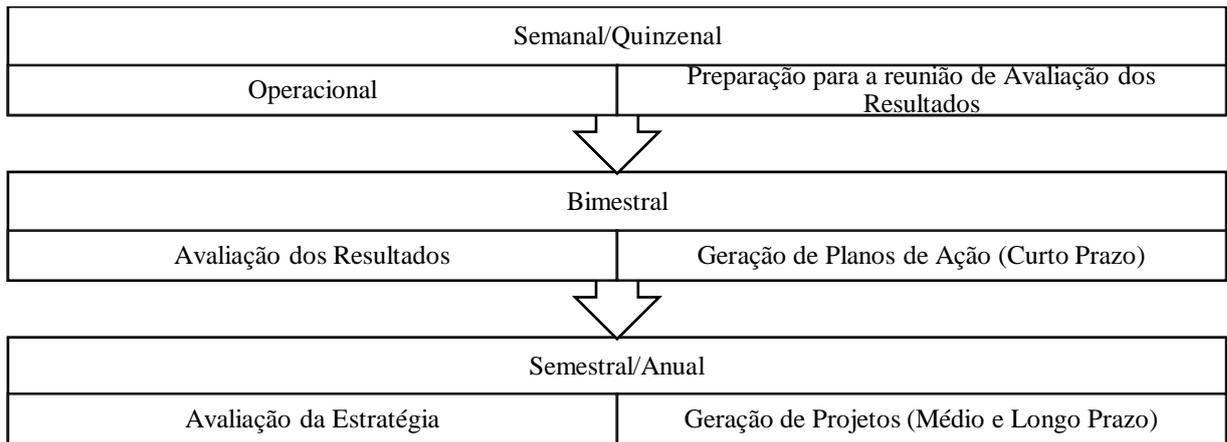
Tabela 5 - Calendário de reuniões nos dois primeiros anos.

Reuniões de análise e supervisão	Dias para as reuniões sequenciais
1ª Reunião	15 de janeiro
2ª Reunião	30 de janeiro
3ª Reunião	28 de fevereiro
4ª Reunião	28 de março
5ª Reunião	28 de maio
6ª Reunião	28 de agosto
7ª Reunião	28 de dezembro
8ª Reunião	28 de maio
9ª Reunião	28 de dezembro

Fonte: Ottoboni (2002). Adaptado.

Ao final do cronograma do projeto, os executivos e gerentes da unidade de negócios deverão ter esclarecido e chegado a um consenso em as avaliações/mudanças e definidos um plano de implantação destinado a consolidar o BSC, incluindo, talvez, novos sistemas e responsabilidades para a captação e comunicação de seus dados, além de terem compreendido bem os processos gerenciais que serão alterados em consequência da posição central que os indicadores do BSC passaram a ocupar nos sistemas gerenciais da organização (KAPLAN; NORTON, 2008). É aceitável um calendário paralelo, Figura 5, para caso em que a empresa possua uma maior maturidade em gestão estratégica.

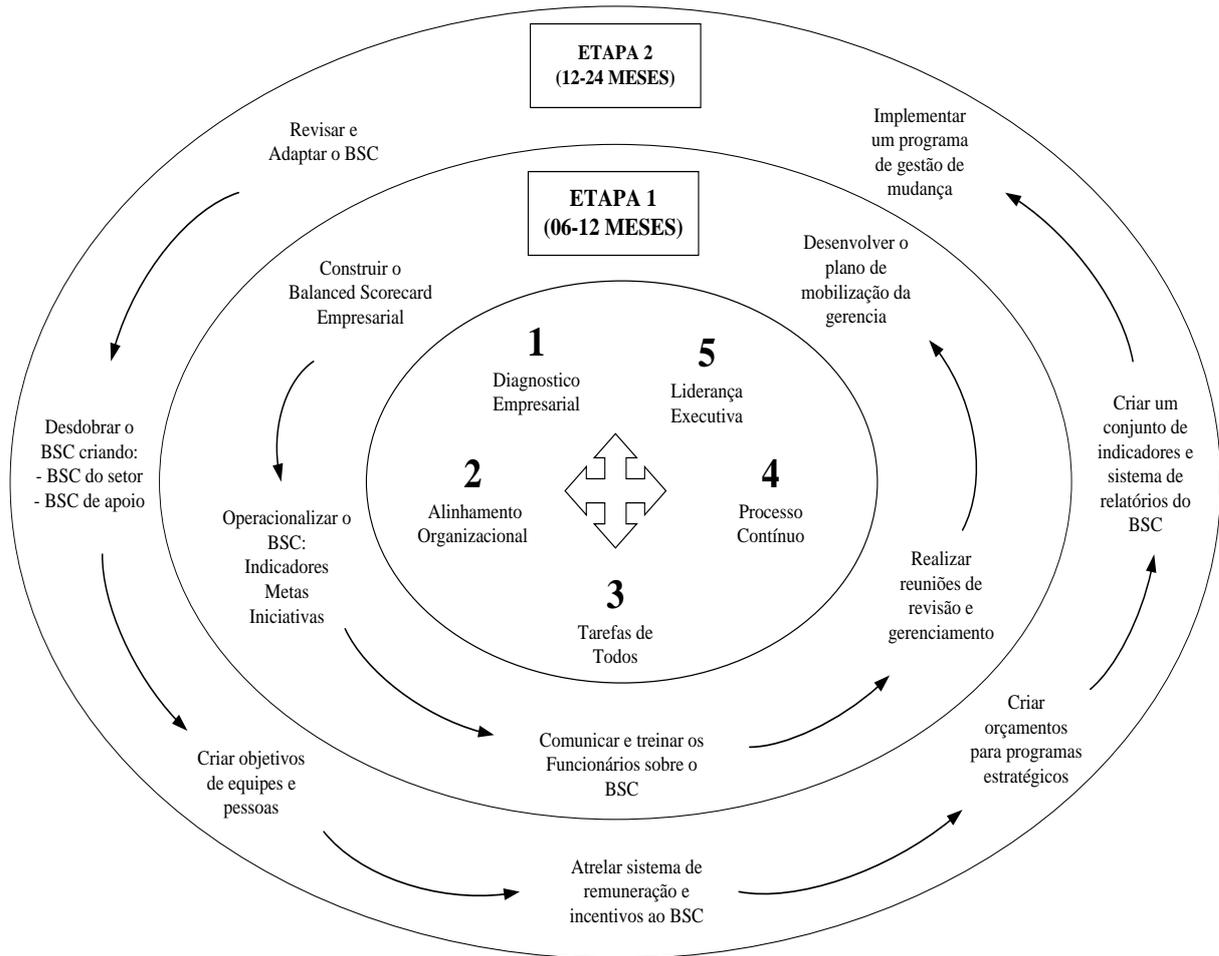
Figura 5 - Calendário paralelo



Fonte: Kaplan e Norton (2006). Adaptado.

O processo de revisão do BSC trata-se de um processo contínuo evoluindo de fase à medida que a empresa passa de nível. Inicialmente o processo parte da construção do diagnóstico empresarial, alinhamento organizacional, tarefas de todos, processo contínuo e liderança executiva. Essa fase é caracterizada como conscientização da empresa sobre o processo de implantação do BSC. Com a conscientização, parte para a fase construção do BSC empresarial, operacionalização dos indicadores, comunicação e treinamento dos colaboradores, reuniões de gerenciamento, desenvolvimento do plano de mobilização. Nessa etapa há a revisão, seguindo para o desdobramento, criação de objetivos da equipe e pessoal, sistema de remuneração e desempenho, criação de orçamentos focados na estratégia, sistema de relatórios, programa de gestão de mudanças, conforme observado na Figura 6.

Figura 6 - Organização orientada à estratégia



Fonte: Kaplan e Norton (2000). Adaptado.

A abordagem estratégica está baseada em diferentes recursos, sustentando que a fase de formulação da estratégia compreende o uso eficaz dos recursos, capacidades, vantagens para maximizar rendas ao longo do tempo (BARNEY, 2000; PETERAF, 1993; WERNERFELT, 1984).

A estratégia corporativa notável não é um conjunto aleatório de diferentes componentes, mas um sistema de partes interdependentes, cuidadosamente concatenadas.... Em uma estratégia corporativa ótima todos os elementos estão alinhados uns com os outros. Esse alinhamento é impulsionado pela natureza dos recursos da empresa – seus ativos especiais, suas habilidades e suas capacidades (COLLIS; MONTGOMERY, 1995, p. 72).

Na verdade, a crescente competitividade criou um ambiente onde, para ter sucesso, tem que ir além de produzir. O debate agora gira em torno da utilização de recursos intangíveis, os

recursos não financeiros, como produtividade/desempenho e a combinação de indicadores tangíveis e intangíveis necessários ao andamento dos objetivos estratégicos.

## 2.5 DESAFIOS A IMPLEMENTAÇÃO DO BSC EM ME

Johanson et al. (2006, p. 847) afirma que "tanto as ME's como PE's parecem ser negligenciadas não somente por Kaplan e Norton, mas também por outros". Já a maioria dos exemplos e casos dos livros dos criadores são relacionados a grandes empresas. No que diz respeito à concepção e utilização do BSC em microempresas, essa ferramenta pode ser bastante eficaz ao enfrentamento de desafios no processo de gestão da estratégia (ANDERSEN; COBBOLD; LAWRIE, 2001).

Mesmo assim o BSC não é uma ferramenta fácil de ser implementada, principalmente quando se busca utilizar a metodologia nos moldes dos criadores, sem considerar por exemplo os problemas sociais envolvidos no contexto das microempresas (MCADAM, 2000; RUSSO; MARTINS, 2005). O Quadro 12 traz algumas possibilidades de riscos da implantação do BSC.

Quadro 12 - Possibilidades de riscos na implantação do BSC.

<b>Dimensões Centrais</b>	<b>Fatores de Risco</b>	<b>Autores</b>
Estrutura da organização	Organização não está voltada para o aprendizado	Madsen; Stenheim (2014); Rompho, (2011); Salehi; Brinckmann; Bausch (2011)
	Empresa não possui estratégia definida	
	Confundir-se com a estratégia	
	Dificuldades no acesso e entendimento das Informações	
Influências Externas	Estar baseado na estratégia	Grimm; Paffhausen (2015); Herrera (2015); Salehi; Brinckmann; Bausch (2011)
	Contratação de consultores inexperientes	
	Amplitude inadequada do projeto	
Processos e Objetivos	Medidas mal projetadas	Chatterjee; Das (2016); Hansen; schaltegger (2016); Hogeferster (2014); Madsen; Stenheim (2015); Soderberg et al. (2011); Hansen; Schaltegger (2016); Molina et al. (2015); Balfaqi et al. (2016)
	Problemas na circulação das informações; falta de suporte de um sistema de informação	
	Falta de treinamento	
	Choque com outras ferramentas administrativas	
	Falta de alinhamento com sistemas existentes	
Envolvimento da equipe	Diferenças na definição das medidas	Azarbad et al. (2011); Grimm; Paffhausen (2015); Lonbani; Sufian; Bambang (2014); Rompho (2011); Salehi; Brinckmann; Bausch (2011); Soderberg et al., (2011)
	Dificuldade em monitorar as medidas não-financeiras	
	Falta de comprometimento da alta administração	
	Gestão muito ocupada - problemas de curto prazo	
	Envolvimento de poucas pessoas	
Implantação	Encastelamento do BSC no topo	Azarbad et al. (2011); Grimm; Paffhausen (2015); Habidin et al., (2016); Madsen (2015)
	Não dividir papéis e responsabilidades	
	Resistência organizacional à mudança	
Implantação	Falta de discussão da estratégia	Azarbad et al. (2011); Grimm; Paffhausen (2015); Habidin et al., (2016); Madsen (2015)
	Utilização no nível organizacional errado	
	Desenvolvimento muito demorado	

Fonte: Moreira et al. (2012). Adaptado.

Para Madsen; Stenheim (2014), mesmo as inúmeras dificuldades apresentadas para a utilização do BSC em microempresa, o maior fator desafiador está no baixo nível de recursos humanos, bem como treinamentos e desenvolvimento funcional para a compreensão do BSC. Conseqüentemente, quando há pequena quantidade de colaboradores, a implantação de uma nova metodologia irá representar para os colaboradores um aumento nas atividades.

Por outro lado Rompho afirma,

[...] o principal desafio associado a utilização do BSC nas PME é que essas empresas geralmente não operam em ambientes comerciais estáveis. Assim, as PME têm de fazer mudanças frequentes nas estratégias. Contudo esses fatores podem ser extrapolados para outros tipos de organizações, mesmo as grandes organizações que também estão operando em um ambiente com rápida mutação (ROMPHO, 2011, p. 42).

Rompho (2011), afirma ainda que os obstáculos existirão tanto para grandes como para pequenas empresas. Mas ainda é prematuro dizer isso, pois o baixo número de implantação do BSC em pequena empresa não favorece a afirmação sobre o fator caracterizador da metodologia como uma difusão e distribuição do conhecimento nas microempresas. Consecutivamente ecoando na necessidade de maior quantidade de pesquisas sobre políticas de interpretado, implementado e usado (MODELL, 2012; BASUONY, 2014).

## 2.6 ESTUDOS ANTERIORES CORRELACIONADOS

A busca por estudos anteriores mostrou que a temática do BSC no contexto de MPE ainda é pouco estudado. Assim como a análise sobre a revisão apresentou um nível baixo de conhecimento das PME quanto ao BSC, havendo várias razões para a aplicabilidade ou não aplicabilidade nesse tipo de empresa. Uma das razões está na necessidade de modificação da metodologia ao contexto das PME. Por outro lado, ressalta-se que o tamanho da empresa não pode ser uma barreira para a sua implementação de BSC. O Quadro 13 traz alguns estudos feitos nos últimos cinco anos.

Quadro 13 - Resultados de estudos anteriores direcionados a MPE.

Referência	Metodologia	Principais Conclusões	Fatores condicionantes	Variáveis
Biazzo; Garengo (2012)	Estudo de Caso	O estudo de caso mostra como é importante analisar com precisão e definir indicadores de desempenho individuais, como requisito indispensável para a gestão eficaz de performances em micro e pequenas empresas	Compreensão tanto do processo que leva à adoção de uma abordagem estratégica junto aos principais aspectos críticos que podem promover a implementação de um sistema de medição nas MPE	Painel de gerenciamento associado às quatro perspectivas do BSC e um modelo circular de gestão da qualidade total
Marques(2012)	Revisão de Literatura	BSC podem ajudar as pequenas organizações (características específicas de MPE devem ser consideradas durante a implementação deste sistema)	Operacionalizar a estratégia das MPE e apoiá-las para alcançar o seu objetivo	Todas as quatro perspectivas podem ser aplicadas; no entanto, o modelo deve ser ajustado gradualmente em função da situação
Souza et al., (2013)	Estudo de Caso	Fornecer à gestão um melhor conhecimento de suas orientações estratégicas, criando oportunidade de um conhecimento sistemático acerca das iniciativas necessárias aos objetivos delineados	Na medida em que as MPE's enfrentem dificuldades constantes, os referidos passos (tarefas) podem ser de grande valia para a otimização de iniciativas estratégicas	Análise comparativa do BSC com outras metodologias de alinhamento estratégico que contemplem perspectivas financeiras e não financeiras
Chimwani; Nyanwange; Robert (2013)	Pesquisa de Campo	BSC foi parcialmente implementada na fabricação de PME em Nairobi	Havia uma lacuna entre o conhecimento sobre três outras perspectivas do BSC e sua aplicação nas PME	Medidas mais selecionadas foram relacionadas a perspectivas financeiras
Doshi; Desai (2014)	Revisão de Literatura	Revisar os facilitadores, esforços, benefícios e pesquisa existente sobre BSC com ênfase para as PME do sector automóvel	A necessidade e obrigatoriedade de implementação de ferramentas e técnicas estratégicas para certificação junto a fornecedores	Controlar os recursos financeiros e orçamentário realizando uma análise estratégica para o relacionamento com o cliente
Lonbani; Sufian; Bambang (2014)	Estudo de caso	O uso de ferramentas de gestão estratégica como BSC pode fornecer a gestão estratégica e desenvolvimento organizacional	O BSC pode ser adaptado para MPE, levando em conta algumas especificidades na sua implementação	Controle orçamentário Gestão de Relacionamento com o cliente Gestão Estratégica
Chin et al., (2014)	Estudo de Caso	As MPE's necessitam monitorar seu ambiente para identificar potenciais oportunidades de colaboração com fornecedores e clientes. Além disso, manter relações estreitas com fornecedores e clientes.	As MPE's têm escassez em recursos financeiros, habilidades, conhecimento e tecnologia; logo o sucesso empresarial está na capacidade e relações de cooperação/integração do cliente.	Controle através de três fontes de incerteza - a incerteza da demanda, a incerteza tecnológica e ameaças competitivas

Continua

Madsen (2015)	Revisão Sistemática	O processo de implementação do BSC e sua experiência em MPE difere do que é visto em grandes empresas	Refinar o conhecimento sobre as ferramentas de gestão como o BSC	Necessidade de adotar e implementar novos conceitos locais de gestão e ideias junto ao BSC
Teixeira; Feitoza (2015)	Estudo de Caso	É concebível que as organizações que implementem uma versão bem equipada do BSC sejam mais bem-sucedidas e percebam menos problemas na implementação	Há muitas armadilhas associadas com a implementação e uso do BSC. Assim como poucas pesquisas são realizadas sobre implementação do BSC em MPE's	Subestimar o tempo e os recursos necessários para implementar um BSC completo. Compromisso e o apoio da alta gerência; Implementação do BSC.
Ciscato et al. (2016)	Pesquisa-ação	O BSC permite o acompanhamento constante dos indicadores, a partir do estabelecimento de novos procedimentos e seus respectivos controles	Avaliação do uso do BSC como ferramenta de tradução, medição e comunicação da estratégia de melhoria do ciclo financeiro	Utilização das quatro perspectivas, mas com adaptação
Gonçalves; Gonçalves; Oliveira, (2016)	Revisão Sistemática	A ausência de estratégias competitivas alinhadas aos anseios e expectativas da pequena empresa e do mercado de pequeno porte gera uma a necessidade de formação estratégica	Não basta apenas aplicar as iniciativas propostas, deve-se promover a mudança através de ações que criem valor e condições para que se realizem as metas e os objetivos de todos os indicadores.	Utilização da matriz SWOT com a utilização das quatro perspectivas do Balance Scorecard
Lonbani; Sofian; Baroto, (2016)	Estudo de caso	É essencial para os líderes terem informações precisas e relevantes sobre suas decisões, especialmente o caso para as PME que operam sob restrições de recursos.	Em PME em rápido crescimento onde os indicadores estratégicos e o ambiente de mercado são naturalmente imprevisíveis, o uso interativo de um BSC pode ser altamente eficaz.	Considera ambas as medidas financeiras e não financeiras, para gerar uma visão multidimensional para gerar uma abordagem unidimensional

Fonte: Borba (2016). Adaptado.

Esses estudos demonstraram haver aplicabilidade e desempenho do BSC como sistema de medição e gestão estratégica no âmbito das PME, assim também fizeram um parâmetro do nível de implantação nesses ambientes, havendo uma proximidade nos resultados referentes a viabilidade da aplicação do BSC nas PME. Alguns autores acreditam que as PME possam utilizar este sistema e alguns outros tinham um ponto de vista diferente; no entanto, a maioria deles concordaram sobre a aplicabilidade do uso do modelo BSC nas empresas pequeno porte.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção visa delinear a metodologia utilizada na pesquisa como método de abordagem, tipo de pesquisa, universo e amostra, ferramenta de coleta e análise dos dados, matriz da pesquisa e cronograma de atividades. De modo a alcançar os resultados dos objetivos traçados.

#### 3.1 MÉTODO DE ABORDAGEM

Todo o trabalho científico demandou de um método de análise, como um conjunto de atividades interligadas que permitiu alcançar o objetivo proposto. Um caminho seguido que auxiliará a busca do conhecimento científico, fazendo com que o pesquisador tenha pensamento crítico e proporcionou a reflexão de ideias. No desenvolvimento do método ocorre a delimitação de um problema, realiza-se a observação e conseqüentemente interpretação com base nas teorias empregadas no aporte teórico (RICHARDSON, 2008; MARCONI; LAKATOS, 2010).

Esta pesquisa pretendeu descrever as características e analisou as conseqüências de um fenômeno, a utilização do Balanced Scorecard em microempresa. O método de abordagem utilizado em sua maior parte foi o qualitativo, mas contou também com o método quantitativo como aporte. A justificativa para a utilização desse método, está na intenção de compreender as características peculiares vivenciadas em determinado ambiente (THIOLLENT, 2011). Através das ferramentas de observação, entrevistas, seminários com o intuito de “penetrar na complexidade de um problema” (RICHARDSON, 2008, p. 82).

#### 3.2 TIPO DE PESQUISA

Este estudo objetivou responder à seguinte pergunta: o Balanced Scorecard pode ser considerado uma ferramenta eficaz no gerenciamento da estratégia em uma microempresa? Para atender a esse propósito, pretendeu-se caracterizar a pesquisa quanto aos fins obter repostas de caráter intervencionista. A investigação intervencionista tem como principal objetivo interpor-se e interferir na realidade estudada, para modificá-la. Diferentemente da pesquisa aplicada em que tem a finalidade de propor resoluções de problema, a intervencionista vai mais adiante, buscando resolve-la de forma efetiva e participante (VERGARA, 2014).

Quanto aos meios de investigação, foi desenvolvido uma pesquisa ação. Para Vergara (2014), a pesquisa-ação tem como objetivo solucionar problemas por meio de ações definidas

por pesquisadores e sujeitos envolvidos com a situação sob investigação, ou seja, pode ser entendida como uma “pesquisa participante”.

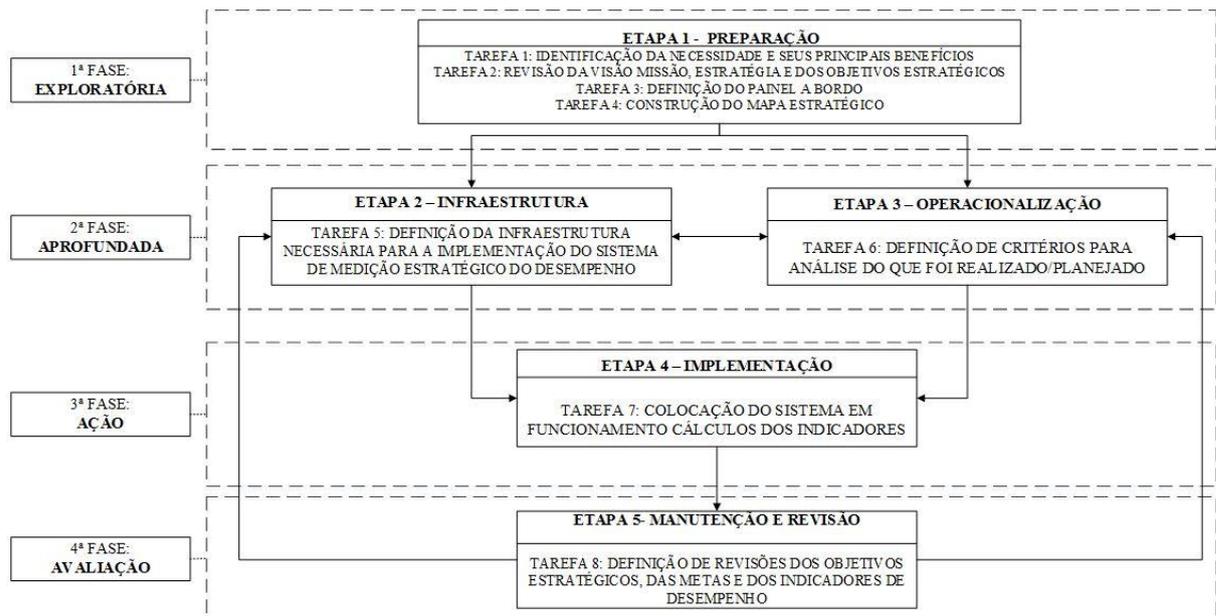
Para Thiollent (2011), a pesquisa-ação constitui-se de uma pesquisa com embasamento empírico, com estreita agregação de uma ação. Neste tipo de pesquisa o pesquisador e os participantes estão diretamente envolvidos. No mesmo sentido, Roesh (2011), caracteriza a pesquisa-ação como uma estratégia de pesquisa que permite obter conhecimento sobre a realidade social empírica. Deste modo, o pesquisador poderá desenvolver os componentes analíticos e categóricos de explicação, a partir dos dados coletados.

Apesar da pesquisa-ação possuir uma estrutura flexível, é possível identificar quatro fases que compõem o estudo (SUSMAN; EVERED, 1978; THIOLENT, 2011):

- Fase exploratória, em que foi identificado os atores envolvidos e conseqüentemente feito o diagnóstico para identificar os problemas, a capacidade de ação, e intervenção na organização. Nesta fase foi desenvolvido a primeira etapa do estudo do BSC em microempresa que corresponde a preparação (tarefa 1: identificação da necessidade e seus principais benefícios; tarefa 2: revisão da visão missão, estratégia e dos objetivos estratégicos; tarefa 3: definição dos objetivos estratégicos, indicadores de resultado e direcionadores, plano de ação, metas estratégicas e investimento; tarefa 4: construção do Mapa estratégico);
- Fase de pesquisa aprofundada, na qual ocorreu a coleta de dados de acordo com o projeto de pesquisa. A principal técnica de coleta dos dados constituiu de entrevista coletiva. Sendo o papel do mediador de facilitar a aprendizagem dos participantes através do controle das informações, promoção de discussão, formação de proposta, estabelecimento de negociações para evitar situações indesejáveis. Essa fase contou com duas as etapas correlacionadas relativas a infraestrutura e operacionalização das ações (tarefa 5: definição da infraestrutura necessária para a Implementação do sistema de medição estratégico do desempenho e tarefa 6: definição de critérios para análise do que foi realizado/planejado);
- Fase de plano de ação, a partir dos resultados da fase anterior, foi realizado a ação planejada, deliberação e através da discussão de objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, considerando ações como alternativas para resolver o problema. Em geral, trata-se de uma ação que envolve todos os membros da organização sob investigação. Essa fase se caracterizou pela utilização da informalidade em pequenos grupos para obter informações, correspondendo a implementação (tarefa 7: colocação do sistema em funcionamento cálculos dos indicadores);

- Fase de avaliação, consistiu na observação e redirecionamento das ações através de resgate do conhecimento adquirido durante todo o processo. Nesta fase ocorreu um ajuste nas informações visando promover uma visão conjunta, sendo também importante para fortalecer o conhecimento. A avaliação correspondeu a última etapa intitulada manutenção (tarefa 8: Definição de revisões dos objetivos estratégicos, das metas e dos indicadores de desempenho), ver Figura 7.

Figura 7 - Estudo do BSC em microempresa através da pesquisa-ação.



Fonte: Borba (2016). Elaborado pelo autor a partir de Ottoboni (2002) e Thiollent (2011).

Cabe salientar que estas fases não seguiram de forma rígidas, principalmente as três últimas pois existiu simultaneidade no desenvolvimento de uma pesquisa-ação. Além disso, a questão da aprendizagem não está presa a uma fase, mas dividida ao longo do processo de pesquisa. A formação do conhecimento assim como o desenvolvimento de teorias aconteceu ao longo de todas as etapas, devido ao caráter dinâmico da pesquisa (GODOI; MELO; SILVA, 2010). A análise da pesquisa-ação seguiu a proposição teórica definido por Thiollent (2011), por considerar maior facilidade de correlação com a metodologia adaptada do BSC em microempresa (MORENO; CARVALHO, 2007).

A pesquisa-ação mostrou-se bastante ajustável ao desenvolvimento do BSC, com algumas ações correlacionadas, facilitando a sua análise. Quanto a pesquisa ser intervencionista, fez com que pesquisador não foi somente um observador, mas uma pessoa que

teve participação *in loco*, junto à organização com intuito de difundir o conhecimento conjuntamente com os colaboradores.

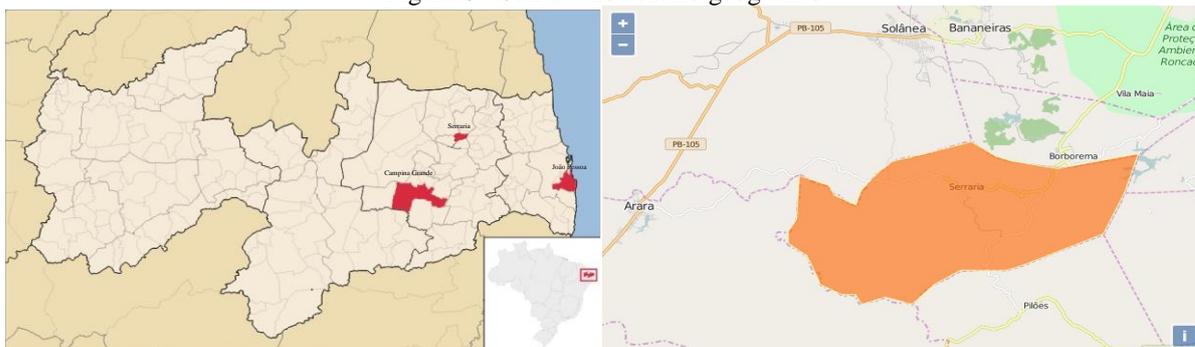
Por fim, destaca-se que o BSC foi implantado na microempresa no ano de 2015, sendo assim essa pesquisa significou a revisão (execução premium) de todas as etapas desde o início da ferramenta estratégica. Com a revisão dos processos atuais, possibilitando o acompanhamento contínuo dos seus objetivos estratégicos e consistindo ainda em uma nova observação e redirecionamento das ações.

### 3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

Para a definição do universo da pesquisa foi feito um estudo de um único caso - microempresa - com algumas unidades de amostragem (gestor, colaboradores, clientes). Nesse tipo de estudo, acrescentam-se junto a pesquisa histórica, a observação direta e a entrevista com os atores envolvidos (THIOLLENT, 2011). Este estudo foi desenvolvido na unidade empresarial do Mercadinho Marcone, uma microempresa do setor varejista de alimentos, o mesmo é localizado no município de Serraria, município paraibano localizado na microrregião do Brejo e mesorregião do Agreste da Paraíba. A empresa foi selecionada tendo em vista ser única ME localizada na microrregião do Brejo Paraibano a implantar o Balanced Scorecard. A pesquisa buscou analisar desde a concepção do BSC na microempresa, passando pelo estudo da implantação e a produção dos resultados derivados de sua aplicação.

O município de Serraria possui uma população estimada pelo IBGE no ano de 2016 de 6.238 habitantes, distribuídos em 65 km<sup>2</sup> de área e localizada a 150 km da capital do estado, João Pessoa e a 71 km do segundo centro comercial do estado, Campina Grande, ver Figura 8. A cidade é famosa pela sua paisagem serrana e seu clima frio, sendo conhecida como Princesa do Brejo.

Figura 8 - Serraria no cenário geográfico



Fonte: IBGE (2016)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup><http://www.cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?lang=&codmun=251590&search=paraiba|serraria|infografico-s:-dados-gerais-do-municipio>. Acesso em 08/08/2016

Serraria tem na agricultura a principal atividade econômica, capitaneado pela fruticultura através da cultura da banana, com comercialização em grande escala para o estado do Rio Grande do Norte. Ainda na agricultura possui na cana-de-açúcar uma boa representatividade através da utilização da matéria-prima para a produção de cachaça. A segunda atividade econômica do município é representada pelo setor comercial, com ampla maioria os empreendimentos estão voltados a comercialização de produtos alimentícios. A cidade não possui empreendimentos de maior porte que as microempresas, logo o maior gerador de empregos e a prefeitura municipal. Os pequenos empreendimentos sofrem influências das cidades circunvizinhas como Solânea e Guarabira, por possuir comércio com preços mais atrativos e maior variedade.

O comércio de produtos alimentícios é o setor de negócios do município com maior representatividade após a agricultura, pois é um setor que parte da necessidade das pessoas de se alimentarem e da grande quantidade de variedades de produtos alimentícios produzidos e lançados atualmente. Sendo assim, se fez necessário conduzir a pesquisa que procurasse avaliar o desempenho competitivo da empresa e conseqüentemente sirva de exemplo para as demais empresas no município.

Por se tratar de uma cidade interiorana a oferta de serviços em alguns seguimentos como serviços bancários à população fica restrita a apenas um órgão. O que a tornou órfão de serviços bancários no fim do ano de 2015. A cidade passou por um dos maiores problemas com o fechamento da agência bancária do Banco do Brasil, única na cidade, restando somente uma agência de banco postal que não oferece as atividades de movimentação bancária. A cidade não possui caixa eletrônico, pois nos últimos dois anos passou por inúmeros arrombamentos e furtos. As pessoas que necessitaram de serviços bancários terão que se deslocar para as cidades circunvizinhas. Com o fim dos serviços, houve conseqüentemente uma queda no faturamento nos empreendimentos comerciais, alguns chegaram a fechar. Uma vez que a população se desloca para outra cidade para fazer o saque dos seus salários, acaba que fazendo sua compra e quando volta para Serraria, retorna somente com dinheiro para as compras básicas.

Como ressalta Gil, por ser um universo bem restrito, não há como fazer generalizações nos resultados. Sendo assim, o objetivo desse tipo de pesquisa não é a generalização, mas “proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que influenciam ou são por ele influenciados” (GIL, 2010, p. 55).

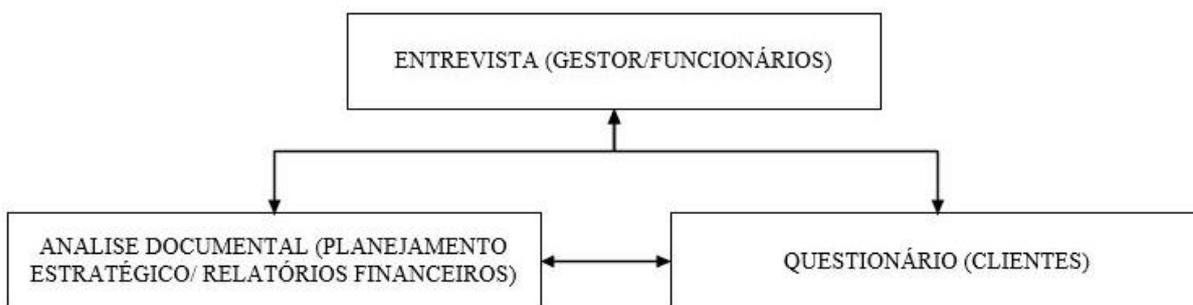
### 3.4 COLETA DOS DADOS

Existem diversas técnicas de coleta de dados adotadas na pesquisa-ação. Um dos meios mais utilizados é através da entrevista individual ou coletiva, quanto a quantidade é considerada pequena. Já quando o número é considerado grande o mais usual é o questionário. No entanto deve ser considerado também o uso de a observação participante, a história de vida, a análise de conteúdo. Esta última apresenta-se bastante adequada para a investigação de situações marcadas por relações de desigualdade: patrão/empregado, professor/aluno, homem/mulher. Para Gil,

Diversamente das pesquisas elaboradas segundo o modelo clássico da investigação científica em que as técnicas se caracterizam pela padronização, a pesquisa-ação tende a adotar preferencialmente procedimentos flexíveis. Primeiramente porque ao longo do processo de pesquisa os objetos são constantemente redefinidos, sobretudo com base nas decisões do seminário. Isso pode implicar, por exemplo, mudanças significativas no conteúdo do questionário ou mesmo em sua substituição por outra técnica. Em segundo lugar, porque técnicas padronizadas, como o questionário fechado, proporcionam informações de baixo nível argumentativo, dificultando, conseqüentemente, o trabalho interpretativo (GIL, 2010, p. 146).

Esta pesquisa utilizou como instrumento de coleta de dados entrevistas, questionários e análise documental: (1) análise documental: relatórios gerenciais e planejamento estratégico institucional; (2) entrevistas com proprietário e os quatro colaboradores de forma informal durante o horário comercial com duração de no máximo trinta minutos, com questões pré-definidas; e (3) questionários de questões objetivas, repassadas aos clientes com duração de no máximo dez minutos, com perguntas fechadas e com cinco alternativas (escala de Likert), essa escolha considerou três fatores: o tamanho da amostra, o local da abordagem e o tempo dos respondentes. O questionário do tipo estruturado de múltipla escolha proporcionou a coleta dos dados em menor tempo, com respostas mais precisas, pois há menor risco de distorções, ver Figura 9.

Figura 9 - Triangulação do instrumento de pesquisa aplicado ao caso em estudo.



Fonte: Borba (2016).

A seleção da amostra foi feita por conveniência, ou seja, foram incluídos os sujeitos que se disponibilizaram a participar do estudo. O universo desta pesquisa foi constituído por todos os clientes da microempresa. Dentro desse universo, a população estudada resultou numa amostra de 150 (cento e cinquenta) clientes que fazem suas compras com frequência. A escolha das pessoas que formaram a amostra foi feita pelo julgamento do pesquisador, por isso a escolha da amostra não-probabilística.

Para Thiollent (2011) a técnica de coleta de dados, objetiva gerar informações necessária para o andamento da pesquisa. Sem desconsiderar outras informações que não estavam previstas, informações essas que permite aumentar a riqueza do trabalho.

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise e interpretação dos dados na pesquisa-ação constitui tema bastante controverso. Sendo aconselhável adotar procedimentos semelhantes aos da pesquisa clássica (GIL, 2010). Essa seção está desdobrada em duas partes análise dos dados quantitativos e análise dos dados qualitativos.

#### 3.5.1 Análise dos dados quantitativos

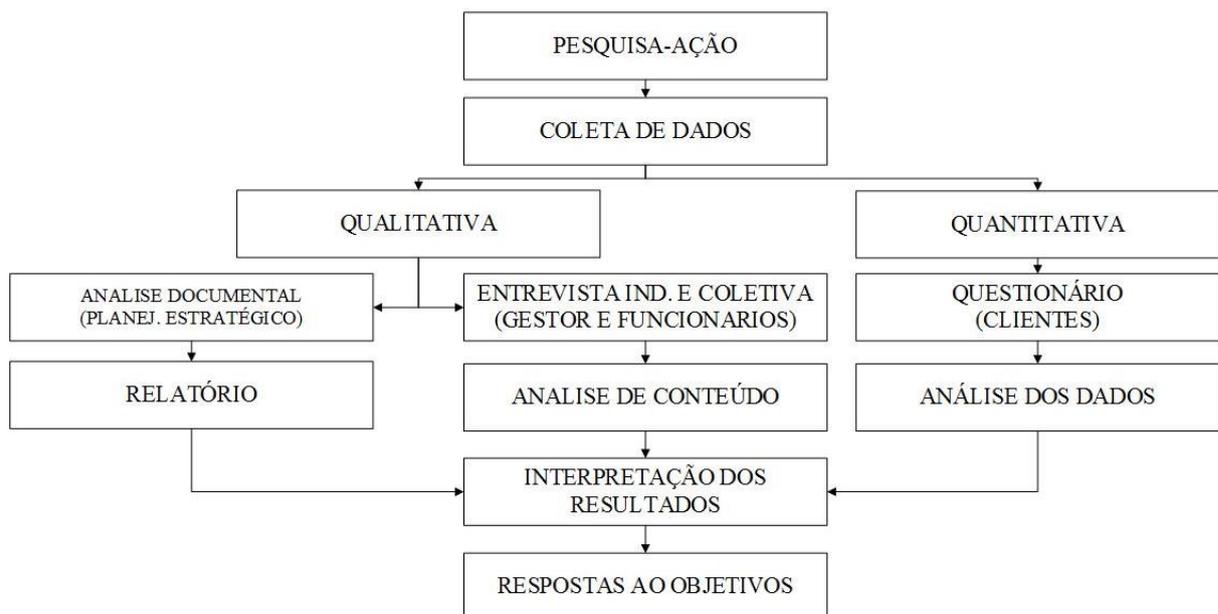
Encerrado o trabalho de pesquisa de campo, passou-se à reunião dos dados para a obtenção dos resultados globais. Através do processo de análise foram compostos os números e os valores percentuais através da utilização do software estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) com uma estatística descritiva observando a frequência dos resultados. O processo de interpretação transcorreu nesta sequência: classificação, tabulação de respostas e análise de dados, com o objetivo de fornecer os aspectos de interpretação. Os dados obtidos

no trabalho de campo foram tratados através de uma leitura técnica, onde se considerou cada pergunta do instrumento de coleta de dados – questionário estruturado em quatro vertentes: quanto aos produtos, quanto aos serviços prestados, quanto ao ambiente externo e interno da loja, quanto ao atendimento; transformando o número de perguntas em porcentagem.

### 3.5.2 Análise dos dados qualitativos

A análise dos dados qualitativos considerou as quatro dimensões do Balanced Scorecard (Financeira, Clientes, Processos, Aprendizado e Crescimento), além de uma quinta variável, que é a avaliação geral em relação à ferramenta. Logo a pesquisas visa privilegiar a discussão em torno dos resultados das entrevista, questionários, observação e documentos levantados, assim como a interpretação dos resultados. O trabalho interpretativo elaborado com base nos dados obtidos *in loco*. Os dados serão tratados respeitando a lógica dos objetivos específicos da pesquisa, ao dispor os resultados em uma ordem cronológica dos acontecimentos, ver Figura 10.

Figura 10 - Forma de análise dos dados



Fonte: Borba (2016).

A análise das informações contidas nos documentos empresariais serviu para o desenvolvimento do diagnóstico estratégico, com o desenvolvimento de relatórios. Já em

relação as entrevistas e questionários aplicados ao gestor e colaboradores, servindo para o processo de revisão do BSC e utilização da análise de conteúdo. Havendo a combinação do relatório, análise de conteúdo, análise dos dados para dar resultado a interpretação e conseqüentemente a resposta aos objetivos propostos para o trabalho,

### 3.6 MATRIZ DE ANÁLISE DA PESQUISA

A matriz de análise da pesquisa (Quadro 14), traz o esquema de pesquisa para atingir os objetivos geral e específicos. Conta na matriz as etapas da pesquisa-ação, instrumentos, procedimentos e resultados esperados.

Quadro 14 - Matriz para alcance dos objetivos do projeto de pesquisa.

<b>Objetivo Geral</b>			
Analisar a execução premium do Balanced Scorecard como ferramenta de apoio a gestão estratégica em microempresa			
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Etapas da pesquisa Ação</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Procedimentos</b>
Contextualizar a revisão do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica na microempresa;	1ª Fase: Exploratória (Preparação)	Entrevista semiestruturada com o gestor: Apêndice A;	Análise de conteúdo
		Pesquisa documental.	Análise de documentos e relatórios internos.
Caracterizar os diferenciais competitivos da implementação/revisão do Balanced Scorecard na microempresa;	2ª Fase: Aprofundada (Infraestrutura e operacionalização das ações)	Entrevista Coletiva com o gestor e colaboradores: Apêndice B	Definição da infraestrutura necessária para a implementação do sistema. E definição de critérios para análise do que foi realizado/planejado
	3ª Fase: Ação (Implementação)	Utilização da informalidade em pequenos grupos para disseminar informações.	Deliberação das ações planejadas. Implementação do sistema e cálculos dos indicadores resultantes.
Evidenciar os efeitos da execução premium do BSC na microempresa através da percepção do gestor, colaboradores e clientes.	4ª Fase: Avaliação (Observação e redirecionamento das ações)	Entrevista semiestruturada com o gestor e colaboradores: Apêndice C e D Questionário aplicado aos Clientes: Apêndice E	Análise de conteúdo; Análise e interpretação de dados quantitativos

Fonte: Borba (2016).

Caracterização da empresa, métodos de análises utilizadas antes do BSC, objetivos estratégicos, fatores que levaram a implantação do BSC, obstáculos encontrados e, na visão do gestor, quais os resultados obtidos em decorrência do BSC (questionário do Apêndice A). Análise atual da empresa, indicadores estratégicos escolhidos, como ocorreu o processo de

revisão dos indicadores antigos, quais foram os resultados obtidos com a utilização do BSC (questionário do Apêndice B).

A análise do gestor teve significância sobre as contribuições do BSC para o alinhamento estratégico na empresa, participação no desenvolvimento de novas métricas de avaliação da metodologia, contribuiu para o desenvolvimento dos objetivos estratégicos financeiros, clientes, processos internos, aprendizado crescimento, desenvolveu uma consciência maior a respeito da contribuição dos colaboradores para o desempenho da empresa (questionário do Apêndice C). Já a análise dos colaboradores (Apêndice D) e clientes (Apêndice E) sintetizou como eles veem a execução do BSC. Mostrou também quais os pontos da empresa estão mais desenvolvidos e quais os processos merecem uma maior atenção.

### 3.7 CRONOGRAMA DE PESQUISA

A Tabela 6 apresenta o calendário em que a pesquisa foi realizada, contudo houve atividade em que a duração teve variação dentro desse calendário, mas que as tarefas foram executadas dentro desse período.

Tabela 6 - Calendário de pesquisa.

ATIVIDADE	Duração (Dias úteis)	Início	Término	2016			
				JUL	AGO	SET	OUT
1ª Fase: Exploratória	15 dias	Seg 04/07/16	Sex 22/07/16	X			
<i>Etapa 1: Preparação</i>	15 dias	Seg 04/07/16	Sex 22/07/16	X			
Tarefa 1: Identificação da necessidade e seus principais benefícios	2 dias	Seg 04/07/16	Ter 05/07/16	X			
Tarefa 2: Revisão da visão missão, estratégia e dos objetivos estratégicos	5 dias	Qua 06/07/16	Ter 12/07/16	X			
Tarefa 3: Definição do Painel a Bordo	3 dias	Qua 13/07/16	Sex 15/07/16	X			
Tarefa 4: Construção do Mapa estratégico	5 dias	Seg 18/07/16	Sex 22/07/16	X			
2ª Fase: Aprofundada	20 dias	Seg 25/07/16	Sex 19/08/16	X	X		
<i>Etapa 2 – Infraestrutura</i>	10 dias	Seg 25/07/16	Sex 05/08/16	X	X		
Tarefa 5: Definição da infraestrutura necessária para a Implementação	10 dias	Seg 25/07/16	Sex 05/08/16	X	X		
<i>Etapa 3 – Operacionalização</i>	10 dias	Seg 08/08/16	Sex 19/08/16		X		
Tarefa 6: Definição de critérios para análise do que foi realizado/planejado	10 dias	Seg 08/08/16	Sex 19/08/16		X		
3ª Fase: Ação	30 dias	Seg 22/08/16	Sex 30/09/16		X	X	
<i>Etapa 4 – Implementação</i>	30 dias	Seg 22/08/16	Sex 30/09/16		X	X	
Tarefa 7: Colocação do sistema em funcionamento cálculos dos indicadores	30 dias	Seg 22/08/16	Sex 30/09/16		X	X	
4ª Fase: Avaliação	15 dias	Seg 03/10/16	Sex 21/10/16			X	X
<i>Etapa 5- Manutenção</i>	15 dias	Seg 03/10/16	Sex 21/10/16			X	X
Tarefa 8: Definição de revisões dos objetivos estratégicos, metas e indicadores	15 dias	Seg 03/10/16	Sex 21/10/16			X	X

Fonte: Borba (2016).

As atividades de entrevistas com o gestor e com os colaboradores um mês após a finalização das etapas de revisão do BSC, para que eles pudessem ter um tempo para uma definição de todos os processos, uma visão ampla do projeto implantado na empresa. Já o a aplicação do questionário com os clientes ocorreu no mês de dezembro, por considerar um maior fluxo de pessoas frequentando o estabelecimento, proporcionando um maior número de respondentes.

### 3.8 DELIMITAÇÕES METODOLÓGICA

A pesquisa analisa como se deu a concepção e desenvolvimento do BSC em uma microempresa no município de Serraria/PB. Portanto, as análises desta pesquisa se concentram em todo o processo de implantação e revisão do BSC, assim como faz uma proposta de projeção para os próximos quatro anos. Portanto, esse trabalho define-se como uma análise da execução da metodologia em uma microempresa e os resultados desse trabalho não pode ser generalizado.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo dedica-se à análise dos resultados da pesquisa-ação, bem como a descrição da metodologia utilizada para a revisão da implementação do sistema de gerenciamento da estratégia baseada no Balanced Scorecard em uma microempresa. Os resultados foram obtidos no período de julho a outubro de 2016, junto a empresa participante da pesquisa, através da utilização e realização de observação sistemática para a coleta de dados *in loco* realizado pelo pesquisador, juntamente com entrevistas semiestruturadas, realizada com o gestor e colaboradores, além de questionário com clientes. Os resultados da coleta de dados foram apoiados por ferramentas computacionais com adequações pertinentes, permitindo expor as análises e conclusões.

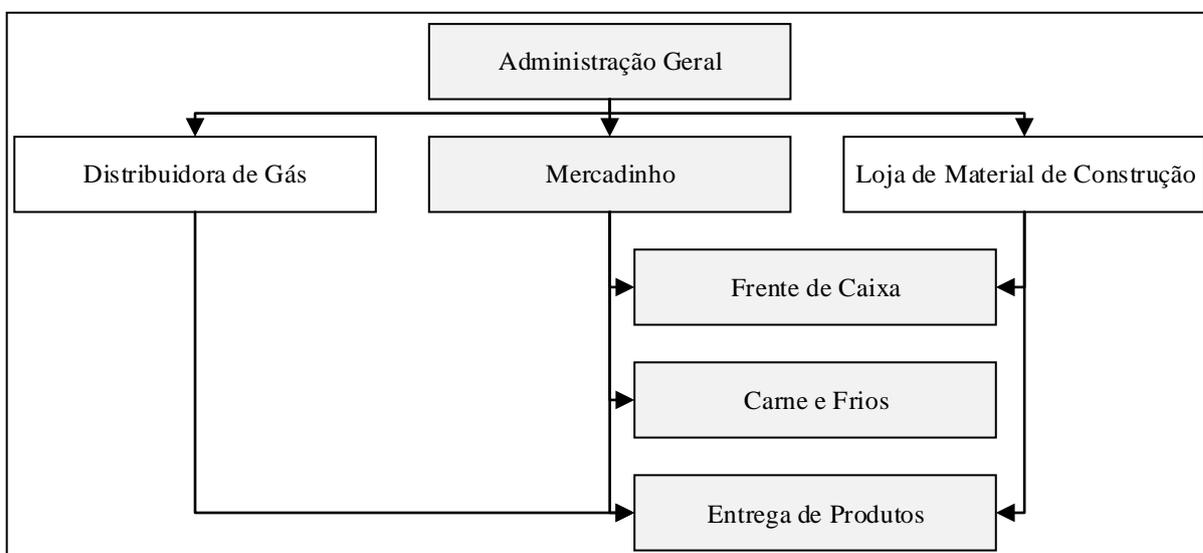
Seguindo os procedimentos metodológicos, os resultados encontrados foram categorizados conforme os objetivos específicos. Do tópico 5.1 a 5.5a temática é sobre a execução premium do Balanced Scorecard, o 5.6 disserta sobre os diferenciais da implantação para a revisão e o tópico 5.7 aborda a análise do gestor, colaboradores e clientes respondendo, respectivamente, aos objetivos específicos desta pesquisa.

Através da aplicação da metodologia, foi possível alcançar os objetivos específicos e, conseqüentemente, o objetivo geral. Com isso, chegou-se a uma resposta ao problema de pesquisa: Em que condições o Balanced Scorecard pode ser executado como ferramenta de gerenciamento da estratégia em uma microempresa?

## 5 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A microempresa foco de estudo, teve seu início em meados do ano de 1999, como atividade predominante, a venda de bebidas, a famosa “Bodega”. Dois anos depois, 2001 passou a também a comercializar alimentos, mais conhecidas como “mercearia”. Em 22 de setembro 2002, foi registrada como empresa limitada como “mercadinho”, tendo atividade dominante a venda de produtos alimentícios. No ano de 2009, integrou ao mercadinho a venda de material de construção, sendo este seguimento separado um ano depois e transformado em empresa sob a gestão do proprietário do mercadinho. Também no ano de 2010, teve início a terceira razão social, através de empresa de comercialização de gás liquefeito de petróleo – (GLP). Na Figura 11, é apresentado a o organograma da microempresa

Figura 11 - Organograma institucional.



Fonte: S. J. Consultoria (2010). Adaptado.

O empreendimento é caracterizado como de regime simples, comercializando produtos da área de alimentos, perfumaria, bebidas, papelaria, limpeza, higiene e utilidade domésticas diversas. Seu quadro de colaboradores é composto por um gerente, dois caixas, dois entregadores motorizados, um funcionário da área de frios. Todos os colaboradores desempenhavam mais de uma função na microempresa. Por exemplo, o gerente assume a função de caixa, o entregador assume a função de repositor de mercadorias sempre que necessário. O empreendimento atende cerca de setecentos clientes por mês. Uma clientela formada por pessoas físicas com perfil de baixa renda, residentes no município. Sendo predominantemente composta por residentes da zona urbana.

O pensamento estratégico teve início no ano de 2009, com o desenvolvimento de um planejamento financeiro sendo fomentado pela necessidade de um controle de caixa. No ano seguinte através de consultoria, foi desenvolvido um planejamento estratégico objetivando definir ações para os próximos cinco anos 2010-2015. Já no ano de 2012 foi realizada uma revisão no planejamento estratégico, sendo identificado que o processo de planejamento que tinha sido desenvolvido pecava na sua execução, já que a maioria das atividades planejadas não foram executadas. Bem como, o planejamento apresentou lacuna quanto ao feedback dos colaboradores e clientes.

No ano de 2014 teve início através de nova consultoria, o desenvolvimento de uma proposta para a implantação do BSC, essa proposta foi efetivada, tendo a implantação da metodologia na microempresa em meados de junho de 2015. Para o gestor, a implantação do BSC gerou um “conhecimento geral da organização, pois através das informações geradas pelas quatro perspectivas foi possível encontrar alguns problemas e propor soluções”. Mesmo assim, a continuidade da metodologia foi bastante questionada no início do ano de 2016. Uma vez que a ferramenta pôde mostrar um todo da empresa, mas crise econômica fez rever alguns custos, um desses custos passou pelo corte de funcionário na organização, dificultando o andamento das atividades. Outro fator negativo de destaque foi ocasionado pela rotatividade de funcionários, “um dos mais responsáveis por alimentar o quadro de dados sobre o andamento do BSC na organização”, finaliza o gestor.

Na sua área de atuação é a segunda maior empresa no ramo de comercialização de alimentos na cidade, dentre as cinco maiores empresas existentes. Seguindo o critério de classificação de empresa do Sebrae, por número de empregados, é considerada uma microempresa e para fins de tributação utiliza o regime Simples Nacional. A microempresa atende em média cerca de 700 clientes/mês e fatura aproximadamente R\$ 800 mil/ano.

## 5.1 PRIMEIRA FASE DA PESQUISA-AÇÃO: FASE EXPLORATÓRIA

O BSC pode ser executado sem um planejamento estratégico, mas que a tendência é que ele executado através da orientação estratégica facilita o desenvolvimento dos processos. Pois os indicadores estratégicos derivarão do planejamento estratégico das organizações. Nesta perspectiva, a análise da concepção do BSC, neste estudo se dá a partir de uma visão macro através da descrição inicial do planejamento institucional.

A primeira fase da pesquisa-ação, teve o intuito de identificar os atores que foram responsáveis pelo andamento do processo, além de realizar um diagnóstico para visualizar

como está a organização através de sua capacidade, seus problemas, suas oportunidades entre outros no período de 04 a 22 de julho de 2016. Para o desenvolvimento desta fase foram feitas análise do planejamento estratégico e planilhas financeiras, além de entrevista não estruturada com o proprietário do estabelecimento e com os colaboradores, realizada no dia 15 e 16 de julho respectivamente, com duração aproximada de duas horas cada. No início da entrevista como o gestor foi pedido que o empresário descrevesse os colaboradores com as seguintes informações: nome, idade, tempo de empresa, salário, escolaridade etc. O pesquisador elaborou o Quadro 15, a seguir.

Quadro 15 - Informações gerais dos colaboradores.

<b>Funcionário</b>	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Tempo de empresa</b>	<b>Escolaridade</b>
Proprietário	Masculino	34	17 anos	Médio Completo
Colaborador 1	Feminino	29	11 anos	Médio Completo
Colaborador 2	Feminino	25	08 meses	Médio Completo
Colaborador 3	Masculino	37	08 anos	Médio Completo
Colaborador 4	Masculino	24	1,5 ano	Médio Incompleto

Fonte: Borba (2016).

No acima pode-se observar uma caracterização dos colaboradores com destaque para o tempo de serviço em metade dos colaboradores (sem contar com o proprietário), possui uma média de cinco anos na empresa representando um valor significativo de experiência na profissão, por outro lado a outra metade possui menos de dois anos na profissão, representantes de duas atividades com rotatividade quase que bianual nessa microempresa. Para o gestor essa rotatividade representa um “problema para a empresa, pois um novo funcionário representa um período de adaptação e acompanhamento de outro funcionário da empresa, mesmo tendo poucos colaboradores. Além de submeter o mesmo, a treinamento de aperfeiçoamento das atividades”. Outro fator de destaque nesse tipo de MPE, está no desenvolvimento mais de uma função por parte do colaborador, sendo elaborado um segundo quadro para retratar melhor a função origem que o colaborador exerce e respectivamente as funções que também são desenvolvidas dentro da microempresa, ver Quadro 16.

Quadro 16 - Funções exercidas pelos colaboradores.

Funcionário	Função	Diversas Funções Exercidas				
		Gerente	Caixa	Aux. Frios	Entregador	Repositor de Mercadorias
Proprietário	Gerente	X	X	X	X	X
Colaborador 1	Caixa		X	X		X
Colaborador 2	Caixa		X	X		X
Colaborador 3	Aux. Frios			X	X	X
Colaborador 4	Entregador			X	X	X

Fonte: Borba (2016).

O Quadro 16, revela que todos os colaboradores exercem mais de uma função. De acordo com Sebrae (2010), isso é uma característica bastante presente nas microempresas em decorrência das limitações dos recursos e porte do empreendimento. Na empresa em estudo, o gestor reconheceu que há a necessidade de deslocamento de determinado funcionário pois o faturamento da empresa não permite a contratação de outro colaborador para desenvolver funções importantes, mas não essenciais.

Além de identificar os participantes, o pesquisador procurou se aprofundar um pouco mais nas questões internas do negócio, questionando o gestor acerca de fatores críticos em que se encontra a microempresa. Nas suas palavras: “a empresa passa por um período muito complicado de faturamento baixo nos últimos oito meses, uma parte em decorrência da crise econômica que afeta principalmente os pequenos estabelecimentos da cidade, por outro lado o fechamento da agencia do Banco do Brasil no município representou uma migração de capital para a cidade da agencia em que os correntistas passaram a ser clientes”.

### 5.1.1 Preparação

A fase de preparação compreende as tarefas: identificação da necessidade e seus principais benefícios; revisão da visão missão, estratégia e dos objetivos estratégicos; definição do Painel a Bordo; construção do Mapa estratégico. Essas tarefas corresponde a primeira etapa da pesquisa.

#### Tarefa 1: Identificação da necessidade e seus principais benefícios

A primeira tarefa proposta consistiu da identificação da necessidade de se medir o desempenho, seus principais benefícios, objetivando caracterizar o ambiente empresarial. Para que isso acontecesse foi necessária a realização da uma entrevista com o gestor para a identificar

e caracterizar o atual quadro de gestão estratégica no empreendimento. No caso da microempresa, o estudo passou pela análise do planejamento estratégico que compreendeu o ciclo 2010-2015. Como o ciclo já chegou ao fim, o processo de identificação das necessidades ocorreu no momento da revisão e desenvolvimento de uma nova estratégia para o empreendimento (Quadro 17), ao passo que ficou definido que o BSC passou a representar uma nova função, substituição ao planejamento estratégico.

#### Tarefa 2: Revisão da visão missão, estratégia e dos objetivos estratégicos

A segunda tarefa do modelo - revisão das medidas estratégicas, tem o intuito de tornar mais popular a missão, a visão, a estratégia do negócio perante os colaboradores e clientes. Para que isso se tornasse realidade foi desenvolvido uma proposta de incorporação do planejamento estratégico ao BSC, em que as medidas contidas no planejamento foram revisadas e adaptadas ao contexto atual. A revisão foi realizada inicialmente pelo pesquisado, logo depois repassada em uma primeira conversa envolvendo o gestor e com os colaboradores. Nessa conversa houve a adição de fatores ligados a missão da empresa.

O diagnóstico estratégico apresentado no Quadro 17, representa a primeira fase do processo estratégico objetivando atender à necessidade da empresa para enfrentar o atual e futuro cenário. Buscou-se levantar as informações básicas necessárias em relação aos aspectos internos e externos, verificando suas potencialidades e suas falhas no seu processo administrativo.

Quadro 17 - Diagnostico Estratégico.

<b>Negócio</b>	
Comercialização de produtos e serviços com qualidade.	
<b>Visão</b>	
Ser a principal referência no comercio varejista da cidade de Serraria.	
<b>Análise Externa</b>	
<b>Oportunidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência perfeita;</li> <li>• Parceria com fornecedores para formação de preço de venda</li> <li>• Necessidade de consumo;</li> </ul>	<b>Ameaças:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deslocamento de consumidores para cidades vizinhas;</li> <li>• Novos empreendimentos no setor;</li> </ul>
<b>Análise Interna</b>	
<b>Pontos Fortes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedade</li> <li>• História e marca consolidada no municipio</li> <li>• Visão do futuro;</li> <li>• Treinamento;</li> <li>• Layout</li> </ul>	<b>Pontos Fracos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Localização</li> <li>• Administração centralizada;</li> <li>• Centralização de poder e conhecimento;</li> <li>• Ausência de análise das informações de clientes nas vendas;</li> <li>• Poucas formas de pagamento a prazo</li> </ul>
<b>Missão</b>	
Oferecer produtos e serviços de necessidades básicas com qualidade e agilidade no atendimento.	

Fonte: Borba (2016).

Assim sendo, no planejamento estratégico ficou definido como lema do negócio a comercialização de produtos e serviços com qualidade. Pois para o gestor e colaboradores, atender os seus consumidores através de produtos que supra a necessidade alimentar, higiene pessoal, limpeza e utilidades domésticas por meio de produtos em bom estado de conservação, além de oferecer serviços de qualidade. Para o gestor “mesmo que o preço no comércio seja o mais significativo, competir com os empreendimentos das cidades circunvizinhas ainda não é possível”. Através dessa análise foi possível focar no processo de qualidade como foco estratégico da microempresa.

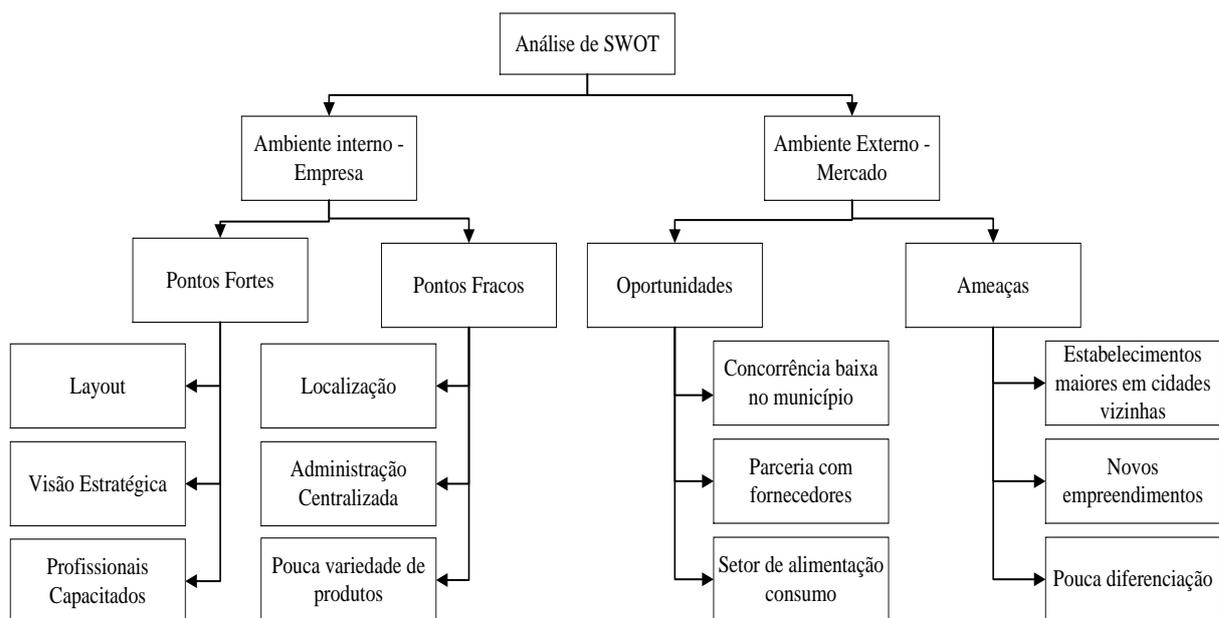
O próximo passo de análise foi a definição da visão da empresa. Para que isso ocorresse foi necessário a participação dos demais colaboradores. Com eles, ficou definido a visão: “Ser a principal referência no comercio varejista da cidade de Serraria”. A justificativa para tal expectativa definiu-se em decorrência do empreendimento em atender diversos grupos de consumidores, em segmentos variados como produtos para alimentação, beleza, escolar, do campo.

Considerando o que foi proposto anteriormente e, buscando se expor qual é a razão da existência da empresa definiu-se a missão da empresa: “Oferecer produtos e serviços com qualidade e agilidade no atendimento”. Para o gestor a empresa busca oferecer produtos a seus clientes que tenham qualidade, sobretudo, que os clientes sejam atendidos com simpatia,

agilidade e gentileza na perspectiva de satisfazer as necessidades do cliente, mantendo um grau de fidelidade.

Após a definição do negócio e da visão verificou-se o que mais afetava e favorecia a empresa na parte externa e, considerando-se os concorrentes, os clientes, a região onde está localizada, foi feita uma análise externa identificando algumas oportunidades e ameaças conforme está colocada na Figura 12.

Figura 12 - Análise de SWOT



Fonte: Borba (2016).

Na região onde está inserida, tem como concorrente direto três outras microempresas de mesmo porte, situados num raio de 1500 m. No entanto, o aspecto crítico está no deslocamento de consumidores para cidades vizinhas, principalmente para Solânea, atraídas por preços mais competitivos representando a principal ameaça. Sendo assim, foi identificado que a empresa está inserida em um setor bastante concorrido. Na fase da análise interna, foram identificados vários pontos fortes e fracos, relacionados a empresa. Entre os pontos fortes o tempo de atuação traz grande respaldo, sendo que a empresa está estabelecida a mais de 15 anos no ramo, conseguindo consolidar o nome da empresa na própria razão social, na qual passou a ser reconhecida na cidade. Foi conferido ainda que a empresa tem investido em propaganda relacionadas com vendas, cuja condição induz cada vez mais ao destaque do nome da empresa.

Para os criadores do BSC mesmo uma concepção bem-sucedida deve passar por uma revisão após os primeiros doze meses, logo a etapas a ser descrita nessa sessão corresponde a uma releitura de pontos da implantação da ferramenta na microempresa. Estabelecido a revisão e modificação passa para a identificação dos objetivos estratégicos. A microempresa identificou dois objetivos estratégicos para cada perspectiva, oito no total, os quais receberão a nomenclatura ao qual pertence descritos a seguir. A apresentação seguirá a nomenclatura da primeira letra da perspectiva seguida pelo número do objetivo, exemplo: C1 = C (perspectiva do cliente) + 1 (primeiro objetivo estratégico).

- F1 - Aumentar o faturamento: é considerado o vetor básico para a formulação da estratégia e implantação do BSC em uma microempresa, sendo geralmente o resultado do aumento das vendas provenientes dos clientes atuais/ou de novos clientes(VIECELI, 2010).O aumento no faturamento resulta em um maior investimento na diversificação de produtos, necessário também para oferecer novos produtos.
- F2 - Redução na inadimplência dos clientes: geralmente as MPE's têm problemas de inadimplência elevada, devido ao regionalismo ou mesmo parentesco dos clientes com os gestores ou colaboradores, gerando com isso a venda a prazo sem qualquer documentação ou comprovante de compra junto ao cliente(SANTOS, 2010). Sendo assim, cabe a empresa propor ações que permitam a ofertar de diferentes formas de pagamentos mais adequadas ao perfil de compras do cliente. Isso ajudará no aumento da receita, assim como aumento de capital de giro.
- C1 - Satisfazer os clientes: clientes satisfeitos podem impulsionar o aumento das vendas, gerando um aumento na receita. A satisfação do cliente também está associada a criação de valor para o cliente. Normalmente clientes de uma ME varejista se sentem insatisfeitos quando o tempo de atendimento e o preço dos produtos são acima dos preços dos concorrentes de mesmo seguimento, ou mesmo com a baixa variedade produtos(BRANDÃO JUNIOR; LIRA; GONÇALVES, 2004; LIMA, 2011).
- C2 - Reter e atrair novos clientes: a retenção de clientes geralmente acontece através do levantamento das insatisfações com os serviços, uma vez solucionado tendem a mantê-lo. Já o processo de atrair novos clientes aumenta as chances de geração de receita e de fluxo de caixa para o negócio(ZEITHAML; BITNER, 2011). Com uma quantidade maior de clientes, possivelmente gera o desenvolvimento de novos serviços.
- P1 - Agilizar o processo de reposição de mercadorias nas prateleiras: este objetivo tem por foco o melhoramento nos processos internos, simbolizando uma preocupação da empresa com os atuais procedimentos. Este objetivo está diretamente ligado a melhorias nos

processos relacionados ao atendimento do cliente e aos processos de compras de produtos junto aos fornecedores (VIANA, 2002).

- P1 - Controlar a qualidade dos Produtos no Estoque: ao propor esse objetivo, o intuito é gerar uma maior rotatividade de mercadorias, assim como uma diminuição na obsolescência e custos dos produtos estocados (DIAS, 2012). Com o controle da qualidade no estoque, haverá também uma diminuição nas perdas de alimentos por atingirem o prazo de validade.
- AC1 - Capacitar os colaboradores: A capacitação e o desenvolvimento dos colaboradores são ações para que eles atuem de forma integrada e com maior eficiência, através do aprimoramento de suas habilidades nas diversas áreas de atuação (MARTINS; SOUZA, 2015). Assim, a capacitação oferece ao colaborador a condição de se capacitar, se desenvolver, e tornar-se um integrante da empresa capaz de intervir na organização de forma mais produtiva.
- AC2 - Aumentar e Diversificar a oferta de produtos - cosméticos e calçados: Relaciona-se a oferecer um número maior e mais diversificado de produtos de forma a ampliar o rol de mercadorias a serem disponibilizadas a seus consumidores (PÚBLIO; DE PAULA, 2003). Essa atividade busca aumentar a quantidade de produtos em linhas que apresentam maior saída, no caso setor de cosmético e calçadista, buscando alcançar cada vez mais novos mercados.

### Tarefa 3: Definição do painel a bordo

O objetivo da terceira tarefa concentra-se na identificação dos objetivos estratégicos, indicadores resultantes, fatores críticos de sucesso, indicadores direcionadores, ações e metas estratégicas das quatro perspectivas. Iniciando pela perspectiva financeira, em que foi proposto os objetivos estratégicos de aumento faturamento e Redução da Inadimplência dos clientes. Inicialmente é apresentado os planos para a perspectiva financeira, ver Quadro 18.

Quadro 18 - Planos Estratégicos da Perspectiva Financeira.

<b>PLANO 01</b>	
<b>Medidas</b>	<b>Descrição</b>
Objetivo estratégico	Aumentar o faturamento
Indicador resultante	Aumento na receita de vendas
Fator crítico de sucesso	Controle do fluxo de Caixa
Indicador direcionador	Controle de fluxo de entrada e saída de produtos
Ações	Organizar o fluxo de caixa Colocar em funcionamento o sistema de fluxo de caixa Oferecer maior variação de produtos promocionais
Meta estratégica	Plano de faturamento até dezembro 2016, e consequentemente aumento de 10% anual da receita de vendas nos próximos quatro anos (2017-2020)
<b>PLANO 02</b>	
<b>Medidas</b>	<b>Descrição</b>
Objetivo estratégico	Reduzir a inadimplência
Indicador resultante	Elevação no poder de compra junto a fornecedores
Fator crítico de sucesso	Aumento no capital de giro
Indicador direcionador	Prazo médio de pagamento de compra a prazo
Ações	Cadastramento de clientes para vendas a prazo Oferecer desconto para compra à vista Diminuição do período de compra a prazo
Meta estratégica	Redução anual de % do índice atual a partir de janeiro de 2017 (2017-2020)

Fonte: Borba (2016).

Para que a empresa possa impulsionar o aumento o faturamento, terá inicialmente que organizar seu fluxo de caixa, para que isso ocorra a condição de se estabelecer uma base de informações se faz necessário, uma integração das análises e os acompanhamentos de vendas, estoques, custos, contas a pagar, contas a receber, inadimplência, fluxo de caixa, orçamento, cadastro de clientes e fornecedores. Essa base de informações possibilitará a fácil utilização dos dados do *software* para oferecer produtos em promoções e novas formas de pagamento, já que isso não é feito por insuficiência de informações de entrada e saída de mercadorias.

Cabe ainda salientar que através do controle do fluxo de caixa haverá um gerenciamento de lucro/prejuízo por produto ou serviço. Com o desenvolvimento deste objetivo estratégico na empresa ficou claro um consenso gerencial: otimizar os meios e recursos existentes para geração de lucro. Pôr em prática esse plano financeiro é buscar uma ação conjunta que faça que todo o empenho da empresa reflita em sobra de caixa. Essa sobra de caixa dará um impulso a empresa que busca investir nas mais de acordo com os planos definidos. Em relação ao segundo objetivo estratégico na perspectiva financeira condiz em reduzir a inadimplência, considerando-se a ideia que através do alcance desse objetivo a empresa possa aumentar seu capital de giro.

No entanto, tende a ser um desafio grande, pois a cultura de pequenas empresas, não diferente a microempresa objeto de estudo, os clientes estão acostumados a prazos que ultrapassam mais de um mês de crédito, e para a maioria dos antigos clientes esse prazo chega

a ser concedido até seis meses. Para essa real situação foram elaboradas ações como cadastramento de clientes para vendas a prazo. Fez-se também o oferecimento de desconto para compra à vista ou mesmo apresentar mais formas de pagamento, como por exemplo, vários tipos de cartão de crédito, podendo gerar uma facilidade e longevidade de crédito. Esta perspectiva dará a empresa a certeza do rumo que está seguindo, uma vez que havendo um sistema de controle financeiro poderá projetar resultados a serem atingidos para que seguindo a literatura do Balanced Scorecard e sua proposta de implantação, possa gerar retorno financeiro com a diminuição da inadimplência e, conseqüentemente, aumento do faturamento empresarial.

O Quadro 19, traz os planos para a perspectiva do cliente, com os objetivos estratégicos de aumentar a satisfação dos clientes e a busca por formas de reter e atrair novos clientes. Essa perspectiva foca na tentativa de melhorar o relacionamento com os clientes e conseqüentemente atrair novos, uma vez que o último ano foi de queda no número de clientes e consumidores.

Quadro 19 - Planos estratégicos da perspectiva dos clientes.

<b>PLANO 01</b>	
<b>Medidas</b>	<b>Descrição</b>
Objetivo estratégico	Aumentar a satisfação dos clientes
Indicador resultante	Bom relacionamento com o cliente
Fator crítico de sucesso	Melhoria na comunicação e informação
Indicador direcionador	Melhorias no atendimento e prestação de serviços
Ações	Desenvolver pesquisas de satisfação Melhorar os serviços prestados Criação de um ponto de sugestões e reclamações
Meta estratégica	Desenvolver plano de capacitação funcional anual (2017-2020)
<b>PLANO 02</b>	
<b>Medidas</b>	<b>Descrição</b>
Objetivo estratégico	Reter e atrair novos clientes
Indicador resultante	Aumento na receita de vendas
Fator crítico de sucesso	Eficiência funcional
Indicador direcionador	Diversificação nos serviços prestados
Ações	Desenvolver programa de fidelização de clientes; Revisar as informações de clientes; Mapear principais localidades de clientes.
Meta estratégica	Avaliar o banco de dados dos clientes a partir de janeiro de 2017

Fonte: Borba (2016).

O primeiro objetivo estratégico visa melhorar o atendimento ao cliente nos serviços de pronta entrega e tele atendimento. Esses serviços representam um diferencial do empreendimento em relação a seus principais concorrentes. No entanto, caracteriza-se como principais gargalos para a microempresa em estudo, pois em dias com maior movimentação, e somente nesses dias, o funcionário responsável pela entrega não consegue atender os clientes

em tempo considerado satisfatório. Destaca-se que os dias de maior comercialização ficam balizados na última semana do mês em curso e na primeira semana do mês subsequente. Os atrasos têm gerado aumento no índice de reclamações, causando ainda queda no número de compras pelo telefone, considerado uma prestação de serviço diferenciado da microempresa que a coloca em destaque perante os clientes.

Contudo, há uma nova propositura a ser construída, cuja expectativa está nos planos de ações que buscam amenizar esses gargalos, através do desenvolvimento de plataforma de preenchimento automático de produtos e preços, cadastro de informações de clientes – endereço e quantidade de produtos e mapeamento das principais localidades de clientes e respectivo tempo de deslocamento. Todas estas ações procuram gerar informações a microempresa acerca do tempo entre o pedido e entrega de produtos e, proporcionando para o consumidor, a confiança e agraciamento de saber que tem o serviço prestado, isto justifica a preocupação com o indicador direcionador: nível de satisfação no atendimento.

Por outro lado, a análise da perspectiva do cliente pelo gestor demonstrou uma preocupação de assegurar os clientes. Algo bastante complicado para o setor bastante competitivo - o setor de produtos alimentícios varejista é o mais acirrado na cidade, sofrendo forte disputa com os pequenos estabelecimentos estão mais bem localizados, facilitando o acesso de todos os estratos sociais – de renda e faixa etária. Deve-se ressaltar que a real situação revela condições diferenciadas entre as microempresas de varejo, constatando a existência de estabelecimentos que não possuem quantidades suficientes de produtos quanto de variedades para que o cliente possa fazer sua compra completa, mesmo assim, realizando uma parcela das compras. Já em relação aos estabelecimentos em concorrência perfeita, ou seja, os de igual padrão comercial, a disponibilidade de produtos é ampla e traz comodidade ao cliente para efetuar uma compra certa.

Sendo assim, os planos de ações estabelecidos para a flexibilização dos clientes passam por desenvolver pesquisas de satisfação, melhorar os serviços prestados, criar um ponto de sugestões e reclamações. A expectativa é que a empresa possa com estas ações ampliar o seu *mix* de serviços prestados junto ao cliente, pois em condição atuais os consumidores tende a manter a taxa de crescimento em compras feitas em cidades circunvizinhas pois apresentam um maior leque de serviços.

Está perspectiva é caracterizada por uma sensibilidade maior da microempresa, num esforço de compreender os pedidos e requerimentos dos clientes, estando guarnecida de produtos e serviços que apresentem soluções para atender as expectativas dos mesmos. Confirma-se que os processos desenvolvidos – assegurar a fidelidade dos clientes e melhorar o

atendimento, representam uma característica desta perspectiva que é de um amadurecimento nos processos que anteriormente estavam sendo realizados e assim, comparando o atual serviço e gerando a expectativa de melhorias operacionais, uma vez que a segmentação do cliente é um alvo estratégico para a empresa.

Para a perspectiva dos processos internos foram identificados os processos considerados mais críticos e ao mesmo tempo pontos-chaves a perspectiva dos processos internos: Reposição de mercadorias nas prateleiras e Controle de qualidade dos produtos no estoque. Esses objetivos foram desenvolvidos depois de formular objetivos e medidas para as perspectivas financeiras e do cliente. Pois, essa sequência permitiu que a empresa centralize suas ações nos elementos necessários aos processos que conduzirão esta perspectiva. No Balanced Scorecard os fatores estratégicos para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias voltadas para o atendimento ao cliente. Essa análise a ser apresentado no Quadro 20, revelam os processos principais do negócio a serem atingidos.

Quadro 20 - Planos estratégicos da perspectiva dos processos internos

<b>PLANO 01</b>	
<b>Medidas</b>	<b>Descrição</b>
Objetivo estratégico	Agilizar o processo de reposição de mercadorias nas prateleiras
Indicador resultante	Preenchimento de prateleiras de forma contínua
Fator crítico de sucesso	Eficiência operacional
Indicador direcionador	Controle de Produtos na Prateleira
Ações	Analisar o atual processo de reposição de produtos Organizar o processo de reposição de produtos Apresentar em um mural um calendário tempo/funcionário/atividade de reposição de mercadorias
Meta estratégica	Implantação de plano de reposição de produtos na prateleira até junho de 2017
<b>PLANO 2</b>	
<b>Medidas</b>	<b>Descrição</b>
Objetivo estratégico	Controlar a qualidade dos Produtos no Estoque
Indicador resultante	Produtos armazenado de forma adequada
Fator crítico de sucesso	Eficiência operacional
Indicador direcionador	Controle de estoque
Ações	Controlar a entrada e saída de mercadorias Instalar sistema de controle de estoque Organizar os produtos de forma adequada
Meta estratégica	Implantar um sistema de controle de produtos até junho de 2017

Fonte: Borba (2016).

O primeiro objetivo estratégico da perspectiva trata do processo de reposição de mercadorias nas prateleiras representa uma necessidade de melhorar a eficiência operacional, e

isso será desenvolvido através da divisão de atividade dos colaboradores por calendário específico. A expectativa é que esse processo seja iniciado logo após a conclusão do projeto.

Já o segundo objetivo que visa o controle de qualidade nos produtos no estoque a expectativa é que seja analisado todo o processo desde o recebimento/conferência da mercadoria do fornecedor, passando pela estocagem e preservação, exposição na prateleira até ser comercializado. Sabe-se que o trabalho será extenso, pois quanto se trata de um empreendimento de vendas de produtos a varejo de alimentos, o contato do consumidor com o produto é livre, para que ele possa tocar, pegar... logo, a possibilidade de danificação da embalagem ou contaminação do produto é considerada alta.

Outro ponto importante refere-se as perdas ocorridas na estocagem em que ocorre o armazenamento de forma inadequada por falta de espaço, condições do ambiente. Para caracteriza esse objetivo houve inicialmente uma averiguação dos produtos e constatado que em decorrência do mal armazenamento alguns produtos já haviam passado da data de validade, fator esse ocasionado principalmente por falta de um sistema de controle de entrada e saída de mercadorias, pois sem ele a gerencia não tem como saber quanto tempo o produto está armazenado. Sendo assim, os planos de ações centralizam-se na instalação de um sistema de controle de estoque para depois ter um controle de entrada e saída de mercadorias. Feito isso, passa-se para organizar dos produtos de forma adequada (estoque e prateleira).

Assim sendo, ao medir o desempenho dos processos do negócio, como controlar a qualidade dos produtos ou mesmo agilizar os processos de reposição de mercadorias está também sendo analisado os custos de operações, qualidade nos serviços, produtividade e tempo. Já a agilização do processo de reposição de mercadorias nas prateleiras abordado neste processo servirá de base para o melhoramento de todo o processo de reposição. Pois o seu desenvolvimento pode gerar o aumento da satisfação dos mesmos. Assim como ao controlar a qualidade dos produtos na microempresa estará reduzindo custos e esse dará a microempresa o conhecimento suficiente para saber quantos produtos possui no estoque, quantos serão necessários comprar na próxima compra, quais foram as perdas e em que produtos.

Outro ponto a ser destacado nesta perspectiva após a análise dos dados é que a empresa apresentou dois objetivos estratégicos em que o fator crítico está relacionado com o processo operacional, revelando com isso a necessidade por um planejamento tático diretamente ligado aos colaboradores, talvez o aumento da quantidade de colaboradores ou mesmo reengenharia nos processos internos com todos os envolvidos. Portanto, estes objetivos fazem parte de um processo fundamental para a empresa uma vez que sua atividade tem impacto direto com os

objetivos empresariais e principalmente com aquele que é a razão da existência da empresa, o cliente.

Na perspectiva do aprendizado e crescimento está a base da gestão estratégica da empresa, através da avaliação e incorporação dos itens relacionados as pessoas e ao empreendimento, uma vez que pessoas garantem o funcionamento da empresa e estrutura garante a competitividade frente ao mercado, ver Quadro 21.

Quadro 21 - Planos estratégicos da perspectiva do aprendizado e crescimento.

<b>PLANO 01</b>	
<b>Medidas</b>	<b>Descrição</b>
Objetivo estratégico	Capacitar os colaboradores
Indicador resultante	Colaboradores focados no desenvolvimento das atividades
Fator crítico de sucesso	Desenvolvimento do capital humano
Indicador direcionador	Capacitação Profissional
Ações	Organizar um calendário de formação continuada Apresentar orçamento anual para investimento em treinamentos Estabelecer metas de treinamentos para cada colaborador
Meta estratégica	Desenvolver um plano de treinamentos semestral para os colaboradores a partir de junho 2017
<b>PLANO 02</b>	
<b>Medidas</b>	<b>Descrição</b>
Objetivo estratégico	Aumentar e Diversificar a oferta de produtos (cosméticos e calçados)
Indicador resultante	Diversificar a oferta de produtos
Fator crítico de sucesso	Desenvolvimento de capital organizacional
Indicador direcionador	Índice de Rentabilidade
Ações	Direcionar os investimentos Desenvolver uma análise de mercado Testar novos segmentos aos já existentes
Meta estratégica	Aumentar a oferta de produtos relacionados ao ramo de cosméticos e calçadista através da ampliação da unidade empresarial a partir de abril de 2017

Fonte: Borba (2016).

Desenvolver na empresa a capacitação e desenvolvimento dos colaboradores nesta perspectiva é a certeza de maximização de resultados em relação ao capital humano, pois assim as pessoas estarão melhorando seu desempenho operacional, desta forma também o bom serviço prestado pela empresa resultará numa ampliação da carteira de clientes e consequentemente na maximização de resultados empresariais, ou seja com isso espera-se que fique mais uma vez comprovado que o melhor caminho para obtenção de ótimos resultados e a capacitação e desenvolvimento de pessoa.

Em relação a ampliação do patrimônio como forma de fortalecer o capital organizacional, a expectativa do gestor é com a abertura de uma nova unidade empresarial no ramo de venda de calçados, isso irá gerar uma otimização dos meios e recursos existentes para geração de lucro. Ao colocar em prática os aspetos financeiros, busca-se uma ação conjunta

com as outras perspectivas que reflita no caixa da empresa, investindo em mais uma área de atuação para projetar opção para o deslocamento dos clientes até a localidade do estabelecimento. Por fim a projeção e o desenvolvimento de novos serviços da empresa estará garantindo a ampliação no seu *mix* de serviços prestados e por consequência refletindo em maximização de resultados e auxiliando a empresa na obtenção de seu objetivo maior que é a certeza de ser uma empresa sólida no setor varejista de pequeno porte na cidade de Serraria.

#### Tarefa 4: Construção do mapa estratégico

O processo de construção do Mapa Estratégico, etapa seguinte a elaboração do painel a bordo, passou foi caracterizado pela apresentação em um único quadro, reunindo as informações empresariais ao processo de causa e efeito dos objetivos estratégicos. Essa tarefa consentiu no desenvolvimento da atividade do pesquisador com o acompanhamento do microempresário.

O mapa estratégico foi capaz de descrever a estratégia de modo a ter uma visão sistêmica e integrada de todas as perspectivas do Balanced Scorecard, por exemplo, como os resultados financeiros são influenciados pelas perspectivas não financeiros: cliente, processos internos, aprendizado e crescimento, ver quadro 22.

Quadro 22 - Mapa estratégico.

Mapa estratégico	Balanced Scorecard					Plano de ação
	Objetivos	Ind. Direcionador	Fator Crítico de Sucesso	Ind. Resultante	Metas	Iniciativas/Ações
	Aumentar o faturamento	Aumento na receita de vendas	Controle do fluxo de Caixa	Aumento na receita de vendas	Elaborar plano de faturamento até dezembro 2016, e consequentemente aumento de 10% anual da receita de vendas nos próximos quatro anos (2017-2020)	Organizar o fluxo de caixa; colocar em funcionamento o sistema de fluxo de caixa; oferecer maior variação de produtos promocionais
	Reduzir a inadimplência	Prazo médio de pagamento de compra a prazo	Aumento no capital de giro	Elevação no poder de compra junto a fornecedores	Redução anual de % do índice atual a partir de janeiro de 2017 (2017-2020)	Cadastramento de clientes para vendas a prazo; apresentar mais formas de pagamento; oferecer desconto para compra à vista; Diminuição do período de pagamento de compra a prazo.
	Aumentar a satisfação dos clientes	Melhorias no atendimento e prestação de serviços	Melhoria na comunicação e informação	Bom relacionamento com o cliente	Desenvolver plano de capacitação funcional anual (2017-2020)	Desenvolver pesquisas de satisfação; melhorar os serviços prestados; Criação de um ponto de sugestões e reclamações.
	Reter e atrair novos clientes	Diversificação nos serviços prestados	Eficiência funcional	Aumento na receita de vendas	Avaliar o banco de dados dos clientes a partir de janeiro de 2017	Desenvolver programa de fidelização de clientes; revisar as informações de clientes; mapear principais localidades de clientes.
	Agilizar o processo de reposição de mercadorias	Controle de Produtos na Prateleira	Eficiência operacional	Preenchimento de prateleiras de forma contínua	Implantação de plano de reposição de produtos na prateleira até junho de 2017	Avaliar o atual processo de reposição de produtos; organizar o processo de reposição de produtos; apresentar em um mural um calendário tempo/funcionário/atividade de reposição de mercadorias.
	Controlar a qualidade dos Produtos no Estoque	Controle de estoque	Eficiência operacional	Armazenamento de produtos de forma adequada	Implantar um sistema de controle de produtos até junho de 2017	Controlar a entrada e saída de mercadorias; instalar sistema de controle de estoque; organizar os produtos de forma adequada.
	Capacitar os colaboradores	Capacitação Profissional	Desenvolvimento do capital humano	Colaboradores focados no desenvolvimento das atividades	Desenvolver um plano de treinamentos semestral para os colaboradores a partir de junho 2017	Organizar um calendário de formação continuada; apresentar orçamento anual para investimento em treinamentos; estabelecer metas de treinamentos para cada colaborador
	Aumentar e Diversificar a oferta de produtos	Índice de Rentabilidade	Desenvolvimento de capital organizacional	Diversificar a oferta de produtos	Aumentar a oferta de produtos relacionados ao ramo de cosméticos e calçadista através da ampliação da unidade empresarial a partir abril de 2017	Direcionar os investimentos; desenvolver uma análise de mercado; testar novos segmentos aos já existentes.

Fonte: Borba (2016).

Na perspectiva financeira, a estratégia de impulsionar o crescimento de vendas e reduzir a inadimplência, onde utilizam-se indicadores financeiros tradicionais como margem de lucro operacional, redução de custos, giro do ativo. Essas medidas mostrarão se a estratégia da empresa está caminhando para o sucesso ou o fracasso. Segundo Kaplan e Norton (2004), com o Balanced Scorecard, os objetivos financeiros passam a estar explícitos e são acompanhados em seu dia-a-dia, de tal forma que ao final do longo prazo eles efetivamente tenham sido alcançados, degrau a degrau.

Apesar de serem utilizados somente dois indicadores financeiros, no Balanced Scorecard, seu monitoramento deve ser constante, assim como o acompanhamento das causas que provocam as variações. As metas estabelecidas para a perspectiva financeira, se levada em consideração a outros trabalhos e empresas são consideradas baixas, mas elas foram determinadas, principalmente, levando-se em consideração a realidade vivenciada pela microempresa, em que estabelecer metas mais desafiadoras não podia ser desmotivadora pelo tempo possível de ser alcançada.

É importante ainda salientar que nas demais perspectivas, os indicadores foram selecionados para a empresa em questão e que não existe nenhum parâmetro de base de outras empresas do ramo, que por razões consideradas óbvias, se as empresas desenvolvem alguma metodologia não chegam a divulgar estes indicadores. A perspectiva do cliente ficou voltada para assegurar a fidelidade dos clientes e melhoria no atendimento aos clientes com seus serviços de tele atendimento e pronta entrega desta forma, atrair e reter um maior número deles, conseguindo aumentar a receita e melhorar a utilização dos ativos propostos na perspectiva financeira. Segundo Kaplan e Norton (2004 p.85): “Os clientes da empresa são a fonte dos resultados financeiros, bem como, a razão de existirem os processos internos. Assim, a conexão dos clientes com as outras perspectivas é necessária para a construção do resultado central do negócio”. A melhoria no atendimento ao cliente está voltada para atingir os objetivos da perspectiva financeira, sendo um ponto de partida para a elaboração da perspectiva dos processos internos. Essa perspectiva procurou identificar os fatores críticos de sucesso (relacionamento com o cliente e eficiência operacional) que são fatores que exercem influência na decisão de compra do cliente, e, automaticamente impactam nos resultados da empresa.

### **5.1.2 Análise da primeira fase**

De acordo com as informações levantadas na primeira fase da pesquisa-ação, ficou evidente ao pesquisador os diferentes problemas apontados pelo gestor e pelos colaboradores

durante o diagnóstico e a fase de preparação, pois as mudanças de cenário do município forçam a necessidade da descontinuidade dos processos anteriores, para o desenvolvimento de novos indicadores. Por exemplo, a queda no número de clientes ou a baixa nas vendas estar sendo fruto de uma série de fatores associados ao fechamento da agência bancária no município. O quadro funcional também sofreu alteração após a implantação da metodologia, logo os novos colaboradores possuem pouco conhecimento sobre a empresa. As perdas nesses aspectos foram grandes, pois os que saíram eram os mais experientes. Com isso, houve até alterações no foco estratégico, a empresa passou a se dedicar a questões de curto prazo do seu negócio, e às adversidades enfrentadas no dia a dia.

Considerando as características gerais descritas acima, o desenvolvimento da primeira fase da revisão teve como fator significativo a experiência dos demais envolvidos, gerando assim, uma repasse de informação de forma mais rápida. A experiência do pesquisador sobre a implantação também constituiu ponto positivo para o andamento das atividades. O momento econômico municipal gerou indicadores pela necessidade maior de controle dos indicadores. Assim como, a pesquisa-ação teve suas contribuições, pois o pesquisador teve de dedicar mais tempo de envolvimento e dedicação. Consequentemente, com as informações fornecidas através da pesquisa-ação, fez o gestor e os colaboradores visualizarem suas responsabilidades nos planos de ação para alcançar metas e os objetivos estratégicos do negócio.

## 5.2 SEGUNDA FASE DA PESQUISA-AÇÃO: FASE DA PESQUISA APROFUNDADA

A segunda fase da pesquisa-ação tem o intuito fazer uma pesquisa aprofundada dentro da microempresa, através da análise da infraestrutura e operacionalização para a realização das atividades do BSC. Nesta fase, continuou a ocorrer a coleta de dados para a pesquisa, principalmente através de entrevistas não estruturadas e observações.

### 5.2.1 Infraestrutura

Para o desenvolvimento desta fase, foi necessária uma visita monitorada do pesquisador na microempresa, sendo acompanhado pelo gestor para que houvesse a contextualização dos instrumentos que dão suporte a aplicabilidade do BSC. A fase da infraestrutura possui apenas a tarefa cinco, em que é apresentado a definição da infraestrutura necessária para a implantação, nela as atividades se voltam para o levantamento dos recursos fundamentais, tanto na forma material como na forma imaterial.

#### Tarefa 5: Definição da infraestrutura necessária para a Implementação

O estabelecimento possui os seguintes hardware: dois computadores, uma impressora, um leitor de código de barra – ainda em processo de teste; e como software: MS Excel® utilizado para o cadastro de contas dos clientes; Sintegra® (ainda em processo de alimentação de dados dos produtos) - utilizado para o gerenciamento da entrada e saída de produtos; MS Project® - utilizado para o gerenciamento de cronograma de atividades e de processos do BSC. O primeiro software quando implantado na microempresa teve a função de informatizar a caderneta de pendência financeiras dos clientes, que anteriormente era utilizado o papel. Esta adaptação provocou mudanças significativas em relação ao conhecimento do gestor sobre o valor real das dívidas dos clientes, já que o software faz a conta automaticamente. Em relação ao segundo software, coube ao pesquisador a função de capacitar os colaboradores para a utilização do MS Project®, esse processo durou dois dias, pois foi feito de forma individual. Já em relação ao Sintegra®, houve por parte da empresa desenvolvedora um treinamento com duração de oito horas para todos os colaboradores, como parte do pacote de compra. No entanto a implantação ficou paralisada como a saída do funcionário que fazia a função de alimentação do sistema. E mesmo colocando um novo funcionário para exercer a função do antigo colaborador, a atividade ainda não foi finalizada pois o mesmo ainda não possui as habilidades e conhecimento que o anterior.

A coletas e digitalização das informações ficou a cargo do pesquisador, que também desenvolveu a função de mediador do projeto. Uma vez que a empresa não possuía pessoal com domínio sobre o BSC. Além disso, também ficou responsável pelo sequenciamento das atividades de revisão de implantação, uma vez que o funcionário encarregado dessa função no ano anterior tinha se desligado da empresa no início do ano. Por outro lado, o substituto ainda estava em processo de treinamento, como nunca tinha trabalhado desenvolvendo essa função em toda a sua vida, tinha que aprender a sua função, para depois poder desenvolver a atribuição total de alimentação do sistema. Como afirma um dos colaboradores: “eu nunca trabalhei nessa função antes, nem aqui, nem outro lugar, vim conhecer o BSC aqui”.

Outra observação a ser desenvolvida nessa etapa foi de como deve haver a divulgação dos dados colhidos pelos softwares, ficando estabelecido que o conhecimento dos planos estratégicos deve ser passado para os colaboradores através de reunião trimestral. Nesse aspecto somente haverá uma diminuição no tempo, de forma a encurtar o período, uma vez que as reuniões eram realizadas quadrimestralmente. Essa decisão ainda está muito longe do normal para a funcionalidade da metodologia, pois como cita os criadores o processo de reunir a equipe

deve ser mensalmente (KAPLAN; NORTON, 2000). No entanto, ficou estabelecido que esse prazo pode ser diminuído dependendo da necessidade da empresa.

### 5.2.2 Operacional

#### Tarefa 6: Definição de critérios para análise do que foi realizado/planejado

Para a análise do que foi realizado/planejado, o pesquisador reuniu o gestor e aos colaboradores com a finalidade de dividir as responsabilidades de cada objetivo estratégico. Na perspectiva financeira: F1 – Aumentar o faturamento – o gestor ficou encarregado de fazer o levantamento e análise da situação financeira da empresa, para depois fazer o repasse das informações referentes a este objetivo. No momento da definição do responsável por esse objetivo, o pesquisador provocou os colaboradores acerca de outra pessoa fazer essa função, no entanto um dos colaboradores salientou que “mesmo que outra pessoa desenvolvesse essa tarefa, a melhor pessoa para essa atividade irá sempre continuar com o proprietário, pois é o gestor que faz as compras e faz o pagamento, nós não possuímos as informações necessárias para isso”.

Em relação a F2 - Reduzir a inadimplência – a desenvolvimento deste objetivo estratégico está sendo acompanhado pelo funcionário 2, que teve papel muito importante para a mudança dos registros das contas, uma vez que era feito em blocos de papéis – as cadernetas – coube ao funcionário 2 fazer toda a transferência para planilha eletrônica e compartilhados para os dois computadores que ficam nos caixas. Quando um cliente faz as compras o valor é anotado junto com a data do lançamento. Essa mudança solucionou um problema eminente na microempresa, o gestor não tinha um cálculo aproximado de qual o valor da inadimplência dos seus clientes. Com os dados foi possível fazer o cálculo de controle do F2. Resultando também dessa medida um valor máximo de compra a prazo de cada cliente, levando em consideração ao valor atual da dívida com a empresa e a renda familiar mensal dos ressaltar que essa medida só foi tomada por se tratar de uma cidade pequena em que gestor conhece quase a totalidade de seus clientes.

O estabelecimento do responsável operacional pelos objetivos estratégico da perspectiva do cliente, C1 - Satisfazer os clientes e C2 - Reter e atrair novos clientes gerou inicialmente uma maior indefinição, após dez minutos de discussão sem chegar a um resultado comum, o pesquisador tirou a perspectiva de pauta da reunião, colocou a perspectiva dos processos internos e conseqüentemente a perspectiva do aprendizado e crescimento em pauta. Com a

definição das demais, ficou claro para os envolvidos quando o assunto foi retomado, que a atividade nessa perspectiva era uma responsabilidade de todos. Contudo, o desenvolvimento deles está condicionado ao sucesso dos outros objetivos.

Na perspectiva dos Processos Internos, o P1 - Agilizar o processo de reposição de mercadorias nas prateleiras e o P1 - Controlar a qualidade dos Produtos no Estoque estão diretamente ligados, ficando acertado a responsabilidade a ser dividida pelos colaboradores 3 e 4 (auxiliar de frios e o entregador de mercadorias). A delegação dessa atividade foi definida uma vez os colaboradores escolhidos já desenvolvem essa função na empresa, no entanto foi adicionada uma tarefa de controle de qualidade dos produtos tanto no estoque como na prateleira. Cabe ressaltar que o gestor se comprometeu a fornecer estrutura mais adequada a organização do estoque, passando dos atuais estrados para prateleiras. A forma de organização dos produtos na sala de estocagem ainda é a mesma utilizada desde o início do empreendimento.

No entanto a quantidade de produtos aumentou mais de cem por cento. No primeiro ano de implantação do BSC, um dos maiores gargalos foi a perda de produtos no estoque, mas o problema persistiu em decorrência do espaço de acondicionamento dos produtos. No início do mês de julho de 2016 o local foi alterado, para um lugar de maior dimensão. Houve também uma maior distribuição de produtos nas prateleiras do estabelecimento, causando o problema do P1, em que a organização de produtos novos foi colocada na frente dos mais velhos. Com essa medida, os colaboradores inconscientemente deixaram de ser PEPS (Primeiro que Entra, Primeiro que Sai), para torna-se UEPS (Último que Entra, Primeiro que Sai). Como a maioria dos produtos são perecíveis ou mesmo com prazo de validade pequeno (trinta dias), os produtos estão passando do prazo de validade ainda nas prateleiras com o UEPS. Com o P1, a perspectiva é que volte ao sistema PEPS.

Na definição dos responsáveis pelos objetivos estratégicos da perspectiva do aprendizado e crescimento: AC1 - Capacitar os colaboradores - o gestor se compromete a manter contato com órgão de capacitação para o fechamento de uma agenda de minicursos. Já para o AC2 - Aumentar e Diversificar a oferta de produtos: cosméticos e calçados – o empregado 1 ficou com a responsabilidade de levantar informações junto aos clientes sobre os possíveis produtos em que eles tem interesse em comprar, uma vez que o funcionário 1, que desempenha a função de caixa, já possui um contato maior com os consumidores. Para uma maior síntese das informações, ver Quadro 23.

Quadro 23 - Responsabilidade pelos objetivos estratégicos

Funcionário	Função	Perspectivas			
		Financeiro	Clientes	Processos Internos	Aprendizado e Crescimento
Proprietário	Gerente	F1	C1; C2		AC1
Colaborador 1	Caixa		C1; C2		AC2
Colaborador 2	Caixa	F2	C1; C2		
Colaborador 3	Aux. Frios		C1; C2	P1/P2	
Colaborador 4	Entregador		C1; C2	P1/P2	

Fonte: Borba (2016).

Após a definição das responsabilidades, os envolvidos fixaram um período para a reunião de análise e acompanhamento dos objetivos (semestralmente). Com análise no primeiro mês do ano (janeiro) e a outra no sétimo mês (julho). Esse período foi escolhido levando em consideração serem meses que sucedem o período de aumento das vendas. Com vendas em baixas, sobra tempo para rever os pontos positivos e negativos do período sazonal. De modo que a baixa nas vendas traz uma maior reflexão acerca de planejamento e gestão.

### 5.2.3 Análise da segunda fase

A segunda fase da pesquisa-ação teve o objetivo de levantar os dados referentes a infraestrutura e a operacionalização da ferramenta. A empresa pesquisada já possui um sistema contábil em que é feito todo o lançamento dos produtos vendidos, mas que o mesmo não é utilizado como controle das compras e do estoque das mercadorias. O controle das “contas a pagar” é feito em planilhas MS Excel®, em paralelo ao sistema de venda e a de controle das “contas a receber” (vendas sem garantia de pagamento, os “Fiados”). A gestão do caixa da empresa é feita de acordo com o que se tem a pagar e a receber, sem um acompanhamento das previsões de entradas e saídas de caixa.

Com relação a gestão dos objetivos estratégicos, controle passou a ser feito por todos os colaboradores, em que expectativa é colocar os envolvidos em função de gestão de acordo com a proximidade da responsabilidade pré-estabelecida. Isso distribuiu a necessidade de operacionalização igualitária fez os com que houvesse um maior interesse pelo pensamento estratégico.

### 5.3 TERCEIRA FASE DA PESQUISA-AÇÃO: AÇÃO

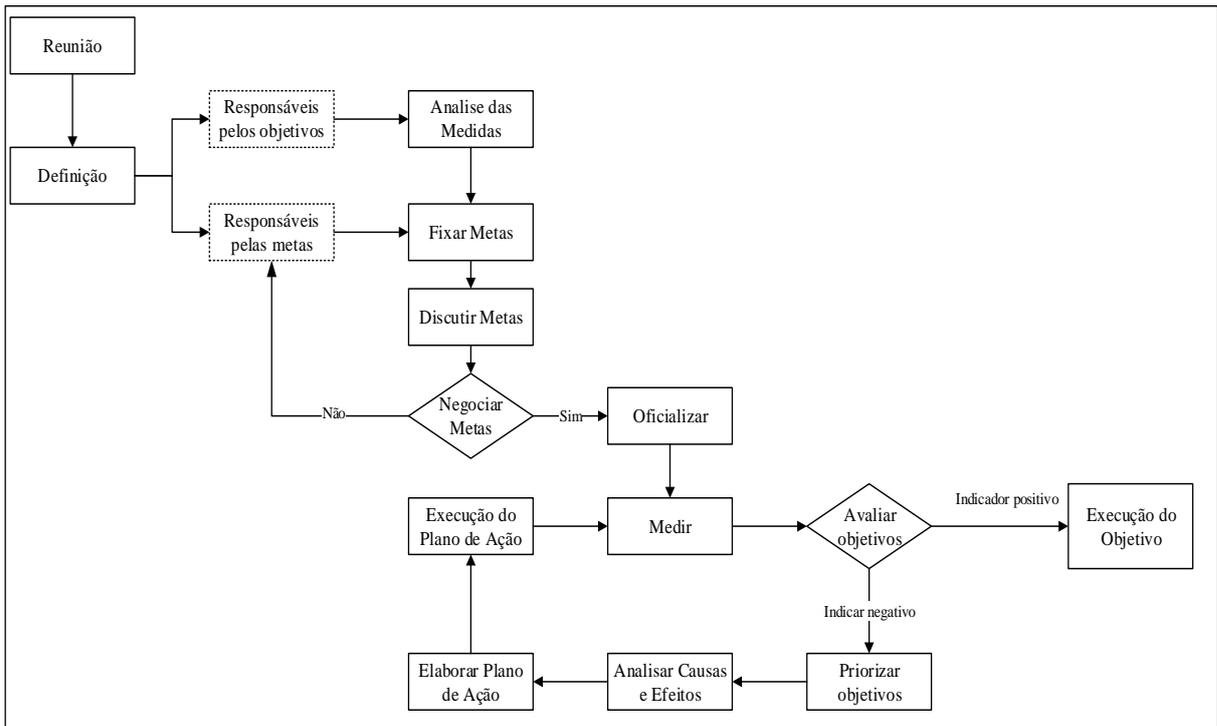
Na terceira fase da pesquisa-ação, com o resultado da fase anterior, foi realizado um plano de ação, com as atividades sendo colocadas em ação.

#### 5.3.1 Implementação

A implantação dos novos objetivos seguiu o fluxograma da Figura 13, teve início no mesmo dia do estabelecimento dos responsáveis pelos objetivos estratégicos, com a definição de um calendário para encontro individual do pesquisador com os responsáveis por cada objetivo. Como o pesquisador foi o responsável pelo estabelecimento das medidas, estabeleceu que os objetivos em que requer a participação de todos os envolvidos (perspectiva do cliente), seria o último a ser analisado.

O calendário estabeleceu a análise do F1 e AC1 na terça-feira, AC2 na quarta-feira, F2 na quinta-feira, P1 e P2 na sexta-feira e o C1 e C2 no sábado. Através do calendário individual os objetivos passaram por uma discussão e ajuste das metas, com o aceite o próximo passo no trabalho foi a oficialização e a definição de medição e avaliação das metas. Em caso positivo, houve então o indicador verde para a execução. Nesta etapa houve dois objetivos que precisaram de correções e receberam o indicador vermelho, sendo desenvolvido para estes um plano de ação de correção a curto prazo (dois dias).

Figura 13 - Fluxograma do processo de implantação.

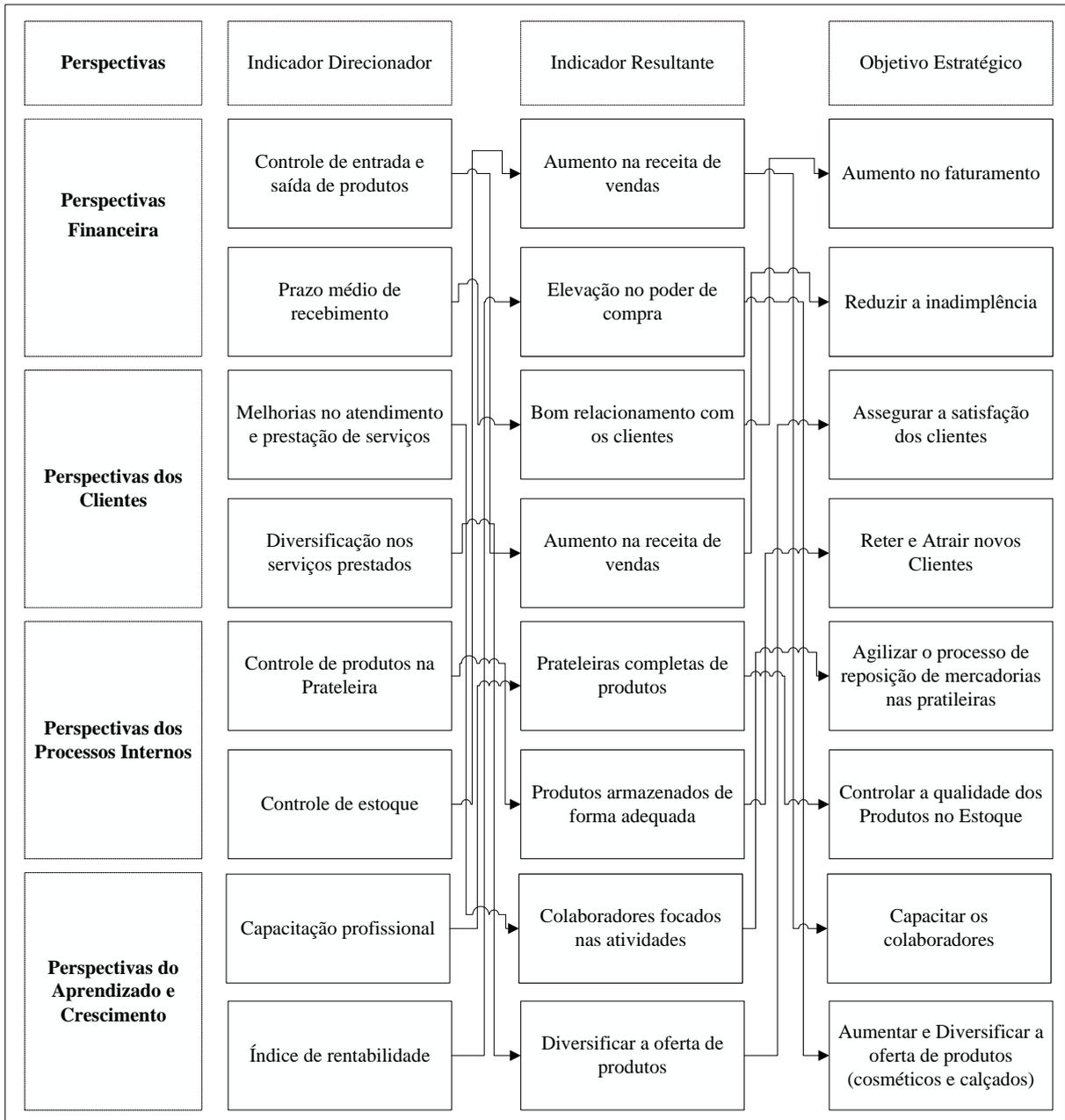


Fonte: Kaplan e Norton (2008). Adaptado.

As correções dos objetivos estavam relacionadas a metas consideradas inalcançáveis por parte dos responsáveis, como a o intuito de desenvolver perspectiva em que não só o gestor busca, mas também os colaboradores (as metas formam proposta pelo gestor), a adequação faz parte de um processo normal para o desenvolvimento da metodologia na empresa.

Ainda se voltando para a definição das responsabilidades na perspectiva dos clientes, foi apresentado pelo pesquisador um quadro de análise de tendência e influência das ações tomadas através dos objetivos estratégicos. A Figura 14 traz a possível interferência que as medidas geram em outra perspectiva, servindo também com conscientização da responsabilidade individual dos colaboradores em prol do bom resultado conjunto.

Figura 14 - Influencia das medidas nos objetivos estratégicos.



Fonte: Borba (2016).

Ao considerar que o BSC traduz as estratégias para todos os níveis da organização, o mesmo pressupõe uma relação causa e efeito entre os indicadores das diversas perspectivas. Por exemplo, um indicador financeiro de prazo médio de recebimento traz impacto no bom relacionamento com os clientes e conseqüentemente gera o aumento no faturamento. Sendo assim, um indicador adequado na perspectiva de clientes pode ser a lealdade ou índice de retenção dos clientes. Esta relação de causa e efeito atravessa todas as perspectivas relacionando

desde a satisfação dos colaboradores, passando pela lealdade dos clientes e chegando ao seu consequente retorno financeiro (HESKETT 1994; KAPLAN e NORTON, 1996).

Na análise da influência das medidas sobre os objetivos estratégico, gerou foco na importância principalmente dos indicadores direcionadores e resultantes, algo sempre questionado pelos colaboradores. Para eles, os indicadores não tinham importância para a continuidade do processo, funcionando somente como informação burocrática. Após a análise da figura houve uma conscientização sobre a importância dos indicadores, havendo também algumas contestações de cunho informativo, assim como sugestões de correção.

#### Tarefa 7: Colocação do sistema em funcionamento cálculos dos indicadores

O processo de definição dos indicadores de desempenho ocorreu com a participação da equipe administrativa da empresa. Inicialmente, o processo de escolha dos indicadores de desempenho exigiu uma análise das informações financeiras e não financeiras da entidade, com vistas a verificar a sua utilidade para a implantação do *Balanced Scorecard*. Posteriormente, analisaram-se o planejamento estratégico da organização e os objetivos que estruturaram o mapa estratégico, os quais serviram de base para a definição dos indicadores de desempenho. Os referidos indicadores constam no painel de desempenho estratégico, ver Quadro 24.

Quadro 24 - Painel de desempenho estratégico.

	Objetivos Estratégicos	Indicadores de Desempenho	Atual	Metas				Iniciativas
				2017	2018	2019	2020	
Finanças	Aumentar o faturamento	Percentual da Receita Bruta Fixa em relação à Receita Bruta Total	5%	10%	15%	20%	25%	Organizar o fluxo de caixa; colocar em funcionamento o sistema de fluxo de caixa; oferecer maior variação de produtos promocionais
	Reduzir a inadimplência	Percentual de inadimplência	50%	45%	40%	35%	30%	Cadastramento de clientes para vendas a prazo; oferecer desconto para compra à vista; Diminuição do período de compra a prazo
Clientes	Aumentar a satisfação dos clientes	Percentual de clientes satisfeitos	60%	65%	70%	75%	80%	Desenvolver pesquisas de satisfação; melhorar os serviços prestados; oferecer questionários de sugestões e reclamações
	Rever e atrair novos clientes	Nº de clientes	600	625	650	675	700	Desenvolver programa de fidelização de clientes; revisar as informações de clientes; mapear principais localidades de clientes.
Processos Internos	Agilizar o processo de reposição de mercadorias nas prateleiras	Percentual Prateleiras utilizadas	75%	80%	85%	90%	95%	Avaliar o atual processo de reposição de produtos; organizar o processo de reposição de produtos; apresentar em um mural um calendário tempo/funcionário/atividade de reposição de mercadorias
	Controlar a qualidade dos Produtos no Estoque	Nº em semanas dos produtos armazenados no Estoque	12	10	8	6	4	Controlar a entrada e saída de mercadorias; instalar sistema de controle de estoque; organizar os produtos de forma adequada
Aprendizado e Crescimento	Capacitar os colaboradores	Nº de treinamentos (anual)	1	2	2	2	2	Organizar um calendário de formação continuada; apresentar orçamento anual para investimento em treinamentos; estabelecer metas de treinamentos para cada colaborador
	Aumentar e Diversificar a oferta de produtos (cosméticos e calçados)	Nº de prateleiras usadas (cosméticos)	4	6	7	8	9	Direcionar os investimentos; desenvolver uma análise de mercado; testar novos segmentos aos já existentes
		Nº de prateleiras usadas (calçados)	2	3	4	5	6	

Fonte: Borba (2016).

As metas propostas para a perspectiva financeira vão de encontro com os valores da microempresa no ano de 2014, em que o percentual da receita bruta fixa em relação à receita bruta total naquele ano correspondia vinte por cento, algo considerado pelo gestor como bom

para continuidade e crescimento do estabelecimento. Todavia, para que essa meta seja alcançada será necessário o cumprimento da meta dois - diminuição no percentual de inadimplência. Os “fiados” ou compras a prazo ainda representam maior entrave para a contabilização da receita bruta, pois ao todo corresponde à metade das compras. A meta de diminuir para trinta por cento no período do quadriênio é considerada por colaboradores como ousadas uma vez que houve um aumento de aproximadamente cinco por cento no ano em curso – 2016. Para eles o primeiro vem servirá para o controle e estabilidade desses valores, e que a partir do segundo ano do quadriênio pode ser pensado a diminuição. Contrariando esse pensamento, a ideia inicial é que haja ainda no ano em curso o controle e estabilidade da percentagem. E que no ano de 2017 a expectativa esteja voltada a queda desses, visto que os valores são considerados altos e prejudicam a contabilidade do empreendimento.

Já as metas propostas para perspectiva dos clientes vão de encontro com o segundo objetivo estratégico que é inicialmente de reter os clientes e conseqüentemente gerar um crescimento. No ano de 2016 houve uma queda acentuada no número de clientes, influenciada principalmente pelo fechamento da agencia bancaria no município. Com isso, muitos clientes passaram a sacar seu salário em outro município e lá mesmo faz a sua feira. Para um dos colaboradores “é indiscutível que no início do ano o movimento de compra aqui foi abaixo do esperado, em decorrência da inatividade no banco, mas depois que houve o anuncio do fechamento definitivo e conseqüentemente a migração contas para a cidade de Solânea, os clientes passaram a fazer todas as compras na cidade circunvizinha, aqui virou um deserto durante a semana... o sábado e o domingo ainda são os melhores dias”. Com a retenção dos clientes é possível colocar em prática a meta de aumentar a satisfação dos clientes. No entanto é irrefutável que a satisfação dos atuais clientes não seja contemplada. E que os envolvidos estejam diretamente focados na melhoria da qualidade dos serviços. “Mesmo que muitos clientes passaram a fazer a feira em outra cidade, não quer dizer que eles deixaram de vem de comprar no estabelecimento... eles ainda fazem compras em pequena escala, mantendo assim, vínculo com empresa”, reafirma o gestor.

A meta proposta para a perspectiva dos processos internos tem seu foco em agilizar o processo de reposição de mercadorias nas prateleiras, com a expectativa que seja reduzido o número de prateleiras vazias. Para que isso ocorra será fundamental o cumprimento de ações como avaliar o atual processo de reposição de produtos, organizar o processo de reposição de produtos, apresentar em um mural um calendário tempo/ funcionário/atividade de reposição de mercadorias. O segundo objetivo que é de controlar a qualidade dos produtos no estoque tratou da redução do tempo dos produtos no estoque como forma de controlar a qualidade das

mercadorias. Alguns alimentos possui uma vida útil baixa, sendo sua rotatividade um pouco maior, mas é possível encontrar produtos no estoque com mais de doze semanas, a meta é equilibrar e conseqüentemente diminuir para que ao final do quadriênio a rotatividade no estoque seja no máximo de quatro semanas.

Nas metas da perspectiva do aprendizado e crescimento corroboram para a iniciativa de capacitar os colaboradores como foco principal, ao passo que a capacitação tem contribuído para uma melhor eficiência nos trabalhos em relação as outras empresas do mesmo ramo no município. Enquanto a microempresa possui no seu quadro funcional seis colaboradores, as empresas concorrentes de mesma estrutura possuem cinquenta por cento a mais de colaboradores, nove colaboradores. Sendo assim, a meta é voltar a quantidade de cursos de capacitação do ano de 2015, dois cursos. Já há uma parceria firmada com o Sebrae para o ano de 2017, com a promessa de realização dos dois cursos a serem ofertados, ver Tabela 7. Para os anos seguintes há somente um planejamento de cursos possíveis. A escolha da temática dos cursos a intensão é contemplar inicialmente a área de atendimento, qualidade, inovação e sustentabilidade.

Tabela 7 - Planejamento de Curso de capacitação para o quadriênio.

Ano	Curso
2017	Como vender mais e melhor
	Programa Varejo Fácil – Técnicas de Vendas
2018	D-Olho na Qualidade: 5Ss para os pequenos negócios
	Programa Varejo Fácil – Atendimento ao Cliente
2019	Programa Varejo Fácil – Gestão do Visual de Loja
	Gestão da Inovação: Inovar para Competir
2020	Controle de Gastos no Comércio
	Responsabilidade Social Empresarial

Fonte: Borba (2016).

Por fim, temos as metas propostas para o segundo objetivo da perspectiva, em que está dividido em dois planos de metas. O primeiro plano trata de aumentar a oferta de cosméticos, esse setor da microempresa vem apresentando um grande destaque pelas consumidoras perante os demais empreendimentos concorrentes. A ideia é o aumento da oferta através da ampliação da seção de cosméticos com o aumento no número de prateleiras com esses produtos passando de quatro para nove isso vai representar uma mudança na dimensão espacial atual (H/V) 3,8m x 6,8m, para 8,55m x 15,3m. Cabe destacar que esse objetivo foi citado na proposta inicial de aplicação do BSC na microempresa, mas foi superado pela necessidade de desenvolver o setor de material de construção, que até então estava mais carente de atenção. Para a colaboradora responsável pelo objetivo “já havia uma ideia inicial de gestor de aumentar essa seção, já que a

maioria dos consumidores é do gênero feminino, no caso a dona de casa, pois é ela que faz a feira semanalmente, logo isso poderá atrair ainda mais consumidoras”. A outra meta do objetivo também possui foco no aumento do espaço dedicado a outra seção no estabelecimento, mas diferente da anterior, ao aumentar a área de calçado de 1,9m x 3,5m para 5,7m x 10,5m o objetivo é testar os consumidores, em caso de sucesso, a intenção do proprietário é colocar uma seção a parte ao lado do estabelecimento ao final do quadriênio. Em caso de insucesso, especula-se somente duplicar espaço da seção atual.

### **5.3.2 Análise da terceira fase**

As correções propostas pelos colaboradores na análise da influência das medidas nos objetivos estratégico, fizeram parte do processo de participação dos envolvidos na formulação do quadro, uma vez que foi desenvolvido somente pelo pesquisador sem interferência dos colaboradores. As mudanças aconteceram no mesmo dia, e todos puderam receber uma versão impressa para sugestões futuras. Por isso, as metas para essa perspectiva são consideradas baixas, uma vez que o foco está na retenção dos clientes. Esse processo foi o que mais teve cautela e que teve a participação exclusiva do pesquisador. Mas, por se tratar de uma revisão e maior experiência teve menos erros que a implantação inicial do BSC.

## **5.4 QUARTA FASE DA PESQUISA-AÇÃO: AVALIAÇÃO**

A quarta fase refere-se à avaliação da pesquisa, nela são apresentados as observações e redirecionamento das ações, sempre buscando garantir o e resgate do conhecimento adquirido durante o processo da pesquisa. Essa fase define também um calendário para a manutenção de todos os processos.

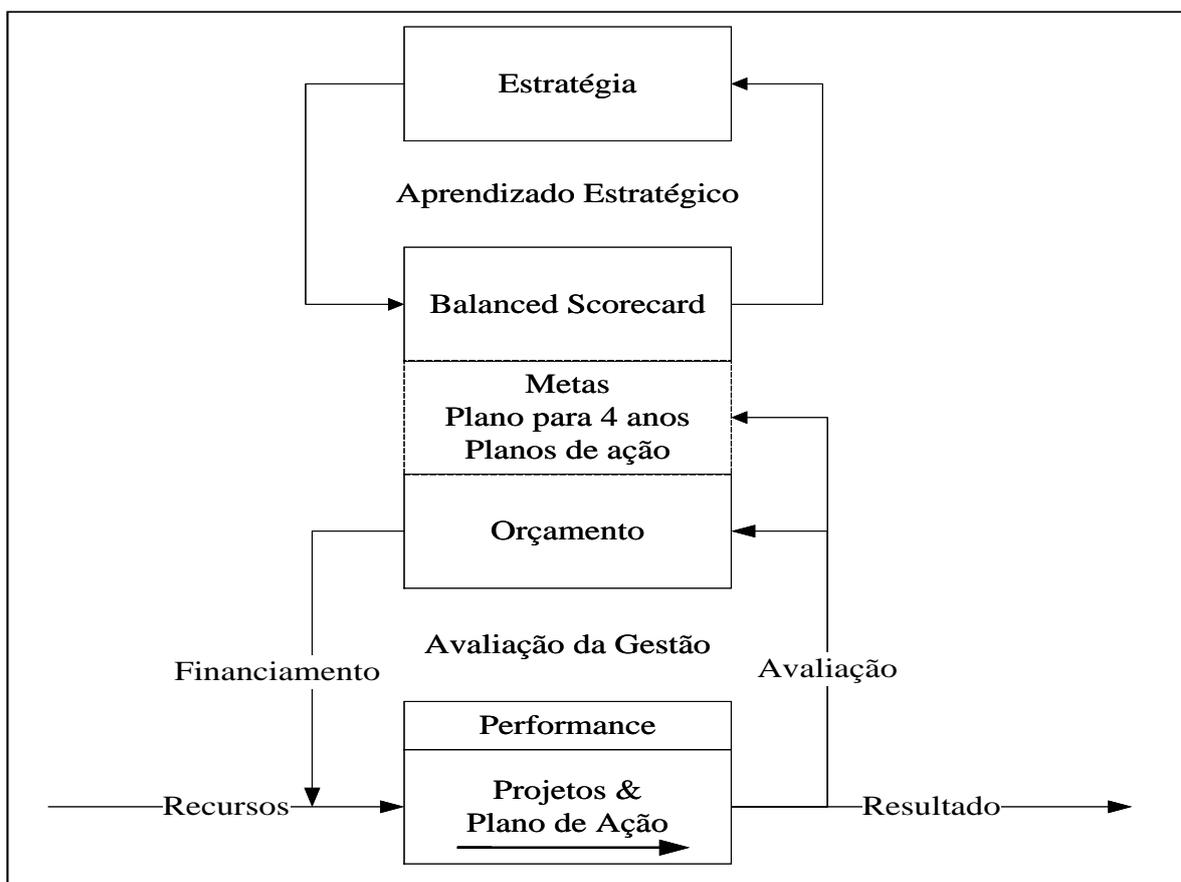
### **5.4.1 Manutenção**

A manutenção do processo possui somente uma tarefa, a definição dos indicadores estratégicos, essa fase apresenta a forma em que os colaboradores irão atentar para corrigir possíveis erros e dar continuidade ao projeto a longo prazo, como cronograma e calendário das reuniões.

### Tarefa 8: Definição de revisões dos objetivos estratégicos, metas e indicadores

A definição das revisões dos fatores estratégicos não centralizou somente na revisão dos processos decorrentes da implantação da metodologia, correspondeu também a possível correção dos procedimentos estratégicos, gerando assim um aprendizado constante. Com essa definição o passo seguinte correspondeu a adequação das metas, planos de ação para o quadriênio e os planos de ação, o correto seria destinar um valor orçamentário para o desenvolvimento das metas propostas. Como a empresa não passa por um período de estabilidade financeira, os objetivos estratégicos tiveram que se adequar ao momento empresarial. Pois a maioria deles está focada na melhoria de processos, logo o financiamento das medidas pode ser fragmentado em recursos, objetivando a performance do projeto a longo prazo (inicialmente os planos de ação possui baixo investimento). A medida que os resultados forem surgindo haverá avaliações para a destinação de recursos e cumprimento das metas, ver Figura 15.

Figura 15 - Processo contínuo do BSC na microempresa.



Fonte: Kaplan e Norton (2000). Adaptado.

Com a definição do processo contínuo foi possível estabelecer um calendário para reuniões e para atividades estratégicas. Com o planejamento para o quadriênio. Além das reuniões de avaliações planejadas para acontecer semestralmente, há também as reuniões de avaliação de resultados idealizadas em meados do primeiro semestre, já para meados do segundo semestre o cronograma coloca as atividades de criação dos objetivos pessoal e da equipe; sistema de remuneração e desempenho; criação de orçamentos focados na estratégia; criação de sistema de relatórios; criação de programa de gestão de mudanças. Cabe ressaltar que todas essas tarefas fazem parte da continuidade do desenvolvimento do BSC, sendo que nos manuais da metodologia essas etapas possuem duração de um ano, mas a aplicação dela na microempresa necessita de um período de quatro anos, ao passo que essas atividades seguirá o amadurecimento estratégico na organização, ver Figura 8.

Tabela 8 - Calendário de atividades estratégicas propostas.

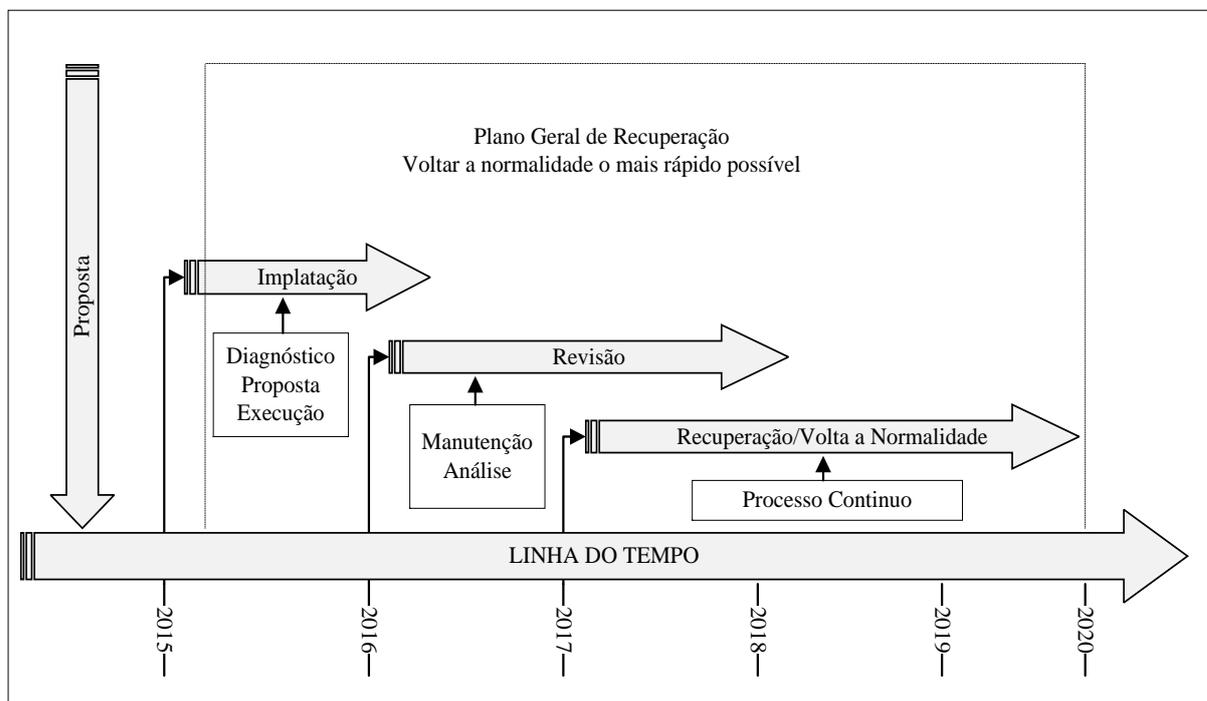
<b>Agenda de Atividades</b>	<b>Mês</b>	<b>Ano</b>
Reunião de Avaliação Estratégica	Janeiro	2017
Reunião de Avaliação dos Resultados	Abril	2017
Reunião de Avaliação Estratégica	Julho	2017
Criação dos objetivos pessoal e da equipe	Outubro	2017
Reunião de Avaliação Estratégica	Janeiro	2018
Reunião de Avaliação dos Resultados	Abril	2018
Reunião de Avaliação Estratégica	Julho	2018
Criação de orçamentos focados na estratégia	Outubro	2018
Reunião de Avaliação Estratégica	Janeiro	2019
Reunião de Avaliação dos Resultados	Abril	2019
Reunião de Avaliação Estratégica	Julho	2019
Criação de Sistema de Relatórios	Outubro	2019
Reunião de Avaliação Estratégica	Janeiro	2020
Reunião de Avaliação dos Resultados	Abril	2020
Reunião de Avaliação Estratégica	Julho	2020
Criação de programa de gestão de mudanças	Outubro	2020

Fonte: Borba (2016).

Ao finalizar o calendário de avaliações, ficou evidente a continuidade dos processos ao longo dos próximos quatro anos, ao buscar iniciativas para que a metodologia esteja sempre em constante desenvolvimento. A expectativa é que haja sempre uma continuidade nos processos, e que tanto o gestor como os colaboradores tenham sempre atividades a serem desenvolvidas, mas que o foco fundamental é a avaliação. Para o gestor “três meses é um bom período para fazer avaliação, mas vou logo avisando, se os processos não estiverem andando como esperado não vou esperar esse tempo para se reunir”. Ao final dessa etapa foi apresentado pelo

pesquisador a Figura 16, que busca apresentar um plano de recuperação a partir dos processos atuais.

Figura 16 – Plano de resposta ao projeto.



Fonte: Borba (2016).

Com o projeto em andamento a tendência é que a recuperação e volta à normalidade ocorra por volta do ano de 2020, quando tende a ser desenvolvido um novo processo estratégico. O empreendimento tende a estar em um cenário favorável ao crescimento e conseqüentemente crescimento.

#### 5.4.2 Análise da quarta fase

Este processo representou a segunda etapa do processo de implantação do BSC, que corresponde ao período de doze a vinte e quatro meses, com vista em realizar um monitoramento atual e realizar um planejamento para os próximos quatro anos. A metodologia formal requer uma série de fases, todavia se tratando de microempresa não há necessidade de seguir a todas as etapas de forma completa, pois a estrutura empresarial não permite tal feito. Dessa forma, foi realizada uma revisão e adaptação do BSC, seguindo para a fase de desdobramento - BSC do Setor e BSC de apoio. Nessa fase inicialmente não há necessidade e de forma rápida pela revisão, seguindo para o desdobramento, criação de objetivos da equipe e

peçoal, sistema de remuneraçaõ e desempenho, criaçaõ de orçamentos focados na estratégia, sistema de relatórios, programa de gestão de mudanças

### 5.5 DIFERENÇAS DA IMPLEMENTAÇÃO E REVISÃO

O processo de implantaçaõ como o de reimplantaçaõ tem suas peculiaridades. Se por um lado a implantaçaõ caracterizou-se por representar a execuçaõ da proposta idealizada no ano de 2013, essa mesma fez parte das ações incorporadas ao desenvolvimento do planejamento estratégico institucional, esse projeto foi idealizado para funcionar durante dois anos. Já a reimplantaçaõ teve a funçaõ estratégica de substituir o planejamento estratégico, uma vez que tanto o gestor como os colaboradores da microempresa já possuem certa maturidade para o gerenciamento estratégico através das etapas do BSC, esse novo projeto possui duraçaõ de quatro anos. Outra diferença está relacionada ao envolvimento de mais pessoas no desenvolvimento da metodologia, pois no projeto inicial foram consultados o gestor e os colaboradores, na reimplantaçaõ os clientes também foram consultados. E isso gerou uma análise maior das perspectivas e necessidades estratégicas a serem incorporadas ao projeto. Gerou também um maior engajamento dos colaboradores na supervisãõ e gestão dos objetivos estratégicos, antes centralizado no gestor.

Além disso, houve mudanças na forma de abordagem da pesquisa, a proposta inicial correspondia a um estudo de caso com três fases (preparaçaõ, elaboraçãõ e implantaçaõ). A reimplantaçaõ teve uma abordagem metodológica guiada pela pesquisa-açaõ e dividida em quatro fases (preparaçaõ, infraestrutura/operacional, implantaçaõ e revisãõ). Para uma sistematizaçaõ das informaçaões, ver Quadro 25.

Quadro 25 – Diferenças entre implantação e a revisão.

Fatores		Implantação	Revisão
Função Estratégica		Incorporação ao planejamento Estratégico	Substituição ao Planejamento Estratégico
Duração		2015-2016	2016-2020
Partes Envolvidas		Gestor e colaboradores	Gestor, colaboradores e clientes
Perspectivas	Finanças	Aumento na receita de vendas	Aumentar o faturamento
		Reduzir a inadimplência	Reduzir a inadimplência
	Clientes	Assegurar a fidelidade dos clientes	Aumentar a satisfação dos clientes
		Melhorar o atendimento ao cliente	Rever e atrair novos clientes
	Processos Internos	Controlar a qualidade dos Produtos	Agilizar o processo de reposição de mercadorias nas prateleiras
		Agilizar o processo de reposição de mercadorias nas prateleiras	Controlar a qualidade dos Produtos no Estoque
Aprendizado e Crescimento	Capacitar e desenvolver os colaboradores	Capacitar os colaboradores	
	Ampliar o patrimônio	Aumentar e Diversificar a oferta de produtos	
Gestão dos Objetivos		Gestor	Gestor e Colaboradores
Metodologia		Estudo de Caso	Pesquisa-ação
Fases da pesquisa		Preparação, elaboração e implantação	Preparação, infraestrutura/operacional, implantação e revisão

Fonte: Borba (2016).

Certamente que o processo de reimplantação ou revisão da metodologia contou com uma maior maturidade dos gestor, colaboradores e pesquisador. E essa experiência fez com que os processos tenham sido facilitados. Contudo houve vários desafios a serem superados, como por exemplo: (I) momento econômico do município – a cidade de serraria passa por um período de instabilidade após o fechamento da agencia bancaria, esse fato gerou uma queda nos índices de renda *per capita* dos habitantes do município<sup>2</sup> e consequentemente diminuição do poder de compra dos consumidores na microempresa. (II) momento financeiro da microempresa – com o poder aquisitivo em baixa muito dos consumidores passaram a fazer compras em outras cidades, na busca por um preço mais baixo. Como consequência, isso gerou uma queda no faturamento e uma baixa no capital de giro, fatores esses são responsáveis pelo investimento interno. (III) colaboradores sem experiência estratégica – um fator comum existente nas ME's é a rotatividade colaboradores que principalmente nas pequenas cidades faz com que haja uma troca de um funcionário com bastante experiência por um outro de primeiro emprego, e sem experiência estratégica. O fato que a inexperiência estratégica teve que ser trabalhada antes da implantação da metodologia, gerando atraso no cronograma de atividades.

Contudo, a compreensão dos processos internos, e a ordem em que são realizados, facilitou a identificação de oportunidades de melhorias que impactaram diretamente nos resultados de negócio. Ao promover a implantação do sistema de gestão e consequentemente a

<sup>2</sup> IBGE: <http://cidades.ibge.gov.br/v3/cidades/municipio/2515906/pesquisa/38/2016>, acesso em 10/12/2016

revisão de processos e subsistemas, houve uma redefinição do modelo e a criação de novos procedimentos/indicadores de desempenho que permitiram aperfeiçoar o fluxo de atividades. Ao minimizar custos operacionais foi gerado alinhados à estratégia corporativa, cultura e valores da organização.

## 5.6 ANÁLISE DO BSC NA PERCEPÇÃO DO GESTOR, COLABORADORES E CLIENTES

Nesta seção são apresentados os resultados apurados no estudo. Como mencionado anteriormente, houve a elaboração de diferentes tipos apêndices a serem utilizados no levantamento dos dados para a realização da pesquisa-ação. Eles têm os objetivos identificação de aspectos por meio de três visões distintas dentro da empresa: visão do gestor, visão do grupo de colaboradores e visão dos clientes, seguindo os três últimos Apêndices C/D/E.

### 5.6.1 Análise do gestor

Após todo o processo de revisão do BSC foi realizado uma entrevista do gestor (Apêndice C), com o intuito de levantar questionamentos e mostrar sua visão sobre pontos como: os motivos para a escolha e sua avaliação sobre a implantação e revisão do BSC; obstáculos a serem superados futuramente:

- **Motivos da escolha:** o processo de implantação do BSC passou por algumas fases e etapas para sua idealização e implantação no ano de 2014-2015. As etapas contemplaram treinamento → elaboração de planejamento financeiro → elaboração de planejamento estratégico → proposta → implantação → revisão, em que a empresa apresentou uma crescente necessidade de controle dos recursos existentes, ao passo que ela também aumentava sua receita de faturamento. Já o ano de 2016, foi caracterizado por uma baixa em suas vendas e a revisão serviu para tentar retornar ao equilíbrio financeiro.
- **Benefícios obtidos:** a implantação utilizou recursos existentes na microempresa, não gerando custos adicionais, gerando com isso o desenvolvimento de recursos internos que estava obsoleto. As reuniões proporcionaram um contato mais profissional com os colaboradores ao mesmo tempo que houve a qualificação funcional com os treinamentos, os benefícios foram grandes. A microempresa evoluiu em termos de qualificação dos colaboradores, melhoramento da estrutura física/administrativa. De forma geral o BSC proporcionou benefícios como organização e eficiência a um baixo custo.

- **Perspectivas Estratégicas:** além de ter proporcionado um amadurecimento do conhecimento sobre a empresa, apresentando diferentes perspectivas. Isso faz com que ocorra um desenvolvimento da equipe sobre as iniciativas que afetam os resultados mensurados ou não pelo financeiro. Pôde ser constatado que, na visão do gestor a microempresa teve um crescimento considerável, tanto na sua estrutura física quanto nos seus resultados financeiros.
- **Execução Premium:** A empresa precisou desenvolver um pensamento estratégico e um planejamento de curto e longo prazo ao longo desses últimos sete anos (2009-2016). De forma que as atividades operacionais cotidianas objetivem promover os objetivos estratégicos. A implantação teve a responsabilidade de criar um ambiente mais estratégico, mas foi o processo de revisão que modificou a antiga e inadequada estrutura. A revisão propôs uma estrutura voltada a um processo mais contínuo através do calendário mais focado em avaliação da gestão, avaliação operacional e execução de atividades para a melhoria do processo estratégico. O BSC proporcionou à empresa benefícios a um baixo custo e um amadurecimento sobre suas metas e estratégias, analisadas por meio de dois objetivos de cada uma das quatro perspectivas do BSC.

### 5.6.2 Análise dos colaboradores

A análise do questionário do Apêndice D, direcionado aos quatro colaboradores objetivou captar alguns dados significantes a pesquisa, serviu também como parâmetro para o pesquisador em relação a ferramenta implantada, ver Tabela 9.

Tabela 9 - Resposta do questionário dos colaboradores.

	Questões <sup>3</sup>												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Sim -%	100	100	75	100	100	100	75	100	50	75	100	100	100
Não - %			25				25		50	25			

Fonte: Borba (2016).

<sup>3</sup> 1. Você conhece a visão e a missão da empresa? - 2. Você participou ou foi consultado para a elaboração do BSC? - 3. A o gestor é aberto a sugestões e ideias dos colaboradores? - 4. O gestor é comprometido com o uso do BSC? - 5. O uso do BSC fez aumentar o seu conhecimento sobre os planos a longo prazo da empresa? - 6. Você consegue descrever algo sobre o BSC? - 7. Os objetivos do BSC foram bem selecionados com sua ajuda? Você teve alguma responsabilidade? - 8. Os resultados são divulgados continuamente entre os colaboradores? - 9. Você ficou motivado com o uso do BSC? - 10. A ferramenta utilizada para divulgação do BSC é suficiente para você? - 11. Discutir os resultados do BSC aumentou seu conhecimento sobre sua função? - 12. A empresa realiza pesquisas rotineiras entre os clientes sobre produtos e serviços. E todos os colaboradores conhecem os resultados dessas pesquisas? - 13. O BSC trouxe resultados positivos em relação a rotina da empresa em geral?

O detalhamento das respostas do questionário aos colaboradores será descrito a seguir através de quatro aspectos fundamentais: a empresa, a ferramenta, a participação no desenvolvimento e melhoria na rotina:

- **Conhecimento sobre a empresa:** nas perguntas referentes ao conhecimento da visão e missão da empresa a porcentagem correspondeu a sua totalidade, algo fundamental para a avaliação de desempenho estratégico, pois uma vez que eles têm conhecimento sobre esses fatores a estratégia tende a fluir corretamente. Importante ressaltar que mesmo aqueles que estão na empresa a pouco tempo passaram por reuniões em que foi abordado o plano estratégico, na empresa existe ainda em uma das laterais interna do empreendimento o plano estratégico escrito. Já em relação a abertura do gestor a sugestões e ideias dos colaboradores, houve uma divergência respaldada em que o gestor ser mais aberto a sugestões de colaboradores mais antigos da microempresa. Outro fator importante foi a significância do BSC representar um aumento do conhecimento dos colaboradores sobre os planos a longo prazo na empresa, gerou cem por cento de aprovação. Em relação a pergunta sobre se a empresa realiza pesquisas rotineiras entre os clientes sobre produtos e serviços e se todos os colaboradores conhecem os resultados dessas pesquisas, todos responderam que sim. Alguns chegaram a comentar que as pesquisas ajudam a identificar alguns pontos fracos em relação aos serviços prestados, principalmente os atrasos referentes a entrega de produtos.
- **Conhecimento sobre o BSC:** nas respostas ao questionário referentes ao comprometimento do gestor com o uso do BSC; ao conhecimento pessoal sobre a ferramenta, houve uma unanimidade positiva sobre, isso mostra não só o comprometimento da administração, mas também dos próprios colaboradores no projeto estratégico. Já em relação a forma de divulgação a aprovação foi de setenta e cinco por cento, porque a divulgação tem acontecido de forma semestral nas reuniões e quando um dos funcionários não está presente a informação não é completamente repassada. Essa forma tende a ser mudada, uma vez que passará a ficar disponível também nos computadores de acesso aos colaboradores. O tempo de divulgação também sofrerá alteração com a redução de seis meses para três meses, deixando o grupo mais atualizado sobre os resultados.
- **Participação no BSC:** sobre a participação dos colaboradores na elaboração do BSC correspondeu a cem por cento. Tanto elaboração como responsabilidade foram pontos significativos alterados da implantação para a revisão. As responsabilidades impactaram na elaboração de forma que os colaboradores se sentiram mais engajados e mais livres a propor mudanças no projeto estratégico.

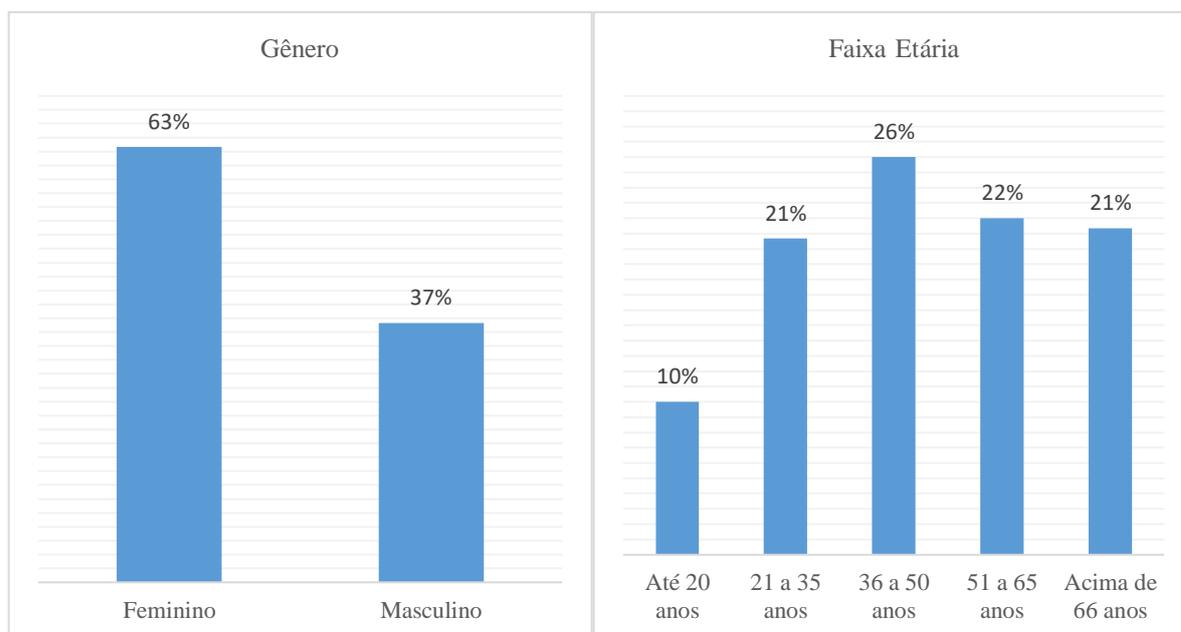
- Melhora da rotina: nas perguntas referentes a escolha dos objetivos do BSC serem os mais corretos, o grau de significância foi de setenta e cinco por cento, por uma das respostas considerar a escolha um fator do momento e que só o tempo dirá se foi uma escolha correta. Já em relação a motivação deles com o uso do BSC, houve um empate, pois, enquanto cinquenta por cento justificou que a metodologia gerou um maior desenvolvimento pessoal através da realização de cursos de capacitação, a outra metade afirma que ainda está na fase de conhecimento da metodologia e que ainda não passou por alguma ação de desenvolvimento pessoal ou profissional. Mas que para eles o BSC tem gerado um conhecimento maior em relação as responsabilidades pela atividade gerando consequentemente um maior conhecimento sobre gestão e administração.

### **5.6.3 Análise dos clientes**

A pesquisa realizada junto aos clientes, contou com a participação de 168 respondentes, sendo considerado 150 questionários. Os questionários descartados possuíam mais de uma resposta para a mesma questão ou não possuía respostas nas questões referentes ao perfil do entrevistado. O questionário de vinte perguntas foi agrupado nas quatro perspectivas do BSC, logo a apresentação dos resultados manterá essa divisão para uma melhor compreensão do leitor.

Inicialmente os clientes respondiam sobre gênero e faixa etária, onde foi identificado que a maior parte dos clientes entrevistados são do gênero feminino com sessenta e três por cento, já trinta e sete por cento é do gênero masculino. Em se tratando de faixa etária houve um equilíbrio de clientes de diferentes faixas de idade, com uma predominância para aquelas pessoas entre trinta e seis a cinquenta anos (26%), ver Figura 17, isso mostra um público de várias idades e possui gostos diversos, necessitando com isso uma variedade de produtos que atenda a gostos multivariados.

Figura 17 - Caracterização dos clientes.



Fonte: Borba (2016).

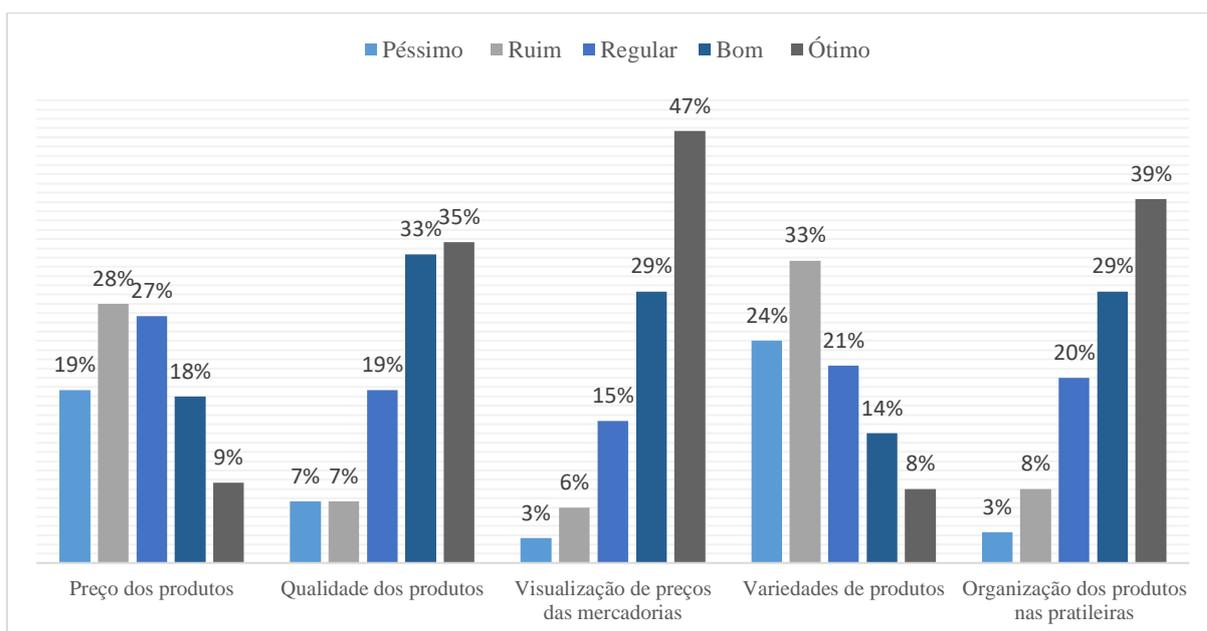
Em relação as respostas referentes a análise dos produtos, os clientes responderam a questões sobre preço, qualidade, variedade e organização dos produtos no interior do estabelecimento, ver Figura 18. No quesito de preço, os clientes consideram em sua maioria os valores das mercadorias praticadas no estabelecimento como ruins, regular ou péssimo com 28%, 27% e 19% respectivamente. O preço é um ponto chave para a maioria do empreendimento e uma fraqueza para a microempresa, levando em consideração os preços praticados pelos empreendimentos de mesmo porte nas cidades circunvizinhas, mas isso não é um problema do empreendimento na cidade de Serraria, uma vez que a microempresa possui preços mais competitivos no mercado municipal.

Já em relação a qualidade dos produtos, a porcentagem dos clientes que avaliaram a qualidade dos produtos como ótimo foi de 35% e bom 33%. Uma força que deve ser explorada frente aos clientes, por exemplo, através de divulgação. Um outro fator analisado foi sobre a visualização dos preços das mercadorias, um assunto muito questionado pelos clientes na pesquisa de satisfação anterior, com algumas mudanças a porcentagem de clientes classificaram o serviço com ótimo ou bom 76%.

Além disso, temos a análise da variedade de produtos, algo considerado pela maioria como ruim ou péssimo 57%, a perspectiva para o ano de 2017 é que tenha uma disponibilidade

maior de produtos para a clientela, mas isso dependerá do bom andamento dos objetivos estratégicos planejados. Por último, temos a organização de produtos nas prateleiras que apresentou dados bastantes animadores sobre apresentação visual das mercadorias com 68% de avaliação como ótimo e bom. Isso só foi possível graças a uma consultoria de design, que fez o mapeamento e organização de locais chaves para a localização de produtos no interior do estabelecimento.

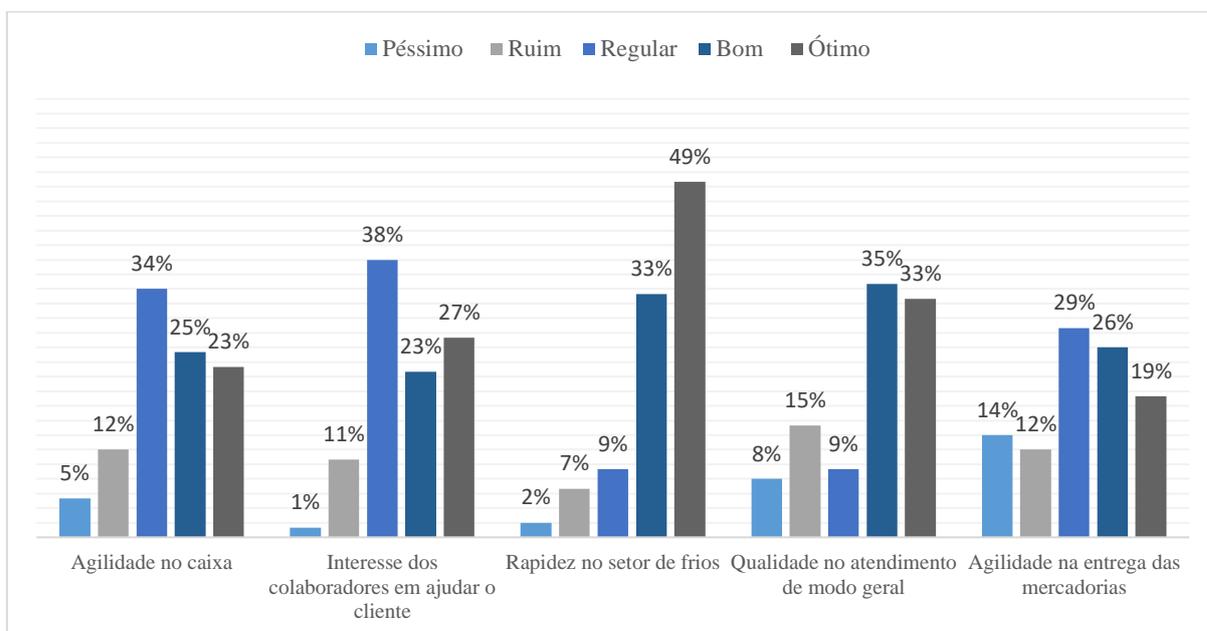
Figura 18 - Análise dos produtos.



Fonte: Borba (2016).

Os dados seguintes (Figura 19) tratam da análise dos resultados sobre os principais serviços prestados aos clientes: agilidade no caixa, no setor de frios e na entrega de produtos, além da contribuição dos colaboradores para atender algumas dúvidas dos clientes. Todos os indicadores apresentaram índices satisfatórios de desempenho, mantendo-se entre regular e ótimo, em que o interesse dos colaboradores em ajudar os clientes, agilidade no caixa e agilidade na entrega dos produtos foram classificados como regular - 38%, 34%; 29% respectivamente. Já a rapidez na entrega dos produtos teve o maior índice com a classificação de ótimo representando 49%. Os consumidores ainda foram questionados sobre uma avaliação da qualidade total nos serviços prestados, 49% qualificou como ótimo e 33% como bom. Isso demonstra os maiores gargalos não corresponde aos serviços e que o corpo de colaboradores está desenvolvendo suas atividades na melhor forma.

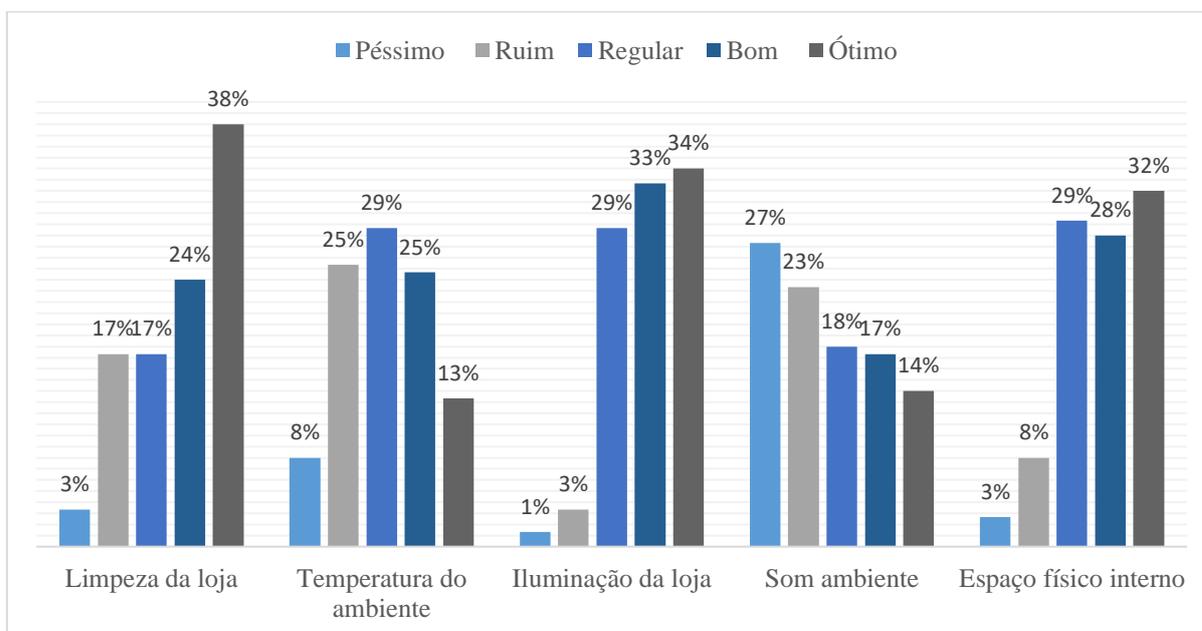
Figura 19 - Análise dos serviços prestados.



Fonte: Borba (2016).

A análise seguinte (Figura 20), traz a respostas referentes a abordagem sobre o ambiente interno, através da limpeza, temperatura, iluminação, som ambiente, espaço físico. Os resultados foram considerados bastantes satisfatórios com a classificação dos serviços de limpeza (38%), iluminação (34%) e espaço interno (32%) como ótimos. Algo que deve ser contemplado, mas com cautela pois isso representa condições necessária ao funcionamento de empreendimento desse setor. Já no quesito temperatura do ambiente a avaliação foi considerada regular (29%), por outro lado a análise sobre sonorização interna fator péssimo por 27% dos entrevistados. A perspectiva é que esses dois aspectos sejam corrigidos com a conclusão da ampliação do estabelecimento, que passará a contar com maior número de janelas (entrada e saída de ar) e com a colocação de caixas de som nas laterais da loja para a propagação de música ambiente.

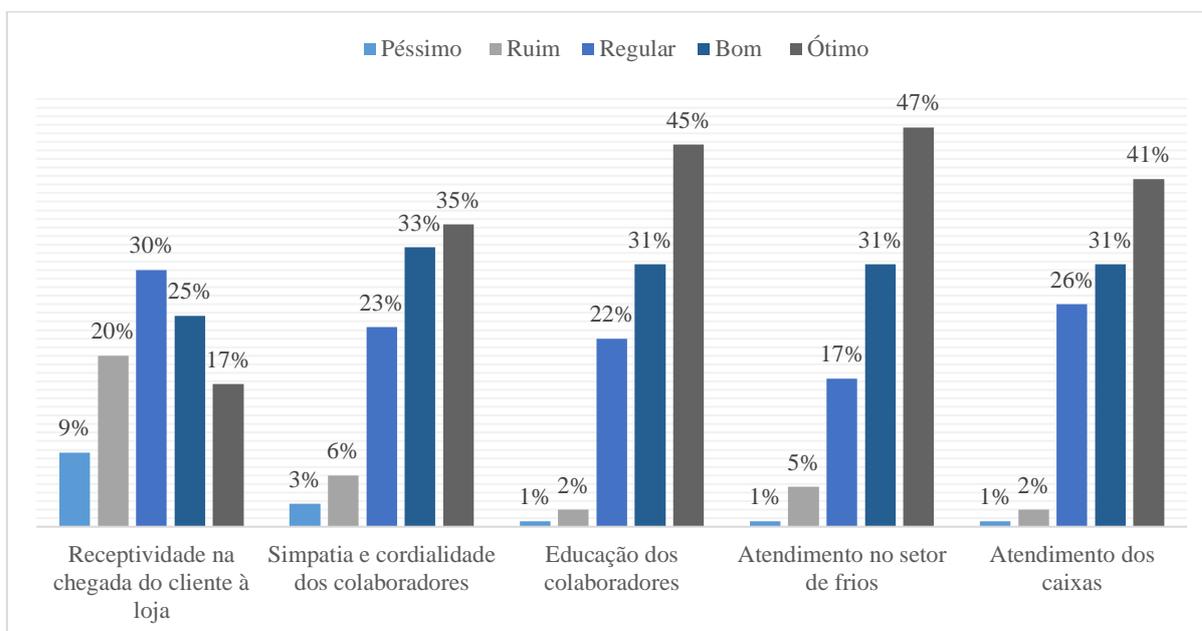
Figura 20 - Análise do ambiente interno.



Fonte: Borba (2016).

Na análise do atendimento (Figura 21), os resultados mostraram resultados favoráveis com avaliação ótima em quatro dos cinco tópicos apontados: atendimento no setor de frios (47%), educação no atendimento (45%), atendimento no caixa (41%), simpatia e cordialidade dos colaboradores (35%). Demonstrando que todo o processo de capacitação para a melhoria no atendimento tem refletido positivamente junto aos clientes. Seguindo essa tendência está o quesito de receptividade na chegada dos clientes, que mesmo apresentado avaliação regular com 30% dos respondentes. A tendência é que esses números mesmo positivos sejam o reflexo um processo contínuo interno gerado pela capacitação existente. Com o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, haverá por parte deles uma satisfação interna por trabalhar na instituição, algo que reflete diretamente no atendimento

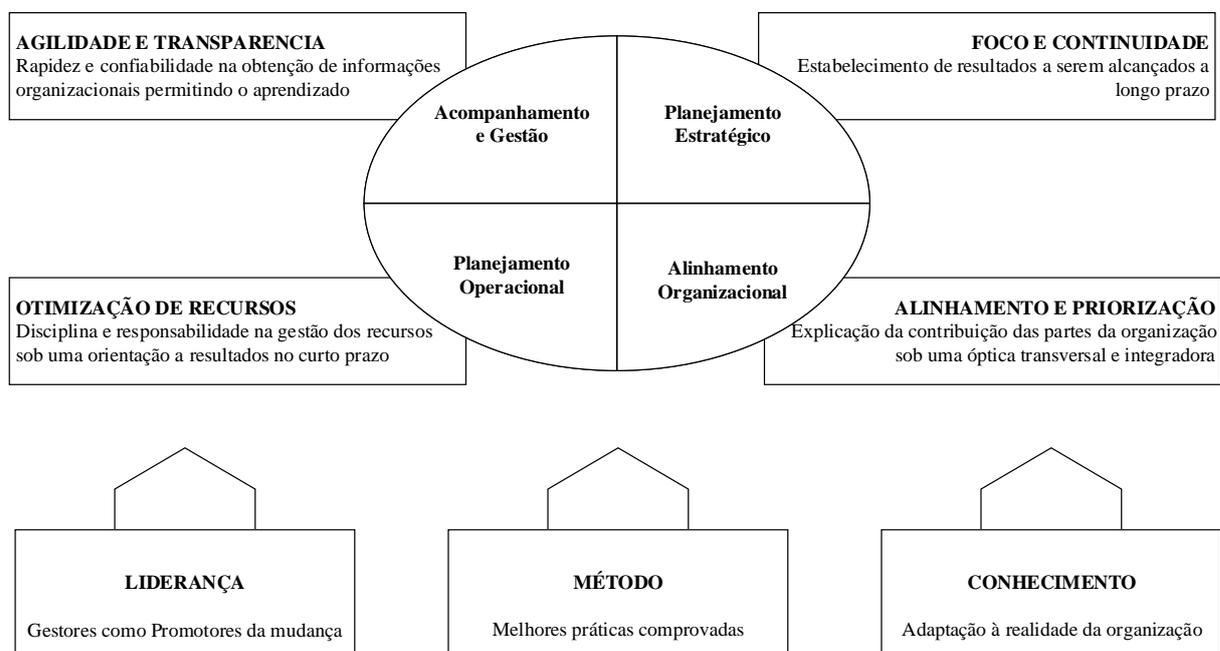
Figura 21 – Análise do atendimento.



Fonte: Borba (2016).

A expectativa é que a análise tanto do gestor, dos colaboradores e dos clientes seja constante e que as reuniões devem identificar pontos a serem melhorados. Assim como a exposição a todos os colaboradores tende a gerar um aumento na motivação dos envolvidos. E para os pontos com avaliação ruim ou péssimo devem ser corrigidos ou modificados o mais breve possível. Deve haver também por parte de todos uma conscientização de que esses dados refletem o momento atual do empreendimento e que todos esses números mudam com o passar do tempo, sendo necessário a realização de pesquisa constante para saber como os clientes estão avaliando o empreendimento. No entanto, o processo de execução premium da metodologia na microempresa já tem refletido um alinhamento (Figura 22) dos indicadores junto a empresa e aos envolvidos.

Figura 22 - Alinhamento dos indicadores.



Fonte: Kaplan e Norton (2006). Adaptado.

O alinhamento da estratégia na microempresa nas diversas áreas, gera as vantagens competitivas, ou seja, a empresa como um todo consegue atingir um desempenho superior ao que atingiria sem a ferramenta. A execução premium do BSC bem implantado tem como uma de suas vantagens perante os demais, um sistema de gestão dinâmico e capaz de responder de forma rápida as mudanças de mercado.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção são apresentadas as conclusões sobre a utilização dos métodos e técnicas de pesquisa empregados neste trabalho, bem como sobre os resultados encontrados por meio do estudo de caso realizado. Ao final, são apresentadas sugestões e perspectivas para trabalhos futuros.

### 6.1 CONCLUSÕES

As microempresas são reconhecidas nacionalmente, principalmente pelos índices de empregabilidade e participação no desenvolvimento econômico nas pequenas cidades. Ao mesmo tempo, expõem aspectos de sua fragilidade interna no tocante ao planejamento administrativo e a falta de formalização de alguns procedimentos básicos que impedirão, na melhor das hipóteses, seu desenvolvimento e podendo mesmo chegar à impossibilidade de manter-se no mercado. Observa-se que, atualmente existem no mercado diversos métodos e ferramentas que ajudam a gestão empresarial, essas ferramentas, entretanto são apenas desenvolvidas em empresas de grande porte. Como a abordagem dessa pesquisa contempla uma microempresa, buscou-se uma ferramenta que vem apresentando estudos para esse tipo de empreendimento. Fez-se um ajuste do BSC como sistema de gestão para ser adotado em microempresa, tendo em vista os aspectos metodológicos da pesquisa-ação. O desenvolvimento deste trabalho seguiu o processo de elaboração do BSC estabelecido por Kaplan e Norton (1997), com algumas simplificações e adaptações seguindo o modelo de Ottoboni (2002). O trabalho em questão objetivou analisar a execução premium do Balanced Scorecard como ferramenta de apoio a gestão estratégica em microempresa através da pesquisa-ação, essa avaliação vai desde o nível corporativo até o nível dos clientes. Através da aplicação da metodologia foi possível alcançar resultados que visam responder aos três objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico foi respondido através da descrição das etapas de revisão da implantação do BSC. Ficou evidente que a microempresa concebeu um modelo iniciando-se pelo planejamento financeiro, planejamento estratégico, gestão estratégica, proposta de implantação, implantação e revisão. E sua revisão contou com quatro fases: exploratória, pesquisa aprofundada, ação, avaliação. Demonstrando que o empreendimento passou por um amadurecimento estratégico natural decorrente da implantação do modelo de planejamento e gestão. O modelo de revisão foi concebido através de um processo participativo, mediado pelo pesquisador com a participação do gestor e todos os colaboradores. Esse projeto

caracterizou-se como um modelo simples e auto gerenciável para que não pudesse confundir os colaboradores que terão que entender e trabalhar através da filosofia estratégica através da disseminação dos resultados através dos indicadores de desempenho, de forma sistêmica e equilibrada nesses quatro anos (2017-2020).

O segundo propósito de pesquisa, com base no segundo objetivo específico, foi a caracterização dos diferenciais competitivos da implantação/revisão do BSC na microempresa. Os resultados demonstram que essa caracterização teve pontos bastantes distintos como como os objetivos específicos que antes visavam o crescimento, passaram a focar na estabilidade financeira do empreendimento. Ou mesmo quem participou do desenvolvimento, uma vez que a implantação aconteceu somente com a opinião do gestor e colaboradores, já a revisão houve a adição da opinião dos clientes para uma melhor contextualização das necessidades. Contudo, o momento econômico atual da cidade fez com que houvesse uma compreensão da necessidade da ferramenta para o estabelecimento. E até mesmo a fuga de clientes para outros estabelecimentos em cidades vizinhas fez com que houvesse a necessidade de medidas como o controle da inadimplência objetivando aumentar a receita. Outra medida importante foi atribuir função de gestão dos objetivos estratégicos para todos os colaboradores, isso gerou uma maior responsabilidade para atingir as metas estabelecidas, essa medida também gerou uma maior transparência dos resultados obtidos e um ambiente mais receptivo. É inquestionável ainda a importância da capacitação funcional como forma de contribuição para assimilação de alguns conceitos nos momentos das reuniões. Esse conhecimento proporcionou o desenvolvimento na forma mais eficaz de revisar um sistema de gestão estratégica através de indicadores de desempenho balanceados.

Por último, atendendo ao terceiro objetivo do estudo, evidenciou-se os efeitos da execução premium do BSC, na percepção do gestor, colaboradores e clientes. Observou-se como resultado dados bastantes favoráveis a importância da metodologia para a empresa. Em uma análise feita pelo gestor, o BSC fez com que houvesse um ambiente empresarial com pensamento a longo prazo, gerando um processo contínuo de melhoria dos processos internos. Mas também mostrou como evoluiu em termos de qualificação dos colaboradores, melhoramento da estrutura física/administrativa. O BSC proporcionou benefícios a um baixo custo. Na concepção dos colaboradores há alguns desafios a serem superados, mas que isso irá depender da estabilidade financeira, e diminuição da rotatividade dos colaboradores a longo prazo. Gerou um maior conhecimento sobre o empreendimento, com a abertura do gestor para sugestões vindas deles. Porém, a possibilidade de qualificação oferecido pela microempresa gera por parte dos colaboradores uma motivação pessoal, pois é a única empresa da cidade que

oferece a possibilidade de crescimento pessoal. Já em abordagem feita aos clientes, a pesquisa mostrou que está havendo um retorno favorável dos colaboradores na realização de atividades, eles atendem melhor e por consequência desenvolve as atividades de forma mais rápida que os demais empreendimentos da cidade, mas que a disponibilidade de recursos financeiros para aumento da variedade de produtos ainda é um dos maiores gargalos para a melhoria da imagem empresarial.

Pode-se concluir que os conceitos de sistema de gestão, uma vez adaptados podem ser aplicados às pequenas empresas para orientá-las no desenvolvimento da gestão estratégica, permitindo assim, que possam apresentar vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes no mercado. De modo que o BSC ajuda na análise de fatores inter-relacionados, ao assumir que a sobrevivência de um pequeno negócio depende da sua saúde financeira que, por sua vez, depende da capacidade dos gestores atenderem às necessidades dos clientes e as demandas do mercado como processo externos, bem como, ter processos internos bem definidos. É incontestável que todo processo de mudança deve estar sempre em movimento, agregando melhorias e aperfeiçoamentos inerentes à prática constante, atingindo patamares cada vez mais eficientes, eficazes e efetivos. O processo de melhoria deve ser contínuo e sistemático, utilizando ferramentas de gestão inovadoras e comprovadamente efetivas, de fundamental importância para a modernização das organizações de pequeno porte, microempresas. Os colaboradores constituem os elementos-chave para o sucesso de qualquer projeto de mudança, pois efetivamente são elas que o promovem. Para os clientes o BSC tem apresentado resultados competitivos perante as demais empresas do município, se igualando as empresas maiores de cidades vizinhas. De modo esses resultados têm gerado uma motivação a mais para o gestor e colaboradores.

## 6.2 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Em vista de uma referida carência de literatura sobre a aplicação do BSC em MPE's, e em particular as microempresas, julga-se importante a continuação de investigação que aborde esta temática, já que a grande maioria das empresas existentes no país são classificadas como micro e pequenas empresas. Assim como, desenvolver uma linha de investigação que se aprofunde no estudo da relação entre o valor de implantação e benefícios obtidos através do Balanced Scorecard numa MPE, de forma a avaliar até que ponto se justifica a adoção dessa metodologia no âmbito microempresarial. A realização de pesquisas utilizando-se do modelo

do BSC, adaptados as microempresas em comparação a outros modelos de gestão estratégica averiguando a precisão das metodologias, também pode ser um caminho a ser seguido.

Algumas recomendações baseadas nos resultados da pesquisa Este trabalho esteve voltado diretamente na comprovação bem-sucedida do Balanced Scorecard em uma microempresa, conforme foi citado ao longo deste trabalho, mesmo que possua alguma particularidade, como foi a adaptação do modelo BSC a microempresa estudada. Portanto, alguns pontos são muito importantes a serem verificados para que se tenha êxito:

- Aprimoramento da proposta elaborada através de outros trabalhos realizados;
- Acompanhamento da implementação progressiva para verificar o desempenho da microempresa em um espaço de tempo maior;
- Desenvolvimento de *software* que facilite o processo de entrada e saída de mercadorias e, conseqüentemente, sua implementação progressiva;
- Implantar uma ferramenta de análise de custos definindo-se o método de custeio, facilitando a proposta do BSC, pois esta ferramenta reduziria o prazo de implantação trazendo respostas consistentes.

Espera-se que este estudo possa servir de referencial para o desenvolvimento de novas pesquisas relacionadas à aplicação do BSC em pequenas empresas e, principalmente contribuir para o reconhecimento e importância de um sistema de gestão visando atender à necessidade desse segmento empresarial.

## REFERÊNCIAS

- ABDEL-KADER, M.; MOUFTY, S.; LAITINEN, E. K. Balanced scorecard development: a review of literature and directions for future research. In: **Review of management accounting research**. [s.l.] Springer, 2011. p. 214–239.
- ALBIZU, E. et al. Innovación en las pymes industriales: una visión desde el modelo interactivo. **Revista Internacional de Organizaciones**, n. 7, p. 17–43, 2011.
- ALMEIDA, M. A. F. L.; PACHECO, D. A. J. Gestão estratégica de serviços em uma microempresa prestadora de serviços. **Latin American Journal of Business Management**, v. 6, 2014.
- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ANDERSEN, H.; COBBOLD, I.; LAWRIE, G. **Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection on literature and practice**. 4th SME International Conference. **Anais...**Denmark: 2001
- ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P. .; HAYES, R. L. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ASOSHEH, A.; NALCHIGAR, S.; JAMPORAZMEY, M. Information technology project evaluation: An integrated data envelopment analysis and balanced scorecard approach. **Expert Systems with Applications**, v. 37, n. 8, p. 5931–5938, 2010.
- AZARBAD, M. et al. A framework to select commercial bank partner using fuzzy BSC-DEA method. **Management Science Letters**, v. 1, n. 4, p. 467–480, 2011.
- BALFAQIH, H. et al. Performance Measurement of Water Desalination Supply Chain Using Balanced Scorecard Model. **International Journal of Engineering and Technology**, v. 8, n. 1, p. 55–63, 2016.
- BANCHIERI, L. C.; PLANAS, F. C.; REBULL, M. V. S. What has been said, and what remains to be said, about the balanced scorecard? **Journal of Economics and Business**, v. 29, n. 1, p. 155–192, 2011.
- BARNABE, F.; BUSCO, C. The causal relationships between performance drivers and outcomes. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 8, n. 4, p. 528–538, 2012.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Advances in Strategic Management**, v. 17, n. 1, p. 203–227, 2000.

- BASUONY, M. The Balanced Scorecard in Large Firms and SMEs: A Critique of the Nature, Value and Application. **Accounting and Finance Research**, v. 3, n. 2, p. 14–22, 2014.
- BERNARDES, D. P. G.; MIRANDA, L. C. Quatro Historias Da Utilização De Informação Economico – Financeira Nas Micro E Pequenas Empresas: Lições Para Futuros Empreendedores. **Revista da Micro e Pequena Empresa FACCAMP**, v. 5, n. 3, p. 84–98, 2011.
- BIAZZO, S.; GARENCO, P. Empirical Evidence: Implementing the BSC in SMEs. In: **Performance Measurement with the Balanced Scorecard**. [s.l.] Springer, 2012. p. 81–133.
- BNDES. **Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas Banco Nacional do Desenvolvimento/ Gabinete da Presidência**, 2015. Disponível em: <[https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/4261/1/Cartilha\\_MPME\\_2015.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/4261/1/Cartilha_MPME_2015.pdf)>. Acesso em: 13 maio. 2016
- BRACKER, J. The historical development of the strategic management concept. **Academy of management review**, v. 5, n. 2, p. 219–224, 1980.
- BRANDÃO JUNIOR, A.; LIRA, W. S.; GONÇALVES, G. A. DA C. A satisfação do cliente como base para a qualidade em serviços. **Qualitas**, v. 3, p. 13, 2004.
- BRASIL. **Lei complementar nº 123, de 14 de Dezembro de 2006 da Presidencia da Republica/Casa Civil Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**, 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm)>. Acesso em: 20 abr. 2016
- BRUDAN, A. Balanced Scorecard typology and organisational impact. **KM Online Journal of Knowledge Management**, v. 2, n. 1, 2005.
- CAMPOS, J. A. **Cenário Balanceado: painel de indicadores para gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998.
- CASTOR, B. V. J. **Estratégia para a pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHANG, S. H.; CHEN, C. H.; HO, Y. C. A Study of Marketing Performance Evaluation System for Notebook Distributors. **International Journal of Business and Management**, v. 7, n. 13, p. 85–93, 2012.
- CHATTERJEE, N.; DAS, N. A Study on the Impact of Key Entrepreneurial Skills on Business Success of Indian Micro-entrepreneurs: A Case of Jharkhand Region. **Global Business Review**, v. 17, n. 1, p. 226–237, 2016.
- CHIMWANI, P. M.; NYAMWANGE, O.; ROBERT, O. Application of Strategic Performance Measures in Small and Medium-Sized Manufacturing Enterprises in Kenya: The Use of the Balanced Scorecard Perspectives. **International Journal of Management Sciences and**

**Business Research**, v. 2, n. 6, p. 45–61, 2013.

CHIN, T. A. et al. A Literature Analysis on the Relationship between External Integration, Environmental Uncertainty and Firm Performance in Malaysian SMEs. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 130, n. August 2016, p. 75–84, 2014.

CISCATO, C. D. S. et al. Mapa Estratégico: Uma Pesquisa-Ação para a melhoria do fluxo de caixa em uma indústria têxtil no sul do Brasil. **Espacios**, v. 37, n. 1, p. 1–13, 2016.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on Resources: Strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 4, p. 118 – 128, 1995.

COOPER, D. J.; EZZAMEL, M.; QU, S. Popularizing a Management Accounting Idea: The Case of the Balanced Scorecard. **Management Accounting Section (MAS) Meeting Paper**, p. 1–45, 2012.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. São Paulo: Editora Atlas SA, 2012.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócio**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DOSHI, J. A.; DESAI, D. A. Review of continuous quality improvement methodology–enablers, exertion, benefits for SMEs. **International Journal of Quality and Innovation**, v. 2, n. 3–4, p. 245–255, 2014.

DRUCKER, P. **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.

DRUCKER, P. F. **Práticas de Administração de Empresas**. São Paulo: Cengage, 2003.

DUDIN, M. N.; FROLOVA, E. E. The Balanced Scorecard as a basis for strategic company management in the context of the world economy transformation. **Asian Social Science**, v. 11, n. 3, p. 282–288, 2015.

ECCLES, R. G. **Manifesto da mensuração do desempenho**. (Série Har ed. São Paulo: Campus, 2000.

FALLER, L. P.; ALMEIDA, M. I. Planejamento por cenários: preparando pequenas empresas do varejo de móveis planejados para um futuro competitivo. **Revista de Administração - RAUSP**, v. 49, p. 171–187, 2014.

FERNANDES, A. C. **Scorecard dinâmico – em direção à integração da dinâmica de sistemas com o Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2003.

FERNANDES, A. G.; FURTADO, R. P. M.; FERREIRA, P. A. Aplicação do Balanced

- Scorecard no auxílio à formulação do planejamento estratégico no setor público: o caso DAE/UFLA. **Economia e Gestão**, v. 16, n. 42, p. 218–244, 2016.
- FERNANDES, K. J.; RAJA, V.; WHALLEY, A. Lessons from implementing the Balanced Scorecard in a small and medium size manufacturing organization. **Technovation**, v. 26, n. 5–6, p. 623–634, 2006.
- FNQ. Ferramentas de gestão. **Fundação Nacional da Qualidade**, p. 1–27, 2015.
- FREZATTI, F. et al. O papel do Balanced Scorecard na avaliação de desempenho do Sistema Policial Português. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 4, p. 381–392, 2014.
- GEORGE, C. S. **The history of management thought**. Camberra: Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1972.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIANNOPOULOS, G. et al. The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies. **International Journal of Business and Management**, v. 8, n. 14, p. p1, 2013.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GODOI, C. K.; MELO, R. B.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- GOMES, R. C.; LÍRIO, V. S. Strategic Planning in Brazilian Small-Scale Municipalities: is the Balanced Scorecard a feasible tool? **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 1, p. 8–21, 2014.
- GONÇALVES, W.; GONÇALVES, W.; OLIVEIRA, L. P. F. Mapeamento Estratégico por meio do Balanced Scorecard ( BSC ): o caso das Pequenas Empresas de materiais de construção. **Espacios**, v. 36, n. 7, p. 4–12, 2016.
- GRIGOROUDIS, E.; ORFANOUDAKI, E.; ZOPOUNIDIS, C. Strategic performance measurement in a healthcare organisation: A multiple criteria approach based on balanced scorecard. **Omega**, v. 40, n. 1, p. 104–119, 2012.
- GRIMM, M.; PAFFHAUSEN, A. L. Do interventions targeted at micro-entrepreneurs and small and medium-sized firms create jobs? A systematic review of the evidence for low and middle income countries. **Labour Economics**, v. 32, p. 67–85, 2015.
- HABIDIN, N. F. et al. The development of strategic balanced scorecard tool (SBST) for Malaysian automotive industry. **Journal of Industrial and Production Engineering**, v. 33, n. 4, p. 271–285, 2016.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para**

- obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Gulf Professional Publishing, 2005.
- HANSEN, E. G.; SCHALTEGGER, S. The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. **Journal of Business Ethics**, v. 133, n. 2, p. 1–29, 2016.
- HANSEN, P. B. et al. Análise do Comportamento Estratégico de Pequenas Empresas no Brasil. **Revista FIR, FADEPYME International Review**, v. 5, n. 3, p. 30–42, 2014.
- HERRERA, M. E. B. Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 7, p. 1468–1474, 2015.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- HOGEFORSTER, M. Future Challenges for Innovations in SMEs in the Baltic Sea Region. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 110, p. 241–250, 2014.
- HOQUE, Z. 20 years of studies on the Balanced Scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. **The British Accounting Review**, v. 46, n. 1, p. 215–225, 2014.
- HUNGER, J. D. **Gestão estratégica: princípios e práticas.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- JOHANSON, U. et al. Balancing dilemmas of the balanced scorecard. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 19, n. 6, p. 842–857, 2006.
- JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2011.
- JÚLIO, C. A.; SALIBI NETO, J. S. **Estratégia e Planejamento: autores e conceitos imprescindíveis.** São Paulo: Publifolha, 2002.
- KAPLAN, R. S. The Balanced Scorecard: comments on balanced scorecard commentaries. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 8, Jg., n. 4, p. 539–545, 2012.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard - Measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71–79, 1992.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Putting the Balanced Scorecard to Work. **The Economic Impact of Knowledge**, n. October 1993, p. 315–324, 1993.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. **Harvard Business Review**, n. October 1993, p. 75–86, 1996.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Estratégia em ação: Balanced Scorecard.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- 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.**

12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

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

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Execução Premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KARSTEN, E.; VERMAAK, F.; WOLMARANS, H. Performance measurement in small and medium enterprises: south african accountants' view. **Jornal of Economic and Financial Sciences**, v. 8, n. April 2015, p. 13–34, 2014.

KIRSCHBAUM, C.; GUARIDO FILHO, E. R. Perspectivas sociológicas da estratégia em organizações: uma introdução ao fórum. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 5, p. 14–27, 2011.

LAWRIE, G.; COBBOLD, I. Third-generation Balanced Scorecard: evolution of an effective strategic control tool. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 53, n. 7, p. 611–623, 2004.

LIMA, W. C. Fidelização de clientes através da qualidade do atendimento - estratégia ou procedimento? **Evidencias**, v. 7, n. 7, p. 267–280, 2011.

LOBATO, D. M. et al. **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

LONBANI, M.; SOFIAN, S.; BAROTO, M. B. Balanced Scorecard Implementation in SMEs: Addressing the Moderating Role of Environmental Uncertainty. **Global Business and Organizational Excellence**, v. 35, n. 3, p. 58–66, 2016.

LONBANI, M.; SUFIAN, S.; BARATO, M. B. **Review of Using Balanced Scorecard among SMEs**. International Management Accounting Conference VII. **Anais...**2014

LUEG, R. Strategy maps: the essential link between the balanced scorecard and action. **Journal of Business Strategy**, v. 36, n. 2, p. 34–40, 2015.

MADSEN, D. O. The Balanced Scorecard in the Context of SMEs - A Literature Review. **Review of Business Research**, v. 15, n. 3, p. 75–86, 2015.

MADSEN, D. O.; STENHEIM, T. Perceived problems associated with the implementation of the balanced scorecard: evidence from Scandinavia. **Problems and Perspectives in Management**, v. 12, n. 1, p. 121–131, 2014.

MADSEN, D. O.; STENHEIM, T. The Balanced Scorecard: A review of five research areas. **American Journal of Management**, v. 15, n. 2, p. 24–41, 2015.

- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARQUES, C. Strategic Management and Balanced Scorecard : The Particular Case of Small and Medium Enterprises ( SMEs ) In Portugal. **Business and Management Review**, v. 2, n. 1, p. 50–62, 2012.
- MARTINS, L. K. S.; SOUZA, J. V. Proposta de implantação do Balanced Scorecard: Um estudo em microempresa de climatização de ambientes. **Revista Empreendedorismos e Sustentabilidade**, p. 1–5, 2015.
- MARZALL, L. F. et al. Implementação da gestão estratégica pela perspectiva do Balanced Scorecard. **Espacios**, v. 37, n. 7, 2016.
- MCADAM, R. Quality models in an SME context: A critical perspective using a grounded approach. **International Journal of Quality and Reliability Management**, v. 17, n. 3, p. 305–323, 2000.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, p. 44–53, 1973.
- MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MINTZBERG, H.; GARCIA, L. A. Planejamento Estratégico. **Revista da ESPM**, v. 19, n. 5, p. 27–33, 2012.
- MODELL, S. The politics of the balanced scorecard. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 8, n. 4, p. 475–489, 2012.
- MOLINA, M. Á. C. et al. Implementing the balanced scorecard: its effect on the job environment. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 27, p. 81–96, 2015.
- MOREIRA, F. A. L. et al. Fatores críticos na implantação do Balanced Scorecard-BSC. **Estratégia & Negócios**, v. 5, n. 3, p. 57–89, 2012.
- MORENO, V.; CARVALHO, L. **Avaliação do potencial de aplicação do BSC em MPE 's : uma Pesquisa Ação**. IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia-IV SEGeT. **Anais...2007**
- NEELY, A.; ADAMS, C.; CROWE, P. The performance prism in practice. **Measuring business excellence**, v. 5, n. 2, p. 6–13, 2001.

- NEIS, D.; PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: a contribuição da estrutura organizacional para o processo de implementação da estratégia**. São Paulo: Atlas, 2015.
- OLVE, N. G.; ROY, J.; WETTER, M. **Condutores de Performance: um guia prático para o uso do “Balanced Scorecard”**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- OTTOBONI, C. **Uma proposta de abordagem metodológica para implantação do Balanced Scorecard (BSC) em pequenas empresas**. Itajubá: Dissertação de Mestrado em Administração), Universidade Federal de Itajubá, 2002.
- PEREIRA, M. C.; REIS NETO, M. T. A implementação da estratégia em pequenas e medias empresas. **Desafio Online**, v. 2, n. 3, 2014.
- PERKINS, M.; GREY, A.; REMMERS, H. What do we really mean by “Balanced Scorecard”?, *International Journal of Productivity and Performance Management*. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 63, n. 2, p. 148–169, 2014.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic management journal**, v. 14, n. 3, p. 179–191, 1993.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- PORTER, M. E. **Estrategia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- PÚBLIO, M. A.; DE PAULA, N. Marcas próprias e estratégias concorrenciais dos supermercados. **Ensaio FEE**, v. 24, n. 2, p. 521–546, 2003.
- RADAS, S.; BOŽIĆ, L. The antecedents of SME innovativeness in an emerging transition economy. **Technovation**, v. 29, n. 6–7, p. 438–450, 2009.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- RIGBY, D. K. Ferramentas de gestão: Um Guia para Executivos. **Bain & Company**, p. 1–57, 2009.
- RIGBY, D. K.; BILODEAU, B. Management Tools & Trends 2011. **Bain & Company**, 2011.
- RIGBY, D. K.; BILODEAU, B. Management Tools & Trends 2013. **Bain & Company**, 2013.
- RIGBY, D. K.; BILODEAU, B. Management Tools & Trends 2015. **Bain & Company**, 2015.
- ROESH, S. M. A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ROMPHO, N. Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study. **International Journal of Business and Management**, v. 6, n. 11, p. 39–46, 2011.
- ROSENFELD, C. Autoempreendedorismo - Forma emergente de inserção social pelo trabalho.

**Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 30, n. 89, p. 115–129, 2015.

ROSSONI, C. F. Balanced Scorecard mediado pela gestão do conhecimento: modelo de uso para micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena empresa**, v. 3, n. 3, p. 20–35, 2010.

RUSSO, J.; MARTINS, A. **The Balanced Scorecard in SMEs - The Case of the Plastic Industry in the Portuguese Central Region** Authors: AOE 2005 Conference. **Anais...2005 S.J. CONSULTORIA. Planejamento Estratégico do Mercadinho Marcone - Ciclo 2010-2015**Serraria/PB, 2010.

SALEHI, A.; BRINCKMANN, J.; BAUSCH, A. Is branding always beneficial? A meta-analysis of the relationship between branding and performance in SMEs. **Advances in Environmental Biology**, v. 7, n. 14, p. 4682–4688, 2011.

SANTOS, E. O. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTOS, L. R. D. et al. Gestão da inovação e ampliação da inclusão sociodigital: uma análise da aplicação do Balanced Scorecard no programa Navegapará. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, v. 53, n. 9, p. 201–226, 2015.

SARPONG, S.; AGARWAL, T. Devising Strategies for a Small- Scale Firm : The Case of Family-Run Businesses in India. **Entrepreneurship and Innovation Management Journal**, v. 2, n. 2, p. 104–116, 2014.

SEBRAE. **Doze Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas**. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/mortalidade\\_12\\_anos.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/mortalidade_12_anos.pdf)>. Acesso em: 14 maio. 2016.

SEBRAE. Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa: 2015. **Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas/ Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos**, p. 296, 2015a.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, 2015b.

SIBBET, D. 75 years of management ideas and practice 1922-1997. **Harvard Business Review**, v. 75, n. 5, p. 2–12, 1997.

SILVA, L. C. O Balanced Scorecard e o processo estratégico. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 10, n. 4, p. 61–73, 2003.

SILVA, L. C.; SILVA, D. M. **Balanced Scorecard no terceiro setor: uma aplicação prática**. Congresso UFU de Contabilidade. **Anais...2015**

- SODERBERG, M. et al. When is a balanced scorecard a balanced scorecard? **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 60, n. 7, p. 688–708, 2011.
- SOUZA, L. A. et al. Proposta de Implantação de BSC na “ Natal Rigor - Locação de Roupas e Fantasias ”. **Revista de gestão e Negócios**, 2013.
- SPECKBACHER, G.; BISCHOF, J.; PFEIFFER, T. A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. **Management Accounting Research**, v. 14, n. 4, p. 361–387, 2003.
- STEINER, G. A.; MINER, J. B. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciencia, 1981.
- SUSMAN, G. I.; EVERED, R. D. An assessment of the scientific merits of action research. **Administrative science quarterly**, v. 23, n. 4, p. 582–603, 1978.
- TACHIZAWA, T.; FARIA, M. S. **Criação de Novos Negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- TAN, Y.; ZHANG, Y.; KHODAVERDI, R. Service performance evaluation using data envelopment analysis and balance scorecard approach: an application to automotive industry. **Annals of Operations Research**, p. 1–22, 2016.
- TEIXEIRA, R. M.; FEITOZA, R. A. A. Inovação na Pequena Empresa: Mapeamento da produção científica internacional e nacional no período de 2000 à 2014. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 9, n. 1, p. 92–102, 2015.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.
- VASCONCELOS, F. **Safári de Estratégia, Questões Bizantinas e a Síndrome do Ornitorrinco: Uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica**. Autoria: Flávio Vasconcelos. XXV ENANPAD. **Anais...**Campinas: 2001
- VÁZQUES, J. M. S.; ELORZA, M. L. V.; PINZÓN, P. A. Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al Cuadro de mando integral. **Revista Facultad de Ciencias Económicas**, v. XXIV, n. 1, p. 37–47, 2016.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- VIANA, J. J. **Administração de Materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2002.
- VIECELI, D. **Planejamento estratégico e financeiro para micro, pequenas e médias empresas**. [s.l.] Universidade do Oeste de Santa Catarina, 2010.
- VON BERGEN, C. W.; BENCO, D. C. **A Balanced Scorecard for Small Business**. United States Association for Small Business and Entrepreneurship Conference. **Anais...**2004
- WALTER, F.; KLIEMANN NETO, F. J. **Uma Proposta de Metodologia de Elaboração do “BALANCED SCORECARD”**. VII Congresso Brasileiro de Custos. **Anais...**Recife: 2000

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 5, n. 2, p. 171–180, 1984.

WOOD JUNIOR, T. **Análise das organizações: perspectivas latinas**. 2. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2007.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente** Porto Alegre Bookman, , 2011.

**APÊNDICE A - Entrevista para diagnostico.**

## Caracterização da Empresa

Tempo de atuação da empresa no mercado?

Número de colaboradores na empresa?

Quais os objetivos Estratégicos na área Financeira

Indicadores de avaliação de Desempenho Financeiro

Quais os objetivos estratégicos na área de Clientes

Indicadores de Avaliação de Desempenho – Clientes

Quais Objetivos Estratégicos na área de Processos internos

Indicadores de Avaliação de Desempenho – Processos internos

Quais os objetivos Estratégicos na área de Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional

Indicadores de Avaliação de Desempenho – Aprendizagem e Crescimento Organizacional

Quais os fatores críticos para o sucesso da empresa

**APENDICE B - Entrevista de análise atual.**

Quantos e quais colaboradores (setor) compõem o grupo de BSC?

Como foram levantados e quais foram os pontos críticos levantados pelo grupo desde elaboração do BSC?

Quais foram os passos seguidos para a manutenção do BSC na empresa?

Como ocorreu a seleção das metas e dos indicadores de desempenho? E quais são os atuais indicadores utilizados?

Após a primeira divulgação, os colaboradores já se demonstraram motivados?

O grupo de pesquisa do BSC teve que tomar cuidados com a geração e a seleção das metas?

A empresa comprou um software para gerar os relatórios de BSC?

Os indicadores do BSC podem sofrer modificações durante os períodos de divulgação?

Como procedeu o treinamento de BSC junto aos colaboradores?

Como são feitas as análises de desempenho depois do resultado apurado?

Quais foram os resultados mais significativos encontrados desde a implantação do BSC até o atual momento?

## APÊNDICE C - Roteiro de entrevista com o gestor.

### I - Perfil do participante

Gênero

Masculino  Feminino

Tempo de trabalho na instituição

Até 1 ano  Até 3 anos  Até 5 anos  Até 7 anos  Até 10 anos  Acima de 10 anos

Formação acadêmica

Fundamental Incompleto  Fundamental completo  Médio  Graduação  Pós Graduação

Área de trabalho: \_\_\_\_\_

### II - Questões

1. A implementação do Balanced Scorecard contribuiu para o alinhamento e conhecimento da ESTRATÉGIA DA EMPRESA?
2. O Balanced Scorecard contribuiu para direcionar melhor as OFOCO DE ATUAÇÃO E AS ATIVIDADES DESEMPENHADAS POR TODAS ASÁREAS DA EMPRESA?
3. O Balanced Scorecard levou ao desenvolvimento DE NOVASMÉTRICAS DE AVALIAÇÃO DA PERFORMANCE DA EMPRESA?
4. O Balanced Scorecard contribuiu para a MELHORIA DAPERFORMANCE DA EMPRESA?
5. A implementação do Balanced Scorecard contribuiu para o desenvolvimento dos objetivos estratégicos FINANCEIROS da empresa?
6. O Balanced Scorecard desenvolveu uma consciência maior a respeito da contribuição dos colaboradores para os resultados FINANCEIROS da empresa?
7. A implementação do Balanced Scorecard estimulou a inclusão de novas métricas para a realização da avaliação FINANCEIRA da empresa?
8. A implementação do Balanced Scorecard contribuiu para o estabelecimento de uma avaliação FINANCEIRA mais objetiva da performance da empresa?
9. A implementação do Balanced Scorecard contribuiu para o desenvolvimento dos objetivos estratégicos em relação aos CLIENTES da empresa?
10. O Balanced Scorecard desenvolveu uma consciência maior a respeito da contribuição dos colaboradores para os níveis de SATISFAÇÃO e DESENVOLVIMENTO DO POTENCIAL dos CLIENTES?

11. A implementação do Balanced Scorecard estimulou a inclusão de novas métricas para a avaliação DOS CLIENTES da empresa?
12. A implementação do Balanced Scorecard contribuiu para o estabelecimento de uma avaliação mais objetiva a respeito da maneira como a empresa trabalha seus CLIENTES?
13. A implementação do Balanced Scorecard contribuiu para o desenvolvimento dos objetivos estratégicos em relação aos PROCESSOS da empresa?
14. O Balanced Scorecard desenvolveu uma consciência maior a respeito da contribuição dos colaboradores para os níveis CONTROLE E DESEMPENHO DOS PROCESSOS da empresa?
15. A implementação do Balanced Scorecard estimulou a inclusão de novas métricas para a avaliação DOS PROCESSOS da empresa?
16. A implementação do Balanced Scorecard contribuiu para o estabelecimento de uma avaliação mais objetiva a respeito do desempenho dos PROCESSOS da empresa?
17. A implementação do Balanced Scorecard contribuiu para o desenvolvimento dos objetivos estratégicos em relação aos COLABORADORES da empresa?
18. O Balanced Scorecard desenvolveu uma consciência maior a respeito da contribuição dos COLABORADORES para o desempenho da empresa?
19. A implementação do Balanced Scorecard estimulou a inclusão de novas métricas para a avaliação DOS COLABORADORES da empresa?
20. A implementação do Balanced Scorecard contribuiu para o estabelecimento de uma avaliação mais objetiva a respeito do desempenho dos COLABORADORES da empresa?

**APÊNDICE D** - Questionário de entrevista com os colaboradores.**I - Perfil do participante**

Gênero

 Masculino  Feminino

Tempo de trabalho na empresa

 Até 1 ano  Até 3 anos  Até 5 anos  Até 7 anos  Até 10 anos  Acima de 10 anos

Formação acadêmica

 Fundamental Incompleto  Fundamental completo  Médio  Graduação  Pós Graduação

Área de trabalho: \_\_\_\_\_

**II - Questões**1. Você conhece a visão e a missão da empresa? Sim  Não 

---

---

2. Você participou ou foi consultado para a elaboração do BSC? Sim  Não 

---

---

3. A gerência é aberta a sugestões e ideias dos colaboradores? Sim  Não 

---

---

4. O gestor é comprometido com o uso do BSC? Sim  Não 

---

---

5. O uso do BSC fez aumentar o seu conhecimento sobre os planos a longo prazo da empresa?

Sim  Não 

---

---

6. Você consegue descrever algo sobre o BSC? Sim  Não 

---

---

7. Os objetivos do BSC foram bem selecionados com sua ajuda? Você teve alguma responsabilidade? Sim  Não

---

---

8. Os resultados são divulgados continuamente entre os colaboradores? Sim ( ) Não ( )

---

---

9. Você ficou motivado com o uso do BSC? Sim ( ) Não ( )

---

---

10. A ferramenta utilizada para divulgação do BSC é suficiente para você? Sim ( ) Não ( )

---

---

11. Discutir os resultados do BSC aumentou seu conhecimento sobre sua função?

Sim ( ) Não ( )

---

---

12. A empresa realiza pesquisas rotineiras entre os clientes sobre produtos e serviços. E todos os colaboradores conhecem os resultados dessas pesquisas? Sim ( ) Não ( )

---

---

13. O BSC trouxe resultados positivos em relação a rotina da empresa em geral?

Sim ( ) Não ( )

---

---

### APÊNDICE E - Questionário para os clientes.

Estamos enviando-lhe uma pesquisa com o objetivo de determinar o grau de satisfação e as expectativas atuais e futuras referentes aos produtos / serviços fornecidos para sua empresa. Portanto, solicitamos sua colaboração no sentido de responder às questões relacionadas à nossa empresa marcando um X na opção escolhida.

Gênero	Masculino	Feminino					
Faixa Etária	Até 20 anos	De 21 a 35 anos	De 36 a 50 anos	De 51 a 65 anos	Acima de 66 anos		
F	Quanto aos produtos		Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
1	Preço dos produtos de um modo geral						
2	Qualidade dos produtos						
3	Visualização de preços das mercadorias (Etiquetas)						
4	Variedades de produtos básicos						
5	Organização dos produtos						
C	Quanto aos serviços prestados		Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
6	Agilidade no caixa						
7	Interesse dos funcionários em ajudar o cliente						
8	Rapidez no setor de frios						
9	Qualidade no atendimento de modo geral						
10	Agilidade na entrega das mercadorias						
P	Quanto ao ambiente externo e interno da loja		Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
11	Limpeza da loja						
12	Temperatura do ambiente						
13	Iluminação da loja						
14	Som ambiente						
15	Espaço físico interno (movimentação de carrinhos)						
A	Quanto ao atendimento		Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
16	Receptividade na chegada do cliente à loja						
17	Simpatia e cordialidade dos colaboradores						
18	Educação dos colaboradores						
19	Atendimento no setor de frios						
20	Atendimento dos caixas						