

A APLICABILIDADE DO *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA PARA INDICADORES DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO RAMO DE SERVIÇOS ELÉTRICOS

Diego Amorim Souza¹
Eliwilton Queiroz de Oliveira²
Jaqueline Conceição Leite³
Alex Moreira⁴

Jaquelineleite.univertix@gmail.com

ÁREA DE CONHECIMENTO: Ciências Sociais Aplicadas

RESUMO

O presente estudo tem como proposta a aplicação de uma ferramenta auxiliar de gestão estratégica o *Balanced Scorecard* (BSC) em uma pequena empresa no ramo de serviços elétricos, com o objetivo de desenvolver um planejamento estratégico e possibilitar a empresa de porte menor uma atuação estratégica. A metodologia foi constituída de uma pesquisa exploratória e de abordagem qualitativa dos fatos. Foi realizada a categorias de análises a partir das informações obtidas por meio de entrevista na empresa com o empresário. Foram compostos o referencial estratégico (missão, visão e valores) e a Matriz *Swot*; posteriormente, chegou-se ao mapa estratégico, em que foi possível mapear os objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores, baseados nas quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, crescimento e aprendizado. Este estudo possibilitou desenvolver o planejamento estratégico de uma empresa de pequeno porte, utilizando de ferramentas gerenciais como o *Balanced Scorecard* e a Matriz *Swot*, que se mostraram instrumentos fundamentais para avaliação de desempenho da empresa estudada, auxiliando a gestão em decisões futuras, além de manter a empresa economicamente saudável diante o cenário de crises existentes. Ressalta-se a importância de novos estudos sobre ferramentas gerenciais e pequenas empresas tendo em vista a expansão desses empreendimentos e a necessidade de uma gestão eficaz.

PALAVRAS-CHAVE: *Balanced Scorecard*; Planejamento Estratégico; Pequena Empresa.

INTRODUÇÃO.

¹ Graduado em de Ciências Contábeis – Faculdade Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó/MG

² Graduado em de Ciências Contábeis – Faculdade Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó/MG

³ Graduada em Ciências Contábeis, Pós-graduada em Docência do Ensino Superior, Pós-graduada MBA em Controladoria e Finanças; Pós-graduada MBA em Gestão da Saúde Suplementar, Coordenadora do curso de Ciências Contábeis e Professora dos cursos de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário– UNIVERTIX – Matipó/MG.

⁴ Bacharel em Administração; Pós-graduado em MBA em Gestão de Projetos; Especialista em Ensino de Matemática, Especialista em Ensino de Matemática e Física; Mestrando em Educação Ciências e Matemática (Universidade Federal de Viçosa-MG). Coordenador e Professor do curso de Administração e professor do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário– UNIVERTIX – Matipó/MG.

As constantes mudanças no setor econômico e mercadológico fazem com que as empresas enfrentem um ambiente dinâmico e competitivo, em que os tomadores de decisão precisam analisar o cenário externo, os recursos, a capacidade produtiva da organização e decidir sobre estratégias operacionais e gerenciais (COSTA, 2019).

Dentro desse contexto, torna-se imprescindível a adoção por uma postura estratégica frente ao aumento da competitividade, exigindo dos gestores uma maior capacidade para formular e implementar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios de mercado (MONTENEGRO; CALLADO, 2019).

Segundo Amaral (2016), as empresas de pequeno porte normalmente são administradas pelos próprios societários, os quais detêm conhecimento do seu negócio, apesar da ausência de capacitação relacionada à *marketing*, contabilidade, finanças, dentre outros. Devido a uma ausência do conhecimento de gestão, as empresas tendem a entrar em um futuro cenário de falências.

Portela *et al.* (2016) afirmam que as empresa com atuação no setor de materiais elétricos têm necessitado elaborar estratégias cada vez mais eficazes para acompanhar o mercado atual nesse segmento. Com o avanço tecnológico, as empresas precisam realizar investimentos voltados para inovação dos seus produtos, buscando manter-se no mercado varejista e atender aos seus clientes da melhor forma.

Nessa perspectiva, o *Balanced ScoreCard*, conhecido também pelas iniciais BSC, trata-se de uma ferramenta de apoio à gestão estratégica, refere-se mas não deve ser utilizada como uma finalidade e sim como um meio para alcançar alguns objetivos dentro de uma organização (HASKEL; PETRI, 2020).

O BSC é um método de gestão que complementa o planejamento à medida que traduz a missão e as estratégias da empresa em um conjunto de indicadores de desempenho estruturados, possibilitando, assim, a implantação, o acompanhamento e a avaliação das estratégias empresariais (MONTENEGRO; CALLADO, 2019).

Este estudo justificou-se por abordar uma área ainda não muito explorada, que é a aplicação da ferramenta BSC para as pequenas empresas, tendo em vista que o conhecimento em gestão estratégica é primordial para um bom desempenho organizacional. Essas empresas sofrem de forma considerável pela falta de

informação e aplicação de métodos estratégicos eficazes.

Nessa perspectiva, a problemática que se apresentou referiu ao seguinte questionamento: O uso de ferramentas gerenciais possibilita desenvolver o planejamento estratégico de uma empresa de pequeno porte?

Nesse contexto, considerou-se a hipótese que ao utilizar a ferramenta BSC torna-se possível desenvolver o planejamento estratégico de uma pequena empresa, possibilitando avaliar o desempenho organizacional e implementar objetivos estratégicos.

Assim o objetivo geral deste estudo foi: desenvolver o planejamento estratégico de uma empresa de pequeno porte do ramo de serviços elétricos, utilizando o modelo de medição de desempenho *Balanced Scorecard*. Os objetivos específicos foram: identificar a missão, a visão e os valores que compõem o referencial estratégico, analisar fatores internos e externos que afetam positiva ou negativamente a empresa, definir objetivos estratégicos relacionados às quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

O estudo mostrou-se relevante ao possibilitar uma contribuição prática, ao propor essa ferramenta de gerenciamento de informações aplicadas à empresa de porte menor. Assim pretende disponibilizar dados sobre técnicas e ferramentas utilizadas para auxiliar nas estratégias empresariais gerando, assim, novas vertentes de conhecimento que possibilitarão o enfrentamento de problemas, permitindo o reconhecimento de oportunidades de mudanças organizacionais futuras e significativas, a partir de uma atuação estratégica no presente.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA. O BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA.

Para Gomes (2015), o BSC é um conjunto de medidas que permite que os gestores tenham uma visão mais ampla e completa de seus negócios e que pode ser utilizado para gerenciar importantes processos da rotina empresarial.

Kaplan e Norton (1997) citam que o BSC foi criado com o intuito de preencher uma lacuna nos sistemas de avaliação de desempenho das empresas. Antigamente, o sucesso de uma empresa era determinado somente por suas mensurações contábeis, enquanto que o BSC balanceia as decisões financeiras e

operacionais, proporcionando aos gerentes as ferramentas necessárias para um futuro positivo.

O desempenho das empresas ficou por muito tempo atrelado a medidas financeiras, norteadas por estratégias que circulavam ao redor da interação com clientes, de suas capacidades e competências. A implementação de um sistema cujo objetivo é medir o desempenho das ações é muito importante, pois somente as medidas financeiras não seriam capazes de abarcar informações que refletissem a realidade de um valor econômico futuro (KAPLAN *et al.*, 1997).

Conforme Costa (2019), o conceito BSC evoluiu: da combinação de medidas financeiras e não financeiras passou a ser considerada uma estrutura organizacional que abrange também o planejamento estratégico, a execução e respectivo gerenciamento.

GESTÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES VERSUS PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO EMPRESARIAL.

A gestão estratégica de uma organização é, sem dúvida, o caminho para sua realização e sucesso. Gerir estrategicamente um empreendimento é estar preparado para o ambiente no qual se pretende atuar e ser capaz de se adaptar às possíveis alterações que dele advenham (CALABRIA; ZANCHIN, 2018).

Pereira (2009, p.10) conceitua “A gestão estratégica é uma ‘metodologia’ importante que visa assegurar o sucesso da empresa agora, bem como principalmente o seu sucesso no futuro.”

Lobato (2000) refere-se ao planejamento estratégico como o “processo dinâmico através do qual são definidos caminhos que a empresa deverá trilhar por meio de um comportamento proativo, levando em conta a análise de seu ambiente e em consonância com a sua razão de existir, a fim de construir o seu futuro desejado”.

O planejamento estratégico apresenta algumas características importantes. Matos (1999) destacam cinco. São elas:

Quadro 1: Características fundamentais de um planejamento estratégico.

Primeiro	Está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente que muda a todo o momento, ou seja, é preciso saber lidar com a incerteza onde as decisões devem ser tomadas através de julgamentos e não de dados concretos. Normalmente busca respostas às forças e pressões externas.
Segundo	O planejamento estratégico é orientado para o futuro, normalmente à longo prazo. Ele considera o problema atual e busca ações enfrentar obstáculos e conseguir atingir seus objetivos no futuro.
Terceiro	O planejamento estratégico é compreensivo. Envolve a organização como um todo com um comportamento global, compreensivo e sistêmico. Para não ficar apenas no papel, é fundamental a participação das pessoas envolvidas neste processo, pois elas são as responsáveis por fazer com que as coisas aconteçam da melhor maneira possível a fim de conquistar suas metas.
Quarto	O planejamento estratégico é um processo de construção e consenso. São vários parceiros que possuem interesses e necessidades diferentes onde a organização deve buscar a convergência destes interesses para o objetivo principal. Por este motivo, sua aceitação deve ser ampla, ou seja, deve atingir todas as pessoas de todos os níveis da empresa.
Quinto	O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional. Pelo fato de buscar sempre a flexibilidade para se adaptar ao ambiente, em cada situação, há um novo aprendizado.

Fonte: (MATOS, 1999).

O planejamento é primordial para as organizações, pois elas precisam de instrumentos para prever cenários e estão constantemente tentando garantir o crescimento e a permanência no mercado. Para tanto, é necessário que se implantem estratégias com ferramentas de apoio, buscando o equilíbrio e a manutenção para se manter no mercado (SOUZA, 2018).

A gestão de empresas vem tomando uma proporção mais complexa sobre o surgimento da necessidade de mudanças. Com isso é necessário conhecimento externo e interno do ambiente empresarial, para que possibilite a sobrevivência e se alcance um diferencial competitivo. Uma das ferramentas mais utilizadas para o planejamento estratégico é a análise SWOT que estuda o ambiente externo e interno da empresa em busca dos pontos fortes e fracos, identificando oportunidades e ameaças (SOUZA, 2018).

Referente à avaliação do ambiente externo, a análise SWOT é focada nas oportunidades e nas ameaças. No que diz respeito ao ambiente interno da empresa, a análise SWOT é focada nas forças e fraquezas. As forças são vantagens que uma empresa tem em relação aos concorrentes e que devem ser utilizar em seu favor. Do lado oposto, estão às fraquezas, são pontos fracos dos quais empresa deve estar ciente para que possa desenvolver ações para melhorá-las (GOMES, 2015).

A literatura a respeito é unânime ao afirmar que, ante as transformações tão

rápidas a que nos sujeitamos no mundo contemporâneo, participamos a todo o momento de mudanças sociais, políticas e econômicas para as quais são exigidos flexibilidade, conhecimento e clareza de objetivos (CALABRIA *et al*, 2018).

METODOLOGIA

Para o desenvolvimento da presente pesquisa foi realizada revisão bibliográfica sobre o tema em estudo “A aplicabilidade do *balanced scorecard* como ferramenta para indicadores de gestão estratégica em uma empresa de pequeno porte do ramo de serviços elétricos”, e sobre a linha de pesquisa “*Balanced Scorecard*”.

Segundo Gil (2007, p. 17), pesquisa é definida como:

(...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Tratou-se de uma pesquisa de natureza básica que, conforme Gerhardt e Silveira (2009, pag. 34), objetiva gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da Ciência, sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais.

Quanto aos objetivos dos estudos em questão, foi realizada uma pesquisa exploratória. Segundo Gil (2002, p.41), pesquisas exploratórias tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

Referente aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi do tipo estudo de caso, que Fonseca (2002, p. 33) descreve como:

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode discorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador.

Para elaboração deste trabalho, além da base teórica anteriormente apresentada, também foi utilizado como instrumento para a coleta de informações a entrevista semiestruturada. Conforme Gerhardt e Silveira (2009, p.72):

O pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do assunto principal.

Foi realizado o desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa de pequeno porte do ramo de serviços elétricos, utilizando o modelo de medição de desempenho *Balanced Scorecard*. Dessa forma, foram contempladas as seguintes etapas:

Etapas 1: Realizou-se a entrevista com o Sócio Proprietário Administrador na data de 10 setembro de 2021.

Etapas 2: Foi elaborada a missão, visão e valores que compõem o referencial estratégico.

Etapas 3: Foram analisados os fatores internos e externos que afetam positivamente ou negativamente a empresa. Para tanto, construiu-se a Matriz Swot e realizaram-se as devidas análises.

Etapas 4: Definiram-se os objetivos estratégicos relacionados às quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, buscando estruturar os objetivos estratégicos de acordo com as 04 perspectivas do BSC: Financeira; Clientes; Processos Internos; Aprendizado e Crescimento.

O participante foi esclarecido sobre sua participação na pesquisa, os objetivos e a relevância da pesquisa, aspectos éticos, participação voluntária e garantia do sigilo, mediante a leitura e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, havendo autorização para realização da pesquisa.

O estudo foi realizado em uma empresa de pequeno porte no ramo de serviços elétricos, constituída no município de Matipó, cidade do interior do Estado de Minas Gerais. Dentre as principais atividades que a empresa desenvolve estão as vendas de motores elétricos, enrolamentos de motores elétricos e resfriadores de leite, consertos em geral de picadeiras e ensiladeiras. A atividade da empresa é desenvolvida por dois sócios proprietários com a colaboração de cinco funcionários, que constituíram a amostra do estudo. Os sócios atuam nesse ramo na região de Matipó há 35 anos. Diante disso, a escolha do objeto do estudo justificou-se pela necessidade da aplicação da ferramenta BSC para as pequenas empresas, tendo em vista que desenvolver um planejamento e ter o conhecimento em gestão

estratégica é primordial para um bom desempenho organizacional.

O estudo conta com uma abordagem qualitativa para análise dos dados, a que Kauark, *et al.* (2010, p. 26) referem como:

Pesquisa Qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significação básica no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Após a etapa de organização e classificação do material coletado, procedeu-se a uma análise profunda dos textos, de modo a produzir explicações e explicações que procuraram de alguma forma, responder à problemática do estudo e atingir os objetivos que motivaram a investigação, os quais estão organizados e categorizados segundo critérios relativamente flexíveis e previamente definidos neste estudo.

CATEGORIAS DE ANÁLISES

Nesta seção, apresentamos as informações coletadas e os resultados obtidos sobre a aplicabilidade do *Balanced Scorecard* em uma pequena empresa que desenvolve sua atividade comercial no ramo de serviços elétricos. Para isso, apresenta-se uma breve descrição da empresa, os passos para o desenvolvimento do planejamento estratégico e a estruturação do mapa estratégico.

Etapa 1: Entrevista

Como etapa inicial para o desenvolvimento do planejamento estratégico, foi realizada uma entrevista com o gestor e proprietário da empresa, a fim de obter informações sobre o processo de construção do empreendimento como também a identificação de como é a gestão na atualidade.

Realizou-se uma entrevista não estruturada, composta por 16 perguntas, respondidas de forma livre; participaram desse procedimento dois pesquisadores e o proprietário da empresa.

Quando perguntado sobre alguns aspectos pessoais e sobre a história da empresa, ele relatou ter Ensino Fundamental incompleto e não possuir qualificação

na área de gestão e nem de elétrica. Afirma, também, que atua desde 1986 em Matipó-MG no setor de consertos elétricos, tendo seu conhecimento adquirido pela prática no ramo e que isso possibilitou inicialmente uma visão de empreendimento.

Dentre os principais serviços oferecidos estão enrolamento de motores elétricos e resfriadores de leite, consertos em geral de picadeiras e ensiladeiras, seus principais clientes são agricultores, proprietários de padaria, reciclagem, pecuária, etc.

O empresário considera que, embora tenha uma boa equipe de trabalho, ainda faltam ferramentas adequadas para atuar de forma mais eficaz. Reconhece a concorrência e a dificuldade de negociação com fornecedores, dentre outros, desafios que podem comprometer o desempenho da empresa.

Sobre estratégias de gestão na sua empresa, relatou que ainda não investiu na capacitação dos colaboradores, não utiliza ferramentas tecnológicas em sua rotina de trabalho, não realiza análise dos resultados da empresa e nem avaliação do negócio e pesquisa de mercado, como também não possui controle interno dos seus processos. Quando necessita de informação especializada, busca por um profissional de contabilidade.

No decorrer da entrevista foi explicado sobre planejamento estratégico e ferramentas gerenciais ao empresário, que, mesmo desconhecendo essas estratégias de gestão e não tendo conhecimento prático de sua eficácia, reconhece sua importância.

A empresa não possui planejamento estratégico, demonstrando dificuldades diante as exigências do mercado competitivo e a necessidade da aplicabilidade de uma ferramenta gerencial na empresa, como o *Balanced Scorecard*.

Etapa 2: Planejamento Estratégico

Conforme Cimino e Silveira (2008), no processo, o confronto dos conhecimentos entre o empresário e o aplicador enriquece a discussão auxiliando na definição ou revisão da missão, na visão e estratégia que sustentam todo o desdobramento na implantação do BSC.

Para o desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa em estudo, foi utilizado o modelo de medição de desempenho *Balanced Scorecard*, até então

desconhecido pela empresa. Na Quadro 2, estão as definições dos itens iniciais do planejamento estratégico, como atividade da empresa, missão, visão e valores que compõem o referencial estratégico.

Quadro 2: Atividade da empresa, missão, visão e valores.

Atividade da empresa	Prestação de serviços para consertos de máquinas elétricas.
Missão	Fornecer soluções elétricas sustentáveis e eficientes e ao mesmo tempo propiciar melhor condições de custo, benefícios e qualidade para nossos clientes.
Visão	Ser reconhecida como a empresa que oferece o melhor serviço técnico de motores e equipamentos elétricos, considerando sempre a total satisfação do cliente, conquistando credibilidade e confiança no mercado.
Valores	Qualidade, ética, paixão, comprometimento, honestidade e transparência nas relações internas e com o cliente.

Fonte: Dados da Pesquisa (2021), Matipó (MG).

Etapa 3: Matriz Swot

Com base nessas informações, foi realizada a Matriz Swot analisando o ambiente interno da empresa identificando as forças e fraquezas. Esses itens estão expostos no Quadro 3.

Quadro 3: Matriz Swot- Forças e Fraqueza

Forças	Processo de compras bem desenvolvido. Bons termos de negociação com fornecedores. Boa reputação quanto à alta qualidade de prestação de serviços. Alta satisfação dos clientes.
Fraquezas	Ausência de sistema de gestão. Pouca utilização de dados. Processo logístico pouco definido. Limitações quanto à publicidade.

Fonte: Dados da Pesquisa (2021), Matipó (MG).

Posteriormente, foi realizada a análise do ambiente externo da empresa, identificando as oportunidades e as ameaças. Essas informações estão representadas no Quadro 4.

Quadro 4: Matriz Swot - Oportunidades e Ameaças.

Oportunidades	Avanços da política macroeconômica. Mudança no comportamento de compra do público-alvo. Necessidade de profissionais nesse ramo. Alta procura pela prestação de serviços. Inovações tecnológicas.
Ameaças	Aumento da inflação. Concorrência. Gastos com materiais Gastos com impostos. Crise econômica

Fonte: Dados da Pesquisa (2021), Matipó (MG).

Etapa 4: *Balanced Scorecard*

Analisando as informações obtidas, é possível realizar a estruturação dos objetivos estratégicos relacionados às quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, de acordo com as 04 perspectivas do BSC: Financeira; Clientes; Processos Internos; Aprendizado e Crescimento, constituindo o mapa estratégico que, de acordo com Kaplan e Norton (2000, p. 81), seria “[...] uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia.” Portanto, na imagem 1 estão descritas as perspectivas e objetivos estratégicos referente à empresa.

Imagem 1 - Mapa Estratégico da Empresa.



Fonte: Dados da Pesquisa (2021), Matipó (MG).

Conforme destacado por Kaplan *et al.* (2004), “cada empresa deve construir o mapa estratégico determinando os objetivos conforme as suas necessidades específicas”. Na figura 1, destacaram-se 14 (quatorze) objetivos estratégicos que estão divididos entre as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* e irão orientar ações a serem desenvolvidas pela empresa.

Na perspectiva do aprendizado e crescimento, destacam-se a necessidade de promover crescimento profissional dos colaboradores, investir no aprendizado sobre gestão, vendas e *marketing* e incentivo aos colaboradores, tendo em vista que essa relação é fundamental para promover a marca da empresa.

Destaca-se, também, a questão dos processos internos, demonstrando a importância de investimentos nos colaboradores e, com isso, o bom desempenho e trabalho de qualidade. Esse processo tem como indicadores, investir em qualificação

profissional, minimizar as mudanças de colaboradores, planejar metas, potencializar o uso de ferramentas tecnológicas. Certamente esse cenário irá refletir na evolução de outras perspectivas também.

A perspectiva do cliente é a principal a ser analisada, pois sustenta o progresso de qualquer empresa. Nesse contexto, inclui-se priorizar a satisfação dos clientes, ampliar a oferta de serviços, aumentar a quantidade de clientes, divulgar a marca da empresa.

E, para finalizar, vale mencionar a situação financeira, destacando o crescimento dos lucros da empresa, aumento dos retornos sobre os investimentos e otimização dos recursos financeiros, necessários para manutenção e progresso da empresa.

Portanto, essas perspectivas estabelecem uma relação de causa e efeito e finalidades a curto e longo prazo, sendo que as demais etapas desenvolvidas foram de suma importância para constituição do mapa estratégico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC) demonstra a importância das ferramentas de contabilidade na prática de uma empresa, possibilitando uma visão estratégica de acordo com suas características, possibilitando seu amadurecimento. O estudo demonstra a importância de se utilizar essa técnica de medição de desempenho nas pequenas empresas, como forma de auxiliar o gestor nas tomadas de decisão para obter melhores resultados.

As pequenas empresas estão atuantes em diversos contextos comerciais, portanto, precisam acompanhar e atualizar-se frente às mudanças relacionadas ao mercado. Na aplicabilidade do BSC houve uma interação entre os objetivos estratégicos e os mecanismos operacionais já realizados, tornando-o mais flexível e condizente com a realidade, enfatizando a responsabilidade do tomador de decisões na condução e aplicabilidade do mesmo no cotidiano da empresa.

Diante um mercado competitivo e de uma economia frágil, as empresas passam por várias dificuldades para manter-se no mercado e escapar do cenário de falências existente.

Logo, investir no processo de gestão de uma empresa torna-se fundamental e

a elaboração de um planejamento estratégico é necessária para obtenção de informações sobre a empresa e apoio aos gestores em suas decisões. Permite, ainda, nortear os objetivos estratégicos traçados a curto e longo prazo alcançando desenvolvimento e crescimento.

Este trabalho permitiu desenvolver o planejamento estratégico de uma empresa de pequeno porte, utilizando de ferramentas gerenciais como o *Balanced Scorecard* e a Matriz *Swot*. Isso viabilizou identificar a missão, visão e valores e compor um referencial estratégico, analisar fatores internos e externos da empresa e construir um mapa estratégico com base nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Durante elaboração do estudo verificou-se a necessidade de abordar mais essa temática e possibilitar a construção de novos conhecimentos. Diante disso, sugere-se que outras pesquisas possam ser realizadas nesse contexto, possibilitando produzir e compartilhar o saber científico.

Portanto, conseguiu-se atingir os objetivos propostos pelo estudo, promovendo conhecimento teórico e prático sobre a ferramenta gerencial em questão, uma vez que, no início do estudo, não se identificou conhecimento dessa ferramenta e a percepção de sua importância para o mundo dos negócios.

REFERÊNCIAS

AMARAL, B.G.; PETRI, S.M.; MAROSTICA, J. **O processo de implantação do balanced scorecard na gestão estratégica de uma pequena empresa prestadora de serviços**. Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí – REAVI. v. 5, n. 7, p. I– F, jun., 2016.

CALABRIA, M; ZANCHIN, J. **Planejamento estratégico como ferramenta de sustentabilidade em empresas de pequeno porte de belo horizonte**. Santa Catarina, 2018.

CIMINO, Júlio Cezar da Silva; SILVEIRA, Cristiane de Sales. **Implantação do Balanced Scorecard (BSC) em pequenas empresas**. XV Congresso Brasileiro de Custos – Curitiba, PR, Brasil, 12 a 14 de novembro de 2008.

COSTA, M.L.R.; GIANI, E.G.S.; GALDAMEZ, E.V.C. **Visão do balanced scorecard nas micro, pequenas e médias empresas**. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão, volume 14, Número 1, 2019, pp. 131-141. Paraná, 201

- FONSECA, J.J.S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- GERHARDT, T.E.; SILVEIRA, D.T. **Métodos de Pesquisa**. Rio Grande do Sul, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GOMES; M.M. **Elaboração de um sistema de indicadores estratégicos para uma empresa varejista**. São Paulo, 2015.
- HASKEL, A. P.; PETRI, S. M. **Balanced scorecard: estudo de caso aplicado para o desenvolvimento e crescimento estratégico de uma microempresa**. Revista Brasileira de Administração Científica, v.11, n.3, p.100-112, 2020.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 24 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- KLAPAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. 20.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapa estratégico: Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KAUARK, F.; MANHÃES, F.C.; MEDEIROS, C.H. **Metodologia da pesquisa : um guia prático**. Bahia, 2010
- LOBATO, David M. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro. Editoração Ed Ltda., 2000.
- MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. **Visão e Ação Estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MONTENEGRO, F. R. M. S.; CALLADO, A. L. C. **Fatores contingenciais e o uso de indicadores de desempenho associados às perspectivas do balanced scorecard**. Revista Gestão Organizacional, v. 14, n. 1, p. 73-91, jan./abr., 2019.
- PEREIRA, Marco Antônio. **Gestão Estratégica**. Curso de Gestão Voluntária Centro Voluntariado de Cruzeiro. USP-EEL. 2009.
- PORTELA, C.B.; NECKEL, A.; PALMA, A. **Capacidades empreendedoras: estudo exploratório nas empresas de materiais elétricos na cidade de passo fundo**. Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas- IX EGEPE. Rio Grande do Sul, 2016.

SOUZA, F.A.; MARCELINO, F. **Planejamento estratégico: uma das formas de adequar uma empresa para o futuro.** Londrina, 2018.