



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,
ATUÁRIA E CONTABILIDADE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

DENIS DE LIMA SANTOS

**ANÁLISE DE GESTÃO ORGANIZACIONAL À LUZ DO BSC: UM ESTUDO DE
CASO EM UM EMPRESA DE PEQUENO PORTE.**

FORTALEZA

2019

DENIS DE LIMA SANTOS

ANÁLISE DE GESTÃO ORGANIZACIONAL À LUZ DO BSC: UM ESTUDO DE
CASO EM UM EMPRESA DE PEQUENO PORTE.

Monografia apresentada ao curso de Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharelado em Administração.

Orientador: Profa. Dra. Márcia Zabdiele
Moreira

FORTALEZA

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S234a Santos, Denis de Lima.

Análise de gestão organizacional à luz do BSC : um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte / Denis de Lima Santos. – 2019.

51 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2019.

Orientação: Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira.

1. Planejamento estratégico. 2. Balanced scorecard. 3. Empresas de pequeno porte. I.
Título.

CDD 658

DENIS DE LIMA SANTOS

ANÁLISE DE GESTÃO ORGANIZACIONAL À LUZ DO BSC: UM ESTUDO DE
CASO EM UM EMPRESA DE PEQUENO PORTE.

Monografia apresentada ao curso de Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharelado em Administração.

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

E aos meus pais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado fé e coragem durante a minha vida.

Aos meus pais, pela educação e aos cuidados em todos os momentos.

A minha orientadora pelo direcionamento e conclusão da monografia.

A Universidade Federal do Ceará e a todos que participaram direta e indiretamente da minha graduação.

“Success consists of going from failure to failure without loss of enthusiasm.”

Winston Churchill

RESUMO

As práticas de uma gestão estratégica de uma empresa condizem com o desenvolvimento de uma organização, de forma metodológica e estrutural, organizando os processos que envolvem as etapas para a realização de uma atividade, envolvendo todos os entes que a compõe. O objetivo deste estudo é analisar a estrutura do *Balanced Scorecard* para a administração estratégica de uma empresa de pequeno porte. Para o embasamento teórico foi realizado um estudo bibliográfico sobre os conceitos desta pesquisa. Foram aplicadas entrevistas em uma empresa de pequeno porte com três gestores para analisar como estão desenvolvendo uma gestão estratégica. Os resultados obtidos com a ferramenta do *Balanced Scorecard* revelaram que a empresa possui dificuldades em sua organização, o que indicou a necessidade da elaboração da missão, visão e valores para posteriormente serem criados os objetivos e as estratégias que essa empresa necessita estruturar e acompanhar o seu desenvolvimento, elaborar indicadores de estratégias e ações que devem ser executadas para estruturar, inovar e consolidar o seu negócio. Com essa pesquisa pode-se concluir que a empresa analisada pode refletir a realidade de outras organizações que precisam utilizar metodologias administrativas para organizar e avançar com seus objetivos.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. *Balanced Scorecard*. Empresas de Pequeno Porte.

ABSTRACT

The practices of a strategic management of a company are consistent with the development of an organization, in a methodological and structural way, organizing the processes that involve the steps for the accomplishment of an activity, involving all the entities that compose it. The purpose of this study is to analyze the Balanced Scorecard framework for the strategic management of a small business. For the theoretical basis a bibliographical study was carried out about the concepts of this research. Interviews were conducted in a small business with three managers to analyze how they are developing strategic management. The results obtained with the Balanced Scorecard tool revealed that the company has difficulties in its organization, which indicated the need to elaborate the mission, vision and values to subsequently create the objectives and strategies that this company needs to structure and follow up on. development, develop indicators of strategies and actions that must be performed to structure, innovate and consolidate your business. With this research it can be concluded that the analyzed company may reflect the reality of other organizations that need to use administrative methodologies to organize and advance their objectives.

Keywords: Strategic planning. Balanced Scorecard. Small businesses.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Planejamento Estratégico	21
Figura 2 – Princípios orientados à estratégia	27
Figura 3 – Perspectivas do BSC	29
Figura 4 – Perspectivas do BSC e Mapa Estratégico	29

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	– Diferenças entre empresa privada e pública	19
Quadro 2	– Elementos indicados para composição da missão	22
Quadro 3	– Perfil de pequenas empresas	23
Quadro 4	– Perfil dos gestores	36

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	18
2.1	Planejamento Estratégico de Pequenas Empresas	23
3	<i>Balanced Scorecard</i>	26
3.1	BSC e Planejamento Estratégico	30
4	METODOLOGIA	34
4.1	Tipo de Pesquisa	34
4.2	Objeto de Estudo	34
4.3	Sujeitos da Pesquisa	34
4.4	Coleta de Dados	35
4.5	Análise de Dados	35
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
	REFERÊNCIAS	46
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	51

1 INTRODUÇÃO

Em uma organização pode ser chamado também de estratégia empresarial com a função de investigar produtos, mercado, valor, cliente, fornecedores, dentre outros, sempre com a visão de futuro, ou seja, uma estratégia para ser aplicada a longo prazo. Com essas proposições, a empresa poderá analisar quais os eventos que geram oportunidades e ameaças, preparar para mudanças, desenvolver para ações futuras, organização de recursos, tomadas de decisões, controles e coordenação (AAKER, 2009).

Fernando e Berton (2017) definem a administração estratégica como um processo que planeja, organiza, coordena e controla as funções baseada em estratégias que envolvem os segmentos de uma empresa. O que une as ideias as etapas da administração estratégica é o planejamento que orienta e direciona como executar uma ação. O planejamento é um dos itens mais importantes para a realização de qualquer objetivo em uma organização, por isso, os administradores devem elaborar e planejar como irão executar as estratégias.

Em uma organização o planejamento é um conjunto de etapas direcionadas para tomada de decisões que antecipam uma situação ou objetivo futuro, para nortear e focalizar os esforços para atingir as metas estabelecidas. Quando os métodos são executados com maior eficiência, os administradores incluem novas etapas com maiores definições pelas experiências adquiridas, passando a utilizar o planejamento estratégico na empresa “o planejamento estratégico consiste em uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que seja possível criar uma visão do caminho que deve ser seguido” (ESTRADA; ALMEIDA, 2007, p. 150).

Pereira (2011) explica que administração estratégica é sinônimo de gestão estratégica que utilizou quatro pensamentos baseados em planejamentos: financeiro, baseado em previsão externa, a empresa e a administração estratégica que organiza todos esses processos e executa de forma planejada. O planejamento visa alcançar objetivos estabelecidos antecipadamente, ações para serem concretizadas e avaliações dessas ações futuras.

O desenvolvimento dos novos modelos de organização são aqueles baseados no conhecimento, essa empresa utiliza-se de tecnologia, porém esse não é o foco da organização o desenvolvimento avançado de dados e sim, evidenciar o

potencial das pessoas, dos colaboradores desta empresa. Existe uma correlação entre o sujeito e o objeto, em o que quer conhecer é o sujeito e o que se faz ser conhecido objeto, fazendo uma comparação entre a empresa e produto. “É a estratégia que converte os bens intelectuais das organizações - tanto informações quanto talentos dos membros - em maior produtividade, novo valor e aumento da competitividade (PONCHIROLLI; FIALHO, 2005).

Esta pesquisa justifica-se pela necessidade de obtenção de informações a respeito das dificuldades que os gestores enfrentam, na administração de pequenas empresas, os problemas recorrentes na sua estrutura, estratégias, objetivos e sobre as ações de melhorias que poderiam ser executadas, a servir de base para futuras pesquisas que possam utilizar os dados aqui apresentados. Participando do desenvolvimento contínuo da empresa, a administração estratégica é constituída por ferramentas e técnicas que avaliam os impactos e as mudanças nas empresas que utilizam essa metodologia.

Herrero (2005) explica que a realização dos objetivos empresariais utilizando a gestão estratégica como técnica para organizar e ampliar as possibilidades de uma empresa, não possui um sucesso garantido e não acontece em um curto período de tempo. E que a gestão estratégica pode estimular e desenvolver novos caminhos para o sucesso, e propõe uma ferramenta para pode colaborar para esse sucesso, o *Balanced Scorecard*, esta ferramenta consegue elaborar medidas de desempenho baseada em ações identificando as atividades críticas e propor ações para melhorar a situação financeira de uma empresa.

Santos et al. (2009) destacam as dificuldades que pequenas empresas enfrentam no Brasil, por vários motivos, dentre eles as dificuldades de gestão financeira, falta de ferramentas de gerenciamento e controle, além de problemas imprevistos e suas próprias limitações financeiras. Os gestores das pequenas empresas, em alguns casos, não estão capacitados para administrar as dificuldades que estas empresas encontram, além da falta de controle e decisões equivocadas sobre o mercado. E uma das atividades desses gestores está na administração financeira da empresa como: controle de estoque, custos, resultados, investimentos e planejamentos, executam estas atividades muitas vezes, sozinhos.

Cheng e Mendes (1989) destacam a importância da gestão financeira em uma organização, quando é elaborado o modelo de gestão deve-se utilizar dos princípios da administração onde são determinadas as regras que orientam a gestão

desta empresa. A gestão da empresa controla os fluxos monetários tentando equilibrar as entradas e saídas de capital geradas pelas atividades da empresa, uma das responsabilidades do controle do fluxo e do planejamento dos recursos da empresa está voltada para o gestor que auxiliado por um sistema acompanha o desenvolvimento da empresa, o que o torna responsável pelas informações e o devido suporte à tomadas de decisões auxiliando no crescimento da empresa.

Azeitão e Roberto (2010) explicam para uma empresa implementar o *balanced scorecard* é necessário realizar uma análise prévia da empresa, para após esta etapa formular a estratégia, onde encontram-se os elementos fundamentais que são: missão, valores, visão, objetivos estratégicos, indicadores, metas e as ações iniciais. Ao utilizar em uma empresa, o *Balanced Scorecard* visa a sua reformulação, o desempenho e a competitividade.

O problema norteador desta pesquisa é como o *Balanced Scorecard* contribui para a administração estratégica em uma empresa de pequeno porte?

O objetivo deste estudo é analisar a estrutura do *Balanced Scorecard* para a administração estratégica em uma empresa de pequeno porte. E identificar também: a) Identificar quais as estratégias e planos estratégicos da empresa; b) Analisar as perspectivas da empresa utilizando as ferramentas do BSC.

A empresa selecionada para realização da pesquisa foi a Refrilar – Refrigeração e Lavadora Multimarcas, localizada na cidade de Fortaleza, CE. Ramo de atividade: serviços em consertos e vendas de peças para produtos para refrigeração e eletrodomésticos.

O estudo realizado é de natureza qualitativa pois não utiliza de cálculos de variáveis, busca um contato com a situação em estudo, observando o que acontece de forma direta ou indiretamente por uma perspectiva obtida com a amostra da pesquisa (NEVES, 1996). Quanto aos fins a pesquisa é do tipo explicativa que visa justificar ou entender os fatos que estão ocorrendo contribuindo ao sucesso ou ao fracasso com base em explicações “Visa, portanto, a esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de certo fenômeno; por exemplo: o sucesso ou o fracasso de determinado empreendimento” (VERGARA, 1990, p. 5).

O estudo realizado foi uma pesquisa qualitativa e explicativa, com coleta de dados que utilizou uma entrevista onde foram obtidos os resultados da pesquisa. Esta pesquisa foi realizada na forma de estudo de caso utilizando uma entrevista aplicada entre os funcionários e gestores da empresa Refrilar.

A estrutura deste trabalho foi organizada em seis Capítulos. No primeiro está a parte Introdutória da pesquisa, nos Capítulos 2 e 3 foi realizada uma revisão de literatura nos assuntos do Planejamento Estratégico e Gestão Financeira com os devidos conceitos para compreensão do tema. No Capítulo 4 foi descrita a Metodologia utilizada, no Capítulo 5 foi feita uma Análise dos Resultados e as conclusões e considerações finais constam no Capítulo 6.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Uma das preocupações de uma empresa está voltada para o seu futuro que irá determinar onde ela deseja chegar, quais os objetivos que deseja alcançar, o quanto pode crescer e se fortalecer mesmo com as mudanças econômicas que afetam todo o mundo. A técnica mais utilizada é o planejamento estratégico que visa auxiliar o gerenciamento de uma empresa em um mercado cada vez mais competitivo, gerando lucro e ampliando a capacidade de crescimento de uma empresa (BARBOSA, 2004).

Para Silveira Júnior (1995) se refere as estratégias empresariais como algo que deve interligar a situação externa, suas oportunidades e ameaças, com a capacidade interna da empresa em seus pontos fortes e fracos. Ao primeiro momento deve-se identificar as variáveis ambientais que influenciam esta empresa, sua fraqueza ou vulnerabilidade e seus pontos fortes para fortalecer e aproveitar as oportunidades. E após esta etapa é realizada a estratégia para atingir seus objetivos a longo a prazo, ou seja, em um determinado futuro.

O propósito do planejamento estratégico é organizar o trabalho de uma empresa deixando-o mais eficiente. Após ser feita uma análise, os resultados mostrarão onde precisa ser modificado e o que está sendo feito deve ser melhorado ou adaptado em um novo formato, principalmente pelas novas exigências do mercado consumidor. “Planejamento Estratégico sempre é realizado por uma organização: empresa privada, ou parte dela; organização não governamental; administração pública, ou parte dela; ou ainda, um município” (PFEIFFER, 2000).

Estrada e Almeida (2007) explica que o planejamento estratégico está voltado para inúmeros fatores, com componentes internos e externos, auxiliando a administração a estruturar um plano de ação para alcançar as metas e objetivos que se pretende alcançar, evitando os erros que podem ser cometidos e são prejudicados pela concorrência, que exige-se mais dos resultados quase que perfeitos.

O Quadro 1 demonstra a estrutura do planejamento básico de empresas do setor público e privado, onde os interesses são voltados ao interior e exterior de uma organização, melhorando a comunicação entre os componentes de uma mesma empresa e seus agentes externos.

Quadro 1 – Diferenças entre empresa privada e pública.

	Empresa privada	Setor público
Missão	<ul style="list-style-type: none"> • limitada (a determinados produtos e/ou serviços) • definida pela direção ou pelos proprietários 	<ul style="list-style-type: none"> • ampla e não específica (muitas vezes implicitamente subentendida e não explicitamente definida) • obrigatória na base de um mandato
Visão	<ul style="list-style-type: none"> • baseada na missão e na análise do ambiente • coerente com as próprias possibilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • determinada pela política • ampla e não específica • muitas vezes incoerente com os recursos disponíveis
Organização	<ul style="list-style-type: none"> • funcional • linhas claras de decisão • relativamente simples 	<ul style="list-style-type: none"> • parcialmente funcional • superposição de funções e política • complexa
Clientela	<ul style="list-style-type: none"> • limitada ao campo de operação da empresa • relação definida através de compra ou contrato 	<ul style="list-style-type: none"> • ampla e diversificada • relações mal definidas • “cliente” não visto como tal
Propósito de atuação	<ul style="list-style-type: none"> • realizar lucro • cumprir missão 	<ul style="list-style-type: none"> • servir ao público • servir à política informalmente
Forma de atuação	<ul style="list-style-type: none"> • tem de ser eficiente • dinâmica 	<ul style="list-style-type: none"> • não precisa ser eficiente • geralmente lenta e burocrática

Fonte: adaptado de Estrada (2007).

Os elementos do planejamento estratégico como: visão, missão e atuação, por exemplo, são diferentes para cada tipo de organização e também quando comparado com as diferenças das empresas públicas e privadas demonstrados no Quadro 1. O uso de tecnologias pode colaborar para o sistema de organização, organizando e planejando projetos, com informações elaboradas para alimentação do sistema e utilizar dos relatórios para o devido acompanhamento, delimitando metas e ações a cada setor e observando os prazos através do sistema (REZENDE, 2008).

Santiago et al. (2014) explicam sobre a importância da missão em uma empresa,

A missão da empresa representa a razão de ser da organização, diz também qual a direção à empresa decide atuar, qual o ramo e ou segmento de atuação que a mesma pretende desenvolver suas atividades. Por isso a missão deve ser propagada por toda organização e traduzir de forma ampla qual é o negócio da empresa, pois perante isso, será construído o planejamento estratégico da empresa para alcançar os resultados esperados (SANTIAGO, et al. 2014).

As organizações modernas estão se adaptando a enfrentar os novos desafios de uma sociedade que está em processo de evolução, apenas administrar uma empresa não consegue contemplar as necessidades atuais, precisam realizar um planejamento e um pensar de forma estratégica para organizar e administrar com eficiência “Daí a necessidade não só de fazer o planejamento estratégico, mas de se valer da administração estratégica e não se prescindir da incorporação do pensamento estratégico” (KUNSCH, 2006, p. 132).

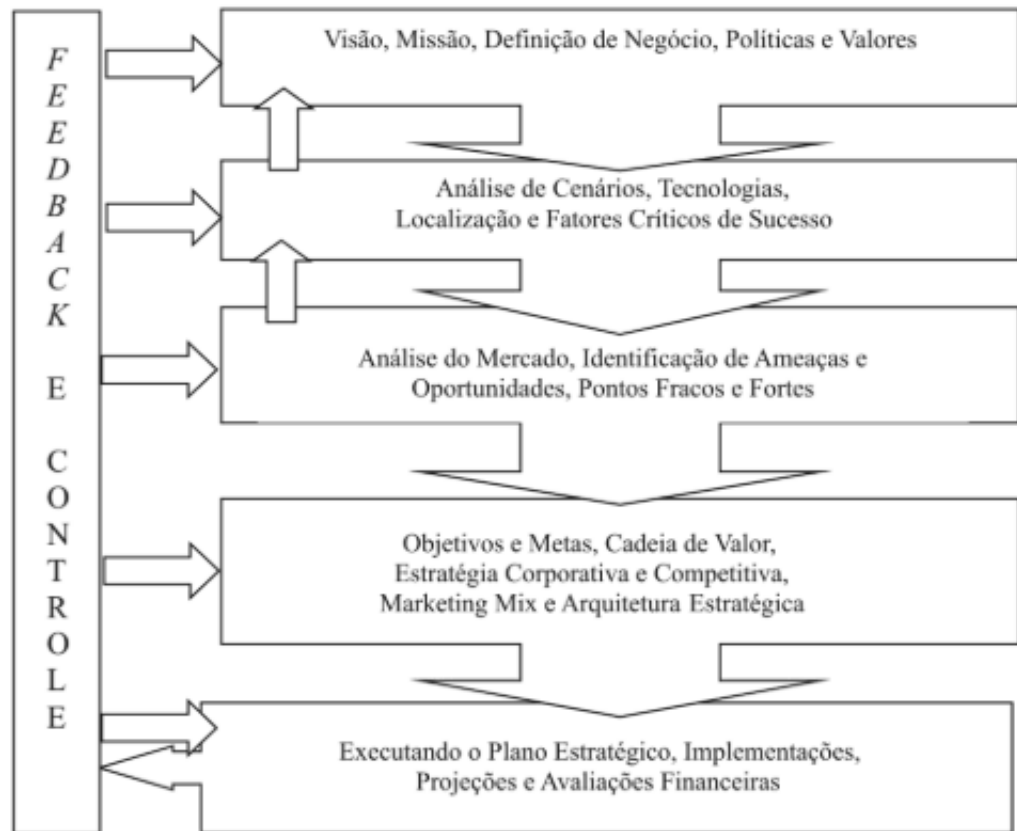
Martins (2007) refere-se a execução do planejamento estratégico com a direção que uma empresa quer seguir, buscando uma maior interação entre a localização em que a empresa está no âmbito administrativo, qual tipo de negócio, seus objetivos e monta uma estrutura para a gestão realizar um acompanhamento no funcionamento da empresa e na tomada de decisões para cumprir com suas metas.

O planejamento estratégico direciona o caminho em que uma empresa deseja chegar, Sertek et al. (2007) explicam que possui algumas questões que devem ser respondidas primeiramente para a implantação de uma gestão estratégica, são elas: Quem são?, Quais as suas habilidades?, Quais os problemas existentes?, Quais os seus diferenciais? Como os recursos serão utilizados? e quais as suas prioridades? O autor explica que o próximo passo seria responder também: Qual o objetivo principal? O que deve ser feito para atingir esses objetivos? Quem executará? O que fará e quando realizará essas atividades?

Essas etapas são importantes para descobrir sobre a empresa que deseja realizar um planejamento estratégico e desenvolver metas e objetivos para concretizar o que pretende no seu negócio. Com isso deve-se realizar um diagnóstico estratégico, planejamento, implementação e o controle estratégico para acompanhar os resultados alcançados e diagnosticar o que foi feito durante todo o processo, um acompanhamento permanente das ações estratégica que foram desenvolvidas para realizar um ciclo estratégico (SERTEK et al. 2007).

O planejamento estratégico deve seguir etapas, como são mostradas na Figura 1 para o planejamento da gestão estratégica.

Figura 1 – Planejamento Estratégico.



Fonte: adaptado de Martins (2007, p. 53).

A Figura 1 mostra o início do planejamento estratégico que visa as informações interna de uma organização, que verifica a missão, visão, negócio, políticas e valores, as organizações que não trabalham de forma estratégica, não elaboraram sua estrutura interna, não definem os seus objetivos e não conseguem saber o porquê estão inseridos no mercado, qual a sua função.

A primeira parte a ser realizada em uma organização está descrita por Lopes (2015, p. 189),

Os termos Visão e Missão complementam o processo de posicionamento estratégico do modelo de negócios. Estas declarações permitem definir os objetivos e as finalidades principais da organização. São definidas no tempo presente, e devem explicar o porquê da organização subjacente à ideia de negócio, tanto para os membros do grupo como para as pessoas fora dele (LOPES, 2015, p. 189).

Como descrito a visão e a missão iniciam o plano de negócios, estão no tempo presente para determinar a natureza do negócio de uma organização e para qualquer pessoa que veja a definição da visão consiga entender juntamente com a missão da empresa.

Klöppe et al. (2015) também explicam que a missão é o primeiro momento que deve ser definido em uma organização. É através da missão que será definido o seu propósito a sua razão de existir com a definição de seus objetivos que desejam ser alcançados. O segundo ponto é a realização do planejamento estratégico em que será definido os objetivos que querem ser alcançados, esse processo é estruturado para ser realizado a longo prazo. Deve-se realizar uma análise da situação da empresa, observando suas atividades passadas para apontar os erros e resolvê-los para o futuro. O Quadro 2 descrevem os principais elementos identificados por Klöppe et al. (2015).

Quadro 2 – Elementos indicados para composição da missão.

Elementos encontrados nas missões		Qtd.	Perc.
1	Ênfase nos clientes	6	86%
2	Compromisso com o desenvolvimento (sustentável/econômico/social)	5	71%
3	Rentabilidade/Crescimento/Sobrevivência	5	71%
4	Filosofia e valores da empresa	4	57%
5	Preocupação com a qualidade	3	43%
6	Responsabilidade social	3	43%
7	Menção aos colaboradores	2	29%
8	Visão da própria empresa	2	29%
9	Referência aos produtos ou serviços	1	14%
10	Contexto, setor econômico ou mercado de atuação	1	14%
11	Retorno ao acionista	1	14%
12	Relação com os fornecedores	1	14%
Total		34	

Fonte: adaptado de Klöppe et al. (2015, p. 124).

As informações do Quadro 2 demonstra os principais elementos que foram identificados na elaboração da missão de uma empresa. O que demonstra que a missão de uma empresa foi em sua maior parte identificada como ênfase nos clientes com oitenta e seis por cento do total de pesquisas realizadas. Outro ponto que pode ser observado é a de menor utilização que foi a relação com os fornecedores e retorno aos acionistas com quatorze por cento em cada um deles.

Sertek et al. (2007) explicam que para ser elaborada uma missão clara que pode centralizar uma instituição na busca por resultados satisfatórios, são necessários responder a três perguntas: Qual o propósito da organização? Onde a empresa deseja atuar? Qual o alcance da organização?

2.1 Planejamento Estratégico de Pequenas Empresas

Souza e Qualharini (2007) explicam que no ambiente das micro e pequenas empresas os gestores são despreparados, tomam decisões baseadas em emoções ou observações para serem resolvidas de forma imediata, a curto prazo. Os autores indicam quatro etapas que podem ser seguidas:

1. Definir e alinhar os objetivos e os resultados esperados;
2. Levantamento das informações;
3. Tomada de decisões e planos de ações pertinentes a cada ato estratégico;
4. Buscar total respaldo dos funcionários envolvendo-os no processo decisório e participando-os por uma comunicação formal (SOUSA; QUALHARINI, 2007, p. 4).

O Quadro 3 mostra o perfil de pequenas empresas segundo Ottoboni e Pamplona (2001).

Quadro 3 – Perfil de pequenas empresas.

1.	Equipe administrativa reduzida.
2.	Gerencia multifuncional.
3.	Falta de pessoal especializado.
4.	Sistemas de controles manuais.
5.	Escassez de mão-de-obra.
6.	Equipe de trabalho mais unida.
7.	Falta de linhas de crédito.
8.	Falta de tecnologia.
9.	Pouca variedade de produtos.
10.	Mercado limitado.

Fonte: adaptado de Ottoboni e Pamplona (2001, p. 2).

O Quadro 3 mostra que o perfil de uma empresa e seu modelo de gerenciamento reflete as características do proprietário. E por essas características os problemas tomam dimensões diferenciadas, apontando para um dos problemas mais importantes em nível de pequena empresa, os de recursos financeiros.

Silva et al. (2007) relatam que existe uma relutância dos gestores que são os donos de suas empresas, na maioria dos casos, em elaborar um planejamento estratégico, por ser algo técnico e demorado. O autor também explica que o perfil de uma pequena empresa está caracterizado na sua estrutura simples, poucos recursos para serviços especializados, falta de conhecimento administrativo, centralização nas tomadas de decisões. Faz-se necessário abordar o planejamento estratégico de forma

mais simples e menos complexa, considerando o nível de entendimento desses negócios.

Um dos fatores que diferenciam as pequenas empresas das demais são a falta de recursos, o que as tornam frágeis e vulneráveis aos erros que são cometidos pelos gestores sem a devida formação administrativa. Quanto ao processo para elaboração das estratégias, deve acontecer de forma diferenciada, pela realidade de uma empresa de grande porte para uma pequena empresa e suas dificuldades (LIMA, 2010).

Monteiro e Barbosa (2012) mostram em sua pesquisa que as ferramentas financeiras podem auxiliar a gestão de uma pequena empresa, podendo facilitar as decisões estratégicas e mostrar informações sobre investimentos, financiamentos a longo prazo, controle de caixa e gerenciamentos de riscos. Em observação aos ciclos financeiros, as ferramentas e sistemas de controle podem facilitar a organização das atividades da empresa e o controle das finanças e capital de giro da empresa. Os donos e administradores de uma pequena empresa são preocupados como é gerado e usado o dinheiro. A necessidade do capital é algo recorrente e uma necessidade imediata, para conduzir suas ações orçamentárias, para pagar suas obrigações e observar o retorno que seu negócio está propondo.

As decisões tomadas nas pequenas empresas podem ser em conjunto ou de forma individual, depende do autoritarismo exercido pelo gestor desta empresa. as decisões nas pequenas empresas. “Quanto à tomada de decisões na empresa, 52% dos empreendedores decidiam em conjunto com os sócios ou gerentes, 26% decidiam sozinhos por não terem sócios e 19% decidiam sozinhos, apesar de terem sócios” (VICENZI; BULGACOV 2013, p. 215).

Os autores Vicenzi e Bulgacov (2013) também explicam sobre as estratégias, em sua pesquisa, apenas 19,9% dos gestores realizam estratégias em criar um diferencial competitivo, 9,8% realizam treinamentos de funcionários, 9,8% oferecem maior variedade em novos produtos, 7,3% em mídias e também 0,80% na qualidade dos serviços. Esses valores apenas ilustram a realidade de pequenas empresas que também mostram a decisão dos gestores na escolha do negócio em que atuam, 35,3% possuem uma formação teórica ou formação, 25,2% possuem experiência no ramo de atuação do seu negócio e 12,2% se associaram com pessoas mais experientes.

Muitas empresas enfrentam obstáculos pela falta de visão de futuro e pela falta de planejamento estratégico seguem para sua falência. Como solução para tentar superar esses obstáculos, essas empresas necessitam de elaborar um planejamento mais eficiente para elaborar seus objetivos e estratégias para conseguir a permanência dessas empresas em um mercado cada vez mais competitivo (LUNA et al. 2014).

Silva et al. (2007) elaboraram um roteiro para o planejamento de pequenas empresas na elaboração do seu planejamento estratégico: 1. Conscientização do empresário; 2. Elaboração da Missão; 3. Elaboração dos Valores; 4. Elaboração da Visão; 5. Análise Externa e Interna; 6. Elaboração dos fatores críticos de sucesso; 7. Definição dos objetivos e metas; 8. Identificação da estratégia; 9. Escolha de uma estratégia; 10. Elaboração do plano; 11. Apresentação do plano e das estratégias para a empresa. Essas onze etapas devem ser seguidas para que as empresas possam elaborar o seu planejamento estratégico, elas conduzem para uma adaptação e organização estratégica.

A utilização de um planejamento beneficia a empresa e todos que a compõem, prepara a organização para qualquer realidade que venha a enfrentar com alterações e influências nas variações de mercado, também valoriza a empresa e seu empreendedor que agrega valores a sua instituição, projetando o que se quer alcançar no futuro implementando uma gestão estratégica no seu negócio (COELHO; SOUZA, 1999).

3 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi uma derivação do método *scorecard* que evoluiu para o *Balanced Scorecard* organizado de acordo com quatro perspectivas. A junção do nome foi pelo equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não-financeiras com os indicadores de tendências e ocorrências. Os primeiros estudos com a ferramenta BSC foi concluído em 1990 com algumas empresas participando do experimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (1997) explicam que durante a implantação alguns executivos tentaram implantar as técnicas do BSC.

A maioria procurava melhorar o resultado dos processos existentes – através dos custos mais baixos, melhor qualidade e tempos menores de resposta – mas não sabiam identificar os processos realmente estratégicos: aqueles que devem apresentar um desempenho excepcional para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 9).

O BSC é uma ferramenta importante na gestão estratégica, pois permite o administrador conduzir uma empresa empregando diversos indicadores financeiros e não-financeiros demonstrando relações de causa e efeito, geralmente a longo prazo, auxiliando as organizações nos objetivos operacionais utilizando ferramentas que possam medir com frequência o desempenho das empresas, principalmente na parte financeira (PEREIRA, 2009).

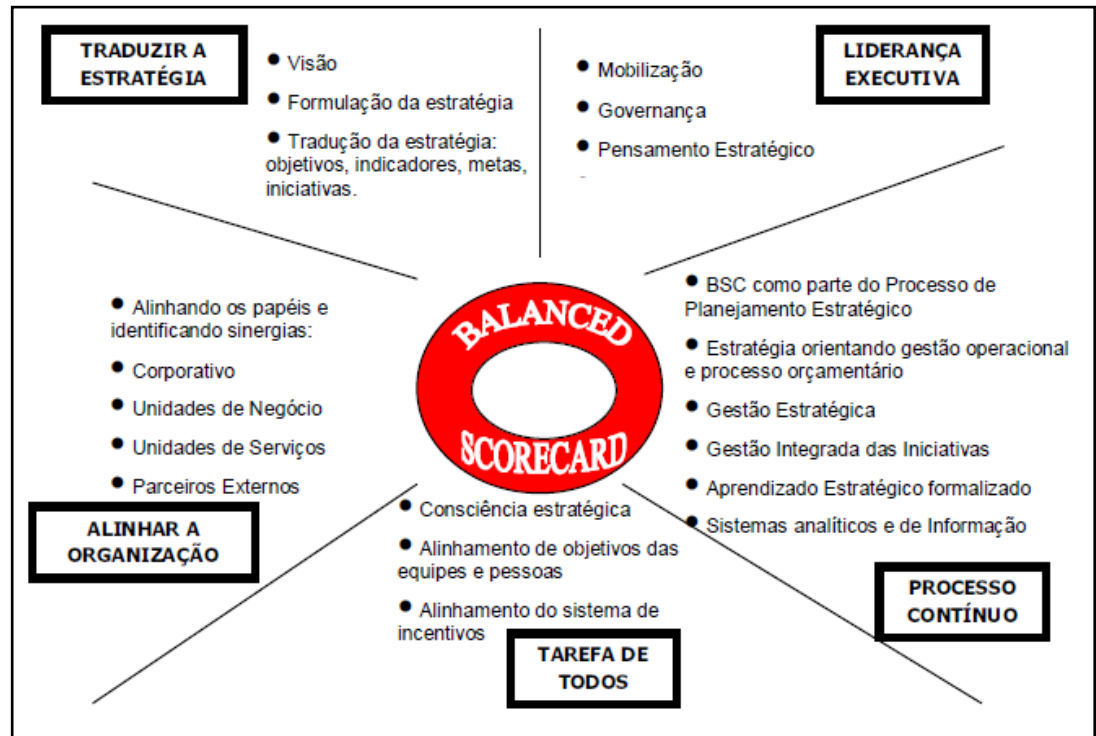
O que explica Pereira (2009) sobre as medidas para serem tomadas,

Medidas fornecem informações indispensáveis, vitais, pois toda a estratégia é construída em cima de princípios que se acredita ser fundamental para a criação de valores para a organização. O acompanhamento dessas medidas indicará se será necessário ou não uma mudança ou até uma revisão da estratégia (PEREIRA, 2009, p. 51).

Essas medidas conduzem os objetivos de uma empresa indicando como está a sua atuação junto ao mercado e aos clientes. Com a mensuração sistêmica de uma organização é possível indicar em que área deve ser melhorada para um modelo de estratégia eficaz.

A Figura 2 esquematiza os princípios que uma organização deve seguir para alinhar as suas estratégias.

Figura 2 – Princípios orientados à estratégia.



Fonte: adaptado de Pereira (2009).

A Figura 2 demonstra os princípios que são orientados para a gestão estratégica mostrando a estratégia com a visão e objetivos iniciais, a liderança executiva, a etapa de alinhamento da gestão, a etapa de conscientização das estratégias por todos os segmentos e as etapas contínuas de avaliação e gestão estratégica em uma empresa. Estes princípios podem ser adaptados a qualquer empresa, desde que o gestor esteja alinhado com a ferramenta do BSC e que esteja disposto a desenvolver o processo de gestão em sua empresa.

Explicam Wernke e Bornia (2001, p. 9) sobre essas etapas demonstradas na Figura 2:

Identificam-se então os objetivos estratégicos para cada uma, a partir da estratégia definida da Unidade de Negócios. Após, são eleitos os indicadores para cada objetivo estratégico, e em seguida definem-se as metas de superação e os planos de ação (iniciativas) para alcançá-las. A última etapa corresponde à implantação, que é o processo mais complexo, e que não tem fim, pois o Balanced Scorecard é um processo contínuo (WERNKE e BORNIA, 2001, p. 9).

Alguns problemas que podem ocorrer pela falta de observação à Figura 2 é descrito por Kaplan e Norton (2000) que são: a falta de comprometimento pelo gestor,

falta de envolvimento dos funcionários, determinação de processos longos, utilização do BSC como sistemas de tecnologia e implementação do BSC com interesse em apenas no retorno financeiro. Cada item apresenta informações que são necessárias para o sucesso de qualquer projeto de melhoria ou inovação para uma empresa, visando as dificuldades existentes, o estudo do BSC apresenta indicadores para solução de problemas que é determinado pela gestão e executado com a colaboração dos funcionários de uma empresa.

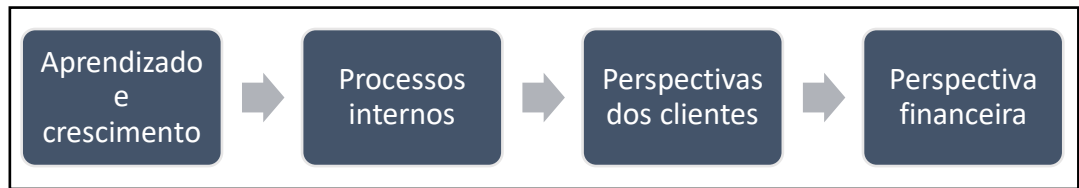
Herrero (2005) explica que para avaliar uma empresa são necessárias responder algumas perguntas, que são: após a elaboração da visão e missão, qual sua estratégia competitiva?; quais os indicadores de desempenho são considerados mais importante para o gestor?; quais os indicadores que determinam o sucesso da organização ao longo prazo?. O BSC consegue responder a estas perguntas avaliando quais as atividades críticas que esta empresa está enfrentando e quais as possíveis tomadas de decisões que possam indicar o caminho para o sucesso.

Silva (2003) explica que o BSC utiliza indicadores financeiros, indicadores de desempenho de objetivos estratégicos e metas criados pela própria empresa, possibilitando uma nova estrutura na sua organização física, nos recursos materiais e humanos para alcançar os objetivos elaborados. Um dos pontos essenciais para conseguir concretizar são as metas, por se tratarem de objetivos que foram específicos para indicar valores, datas e conseguir um norte para a empresa. As estratégias que vão determinar o sucesso nesta organização, utilizando o direcionamento correto, partindo de um conjunto de objetivos que se pretende realizar.

A utilização do BSC em uma organização deve focalizar em quatro perspectivas: a financeira, do cliente, dos processos internos e do desenvolvimento com o aprendizado e o crescimento. A mudança de postura que envolvem os funcionários e gestores de uma empresa é a relação direta do BSC com a perspectiva de aprendizado que está metodologia fornece utilizando um processo contínuo de desenvolvimento pessoal e profissional. Esse conjunto de processos internos e aprendizado contínuo levam ao crescimento pessoal e dos produtos de uma empresa que são fortalecidos, chegando até os clientes com a satisfação com os produtos, colaborando com os resultados de crescimento financeiro (HERNANDES et al. 2000).

A Figura 3 mostra as perspectivas do BSC, de acordo com Hernandez et al. (2000).

Figura 3 – Perspectivas do BSC.

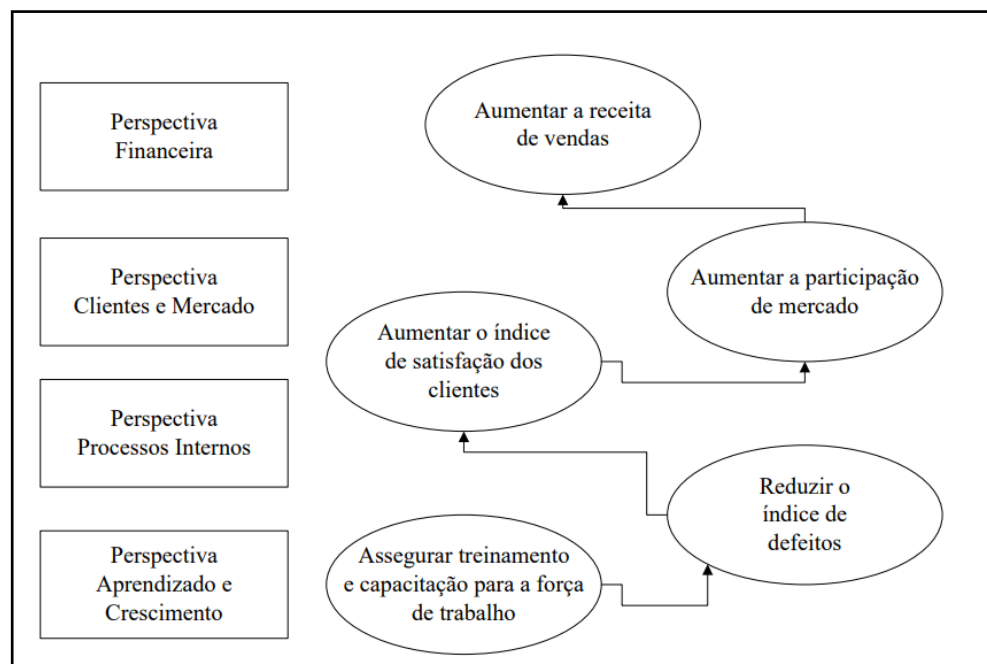


Fonte: adaptado de Hernandes et al. (2000).

A Figura 3 mostra uma estrutura que uma empresa pode se basear nas perspectivas do BSC como forma de crescimento e desenvolvimento dos funcionários, gestores e da própria empresa, montando uma relação de causa e efeito entre esses processos, podendo vincular os objetivos financeiros com as estratégias da empresa para conseguir alcançar suas metas futuras. O ponto de perspectiva mencionado pelo autor é voltado ao primeiro ponto, ao aprendizado e crescimento, que utilizando esta parte inicial, as demais etapas se fortalecerão e continuarão o desenvolvimento desta empresa e como consequência o crescimento financeiro.

Nunes (2008) mostra uma Figura que é realizada com a análise do BSC para montar o mapa estratégico baseado nas perspectivas do BSC. As perspectivas são: perspectiva financeira, cliente e mercado, processos internos e o aprendizado e crescimento.

Figura 4 – Perspectivas do BSC e Mapa Estratégico



Fonte: adaptado de Nunes (2008).

A Figura 4 mostra as perspectivas que são vistas pelo BSC identificando os pontos críticos para serem estabelecidas estratégias e utilizando o mapeamento proposto por Nunes (2008) que segue a etapa inicial de treinamento e capacitação, reduzir defeitos, aumentar a satisfação dos clientes, aumentar a participação do mercado e conseqüentemente aumentar as vendas e receitas.

Segundo Carvalho e Azevedo (2001) o BSC são indicadores financeiros,

Reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre indicadores financeiros e não financeiros (clientes, processos internos), entre indicadores externos (dirigidos aos acionistas e clientes) e indicadores internos (dos processos críticos para o negócio: a inovação, aprendizagem e crescimento), as metas a atingir (indicadores de resultados - de acontecimentos passados) e os indutores desses resultados (indicadores causa - de atuação futura) (CARVALHO; AZEVEDO, 2001, p. 60).

Os indicadores do BSC direcionam os objetivos de uma empresa, seus processos internos e externos, suas metas e estratégias para conseguir atingir seus resultados.

Kaplan e Norton (1996) explicam como vincular o BSC com a estratégia em uma organização, no primeiro momento de utilização do BSC deve ser descrita a visão de futuro para a organização, com a participação de todos os funcionários em suas respectivas funções para colaborarem com a empresa. Também é visto do BSC os investimentos que foram feitos e os que devem ser realizados para corrigir problemas encontrados e alcançar os resultados desejados. Observando as causas e efeitos entre as medidas e objetivos que serão realizados, avaliando a cada etapa realizada e adaptando para novas posturas necessárias.

3.1 BSC e Planejamento Estratégico

As interferências externas confrontam as decisões internas advindas das organizações que direcionam as novas decisões para responder as mudanças de mercado que influenciam as empresas a todo momento. “O exercício de conceber estratégia, executar, assimilar interferências e responder ao mercado, realizado pela organização, representa o Processo Estratégico” (SILVA, 2003, p. 64).

O BSC é entendido como instrumento que ajuda no planejamento das empresas, o planejamento estratégico também colabora com a implantação de um sistema de medição de desempenho ajustado às perspectivas dos BSC que irá

facilitar o processo de planejamento e controle nas empresas. “Quando se observa a cultura organizacional, a preparação técnica e a motivação dos colaboradores, o empenho e envolvimento da alta administração, a liderança, a integração entre a consultoria e a equipe interna, entre outras situações” (ROCHA; LAVARDA, 2011, p. 30).

O planejamento estratégico compreende os aspectos físicos, culturais, internos e ambientais. Considerando que essas metodologias ajudam na tomada de decisões. Quando o planejamento é voltado para uma pequena empresa, existem grandes dificuldades que a mesma enfrenta para elaboração do seu planejamento estratégico. “Na área estratégica, muito se tem debatido a respeito da adequação ou não do planejamento estratégico ou outras ferramentas analíticas para pequenas empresas” (SOUZA; MARINHO, 2014, p. 215).

Gasparetto e Bornia (2000) explicam que o BSC não executa o planejamento da organização, o que se pretende é que a elaboração do planejamento estratégico é criada em concomitância ao desenvolvimento do BSC. As etapas segundo os autores são: perspectivas do BSC, objetivos estratégicos, fatores críticos de sucesso, indicadores de desempenho/BSC, indicadores de resultados e indicadores de tendências. Os autores ainda explicam que primeiramente devem ser definidos a missão e a visão da empresa, estratégias, objetivos estratégicos e fatores de sucesso para serem selecionados os indicadores de desempenho do BSC.

Para que as empresas possam implantar o BSC é necessário seguir algumas fases, são elas: elaborar no seu planejamento estratégico a missão e a visão de futuro da empresa, observando os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças; a próxima etapa é elaborar suas estratégias, nessa fase o BSC é utilizado para transformar as estratégias em objetivos, com indicadores, metas e plano de ação que determine o que vai ser realizado, como, quando e quem realizará; a última fase é do monitoramento e controle em que o BSC realiza (RUAS, 2003).

Em pequenas empresas o planejamento acontece de forma diferente das outras empresas e organizações de níveis maiores, o planejamento deve auxiliar na tomada de decisões, o que acontece com os executivos que lideram grandes empresas relacionando com as estratégias. O planejamento estratégico deve ajudar avaliar as ameaças advindas dos mercados competidores e também na elaboração de estratégias (SCHNEIDER; NETO, 2006).

O planejamento estratégico é necessário para tornar a empresa cada vez mais competitiva no mercado, mediante as adversidades internas e externas, a organização e uma estrutura baseada em metodologias que direcionem e auxiliem nas tomadas de decisões que são necessárias para equilibrar as necessidades de uma empresa. “Com uma intensa globalização e mercados onde a inovação e o acesso à informação passaram a ser diferenciais competitivos, torna-se necessário que as empresas estejam cada vez mais preparadas para aumento em termos de competição” (PAGLIARIM et al. 2015, p. 2).

Andrucheche et al. (2014) explicam que na definição dos objetivos que são elaborados para atender as necessidades da empresa e também aos benefícios para os clientes. As perspectivas de aprendizado e crescimento são as bases para se elaborar as demais perspectivas, visando também a melhoria na eficácia profissional e o desenvolvimento das habilidades que cada funcionário possui. Após a conclusão da elaboração dos objetivos das perspectivas, seguindo a sequência, próximo passo e a elaboração de indicadores, os responsáveis pelas ações e as metas que serão estabelecidas.

Gimenes e Rocha (2002) explicam que os objetivos estratégicos quando elaborados devem ser claros, específicos e exequíveis. Devem estar relacionados com os fatores internos e externos, acompanhados por um sistema de controle e avaliação. As funções dos objetivos estratégicos são: avaliar as estratégias, direcionar as ações administrativas, facilitar a comunicação na empresa, motivar e delegar funções e distribuição de responsabilidades na empresa. Os autores comentam que as metas são objetivos quantificados para a partir deles serem elaboradas as estratégias.

Vanti e Espin (2007) mencionam que um administrador deve formular as estratégias para o processo do planejamento estratégico e verificar se essa estratégica está gerando os resultados que são esperados. As estratégias devem estar direcionadas com a missão e os objetivos utilizando os recursos que a empresa dispõe para concretiza-las. Os autores também explicam sobre o processo de avaliação das estratégias:

O processo de avaliação das estratégias deve ter início já no momento da sua escolha. Para avaliar uma estratégia o executivo deve analisar, dentre outros, aspectos que indiquem se a estratégia está consistente com a cultura e o clima organizacional da organização e, também, se esta está consistente com os aspectos externos (VANTI; ESPIN, 2007).

Essas estratégias são as ações que são elaboradas para alcançar os objetivos e a avaliação é o processo de acompanhamento e controle que deve ser visto e revisto para saber se os objetivos estão se concretizado da maneira esperada na empresa.

4 METODOLOGIA

Nesta seção serão descritos os procedimentos metodológicos que foram utilizados no presente estudo para compor os resultados.

4.1 Tipo de Pesquisa

O estudo foi realizado com uma pesquisa descritiva qualitativa e uma entrevista semiestruturada utilizando como ferramenta uma entrevista aplicada para uma amostra de aproximadamente 3 gestores. Esta pesquisa foi realizada na forma de estudo de caso utilizando uma entrevista aplicada entre os gestores da empresa Refrilar.

A pesquisa descritiva tem como característica primordial descrever características de uma determinada população ou mesmo fenômenos como, estado de saúde, nível de renda, nível de escolaridade e atitudes de uma população, no intuito de estabelecer relações entre essas variáveis. (GIL, 2008).

4.2 Objeto de Estudo

A pesquisa foi realizada na empresa Refrilar – Refrigeração e Lavadora Multimarcas, localizada na cidade de Fortaleza, CE. Ramo de atividade: serviços em consertos e vendas de peças para produtos para refrigeração e eletrodomésticos. É uma empresa do tipo familiar e está no mercado de serviços em eletrodomésticos a mais de 17 anos. Conta com quase 40 funcionários, distribuídos em atendimento, técnico, eletricista e entregadores. Foi escolhida essa empresa por apresentar dificuldades na sua administração, a necessidade de um estudo de que ferramentas administrativas poderiam colaborar com esta empresa e com outras com as mesmas características.

4.3 Sujeitos da Pesquisa

População é considerada um conjunto de seres inanimados e animados, que possui no mínimo uma característica em comum. Amostra conceitua-se como sendo a parte ou fração de um todo, a qual é vista como a mais representativa

(LAKATOS; MARCONI, 2010).

A população do estudo foi composta por 41 funcionários distribuídos nos setores da empresa. Foi escolhido para compor a amostra desta pesquisa os gestores, o gestor geral, o administrativo e o financeiro, então, a amostra foi composta por três gestores. O perfil dos gestores desta empresa é caracterizado pelo tempo de serviço que atuam no mercado e não pelos estudos que desenvolveram. Foram selecionados na amostra porque conhecem melhor a empresa.

A amostra da pesquisa foi composta pelos gestores da empresa. A inclusão será feita pela classificação do nível hierárquico na empresa, se for gestor poderá participar. “Critérios de inclusão são definidos como as características-chave da população-alvo que os investigadores utilizarão para responder à pergunta do estudo” (PATINO e FERREIRA, 2018, p. 84).

4.4 Coleta de Dados

Foi realizada uma entrevista com os gestores da empresa por meio de uma entrevista com roteiro sobre a administração estratégica e perspectivas do BSC para compor um perfil da empresa que deseja desenvolver suas estratégias. Foram realizadas 2 visitas, com tempo médio de uma hora em cada visita, ao local de estudo e foi aplicado um questionário, em anexo no Apêndice A, com vinte perguntas abertas sobre o perfil do gestor, sobre a estratégia da empresa e planos e sobre o BSC e suas perspectivas.

4.5 Análise de Dados

Os dados foram tabulados por meio de análise de conteúdo, de acordo com Bardin (1997) é uma técnica que analisa dados obtidos em comunicação. Que deve ser realizada uma descrição analítica em procedimentos sistemáticos na descrição e conteúdo das mensagens. Ou seja, é realizado um tratamento da informação contida nas mensagens da entrevista. A gravação foi realizada em aparelho celular do tipo *Smartphone* e transcrita para um editor de textos para posteriormente serem analisados pelos conteúdos e discutidos nos resultados desta pesquisa.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentado os resultados provenientes da coleta de dados obtidos com a aplicação de uma entrevista semiestruturada disponível no Apêndice A que foi realizada na Empresa Refrilar – Refrigeração e Lavadora Multimarcas para analisar a situação da empresa referente ao *Balanced Scorecard* e os processos gerenciais críticos com essa empresa.

O Quadro 4 mostra o resumo do perfil dos gestores da empresa.

Quadro 4 – Perfil dos gestores.

	A - PERFIL								
	FAIXA ETÁRIA				GENERO		FORMAÇÃO		
	18 - 30	31 - 40	40 - 50	>50	MASCULIN	FEMININC	FUNDAME	MÉDIO	SUPERIOR PÓS
GESTOR A			1		1			1	
GESTOR B		1			1			1	
GESTOR C			1		1			1	

Fonte: elaborado pelo autor.

O resultado da entrevista com a primeira etapa que verificou o perfil dos gestores, na faixa etária, gênero e formação, foi obtido em relação a faixa etária todos os gestores são maiores de trinta anos, do sexo masculino, porém a escolaridade deles mostrou apenas que os mesmos só cursaram até o ensino médio e um deles está cursando uma “faculdade de nível superior”, necessitando de uma evolução nesta parte para que os mesmos possam compreender as especificidades das funções que cada um exerce nesta organização e o que podem aprender com as novas técnicas e pesquisas desenvolvidas para empresas. O tempo de constituição da empresa indicou que a mesma possui de dez a vinte anos de constituição, com um número de funcionários de trinta a quarenta e nove pessoas e também que a empresa é familiar.

Resultados similares foram identificados com a faixa etária entre 41 e 50 anos, o gênero masculino foi acima de 51% e a escolaridade com quase 30% dos funcionários têm o nível superior. Nesta pesquisa, a amostra foi com os funcionários da empresa em que foi constatado também funcionários com nível superior com cerca de 30%. Na empresa Refrilar os resultados correspondem apenas aos gestores, em que a escolaridade foi diferente do resultado que foi comparado na literatura. “Principais cargos das estruturas organizacionais de micro e pequenas empresas

tendem a ser ocupados por pessoas que não possuem preparo específico, sendo na maioria das vezes o proprietário ou um membro da família” (SANTOS et al. 2016, p. 163).

Na primeira pergunta sobre as estratégias da empresa e planos, que pergunta sobre missão da empresa, um gestor respondeu que ela existe, mas foi definida informalmente, os outros dois gestores responderam que não foi definida.

Olha, a missão da empresa existe, mas não no papel, ainda não parei para realizar essas coisas aqui na empresa, mas eu sei o que a empresa vai fazer e como ela vai fazer (GESTOR A).

Nós na empresa não nos reunimos para realizar esses trabalhos administrativos, então, ela não foi definida ainda (GESTOR B).

Eu já vi em muitas empresas, em alguns fornecedores a missão de suas empresas, era até bom fazer isso aqui. Mas por enquanto não fizemos ainda (GESTOR C).

O que demonstra que a missão da empresa, pela análise das respostas, observa-se que ela não foi elaborada, analisando a segunda resposta foi visto que o mesmo aconteceu com a visão da empresa, um gestor respondeu que ela foi definida informalmente e os outros responderam que não foi definida.

Visão? Visão não lembro se já fizemos, mas acho q meu filho tinha falado algo sobre isso. Já deve ter sido feito, mas não sei se agente escreveu (GESTOR A).

Sobre visão eu não sei responder, acho que não foi feito (GESTOR B).

O que seria essa visão? Acredito que ainda não (GESTOR C).

Então a missão e a visão da empresa precisam ser elaboradas para ser o primeiro passo do BSC nesta empresa. “O BSC abrange a missão, a visão, os valores essenciais, os fatores críticos de sucesso, os objetivos estratégicos, os indicadores de desempenho, as metas e as iniciativas de melhoria organizacionais da empresa como um todo” (BERNARDI, et al. 2012).

O primeiro passo do BSC e também o fator determinante para nortear uma empresa é a missão, pois ela define quem é a empresa e quais as atividades que ela desenvolve. É a maneira de externar para os funcionários, clientes e funcionários quais são os valores que uma empresa tem em seu negócio e onde ela atua permitindo que ela seja reconhecida pelo que ela tem de melhor junto as suas crenças.

A terceira e a quarta pergunta foi sobre o desempenho e as estratégias da empresa se estão bem definidas, as respostas foram:

Eu sei que tenho muitos objetivos aqui pra agente conseguir. Mas tudo só tem na minha cabeça, essa parte e organização não foi feito, tenho que tirar um dia para fazer (GESTOR A).

Essa empresa é carente de administração, se tivesse tudo aqui no computador era mais fácil de saber o que tem e o que não tem. Mas eu nunca vi esses objetivos (GESTOR B).

Não temos estratégias, as vezes são estipuladas umas metas pra gente cumprir, mas só quando estamos precisando de um capital maior (GESTOR C).

O desempenho da empresa foi avaliado, segundo os gestores, é analisado ocasionalmente, regularmente, visando a parte financeira, vendas, atendimento e todos os setores da empresa, cada gestor respondeu um item diferente, não entrando em consenso, em que mostra em duas respostas, a parte financeira, mas o desempenho pelo observado como resposta é o estado atual da empresa, apenas observar a frequência dos funcionários, pagar as contas, verifica estoque, não é a análise de desempenho que uma empresa necessita, mesmo que seja uma empresa de pequeno porte.

Sobre o desempenho, as respostas dos gestores foram:

Todo o dia eu ligo o computador e a primeira coisa que eu olho como estão as minhas finanças, o que eu tenho que pagar e o que tenho pra receber (GESTOR A).

Eu verifico a questão dos funcionários, onde estão e o que estão fazendo, mas o desempenho da empresa de um modo geral eu não acompanho porque essa não é a minha atribuição aqui (GESTOR B).

Eu cuido dos pedidos e o controle dos técnicos com as visitas, tem hora que eu não dou conta do serviço, poderia criar alguma coisa ae para mostrar pra nós como a empresa está, não é? Seria muito bom pra nós sabermos (GESTOR C).

O desempenho de uma pequena empresa costuma ser avaliado pela parte contábil e financeira, porém, o desempenho está voltado para os objetivos que a organização deseja alcançar e com ele ter uma visão geral da empresa. “Uma possível conceituação de desempenho no âmbito das organizações é a capacidade da empresa atingir seus objetivos estratégicos através da implementação de estratégias adotadas dentro do seu processo de planejamento” (FISCHMANN; ZILBER, 1999).

A avaliação de desempenho serve para avaliar os objetivos em que a empresa visa atingir, o que não foi constatado com clareza e que pode ser um problema que as pequenas empresas enfrentam regularmente, por falta de conhecimento necessário em realizar as devidas avaliações e definições em seu negócio. Foi visto também a carência que essa empresa possui pela falta de planejamento e de informações mais técnicas administrativas para acompanhar e obter melhor os seus resultados.

Na quinta pergunta sobre indicadores e metas, o que foi respondido por todos os gestores que não existem indicadores para as estratégias indicando também a necessidade da elaboração de estratégias para alcançar os devidos objetivos. Uma das ações do BSC é a elaboração de estratégias nas perspectivas que se deseja alcançar, na perspectiva financeira, na perspectiva do cliente, dos processos internos e no aprendizado e crescimento, cada indicador deve ser analisado para que as estratégias estejam atingindo seus objetivos (PRIETO, et al. 2006).

A última parte da entrevista foi em verificar os planos de ação da empresa e sobre inovações que a empresa realiza para melhorar e agilizar seus processos. E sobre os processos de decisões em um futuro próximo da empresa.

Foram, mas não no papel, essas coisas como te falei, estão apenas na minha cabeça (GESTOR A).

Não tem planos de ação nesta empresa (GESTOR B).

Não foram feitos planos de ação pra cá (GESTOR C).

As decisões de uma empresa de pequeno porte são tomadas de maneira intuitiva, com decisões imediatistas apenas para resolver problemas que muitas vezes são de ordem financeira (SANTOS, et al. 2009).

Sobre os planos de ação se foram definidos pelos gestores, um afirmou que foi definido informalmente e os outros dois afirmaram que não existem planos de ação para esta empresa. Foi afirmado também que a empresa utiliza um software pago para armazenar suas informações e que raramente a empresa realiza projetos de inovação.

Muito difícil, porque o nosso segmento é fechado, então não tem muita coisa o que fazer (GESTOR A).

Não se tem muita inovação, mas seria uma boa ideia inovar nessa parte da

administração aqui (GESTOR B).

Não, falta muito pra inovar aqui, tá precisando (GESTOR C).

Ao analisar essas informações observou que elas são correspondentes com as demais respostas em que a empresa não possui objetivos para serem alcançados. “O BSC promove o alinhamento dos objetivos estratégicos com os indicadores de desempenho, metas e planos de ação” (KALLAS, 2005).

Existe uma sequência que deve ser realizada com o BSC para o cumprimento de cada etapa e conseguir alcançar os resultados esperados, a organização e o crescimento de uma empresa.

Cada etapa do BSC conduz aos resultados que são esperando ao se utilizar desta ferramenta para organizar e conduzir os objetivos de uma empresa. As etapas que devem ser seguidas são determinadas em ordem cronológicas e cada uma necessita de um planejamento para que seja decidido o que deve ser feito, por quem ser executado e em quanto tempo o resultado deve ser alcançado, até chegar à etapa de implantação.

Foram feitas perguntas sobre os fatores que o BSC analisa uma empresa para a realização de estratégias e levar uma organização para melhores resultados. Foi perguntado sobre a perspectiva do BSC da parte financeira, observando quais as dificuldades financeiras que a empresa enfrenta. As respostas dos gestores com a primeira pergunta foram:

A empresa passou por crises e dificuldades, principalmente com recursos para que nós investíssemos em outra coisa que estão com dificuldades. Era necessário mais dinheiro para aumentar o nosso estoque. Mas não temos como conseguir investimentos de bancos, a burocracia impede (GESTORA)

O recurso que a empresa dispõe vêm da própria empresa, então o lucro diminuiu porque as vendas e os serviços diminuíram também. A nossa folha de pagamento é grande, procuramos não demitir os nossos funcionários e manter as contas em dias, porém é difícil pela falta de recursos, que a empresa não dispõe (GESTOR B).

Nós temos muitas dificuldades, em relação a parte financeira é difícil encontramos uma linha de crédito para pequenas empresas, que ajudasse a melhorar nossos serviços, informatizasse, investisse no que fosse preciso para crescermos, porém a dificuldade existe e vamos procurando melhorar na medida do possível (GESTOR C).

Os indicadores do BSC visto nas respostas dos gestores foi em relação a gestão estratégica de cursos, o que poderia ser realizado para permitir o crescimento

da empresa a partir das receitas obtidas pelas vendas, investimentos ou financiamentos. Essas respostas condizem com Monteiro e Barbosa (2012) que utilizaram ferramentas financeiras para auxiliar a gestão de uma pequena empresa, essas técnicas podem ajudar nas decisões estratégicas que mostram sobre investimentos, financiamentos e controles de caixa. As respostas com o capital são referentes as primeiras necessidades dos gestores, a parte financeira, que são necessárias para o pagamento das suas obrigações.

A segunda perspectiva do BSC está relacionada com clientes e mercados, para elaborar uma estratégia para esses indicadores, foi perguntado sobre a visão dos clientes e de mercado para cada gestor e as respostas foram:

O problema dos clientes é quando eles deixam de pagar, a inadimplência aumenta e o dinheiro que deveria entrar, não entra. Então procuramos diminuir as duplicatas e aumentar as vendas que são garantidas de termos o retorno, como cartão de crédito ou a vista. Os clientes também gostam dos nossos serviços, temos uma boa aceitação, pois somos uma empresa técnica autorizada. O mercado é competitivo, difícil de estarmos a frente, sempre temos que atender bem e oferecer serviços de qualidade para que os nossos concorrentes não levem vantagem na nossa frente (GESTOR A).

Os clientes ficam satisfeitos com os nossos serviços, só trabalhamos com peças originais, por sermos representantes autorizado pela empresa. E quando temos alguns serviços por fora, tentamos apresentar a melhor solução. O mercado é algo perigoso, hoje estamos bem, trabalhando em uma linha que vende bem, porém depois chega outra marca que nos supera, mais barata então perdemos os clientes, temos que estar sempre atentos (GESTOR B).

Nós não temos reclamações, em relação aos nossos serviços, acredito que a visão é boa, enquanto estivermos trabalhando direito, não teremos a preocupação com a qualidade. O mercado é competitivo, temos que aprender com ele e saber avaliar cada situação, em alguns momentos temos baixas e outros temos altas, então é saber administrar sempre isso (GESTOR C).

Os resultados mostram que os gestores tem uma determinada preocupação com os clientes em relação a inadimplência e com a qualidade dos serviços que são oferecidos para eles. Sobre o mercado, entendem que são necessárias estratégias para a empresa está ativamente a frente de seus concorrentes, também a necessidade de investimentos de acordo com as exigências de mercado. Hernandez et al. (2000) se referiu aos processos internos e de aprendizado em uma empresa são pontos. Esse conjunto de processos internos e aprendizado contínuo levam ao crescimento na organização e dos produtos de uma empresa que são fortalecidos, chegando até os clientes com a satisfação com os produtos, colaborando com os resultados de crescimento financeiro com a empresa.

A terceira perspectiva do BSC é sobre processos internos, como a empresa administra a sua burocracia e a falta de clientes. A resposta dos gestores foi:

Em relação a nossa logística, existe uma rotina que é realizada nos processos internos, procuramos ser mais pontuais e entregarmos nos prazos determinados, porém existem os percalços e problemas de pessoal, mas no dia a dia, tentamos minimizar os problemas (GESTOR A).

Existe uma sequência que a empresa obedece, até agora não foi feito nada para mudar, até poderia ter uma maneira mais fácil para administrarmos o tempo, principalmente com a entrega, temos que entregar no prazo para não termos problemas com os nossos clientes (GESTOR B).

A burocracia tem como toda empresa, podemos tentar reduzir, já saímos do papel para o computador, mas as vezes existem outras coisas, demora dos fornecedores, problemas com a reposição de peças, falta de funcionários e dificuldades com a nossa rotina. Acredito que uma análise do que fazemos, algum profissional especializado poderia resolver e melhorar nossas condições (GESTOR C).

A necessidade de identificar os problemas relacionados com os processos internos são necessários para reduzir o índice de defeitos, reduzir o tempo de espera, aumentar a satisfação dos clientes, gerar mais receita e lucros. Um dos problemas mais comuns em empresas que prestam serviços, são os prazos estabelecidos e qualidade dos serviços que são prestados. Minimizar a burocracia e melhorar o atendimento, tornando-o mais eficiente, são fatores que geram a satisfação dos clientes e conseqüentemente a qualidade no atendimento.

Segundo Carvalho e Azevedo (2001) o BSC são indicadores financeiros, em que reflete o equilíbrio dos indicadores, processos internos e externos, metas e indicadores de resultados. Os processos internos em uma organização são fundamentais para a qualidade dos produtos e a satisfação dos clientes, o que agrega valor ao produto.

Última parte com a entrevista dos gestores, foi a averiguação sobre o aprendizado e o crescimento. A resposta dos gestores sobre essa perspectiva foi:

Nós temos funcionários aqui apenas com nível médio, que chegaram aqui sem nenhuma qualificação, esses assuntos aqui sobre a empresa, se tivesse alguém com mais capacidade, poderíamos ser orientados por essa pessoa, inclusive o salário dela também iria melhorar, pois seria reconhecido pela sua capacidade (GESTOR A).

O que a nossa empresa possui são pessoas que gostam de trabalhar, infelizmente, eles não possuem os cursos necessários, só na parte técnica que é exigido o curso para o conserto dos equipamentos, mas muitas vezes eles aprendem sozinho, não fazem treinamentos, e as vezes a empresa que

tem convênio que fornece uns treinamentos, mais é coisa pouca, seria o ideal que todos fossem capacitados (GESTOR B).

Posso dizer pela gestão, nós não possuímos curso de administração ou gestão, isso dificulta muito a nossa vida, acredito que poderia ser melhor para a nossa empresa. O dono da empresa está fazendo um curso superior, espero que os demais sigam esse exemplo. É uma realidade a falta de profissionais mais capacitados, isso é uma realidade em todo o país. As vezes quando precisamos contratar algum funcionário, o currículo dele não tem nada, e se for na área técnica se torna ainda mais difícil de encontrar, é uma realidade, mas nós estamos dependendo deles para sempre termos algo melhor para os nossos clientes (GESTOR C).

Em relação a aprendizagem e crescimento em uma empresa, os gestores viram que é importante para uma empresa que seus funcionários sejam capacitados, aprendam as técnicas necessárias para a realização dos serviços que a empresa presta para com os clientes. É fundamental que uma empresa possua gestores que consigam realizar técnicas administrativas para que a empresa consiga um nível e organização, controle e que possa apresentar resultados mais satisfatórios. Barbosa (2000) explica que utilizando o planejamento estratégico e o BSC são ferramentas que podem auxiliar no gerenciamento de uma empresa e ampliando o seu potencial.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ferramenta do *Balanced Scorecard* apontou o perfil da empresa analisada, as dificuldades encontradas pela podem comprometer o seu desenvolvimento e até o seu negócio. A realidade de pequenas empresas também pode ser vista não só como uma dificuldade financeira, e sim como uma dificuldade de gerenciar e organizar os objetivos e planos para o seu desenvolvimento.

Foi utilizado o questionário com perguntas para identificar os as estratégias e planos estratégicos da empresa e também para analisar as perspectivas da empresa de acordo com o BSC. Os pontos críticos identificados pelo estudo nessa empresa podem ser observados na estrutura do desenvolvimento do BSC, em cada fase de elaboração. A primeira etapa deve ser elaborada a missão, visão e as estratégias. O segundo passo é a elaboração que desenvolve as perspectivas, objetivos estratégicos, metas e estratégias para a realização, também devem ser incluídos a divulgação em toda a empresa, as informações, treinamentos e planejamentos. E o último passo é a implantação com o começo da execução com o acompanhamento necessário contínuo.

O BSC pode direcionar as empresas de pequeno porte para sua administração estratégica, organizando e acompanhado as etapas de evolução de uma organização. O planejamento de pequenas empresas pode ser realizado pela gestão, quando a gestão de uma empresa desenvolve estratégias para o fortalecimento e superar suas dificuldades, a empresa consegue uma estrutura mais organizada e competitiva. As técnicas do BSC podem ser criadas utilizando as perspectivas do BSC que transforma os objetivos em ações e metas para serem executadas.

Essa empresa pesquisada não possui um plano de gestão estratégica definida, como mostra nos resultados obtidos com a aplicação da entrevista. O planejamento estratégico pode ser elaborado entre os funcionários da empresa juntamente com o gestor, incluindo a participação colaborativa de algum centro de pesquisa que analise e estructure os passos da elaboração até a implementação das ações estratégicas que a empresa necessita para concretizar seus objetivos estratégicos.

Um das maiores dificuldades em pequenas empresas está na parte administrativa e financeira, pois as mesmas não dispõem de capital para investimentos, possuem uma carga tributária elevada e precisam ser competitivas no mercado. A metodologia do *balanced scorecard* pode contribuir para a organização, elaboração de estratégias e definições de metas para que as mesmas possam se organizar e investir suas ações no desenvolvimento e por consequência conseguem melhores resultados no seu sistema financeiro.

Os gestores avaliaram a situação de sua empresa respondendo a uma entrevista que tinham informações que apresentam a estrutura elaborada pelo BSC, e foi constatado que a empresa em estudo não possui a definição inicial proposta por esta ferramenta. Esse resultado pode ser o mesmo de algumas outras pequenas empresas que se encontram na mesma situação. Seria necessário dados de outras empresas para averiguar se elas estão nas mesmas condições, dados de outros gestores para compor resultados mais específicos e definir um perfil mais detalhado.

Com a análise do BSC a empresa pode elaborar um mapa para definição das etapas de cada perspectiva, na preparação do ambiente que será aplicado, na elaboração, definição dos objetivos estratégicos, indicadores e metas e um período para a implantação. Utilizando as perspectivas do BSC será mais fácil a empresa observar e estar preparada para o mercado e criar estratégias quando for um período de maior atenção.

As limitações encontradas na realização desta pesquisa estão associadas com as dificuldades dos gestores em responder a entrevista, ou ainda em fornecer informações a respeito da sua empresa, o que é visto também em outras empresas, a não valorização aos processos técnicos de estudo que indicam a situação real de uma empresa, mesmo que os estudos apresentem alternativas para crescimento.

Para futuros trabalhos, faz-se necessário a realização de estudos mais específicos com outras empresas com o mesmo perfil que forneçam informações a respeito da sua situação com os seus objetivos estratégicos para serem comparados com os resultados encontrados nesse estudo. As informações expostas nessa pesquisa podem contribuir para estudos similares ou até para empresas que desejam mudar as suas estratégias e organiza-se de forma proposta pelo *Balanced Scorecard* e as suas etapas.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; **Administração Estratégica de Mercado**. 9 ed. Bookman Editora, 2009.

ANDRUCHECHEN, J. R.; BELLI, A. P.; ALBERTON, L.; PETRI, S. M. Proposta de implementação do planejamento estratégico e balanced scorecard: um estudo em uma microempresa de manufatura. **Revista de Estudos Contábeis**, v. 4, n. 7, p. 57-76, 2014.

ANTONIK, L. R.; A administração financeira das pequenas e médias empresas. **Revista FAE Business**, n. 8, p. 35-38, 2004.

ANTONIK, L. R.; **Empreendedorismo: Gestão financeira para micro e pequenas empresas**. Alta Books Editora, 2018.

AZEITÃO, J.; ROBERTO, J. **O planejamento estratégico e a gestão estratégica nas PME**. 2010.

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, Gilberto. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 1, n. 2, p. 123, 2004.

BARDIN, L. **Análise do discurso**. Lisboa: Edições, v. 70, 1977.

BERNARDI, T.; SILVA, I. B.; BATOCCHIO, A. Roteiro para implantação de Balanced Scorecard: estudo de caso em pequena empresa. **Revista de Ciência & Tecnologia**, v. 17, n. 33, p. 87-102, 2012.

CARVALHO, C. M. T.; AZEVEDO, G. M. C. Balanced Scorecard-Sistema de Informação Vs Sistema de Gestão. **Estudos do ISCA**, n. 6/7, 2001.

CHENG, A.; MENDES, M. M.; A importância e a responsabilidade da gestão financeira na empresa. **Caderno de Estudos**, n. 1, p. 01-10, 1989.

COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. F. A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte. **Anais**. In: Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 1999.

ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R.; A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de ciências da administração**, v. 9, n. 19, p. 147-178, 2007.

OTTOBONI, C.; PAMPLONA, E. O.; Proposta de pesquisa para avaliar a necessidade de se medir o desempenho financeiro das micro e pequenas empresas. **Anais**. ENEGEP, XXI., Salvador. Bahia, 2001.

FERNANDES, C.; PEGUINHO, C.; VIEIRA, E.; NEIVA, J.; Análise Financeira-Teoria e Prática. **Lisboa: Edições Sílabo**, 2012.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H.; **Administração estratégica**. Editora Saraiva, 2017.

FISCHMANN, A. A.; ZILBER, M. A. Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica. **Anais**. Encontro da ANPAD, XXIII. 1999.

GASPARETTO, V.; BORNIA, A. C. O Balanced Scorecard como uma ferramenta de feedback e aprendizado estratégico. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2000.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 220p.

GIMENES, R. M. T.; ROCHA, V. L. O gerenciamento pelas diretrizes e o Balanced Scorecard como uma ferramenta de gestão estratégica. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR-RECEU**, v. 3, n. 1, 2002.

HERNANDES, C. A. M.; CRUZ, C. S.; FALCÃO, S. D.; Combinando o balanced scorecard com a gestão do conhecimento. **Caderno de pesquisas em administração**, v. 1, n. 12, p. 1-9, 2000.

HERRERO, E.; **Balanced scorecard e a gestão estratégica**. Gulf Professional Publishing, 2005.

KALLÁS, D. O que é o Balanced Scorecard. **Symnetics**. São Paulo, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Linking the balanced scorecard to strategy. **California management review**, v. 39, n. 1, p. 53-79, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Gulf Professional Publishing, 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**. Gulf Professional Publishing, 2000.

KASSAI, S.; As empresas de pequeno porte e a contabilidade. **Caderno de estudos**, n. 15, p. 01-23, 1997.

KLÖPPEL, F. V.; SOUZA, P.; LUNKES, R. J.; Missão empresarial: uma análise de sua efetividade para o planejamento estratégico. **Contaduría Universidad de Antioquia**, n. 66, p. 113-129, 2015.

KUNSCH, M. M. K.; Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. **Análisi: quaderns de comunicació i cultura**, n. 34, p. 125-139, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do Trabalho Científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 310p.

LIMA, E. Estratégia de pequenas e médias empresas: uma revisão. **REGE Revista de Gestão**, v. 17, n. 2, p. 169-187, 2010.

LOPES, E.; Empreendedorismo: Utilização dos Conceitos de Gestão Estratégica na criação duma Visão, Missão e Objetivos. **Anais. Atas I Jornadas Empreendedorismo em Portugal**, 2015.

LUNA, R. A.; MOURA, A. R.; SILVA, A. S. L.; MAIS, M. B. P. A utilização do planeamento estratégico como ferramenta de gestão das micro e pequenas empresas na região metropolitana de Fortaleza. **CONNEXIO**, v. 4, p. 115-126, 2014.

MARTINS, M. A. P.; **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing**. Brasport, 2007.

MONTEIRO, J. M.; BARBOSA, J. D.; Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 5, n. 2, p. 38-59, 2011.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração, São Paulo**, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

NUNES, A. V. **Indicadores de desempenho para as micro e pequenas empresas: uma pesquisa com as MPE's associadas a microempresa de Caxias do Sul/RS**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2008.

OTTOBONI, C.; PAMPLONA, E. O. Proposta de pesquisa para avaliar a necessidade de se medir o desempenho financeiro das micro e pequenas empresas, **Anais. XXI ENEGEP**, Salvador, Bahia, 2001.

PAGLIARIN, L. L.; LOPES, L. F. D.; BRITO, L. C.; MEDEIROS, F. S. B.; PIVETA, M. N. O planejamento estratégico em uma organização de insumos agrícolas a partir de uma adaptação do Balanced Scorecard. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 2, n. 3, p. 97-112, 2015.

PATINO, C. M.; FERREIRA, J. C. Critérios de inclusão e exclusão em estudos de pesquisa: definições e por que eles importam. **Jornal Brasileiro de Pneumologia**, v. 44, n. 2, p. 84-84, 2018.

PEREIRA, A. D. F.; O modelo dinâmico de gestão financeira de empresas: procedimentos de operacionalização. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 9, n. 4, p. 12-22, 1998.

PEREIRA, M.; **Gestão estratégica**. Centro Voluntário de Cruzeiro, 2009.

PEREIRA, M. F.; Administração estratégica. **Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC**, 2011.

PFEIFFER, P.; **Texto para discussão 37**: planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem. 2000. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/683/1/Planejamento%20estrat%c3%a9gico%20municipal%20no%20Brasil%20-%20uma%20nova%20abordagem.pdf>> Acesso em: 4-out-2019.

PONCHIROLLI, O.; FIALHO, F. A. P.; Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. **Revista da FAE**, v. 8, n. 1, 2005.

PRIETO, V. C.; PEREIRA, F. L. A.; CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 1, p. 81-92, 2006.

REZENDE, D. A.; **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**. Brasport, 2008.

ROCHA, I.; LAVARDA, C. E. F. Retrospectiva bibliográfica sobre o Balanced Scorecard (BSC) como instrumento de planejamento e controle nas empresas. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 16, n. 1, p. 19-34, 2011.

RUAS, E. B. Criação de indicadores estratégicos para o instituto de pesquisas tecnológicas do estado de São Paulo SA–IPT. **RAE-eletrônica**, v. 2, n. 1, 2003.

SANTIAGO, A. M.; MORAES, R. R.; TAVARES, P. S. Metodologia para a implementação de estratégia empresarial em pequenas empresas: aplicação do balanced scorecard-BSC. **Revista de Administração e Contabilidade-RAC**, v. 1, n. 1, 2014.

SANTOS, V.; DOROW, D. R.; BEUREN, I. M. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL-Universidade Federal do Rio Grande do Norte**, v. 8, n. 1, p. 153-186, 2016.

SCHNEIDER, C.; NETO, L. M. Avaliação do desempenho organizacional da empresa familiar Indústrias Alfa SA* com base no modelo de gestão estratégica balanced scorecard. **REGE Revista de Gestão**, v. 13, n. 1, p. 89-104, 2006.

SERTEK, P.; GUINDANI, R. Ari; MARTINS, T. S. **Administração e planejamento estratégico**. Editora Ibpex, 2007.

SILVA, E. S.; **Gestão Financeira-Análise de Fluxos Financeiros-5ª edição**. Vida Economica Editorial, 2013.

SILVA, L. C.; O balanced scorecard e o processo estratégico. **Caderno de pesquisas em administração**, v. 10, n. 4, p. 61-73, 2003.

SILVA, S. J. T.; ESCRIVÃO FILHO, E.; TERENCE, A. C. F. Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: um estudo sobre a sua influência no desempenho dos empreendimentos do setor de base tecnológica de São Carlos/SP. **Revista de Negócios (Online)**, v. 14, p. 29-45, 2009.

SILVEIRA JÚNIOR, A. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. 1995. Disponível em:

<<https://repositorio.unb.br/handle/10482/2401>> Acesso em: 16-out-2019.

SOUZA, W.; QUALHARINI, E. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. **Anais**. In: III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. Senac. 2007.

VANTI, A. A.; ESPIN, R. Metodologia multivalente para priorização estratégica em construção de Balanced Scorecard (BSC). **Revista CCEI**, v. 11, n. 20, p. 54-67, 2007.

VERGARA, S. C. **Tipos de pesquisa em administração**. 1990.

VICENZI, S. E.; BULGACOV, S. Fatores motivadores do empreendedorismo e as decisões estratégicas de pequenas empresas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 35, p. 208-221, 2013.

WERNKE, R.; BORNIA, A. C. Balanced Scorecard: considerações e comentários. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2001.

APÊNDICE A

A entrevista aborda conceitos relacionados à estratégia e indicadores de desempenho desta empresa.

Perfil do Gestor

1. Qual a sua idade?
2. Qual o seu sexo?
3. Qual a sua formação?
4. Qual o tempo de constituição da empresa?
5. Quantos funcionários a empresa possui?
6. A empresa é do tipo familiar?

Sobre as estratégias da empresa e planos

7. A missão da empresa está definida e é conhecida pelos funcionários?
8. A visão da empresa está definida e é conhecida pelos funcionários?
9. As estratégias que permitem alcançar os objetivos da empresa estão definidas?
10. O desempenho da empresa é analisado pelos dirigentes?
11. As estratégias possuem indicadores e metas?
12. Os planos de ação foram definidos?
13. Que tipo de ferramenta a empresa armazena as informações?
14. A empresa procura sempre inovar?

Sobre o BSC e suas perspectivas

16. O senhor conhece o *Balanced Scorecard*?
17. Em relação a parte financeira da empresa, quais as suas dificuldades?
18. Como o senhor explica a visão dos clientes e de mercado para a sua empresa?
19. Como a sua empresa administra os processos internos?
20. Qual a sua perspectiva em relação ao aprendizado e ao crescimento dos funcionários e da empresa?