

## **Operacionalização do planejamento estratégico através do *Balanced Scorecard*\***

### *Strategy planning operationalization way of Balanced Scorecard*

***Claudiomir Leal de Souza***

Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI  
[claudiomir\\_souza@yahoo.com.br](mailto:claudiomir_souza@yahoo.com.br)

***Sidnei Vieira Marinho***

Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI  
[sidnei@univali.br](mailto:sidnei@univali.br)

***Simone Sartori***

Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI  
[sartori.srr@gmail.com](mailto:sartori.srr@gmail.com)

## **RESUMO**

Pequenas empresas são a espinha dorsal para o desenvolvimento econômico e social. A maioria delas enfrentam uma responsabilidade pela pequenez em relação à recursos e base de clientes, mudanças tecnológicas na produção e fornecimento, entre outros, mais vulneráveis a riscos. Frente a isso, a presente pesquisa analisa a operacionalização do Planejamento Estratégico em uma pequena empresa por meio do sistema de medição de desempenho BSC. Trata-se de um estudo de caso único, realizado em uma indústria de transformação localizada em Santa Catarina. Os dados primários foram coletados na empresa e o Planejamento Estratégico foi desenvolvido em conjunto com um grupo de trabalho da organização. A partir da base estratégica da empresa, por meio da análise da missão, visão, valores, análise SWOT, desdobrou-se essa estratégia em objetivos, indicadores e ações, com ampla divulgação interna para os colaboradores. Na prática, os resultados demonstram que modelos voltados para pequenas empresas tem efeito na implementação da estratégia e sua operacionalização, principalmente quando há o envolvimento de todos os colaboradores.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico; *Balanced Scorecard*; Avaliação Desempenho; Pequenas Empresas; Indústria de Transformação.

## **ABSTRACT**

Small enterprises are the backbone for economic and social development. The majority of them assume a responsibility for smallness in relation to resources and customer base, technological changes in production and supply, among others, more vulnerable to risks. In this context, this research present an operationalization of Strategic Planning in a small business through the BSC performance system. This research is described as an unique Case Study, carried out in a manufacturing industry located in Santa Catarina. Primary data were collected at the company and Strategic Planning was developed in conjunction with an organization working group. From the company's strategic base by an analysis of the mission, vision, values, SWOT analysis, unfolded this strategic in objectives, indicators and actions,

---

\* Recebido em 23 de setembro de 2020, aprovado em 31 de maio de 2021, publicado em 05 de setembro de 2022.

with of broadly internal disclosure to employees. In practice, the results provided insight that specific models to small business have positive effects on the strategic planning implementation, especially when there are involvement by all employees.

**Keywords:** Strategy Planning; *Balanced Scorecard*; Performance Measurement; Small Firms; Manufacturing Industries.

## 1. INTRODUÇÃO

As pequenas e médias empresas estão sujeitas às mesmas condições mercadológicas em que grandes organizações atuam, ambas enfrentam um cenário dinâmico em constante avanço tecnológico (EGGERS, 2020; COSTA; GIANI; GALDAMEZ, 2019). Apesar de possuírem características muito diferentes em relação a estilos de gestão, estrutura de capital, riscos, acesso a financiamentos, recursos, entre outros (ARAÚJO LIMA; CREMA; VERBANO, 2020; MACLEAN; MACINTOSH, 2015), o Planejamento Estratégico torna-se um apoio para as tomadas de decisões na expectativa de um melhor desempenho empresarial (OJHA; PATEL; SRIDHARAN, 2020; AKOLO; MULILI; KIBOI, 2018).

O Planejamento Estratégico é um processo vital para a sobrevivência e o crescimento de uma empresa, especialmente quando as tecnologias e as condições de mercado mudam rapidamente (AREND; SAROOGHI; BURKEMPER, 2015), indica ações que uma empresa deve tomar para enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas no ambiente interno e externo (BRYSON, 2018; TEIXEIRA; DANTAS; BARRETO, 2015), colocando-as em vantagem por ter uma estratégia formal, contínua e explícita em termos de objetivos, geração de alternativas e monitoramento de resultados (AREND; SAROOGHI; BURKEMPER, 2015)..

O Planejamento Estratégico é amplamente adotado nas organizações contemporâneas (GEORGE; WALKER; MONSTER 2019), mas apesar da importância, não é constantemente utilizado por pequenas empresas (MALAGUEÑO; LOPEZ-VALEIRA; GOMES-CONDE, 2018; BORBA et al., 2017; SEBRAE, 2016). Muitas vezes, o Planejamento Estratégico é empregado para cumprir requisitos dos fornecedores ou está restrito à alta administração. Somente preparar um bom plano estratégico não garante sucesso ao menos que seja implementado e respeitado (AKOLO; MULILI; KIBOI, 2018; ASSUNÇÃO; TERÊNCIO; WANDER, 2015). Há muitos estudos sobre o desenvolvimento da estratégia, mas poucos sobre como implementá-la (SULL; HOMKES; SULL, 2015).

Alinhar a estratégia com a operação da empresa e tornar este plano contínuo é um grande desafio, principalmente para as pequenas uma vez que envolvem muitas variáveis, como o relacionamento entre as áreas organizacionais, estratégias de diferenciação, cultura organizacional (SCHÜLL, 2019), capacidade de recursos temporais, humanos e financeiros (PERRY, 2014), sistemas e métodos como apoio a tomada de decisão (PAULA et al., 2020), entre outras. Portanto, medir o sucesso e implementar estratégias eficazes representam desafios contínuos para as organizações (ALSHARARI; EID; ASSIRI, 2018) uma vez que necessitam de abordagens para integrar medidas de gestão em ambientes competitivos.

O *Balanced Scorecard* (BSC), amplamente utilizado desde a sua origem em 1992, permite traduzir as estratégias em ações e gerenciar o desempenho (SARRAF; NEJAD, 2020; SÁNCHEZ-MÁRQUEZ et al., 2018). As medidas de desempenho orientam as pequenas empresas para superar as deficiências e apoiar a tomada de decisão, monitorar e controlar as atividades ou áreas da organização para competir com sucesso (BIANCHI; COSENZ; MARINKOVIĆ, 2015; ZAGO et al., 2008). Mas a maioria das pesquisas sobre a eficácia do BSC foi realizado em grandes empresas havendo carência de estudos que demonstram os benefícios da ferramenta para pequenas e médias empresas baseadas em evidências empíricas (MALAGUEÑO; LOPEZ-VALEIRA; GOMES-CONDE, 2018; PAULA et al., 2020).

Ademais, o BSC é das ferramentas de implementação e controle de estratégia mais influentes dos últimos 75 anos, mas deve ser efetivamente implementada para atingir os seus objetivos (TAWSE; TABESH, 2022).

Neste contexto, a presente pesquisa analisa a operacionalização do Planejamento Estratégico em uma pequena empresa por meio do sistema de medição de desempenho BSC. A empresa em análise Nipon Plating está na cadeia de fornecimento de peças para montadoras de automóveis e possui um Planejamento Estratégico parcialmente elaborado para atender os requisitos na oferta dos seus produtos. Justifica-se este estudo, uma vez que as pequenas e médias empresas são a espinha dorsal de todas as economias do mundo, impulsionam a inovação, competitividade (EGGERS, 2020; ROSSONI, 2010), representam cerca de 90% das empresas e mais de 50% do emprego em todo o mundo (WORLD BANK, 2018). Já a cadeia automobilística é relevante para a economia brasileira. Nos anos recentes o setor representou cerca de 5% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e respondeu por pouco mais de 20% do PIB da indústria de transformação (DAUDT; WILLCOX, 2018). Em função disso, analisar como ocorre o alinhamento do Planejamento Estratégico em uma pequena empresa dentro da cadeia automobilística torna-se importante para as empresas deste segmento.

Além desta Introdução, o artigo apresenta outras cinco seções: seção dois apresenta a Fundamentação Teórica; a seção 3 apresenta os Procedimentos Metodológicos; a seção 4 tem-se os Resultados e Discussões; por fim, apresentam-se as Conclusões da pesquisa.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Planejamento estratégico em pequenas empresas

O Planejamento Estratégico pode ser definido como uma abordagem deliberada e disciplinar para produzir decisões e ações que moldam e orientam a organização (BRYSON, 2018). De natureza analítica, o Planejamento Estratégico faz uso de um conjunto de mecanismos para projetar os objetivos de longo prazo, coletar informações externas e internas, processar essas informações em ações para atingir resultados desejados e melhorar o desempenho futuro (AKOLO; MULILI; KIBOI, 2018).

O objetivo é influenciar a direção estratégica da organização para um determinado período, coordenar as decisões de longo prazo e emergentes (WOLF; FLOYD, 2017). São pré-requisitos para Planejamento Estratégico um bom conhecimento do ambiente operacional, suas forças e fraquezas, e executar os planos como um processo contínuo (ATES *et al.*, 2013). Tanto o diagnóstico interno quanto o externo permitem identificar atores que podem influenciar positivamente ou negativamente a estratégia organizacional (FALQUETO *et al.*, 2020). Especificamente, o Planejamento Estratégico pode ser útil para coletar, analisar e sintetizar informações para considerar seu significado estratégico, estruturar possíveis escolhas juntamente com um caminho claro de ação (OJHA; PATEL; SRIDHARAN, 2020; BRYSON, 2018).

A intensidade da implementação dos fatores como orientação estratégica e capacidade de inovação organizacional podem ajudar a melhorar o desempenho da empresa (RIZAN; BALFAS; PURWOHEDI, 2019). Entretanto, as pequenas empresas tiram pouco proveito da implementação do Planejamento Estratégico, que geralmente está limitado apenas aos níveis de operação, no qual existem indicadores, porém não estão alinhados com os objetivos estratégicos da empresa (GARENCO; BIAZZO, 2012). As falhas na implementação das estratégias são altas e os planos raramente são executados como pretendido em razão de diagnósticos ruins, desafios ou riscos incompreensíveis, falta de disciplina, má comunicação (MACLEAN; MACINTOSH, 2015).

Nas pequenas empresas, o Planejamento Estratégico muitas vezes não é formalizado, é incremental, esporádico e inconsistente (WOLF; FLOYD, 2017) as dificuldades também estão no processo de elaboração do planejamento dadas as especificidades deste segmento

(SOUZA; MARINHO, 2014). Os riscos estratégicos são um obstáculo para as pequenas empresas atingir os objetivos, que derivam de mudanças econômicas, políticas, inovação tecnológica (ARAÚJO LIMA; CREMA, VERBANO, 2020), ausência de flexibilidade e rapidez nas operações (GANCARCZYK; GANCARCZYK, 2018), na maioria das vezes, as pequenas empresas são participantes reativos nas cadeias produtivas dada a capacidade de recursos tanto para a aquisição de informações quanto para resposta ao mercado (PERRY, 2014), além de capacidades administrativas, humanas e recursos econômicos (CABALLERO-MORALES, 2021). Desta forma, o planejamento quando aplicado nesse porte de empresa pode contribuir positivamente para a melhora do desempenho da organização (RIZAN; BALFAS; PURWOHEDI, 2019).

A gestão estratégica visa aumentar o desempenho organizacional, fornece orientação geral para a execução de planos enquanto há a criação de valor e aprendizado (BRINCKMANN; GRICHNIK; KAPSA, 2010). Especificadamente, as etapas de formulação do Planejamento Estratégico consistem no estabelecimento da visão, missão e valores, diagnóstico SWOT, definição de objetivos e metas e por fim, a definição da estratégia (SOUZA; MARINHO, 2014). A capacidade de conduzir o plano estratégico dado o uso de abordagens formais, transparentes e alicerçadas em conhecimento de mercado, fornece aos gerentes os mecanismos para atingir os objetivos e influenciam o desempenho organizacional (SAINAGHI et al., 2019), bem como a sobrevivência no longo prazo (SIRÉN; KOHTAMÄKI, 2016).

A partir dos *insights* obtidos de um processo de planejamento formal, as empresas podem tomar decisões mais eficazes sobre os tipos de recursos a serem utilizados ou adquiridos ao longo do tempo, com a possibilidade mudanças estratégicas quando oportunidades ou desafios se apresentam (DIBRELL; CRAIG; NEUBAUM, 2014). No apoio à execução do Planejamento Estratégico, o sistema de medição de desempenho operacionaliza o plano estratégico e influência no nível de sucesso organizacional (AKOLO; MULILI; KIBOI, 2018), monitora e controla as atividades, além de auxiliar na tomada de decisão (COSTA; GIANI; GALDAMEZ, 2019). As empresas de pequeno porte necessitam de ferramentas para suportar as suas práticas gerenciais, auxiliar no processo de tomada de decisão (MACHADO *et al.*, 2015) e controlar o seu desempenho (WAŚNIEWSKI, 2017). Estas podem se beneficiar do uso dos sistemas de medição para alinhamento estratégico (HEINICKE, 2018). Neste contexto, a subseção 2 destaca os sistemas de medição de desempenho e a ênfase no BSC, tradicional método de medição de desempenho amplamente utilizado.

## 2.2 Sistemas de medição de desempenho organizacional em pequenas empresas

Os sistemas de medição de desempenho organizacional (SMDO) são considerados um meio para a obtenção de vantagem competitiva para agir e adaptar-se às alterações externas (JARDIOUI; GARENGO; ALAMI, 2017; BIANCHI; COSENZ; MARINKOVIĆ, 2015). Trata-se de um instrumento para verificar o nível de cumprimento dos objetivos e metas organizacionais, perpassando todos os níveis hierárquicos de forma clara e integral (LAURY; MATONDANG; SEMBIRING, 2020; BORTOLUZZI *et al.*, 2010). Quando bem aplicados, SMDO são o mecanismo para a melhoria contínua, podem melhorar o resultado a longo prazo ao respeitar as particularidades de cada empresa (WAŚNIEWSKI, 2017), quantificam a eficiência e a eficácia de uma ação (SARRAF; NEJAD, 2020).

Há diversos SMDO, em sua maioria criados até os anos 2000, como *Tableau de Bord de Gestion*, Administração por Objetivos, Pirâmide de Performance, *Balanced Scorecard*, Sete Critérios do Desempenho, *Quantum*, Navegador, Sistema de Medição de Desempenho Integrado Performance Prism (SOUZA; MARINHO, 2014; GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005). Após este período foram feitas somente adaptações de modelos já existentes.

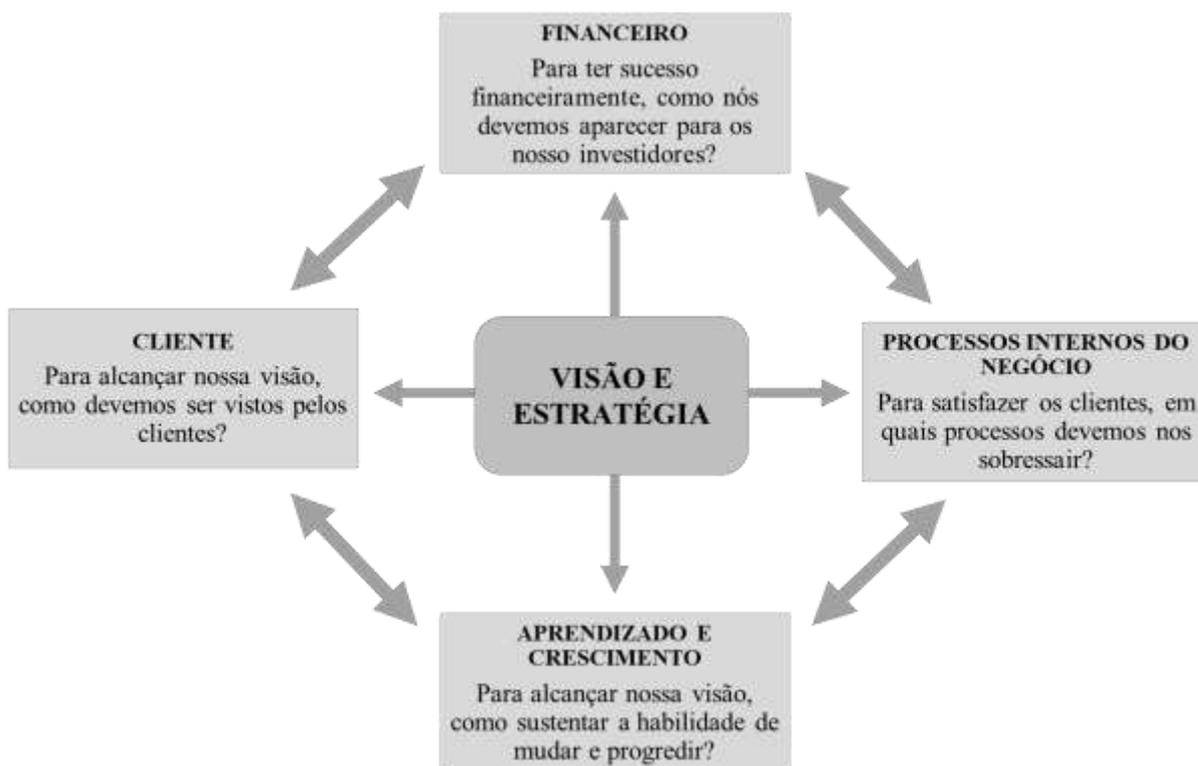
Para determinação de qual sistema de medição de desempenho melhor responde a organização, faz-se necessário considerar um conjunto de atributos e características-chave para a escolha (WAŚNIEWSKI, 2017; PASSOS; SPERS, 2014; SOUZA; MARINHO, 2014; BORTOLUZZI *et al.*, 2010) como: alinhamento estratégico, desenvolvimento da estratégia, foco stakeholders, medidas não financeiras, adaptabilidade dinâmica, orientação por processos, detalhamento e profundidade, abrangência, causa / efeito, clareza e simplicidade (GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005). Para a análise da empresa em estudo, selecionou-se o *Balanced Scorecard* (BSC) devido a sua aderência com os atributos necessários às pequenas empresas, possuir o item alinhamento estratégico, ferramenta sólida e de ampla utilização (SARRAF; NEJAD, 2020; LAURY; MATONDANG; SEMBIRING, 2020), é a ferramenta mais difundida no campo da Administração (AWADALLAH; ALLAM, 2015). A característica mais comum dos sistemas de medição de desempenho escolhidos para pequenas e médias empresas é a dimensão equilíbrio, aspecto crucial desde a criação do modelo BSC (WAŚNIEWSKI, 2017).

O BSC foi divulgado pela primeira vez em 1992 para a mensuração de desempenho em organizações cujo capital intangível exercia um papel essencial na criação de valor (KAPLAN, 2010). Foram identificadas que as tradicionais medidas financeiras isoladamente já não eram suficientes para orientar a trajetória organizacional de longo prazo (KAPLAN, 2010). A ferramenta destaca-se como um mapa de indicadores de desempenho, desdobrados dentro das quatro perspectivas (COSTA; GIANI; GALDAMEZ, 2019): Financeiro, Clientes, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento (Figura 1). O BSC cria valor para as organizações e permite uma ligação os objetivos da organização e o desempenho alcançado por meio de *feedback* (KARPAGAM; SUGANTHI, 2013).

A perspectiva financeira é um aspecto dominante relacionada à lucratividade organizacional (SARRAF; NEJAD, 2020), define o desempenho esperado da estratégia, sendo referência para os objetivos e metas definidos nas outras perspectivas do BSC (KAPLAN; NORTON, 1997). Na perspectiva do cliente é considerado as medidas relacionadas a segmentação e participação do mercado (SARRAF; NEJAD, 2020), com objetivos para atender as necessidades e expectativas dos clientes, retenção e captação de novos clientes (KAPLAN; NORTON, 1997).

Os processos internos representam os processos organizacionais críticos, nos quais a empresa deve alcançar excelência para satisfazer as expectativas e demandas dos clientes, e resultados financeiros satisfatórios aos acionistas; necessidade de inovação dos processos para que os objetivos sejam atingidos (KAPLAN; NORTON, 1997). Por fim, a perspectiva de aprendizado e crescimento é o aspecto de desempenho mais intangível (SARRAF; NEJAD, 2020), baseia-se em identificar a infraestrutura para sustentar o crescimento de longo prazo, principalmente em termos de pessoas, sistemas de informação e procedimentos organizacionais (KAPLAN; NORTON, 1997).

Conforme Paula *et al.* (2020), a capacidade de fazer da gestão estratégica um processo contínuo é conhecido como processo de feedback e aprendizado. Quando estes fatores são cuidadosamente integrados e formam um equilíbrio na análise, este *scorecard* fornece aos gestores uma breve, porém abrangente e oportuna visão de seus negócios (HU; WEN; YAN, 2015). Pois, uma importante contribuição do BSC é considerar múltiplas perspectivas e indicadores como insumo para a tomada de decisões de forma tangível e mensurável (ALSHARARI; EID; ASSIRI 2018), enfatizando as ligações entre as operações atuais, medição de desempenho e estratégia.

**Figura 1** – Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Fonte: Baseado em Kaplan e Norton (1997 p.27).

O BSC tem sido amplamente estudado e utilizada por vários pesquisadores que tiveram como objetivo a medição de desempenho (SARRAF; NEJAD, 2020; LAURY; MATONDANG; SEMBIRING, 2020; NAZARIAN; ATKINSON; FOROUDI, 2017; GORBUNOV *et al.*, 2016; KARPAGAM; SUGHANTI, 2013; ZAGO *et al.*, 2008), operacionalização do desenvolvimento de novos produtos (SAINAGH; PHILLIPS; D'ANGELLA, 2019), avaliação do BSC em termos de desempenho financeiro e resultados na inovação (MALAGUEÑO; LOPEZ-VALEIRAS; GOMEZ-CONDE, 2018), redes de negócio e desenvolvimento colaborativo (AURELI *et al.*, 2018), análise dos fatores que afetam o equilíbrio do BSC (BENKOVÁ *et al.*, 2020), por exemplo. Mais recentemente, o BSC sendo utilizado para apoiar a implementação de estratégias de sustentabilidade (TAWSE; TABESH, 2022).

A facilidade de adaptação às mudanças é um dos fatores atribuídos das pequenas empresas por não possuírem as amarras burocráticas de grandes empresas. Para aquelas que possuem processos organizados, já conseguem criar o seu planejamento estratégico e suportar o uso do BSC de forma integrada, tem-se uma estrutura de melhora e aprendizagem dentro das capacidades da empresa, permitindo maior eficiência (MALAGUEÑO; LOPEZ-VALEIRAS; GOMEZ-CONDE, 2018). Conforme Hu, Wen e Yan (2015), o uso de métodos integrados para o medir o desempenho permite tornar tangível as ações da organização para efetivamente obter os resultados financeiros, atender os clientes, processos internos, aprender e crescer.

O BSC foi desenvolvido para dar aos gestores um controle mais amplo da organização e uma visão mais oportuna do alcance da estratégia em termos de ação, isto é, é uma ferramenta de medição de desempenho que visa vincular decisões e ações operacionais controláveis a objetivos estratégicos (TAWSE; TABESH, 2022). Embora os sistemas de medição de desempenho tenham o potencial de melhorar os processos organizacionais quando

direcionados para a implementação e aplicações práticas, grande parte dos trabalhos são exploratórios e não validam os modelos propostos (OLADIMEJI; CROSS; KEATHLEY-HERRING, 2020). Nesse contexto, a seção seguinte apresenta os procedimentos metodológicos da pesquisa e a proposta de aplicação em uma organização que possui consciência da importância do Planejamento Estratégico.

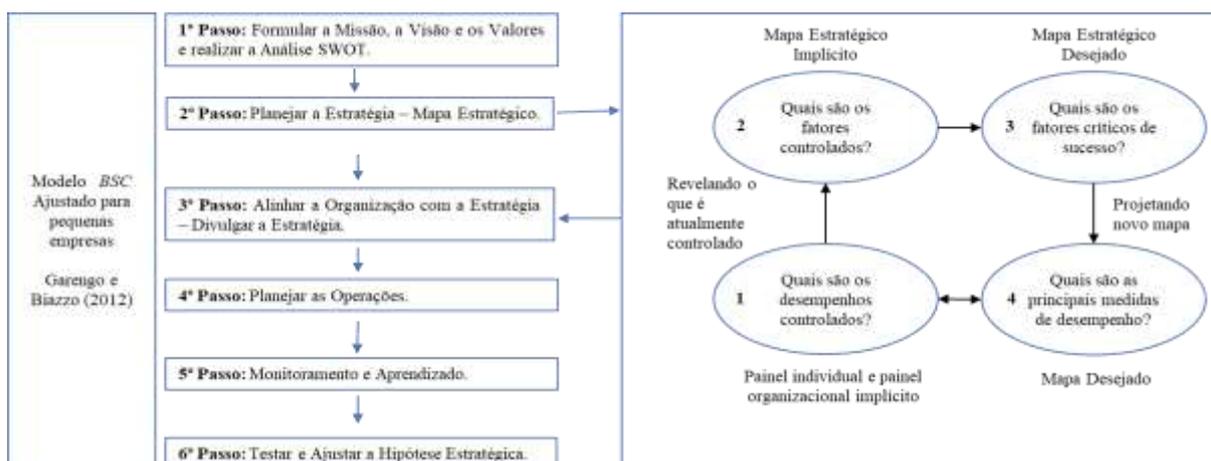
### 3. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, observação participante e análise documental. O estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo considerando o contexto real que se insere (YIN, 2015). A análise documental pode ser realizada em arquivos internos da organização ou com pessoas (VERGARA, 1997). Na observação participante, o pesquisador interfere no objeto de estudo de forma cooperativa com os participantes da ação para resolver um problema e contribuir para a base do conhecimento (TURRIONI; MELLO, 2012). Um dos autores do artigo faz parte do quadro de colaboradores da empresa, possuindo condições privilegiadas para ter acesso à documentação, realizar entrevistas e mais entendimento genuíno dos fatos.

O estudo de caso foi realizado na empresa Nipon Plating, classificada como pequeno porte, possui 35 colaboradores e está localizada em Santa Catarina. A finalidade dos processos organizacionais são os tratamentos superficiais (aplicação de camadas de cromo, zinco, níquel, entre outros metais) para proteção de corrosão ou para evitar o desgaste da peça. Esse processo é muito utilizado na indústria automobilística e de caminhões, calçadista, entre outros ramos. Atualmente, a empresa atua na cadeia das maiores montadoras de veículos do país, com forte dependência do serviço oferecido pela cadeia automobilística. A partir de 2016, a empresa começou a fornecer seu tratamento também para a indústria de caminhões e outros segmentos variados. Em 2019, aproximadamente 70% dos veículos produzidos no Brasil possuem peças cromadas da empresa em análise.

Além da representatividade econômica da organização, justifica-se a escolha para um caso quando a estratégia precisa ser entendida dentro de um contexto sociocultural específico (RESE; CANHADA; CASALI, 2011), tornando-se uma pesquisa em profundidade e com desenvolvimento de ações, aumenta o entendimento sobre eventos reais e contemporâneos, bem como permite a replicação em outras organizações e pesquisas futuras. Conforme Cao, Duan e Tian (2021), o próprio arranjo das pequenas empresas são diferentes daquelas para empresas de médio porte, destacando, portanto, a importância de estudo desta natureza.

A proposta de análise da implantação do BSC na Nipon Plating seguiu o modelo de Kaplan e Norton (2008), denominada “Execução Premium”. Por se tratar de uma pequena empresa, optou-se pelo ajuste da segunda etapa de implantação de acordo com a metodologia circular proposta por Garengo e Biazzo (2012), conforme a Figura 2. O ponto de partida inicia nos processos e indicadores controlados na operação da empresa e que não estão formalizados. Conforme Langwerden (2015), utilizando esta metodologia as pequenas empresas podem traduzir as suas medidas de desempenho individuais em painéis desejados, ao contrário do modelo original de Kaplan e Norton (2008) que utiliza a metodologia do topo da empresa para base.

**Figura 2** – Modelo de Análise Proposta

Fonte: Baseado em Kaplan e Norton (2008) ajustado por Garengo e Biazzo (2012).

O envolvimento da organização é um fator imprescindível para o sucesso da implantação (KAPLAN; NORTON, 2008; SOUZA; MARINHO, 2014), desta forma, foi nomeado pela direção da empresa um grupo de trabalho composto por 5 pessoas das áreas Administrativa, Produção e Qualidade. Conforme Borba et al. (2017), o envolvimento de mais pessoas gera uma análise maior das perspectivas e necessidades estratégicas a serem incorporadas ao projeto.

Desta forma, o pesquisador, pertencente ao quadro de colaboradores, elaborou um protocolo de pesquisa, seguindo as etapas: (i) solicitação aos fundadores a validação ou alteração da missão, visão e valores; (ii) revisão da análise SWOT e definição da estratégia, no qual participaram os fundadores e um grupo de trabalho, sendo que para esta etapa foi disponibilizado 30 minutos para explicação do pesquisador e 72 horas para retorno dos participantes com as análises e considerações; (iii) elaboração do mapa estratégico e desdobramento dos objetivos em indicadores com o grupo de trabalho.

Detalhadamente, a coleta de dados e o desdobramento do modelo foi estruturado em 3 grandes fases. A primeira fase consistiu em analisar os documentos da empresa, tais como o planejamento atual (missão, visão e valores), análise SWOT, relatórios gerenciais (DRE contábil e fluxo de caixa), esboço do manual de integração de funcionários. Por meio desta análise, iniciou-se a execução das primeiras etapas da estratégia da empresa, considerando que já possuía um planejamento parcial. Posteriormente, buscou-se análise dos gestores para validação ou alteração dos dados constantes no planejamento existente.

A fase seguinte consistiu na formulação da estratégia. De acordo com Kaplan e Norton (2008), é nessa fase que se realiza o mapa estratégico, o qual ajuda a visualizar os objetivos estratégicos em uma única página. Além disso, devem ser avaliadas as conexões de “causa-efeito” nas quatro perspectivas do BSC. Nessa fase está a diferença do modelo de Kaplan e Norton e a metodologia circular proposta por Garengo e Biazzo (2012), no qual deve-se: (i) identificar quais os desempenhos são controlados; (ii) nos desempenhos controlados, analisar quais são os fatores controlados para identificar um mapa estratégico implícito; (iii) definir o mapa da estratégia desejado como um resultado da comparação entre o que está atualmente sob controle e a estratégia desejada, eliminando fatores críticos não estratégicos e acrescentando novos indicadores da estratégia; e, (iv) tradução do mapa estratégico em um painel de indicadores necessários para a execução da estratégia.

A terceira e última fase consistiu no alinhamento da organização com a estratégia, bem como a comunicação do planejamento aos colaboradores. Para o sucesso na divulgação desses indicadores é necessário alinhar toda a organização com a estratégia, garantindo que todos na

empresa compreendam e apoiem a estratégia formulada (KAPLAN; NORTON, 2008). Essa fase contemplou o planejamento das operações, ou seja, a transformação dos indicadores em atividades da operação no dia a dia. Foi desenvolvido um plano de ação para cada perspectiva, detalhando em ações operacionais os objetivos estratégicos, determinando o responsável, a data de início e a data de término de cada ação.

Dado o objetivo do trabalho, apresentam-se os resultados até o quarto passo do modelo BSC. Bem como, está fora do escopo da pesquisa a realização das duas últimas etapas, as quais contemplam o monitoramento após a aplicação do modelo e a realização dos ajustes necessários.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O Planejamento Estratégico requer uma mentalidade na qual “as coisas mais importantes estejam em primeiro lugar”, sendo necessário esclarecer a missão e elucidar seus valores, como cumpre a missão e destaque a visão (aspiração futura) (KAPLAN; NORTON, 2008). Após realização da análise dos documentos da empresa e análise dos sócios, a reformulação é apresentada no Quadro 1.

A missão é uma breve declaração que define porque a organização existe, especialmente o que ele oferece aos seus clientes (KAPLAN; NORTON, 2008). Os sócios visam a rentabilidade da empresa como consequência dos colaboradores e clientes satisfeitos, mas ancorados nos valores. A visão e valores sofreu alterações significativas, uma vez que não refletiam o pensamento dos donos da empresa. Os valores de uma empresa devem descrever as atitudes desejáveis e comportamentos que a empresa deseja promover, bem como condutas proibidas (suborno, assédio e conflitos de interesse) a evitar (KAPLAN; NORTON, 2008).

**Quadro 1** – Missão, Visão e Valores

	<b>ANTES (2016)</b>	<b>ALINHAMENTO PE e BSC (2020)</b>
<b>MISSÃO</b>	Buscar cada vez mais melhorar seus processos, para bem atender seus clientes.	Buscar resultados para a empresa, através da satisfação dos nossos colaboradores e clientes, ancorados em nossos valores.
<b>VISÃO</b>	Ser a melhor empresa regional na área de revestimento de cromo duro.	Ser referência de Qualidade na aplicação de tratamentos de superfície no Brasil.
<b>VALORES</b>	Orientação a resultado e foco no cliente Qualidade e eficiência Organização e honestidade Melhoria continua Coragem e autoconfiança Respeito as pessoas Ambiente de trabalho agradável/motivador	Ética Qualidade Transparência Respeito Responsabilidade Socioambiental

Fonte: Os autores (2022).

Por conseguinte, a análise SWOT foi revisada após as contribuições do grupo de pesquisa e da discussão com os sócios (Quadro 2). A primeira reunião contribuiu para melhor entendimento dos conceitos e atual análise do ambiente. A segunda reunião permitiu a compilação e validação dos dados. Desta forma, a ferramenta foi usada para complementar o Planejamento Estratégico, que estuda e apresenta a situação de uma organização sob a ótica de mais variáveis para além do financeiro (QUEZADA et al., 2019).

Quadro 2 – Análise SWOT

	<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>(a) Análise SWOT 2016</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Credibilidade da empresa junto aos clientes</li> <li>2. Qualidade do serviço fornecido</li> <li>3. <i>Know-how</i> técnico</li> <li>4. Processo bem estruturado</li> <li>5. Equipe qualificada</li> <li>6. Clientes fixos (fiéis)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organização administrativa</li> <li>2. Falta de definição de marcas</li> <li>3. Falta de estrutura física para novos clientes</li> <li>4. Organização financeira</li> <li>5. Falta de área comercial</li> <li>6. Falta de marketing</li> <li>7. Falta de mídia direcionada</li> <li>8. Equipe de supervisão em zona de conforto (antiga)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de concorrência na região</li> <li>2. Concorrentes não especialistas em volume</li> <li>3. Modernização das unidades</li> <li>4. Espaço físico disponível para desenvolver outros tratamentos</li> <li>5. Energia livre contratada para final de 2017</li> <li>6. Desenvolver e qualificar a equipe de supervisão</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eliminação do cromo em função de novas normas ambientais</li> <li>2. Busca de tratamentos menos poluentes a médio prazo por empresas</li> <li>3. Ostracismo nos últimos anos</li> <li>4. Concentração de clientes (muito em poucos) podendo gerar a quebra da empresa</li> <li>5. Falta de modernização da fábrica (gerando dúvidas dos clientes sobre garantias)</li> </ol>
<b>(b) Análise SWOT 2020</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Credibilidade da empresa junto aos clientes</li> <li>2. Solidez do processo de cromo de pistões</li> <li>3. <i>Know-how</i> técnico dos fundadores</li> <li>4. Equipe experiente</li> <li>5. Clientes fixos fiéis</li> <li>6. Foco em automação</li> <li>7. Retíficas automatizadas</li> <li>8. Valorização e respeito as pessoas</li> <li>9. Engajamento do quadro funcional</li> <li>10. Terreno e barracão próprios</li> <li>11. Organização e controle financeiro</li> <li>12. Estrutura física para peças de volume e de tamanho</li> <li>13. Energia livre contratada até 2025</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dificuldades na gestão e implantação de novos projetos</li> <li>2. Falta de qualificação da equipe de nível operacional</li> <li>3. Falta de automação nas linhas de cromo, gerando perda de competitividade</li> <li>4. Falta de estrutura física para novos tratamentos</li> <li>5. Falta de área de compras e de comercial ativa</li> <li>6. Alto índice de retrabalho em peças de altas camadas</li> <li>7. Processos instáveis, dependentes de pessoas</li> <li>8. Falta de fluxo financeiro em função de inadimplência</li> <li>9. Falta de informatização (servidores na fábrica)</li> <li>10. Único fornecedor de matéria-prima</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponibilidade no mercado de novos equipamentos com tecnologia para redução de custos</li> <li>2. Clientes buscam cromo para redução de custos</li> <li>3. Busca do mercado por novos tratamentos (KTL, ZN)</li> <li>4. Qualidade de vida da região, atraindo novos profissionais</li> <li>5. Baixa concorrência</li> <li>6. Licenciamento ambiental municipal</li> <li>7. Acordo Mercosul e União Europeia</li> <li>8. Reformas tributária e previdenciária</li> <li>9. Aumento de exportações de carros gerando aumento da produção interna</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Substituição do cromo visando a sustentabilidade ambiental</li> <li>2. Perda de competitividade pela falta de automação</li> <li>3. Pessoas não qualificadas na região</li> <li>4. Concorrentes existentes com processos completos</li> <li>5. Retorno da liberação ambiental para a estadual</li> <li>6. Alta concentração em poucos clientes</li> <li>7. Risco de internalização de processo da retífica pelo segundo maior cliente</li> <li>8. Corte de incentivos à indústria automobilística</li> <li>9. Variação cambial aumentando custos</li> <li>10. Término de acordos mundiais lista de exceções – OHMS</li> <li>11. Novas variantes COVID-19, forçando protocolos isolamento</li> </ol>

Fonte: Os autores (2022).

Notou-se na revisão da análise SWOT que as ameaças estavam desatualizadas e que existia uma mistura entre as oportunidades e as forças. O item “espaço físico para novos tratamentos”, por exemplo, estava listado entre as oportunidades da empresa, mas se refere ao campo de forças. Outro exemplo é a organização financeira da empresa, que constava como

ponto fraco, porém a empresa foi estruturada após a realização da primeira análise SWOT e esse item tornou-se um ponto forte.

A análise SWOT revela uma série de questões que a organização poderá adotar, como novos segmentos de mercado para investir ou rever segmentos em retração. Bem como, a análise de risco no ambiente onde a empresa está inserida é primordial para possivelmente tomar uma série de decisões estratégicas quanto ao futuro da organização (ABOSEDE; OBASAN; ALESE, 2016). Organizações de pequeno porte, como a Nipon Plating, são flexíveis quando surgirem oportunidades ou ameaças em seu ambiente, podem se comunicar com os clientes mais facilmente, possuem um processo rápido na tomada de decisão, o que lhes dá uma espécie de vantagem em termos de introdução de inovação (DUDIC *et al.*, 2020; EGGERS, 2020).

Após a formulação da SWOT, iniciou-se a elaboração da estratégia. Ao buscar o crescimento, as pequenas empresas avaliam as chances de mercado e formulam objetivos estratégicos com base em suas próprias capacidades e recursos acessíveis na rede de organizações colaboradoras (GANCARCZYK; GANCARCZYK, 2018). O objetivo é garantir que a estratégia aproveite as forças (internas) para perseguir as oportunidades (externas), lutar contra as fraquezas e as ameaças que prejudicam a execução da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2008). Nesse sentido, o grupo de trabalho definiu as estratégias gerais da empresa para os próximos anos, apoiada em 5 pilares:

- Automação, inovação e informatização: destinar esforços em automatizar, inovar processos e informatizar a fábrica;
- Diversificação: desenvolver e oferecer novas soluções aos clientes, buscar novos clientes e fornecedores;
- Desenvolvimento e captação de pessoas: apoiar o desenvolvimento de pessoas que já estão na empresa e buscar talentos no mercado para compor o time;
- Maximizar resultados: aumentar faturamento, controlar despesas de pessoal e gerais e melhorar os resultados;
- Crescimento sustentável: crescer de maneira sustentável com rentabilidade e desempenho ambiental, social e de governança, com satisfação dos clientes e respeito aos valores da empresa.

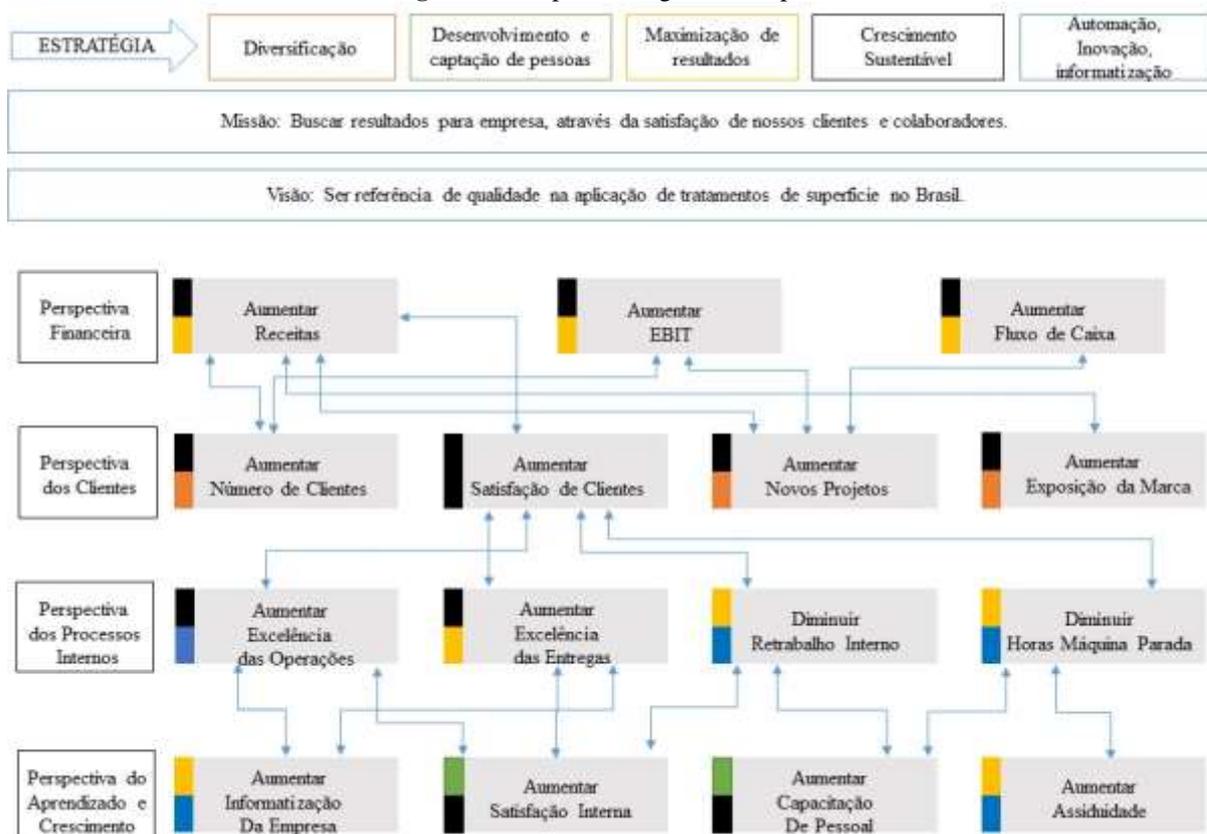
O estágio mais importante na elaboração de uma estratégia é a declaração dos desafios (MACLEAN; MACINTOSH, 2015). Também, os empreendimentos que são baseados em oportunidades de mercado têm melhores chances de sobrevivência em tempos de crise quando comparados aos negócios iniciados por necessidade (SIMÓN-MOYA; REVUELTO-TABOADA; RIBEIRO-SORIANO, 2016). Ou seja, as orientações estratégicas apresentadas consistem em pilares que buscam um desempenho superior. Em diversificação, por exemplo, permite uma abordagem responsiva para atender necessidades imediatas de um cliente e oferecer novas soluções que vão além dessas necessidades ou ainda, conforme Kaplan e MacMillan (2021) que destacam que as empresas adotem e trabalhem em prol de objetivos sociais e ambientais, além das estratégias tradicionais.

Por conseguinte, foram definidos os indicadores de desempenho e o mapa estratégico (Figura 3), necessariamente estando coerentes com a missão, visão e estratégia organizacional (ROSSONI, 2010). Após formulá-las, é necessário planejar a forma de colocar em prática no curto prazo (KAPLAN; NORTON, 2008). O mapa estratégico deve ser de fácil compreensão permitindo visualizar os objetivos estratégicos, as ações que serão tomadas e os recursos necessários, preferencialmente em uma única página. Portanto, ao vincular as medidas do BSC a este mapa estratégico, busca-se capturar visualmente as conexões de causa e efeito entre os objetivos estratégicos e os processos (TAWSE; TABESH, 2022).

O mapa estratégico da empresa utiliza o pensamento dos sócios da empresa (missão, visão e valores), bem como as estratégias definidas após a elaboração da análise SWOT para

avaliar as conexões “causa-efeito” em quatro áreas, sendo elas: Financeira, Clientes, Processos internos e Aprendizado e crescimento. Na elaboração do mapa estratégico foram escolhidos os objetivos estratégicos que servem como direcionadores para guiar a estratégia da empresa. Com esse propósito, foi utilizado a sugestão de Figueiredo (2016), sendo atribuídas cores para cada pilar estratégico, por exemplo, o pilar de crescimento sustentável na cor preta. Dessa forma, sempre que um objetivo estratégico contribui para a concretização de um pilar, passa a adotar a cor em questão. Existem situações em que um objetivo estratégico pode responder a mais de um pilar, exibindo mais de uma cor.

**Figura 3 – Mapa Estratégico da Empresa**



Fonte: Os autores (2022).

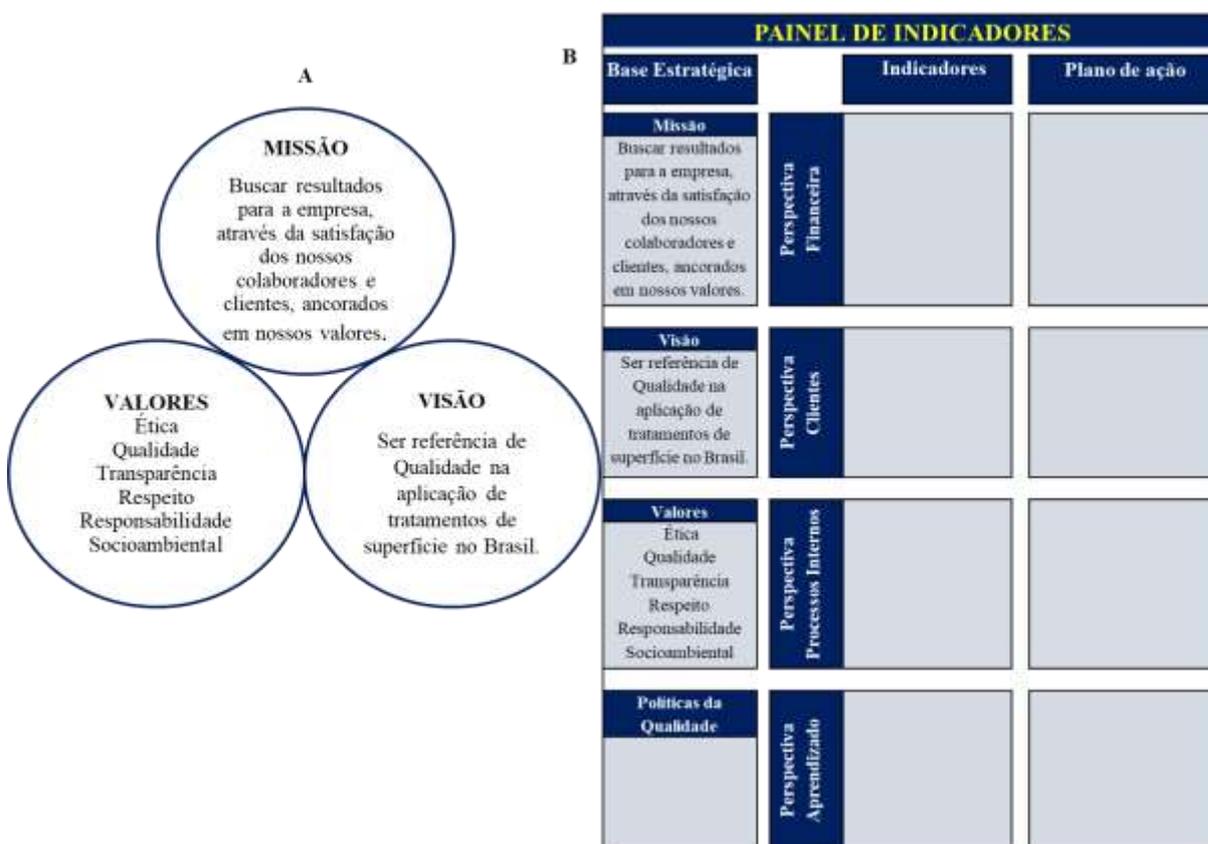
O número de objetivos por perspectivas no mapa estratégico está em concordância com Kaplan e Norton (2008), entre três a cinco, elaborados tipicamente em uma fatia vertical dentro do mapa estratégico. Nem sempre um elevado número de indicadores pode ser o mais adequado, principalmente numa empresa que se encontra na fase de construção do BSC, pois os gestores devem manter-se focados no que realmente é necessário medir para o seu êxito.

Após a estratégia formulada, foi realizado uma reunião com o grupo de trabalho e definido a comunicação interno e detalhado objetivando o engajamento de todos os colaboradores. Entende-se que este plano de comunicação, de forma visual e escrita, assim como uma campanha publicitária de lançamento de um novo produto deve ser bem explorado. Se os colaboradores conhecem a estratégia, eles poderão ajudar na implementação e até mesmo influenciar na eficácia do sistema utilizado, concentrando esforços nos elementos estratégicos mais importantes (QUEZADA et al., 2019). Esta é a principal razão pela qual mais de 70% das empresas relatam que suas estratégias não conseguem atingir os seus

objetivos (GARENGO; BIAZZO, 2012). Portanto, além da execução, a estratégia precisa ser monitorada e ajustada conforme sua evolução (ASSUNÇÃO; TERÊNCIO; WANDER, 2015).

Inicialmente, houve a divulgação da missão, visão e valores da empresa por meio da exposição em área de fácil acesso a todos os funcionários, clientes e visitantes (área de recepção), conforme na Figura 4 (a). Outra necessidade percebida foi a colocação do quadro com indicadores para acompanhamento das metas da empresa e dos planos de ações para realização destas metas. Além disso, o quadro contém a base estratégica como a missão, visão e valores da empresa, a política da qualidade da empresa, os indicadores, conforme na Figura 4 (b).

**Figura 4** – Painel de Divulgação



Fonte: Os autores (2022).

As organizações mais bem-sucedidas são aquelas que possuem preocupação para além dos recursos financeiros, como os recursos intangíveis (por exemplo, o conhecimento, a capacidade de inovação) (WALSH; ENZ; CANINA, 2008). Criar um campo de colaboração entre todos os funcionários baseada na comunicação eleva o apoio na implantação das estratégias da empresa e o atendimento dos objetivos propostos (DUDIC *et al.*, 2020).

Para maximizar os benefícios do BSC, além da capacidade de desenvolvê-lo em consonância com a necessidade organizacional, faz-se necessário o compromisso organizacional para usá-lo e a coordenação necessária entre os principais interessados durante o processo de sua implementação (TAWSE; TABESH, 2022). Desta forma, apresenta-se o planejamento das operações de acordo com os objetivos estratégicos, contendo somente alguns dos itens controlados (Quadro 3), e, por conseguinte, criar soluções em caso de ineficiências. Destaca-se a importância dessa etapa, uma vez que o planejamento por si só não é suficiente para obter resultados, mas a implementação e o poder em obter resultados.

A avaliação de desempenho e o conjunto de indicadores devem ser adaptáveis a cada empresa, pois o conceito de sucesso deve ser avaliado de acordo com os objetivos e metas de

cada organização. Bem como os resultados também dependem das condições externas que estão fora do controle da mesma. Nesse sentido, fatores como “alinhamento estratégico, desenvolvimento da estratégia, foco Stakeholders, medidas não financeiras, clareza e simplicidade” (GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005).

**Quadro 3 – Plano de Ação**

Objetivos	O que / Como (Ação Estratégica)	Quem	Quando	
			Início	Final
PF - Aumentar receitas	Implantar / acelerar projetos pendentes (retíficas)	Comercial	Ago/20	Dez/20
PF - Aumentar EBIT	Controlar despesas de pessoal em 25% e controlar despesas gerais em 20%	Financeiro	Ago/20	Dez/20
PC - Aumentar número de clientes	Implantar área comercial e novos negócios	Comercial	Ago/20	Dez/20
PC - Divulgação da marca	Implantar plano de marketing	Comercial	Nov/20	Dez/20
PI - Aumentar a excelência operacional	Controle de retrabalhos, implantar Kanban, garantir controles internos	Produção	Ago/20	Dez/20
PI - Reduzir hora-máquina parada	Aplicar manutenção preventiva corretamente	Manutenção	Ago/20	Set/20
PAC – Aumentar investimentos em automação e tecnologia	Implantar sistemas PCP, novo servidor, informatizar a fábrica	Financeiro	Out/20	Fev/21
PAC - Capacitação de pessoal	Fazer treinamentos de pessoal, fazer avaliação semestral de toda a equipe, reforçar protocolos COVID-19, criar escala <i>home office</i> para equipes administrativas	R.H.	Ago/21	Dez/22

Legenda: PF: Perspectiva Financeira; PC: Perspectiva do Cliente; PI: Perspectiva dos Processos Internos; PAC: Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento.

Fonte: Os autores (2022).

Os planos são um conjunto de resultados pretendidos, juntamente com ações pelas quais esses resultados devem ser atingidos (AKOLO; MULILI; KIBOI, 2018). Conclui-se que a formulação do Planejamento Estratégico e as ações para operacionalizá-lo exigiu um envolvimento maior dos gestores e do grupo de trabalho, e posteriormente todos na organização. Essa deliberação raramente é formal devido ao custo, experiência, treinamento, educação, tempo e habilidades dos gerentes-proprietários.

A importância que a empresa atribui ao Planejamento Estratégico afeta a intensidade com que todos se envolvem. No caso de pequenas empresas, quando os membros são responsáveis por tarefas e decisões em dois ou mais níveis da gestão (tático e operacional, por exemplo) deve-se ter cuidado acerca dos recursos comprometidos e as atividades executadas. Uma forma é usar ciclos de feedback e monitoramento dos objetivos e ações estratégicas (GLOBOCNIK; FAULLANT; PARASTUTY, 2020), bem como a comunicação e o compartilhamento de informações entre os colaboradores deve ser constante e efetiva. Nessa pesquisa, o BSC abarcou a estrutura do estudo, estendendo assim conhecimento existente e

ajudando os profissionais a operacionalizar as estratégias; além disso, todo o trabalho desenvolvido “fez sentido” para a organização e influenciará a continuação dos seus negócios.

## 5. CONCLUSÕES

A presente pesquisa analisou a operacionalização do Planejamento Estratégico em uma pequena empresa por meio do modelo *Balanced Scorecard*. Muitas pesquisas demonstraram a ausência de alinhamento da estratégia com a operacionalização que ainda persiste, tanto em grandes empresas quanto nas pequenas, sejam elas nacionais ou internacionais. Por meio deste estudo de caso, os resultados deste artigo fornecem perspectivas úteis para pesquisadores e profissionais por muitos motivos.

Primeiro motivo, a partir de passos estruturados obteve-se uma compreensão e atualização do Planejamento Estratégico baseado e operacionalizado pelo sistema de medição de desempenho BSC, sendo realizado: a análise da missão, visão, valores, análise SWOT e construção da estratégia para os próximos três anos, criação do mapa estratégico e controle dos indicadores, comunicação aos colaboradores e desenvolvimento de um plano de ação. Anteriormente à formalização do Planejamento Estratégico, a empresa em estudo Nipon Plating, possuía um planejamento parcial de forma a cumprir os requisitos da cadeia de fornecimento. A amplitude do Planejamento Estratégico certamente influencia o caminho de desenvolvimento e crescimento da Nipon Plating, considerando o atual cenário e a capacidade existente.

A pandemia da COVID-19 trouxe à tona questões de como sobreviver em tempos de crise e mostrou claramente como os negócios são frágeis e interdependentes (SHETH, 2020), tendo um grande impacto em setores importantes da economia, como a indústria automobilística, cadeia de fornecimento que está inserida a organização pesquisada, cujos relacionamentos *business to business* dependem de confiança e compromisso. Após alguns anos do auge da pandemia a cadeia ainda sofre com desabastecimento e falta de componentes eletrônicos para montagem de veículos, com impacto menor nos negócios da Nipon Plating devido a mesma estar alicerçada em um planejamento de longo prazo, possuindo uma visão clara acerca do mercado e envolvimento dos colaboradores no processo de gestão, além da ascensão de veículos elétricos e híbridos, que ajudam na continuação da sustentabilidade dos seus negócios.

Segundo motivo, esta pesquisa contribui empiricamente para aumentar os mecanismos de desempenho em pequenas empresas ao demonstrar a utilização conjunta do Planejamento Estratégico e BSC. Ambas são ferramentas que conduzem as organizações para um comportamento proativo, baseado em dados e informações internas e externas, bem como objetivos/ações declaradas. Ao mesmo tempo, ambas permitem que pequenas empresas definam suas opções estratégicas que encaixam em suas capacidades e que atendem aos objetivos estratégicos. Destaca-se a contribuição ao que confere escassez de estudos em pequenas empresas (EGGERS, 2020; PAULA et al., 2020; MALAGUEÑO; LOPEZ-VALEIRAS; GOMEZ-CONDE, 2018). Assim como destacado na pesquisa de Tawse e Tabesh (2022), conclui-se que a operacionalização do BSC em conjunto com o mapa estratégico contribui para os resultados organizacionais desejados justamente pelo desdobramento dos objetivos em ações.

Terceira razão, além de uma visão de longo prazo, as estratégias não devem ser estáticas. Foram definidas estratégias para a empresa, como a necessidade de automatizar os processos, inovação, informatização da fábrica, diversificação de clientes, processos e fornecedores e captar novos talentos, crescer com sustentabilidade. Há muitas situações destacadas que são emergentes ao nível mundial, como inovação, inteligência artificial, impacto das mudanças climáticas, energias limpas, capital baseada em conhecimento (OECD, 2019), automação do trabalho, qualificação do capital humano (WORLD BANK, 2020). De

acordo com o relatório do Banco Mundial, quando a mão de obra possui maior qualificação, é notável a adoção de novas tecnologias e inovação nas organizações (WORLD BANK, 2020).

Quarto motivo, o método proposto poderá ser replicado em outras pequenas empresas do segmento que possam ajustar o seu modelo de negócio. Um estudo de caso empírico como este ajuda a desenvolver um fenômeno contemporâneo, reforça-se nesta situação que o BSC fornece aos gerentes os mecanismos para desenvolver objetivos e medidas de desempenho vinculados à estratégia (PHILLIPS, 2007). Ademais, a presente pesquisa contribui para a literatura ao abordar uma área importante, mas com baixa aplicação em pequenas empresas. Como limitação, a presente pesquisa foi realizada em uma única organização, mas não restringe as possibilidades de extrapolar os resultados para diferentes organizações, localizações e porte dada a estrutura metodológica utilizada. Estudos futuros poderão aprofundar o presente trabalho, identificar indicadores de desempenho em pequenas empresas e adicionar experiência e conhecimento na indústria de transformação.

## REFERÊNCIAS

AKOLO, O.A.; MULILI, B.; KIBOI, A. Effects of Strategic Planning on Performance of Small and Medium Enterprises: The Case of SMEs in Nairobi. **Journal Of Strategic Management**, v. 2, p.65–84, 2018.

ALSHARARI, N.M; EID, R.; ASSIRI, A. Institutional contradiction and BSC implementation: comparative organizational analysis. **International Journal of Organizational Analysis**, v.27, n.3, p.414-440, 2018.

ARAÚJO LIMA, P.F.; CREMA, M.; VERBANO, C. Risk management in SMEs: A systematic literature review and future directions. **European Management Journal**, v.38, n.1, p.78-94, 2020.

AREND, R.J.; SAROOGHI, H.; BURKEMPER, A. Effectuation as ineffectual? Applying the 3E theory-assessment framework to a proposed new theory of entrepreneurship. *Academy of management Review*, v. 40, n. 4, p. 630-651, 2015.

ASSUNÇÃO, P.E.V; TERÊNCIO, J.P.; WANDER, A.E. Balanced Scorecard na análise de desempenho de uma empresa de produção de frutas no Estado de Goiás. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.9, n.2, p.89-99, 2015

ATES, A.; GARENGO, P.; COCCA, P.; BITITCI, U. THE development of SME managerial practice for effective performance management. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v.20, n.1, p.28-54, 2013.

AURELI, S.; CARDONIB, A.; DEL BALDOC, M.; LOMBARDID, R. The *Balanced Scorecard* logic in the management control and reporting of small business company networks: A case study. **Accounting & Management Information Systems**, v.17, n.2, p. 191-214, 2018.

AWADALLAH, E. A.; ALLAM, A. A Critique of the *Balanced Scorecard* as a Performance Measurement Tool. **International Journal of Business and Social Science**, v.6, n.7, p.91–99, 2015.

BENKOVÁ, E.; GALLO, P.; BALOGOVÁ, B.; NEMEC, J. Factors Affecting the Use of *Balanced Scorecard* in Measuring Company Performance. **Sustainability**, v.12, n.1178, 2020.

BIANCHI, C.; COSENZ, F.; MARINKOVIĆ, M. Designing dynamic performance management systems to foster SME competitiveness according to a sustainable development perspective: empirical evidences from a case-study. **International Journal of Business Performance Management**, v.16, n.1, p. 84, 2015.

BORBA, M.C.; RAMOS, J.E.S.; LIMA, F.F.; MORAES, E.S. et al. Execução Premium do Balanced Scorecard em Microempresa: um processo eficaz de gestão estratégica. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.11, n.3, p.99, 2017.

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; VICENTE, E.F.R. Práticas de avaliação de desempenho organizacional em pequenas e médias empresas: investigação em uma empresa de porte médio do ramo moveleiro. **Revista Produção Online**, v.10, n.3, p.551, 2010.

BRINCKMANN, J.; GRICHNIK, D.; KAPSA, D. Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. *Journal of business Venturing*, v. 25, n. 1, p. 24-40, 2010.

BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. John Wiley & Sons, 2018.

CABALLERO-MORALES, S.O. Innovation as recovery strategy for SMEs in emerging economies during the COVID-19 pandemic. **Research in international business and finance**, v. 57, p. 101396, 2021.

CAO, G.; DUAN, Y.; TIAN, N. Identifying the configurational conditions for marketing analytics use in UK SMEs. **Management Decision**, v.59, n.12, p.2952-2969, 2021.

COSTA, M.L.R.; GIANI, E.G.S.; GALDAMEZ, E.V.C. Visão do *Balanced Scorecard* no micro, pequenas e médias empresas. **Sistemas & Gestão, Revista Eletrônica**, v.14, p.131–141, 2019.

DAUDT, G.; WILLCOX, L.D. Indústria automotiva. In: PUGA, F.P.; CASTRO, L. (Org.). **VISÃO 2035: Brasil, país desenvolvido**. Agendas setoriais para o desenvolvimento.1.Ed. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2018, 183-208p.

DIBRELL, C.; CRAIG, J.B.; NEUBAUM, D.O. Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 9, p. 2000-2007, 2014.

DUDIC, Z.; DUDIC, B.; GREGUS, M.; NOVACKOVA, D.; DJAKOVIC, I. The Innovativeness and Usage of the *Balanced Scorecard* Model in SMEs. **Sustainability**, v.12, n.8, p.3221, 2020.

EGGERS, F. Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. **Journal of Business Research**, v.116, p.199-208, 2020.

FALQUETO, J. M. Z.; HOFFMANN, V. E.; GOMES, R. C.; MORI, S.O. Strategic planning in higher education institutions: what are the stakeholders' roles in the process? **Higher Education**, v.79, p.1039-1056, 2020.

FIGUEIREDO, I.G. **Desenvolvimento do *Balanced Scorecard* numa PME industrial**. Dissertação (Mestrado) – Lisboa School Of Economics & Management, 2016.

GANCARCZYK, M.; GANCARCZYK, J. Proactive international strategies of cluster SMEs. **European Management Journal**, v.36, n.1, p.59-70, 2018.

GARENCO, P.; BIAZZO, S. **Performance Measurement with the *Balanced Scorecard*, a practical approach to implementation within SMEs**. Springer Science Business, 2012.

GARENCO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v.7, n.1, p.25–47, 2005.

GEORGE, B.; WALKER, R.M.; MONSTER, J. Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. **Public Administration Review**, v.79, n.6, p.810-819, 2019.

GLOBOCNIK, D.; FAULLANT, R.; PARASTUTY, Z. Bridging strategic planning and business model management—A formal control framework to manage business model portfolios and dynamics. **European Management Journal**, v.38, n.2, p.231-243, 2020.

GORBUNOV, A.P.; EFIMOVA, E.V.; KOBETS, M.V.; KILINKAROVA, S.G. Perspective tools of the strategic management of VFR tourism development at the regional level. **International Journal of Environmental and Science Education**, v.11, n.18, 10801–10815, 2016.

HEINICKE, A. Performance measurement systems in small and medium-sized enterprises and family firms: a systematic literature review. **Journal of Management Control**, v.28, n.4, p.457–502, 2018.

HU, Y.; WEN, J.; YAN, W. Measuring the performance of knowledge resources using a value perspective: integrating BSC and ANP. **Journal of Knowledge Management**, v.19, n.6, p.1250 – 1272, 2015.

KAPLAN, R. S. **Conceptual Foundations of the *Balanced Scorecard***. Harvard Business School, p. 1–36, 2010.

KAPLAN, R.; MACMILLAN, D. Reimagining the Balanced Scorecard for the ESG Harvard Business School, 2021. Disponível em <https://hbr.org>, acesso em 30-05-2021.

KAPLAN, R.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

KARPAGAM, U.P.L.; SUGANTHI, L. Performance measurement of organisations: A review of *Balanced Scorecard* technique. **International Journal of Business Performance Management**, v.14, n.2, p.129–148, 2013.

LANGWERDEN, E.F. **Performance Measurement System Development in SMEs: Testing & Refining The Circular Methodology** (Bachelor's thesis, University of Twente), 2015.

LAURY, H.A.; MATONDANG, N.; SEMBIRING, M.T. *Balanced Scorecard* in the integration of corporate strategic planning and performance: a literature review. In: **IOP Conference Series: Materials Science and Engineering**, 012135, 2020.

MACHADO, T.R.B.; SORNBERGER, G.P.; COAN, F.; MOSSELINE J. Avaliação de desempenho organizacional em pequenas e média empresas: estudo multicaso em concessionárias de máquinas e implementos agrícolas. **Revista de contabilidade e controladoria**, v.55, n.2003, p.47-65, 2015.

MACLEAN, D.; MACINTOSH, R. Planning reconsidered: Paradox, poetry and people at the edge of strategy. **European Management Journal**, v.33, n.2, p.72-78, 2015.

MALAGUEÑO, R.; LOPEZ-VALEIRAS, E.; GOMEZ-CONDE, J. *Balanced Scorecard* in SMEs: effects on innovation and financial performance. **Small Business Economics**, v.51, n.1, p. 221-244, 2018.

NAZARIAN, A.; ATKINSON, P.; FOROUDI, P. Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance. **International Journal of Hospitality Management**, v.63, 22-32, 2017.

OECD. **University-Industry Collaboration: New Evidence and Policy Options**. OECD Publishing, Paris, 2019

OJHA, D.; PATEL, P.C.; SRIDHARAN, S.V. Dynamic strategic planning and firm competitive performance: A conceptualization and an empirical test. **International Journal of Production Economics**, v.222, p. 107509, 2020.

OLADIMEJI, O.; CROSS, J.; KEATHLEY-HERRING, H. System dynamics applications in performance measurement research: progress and challenges. **Management Decision**, 2020.

PASSOS, C.A.; SPERS, R.G. Modelo de Avaliação de Desempenho Organizacional para Pequenas e Médias Empresas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v.13, n.4, p.44–58, 2014.

PAULA, A.L; ALMEIDA, N.B.; BAPTISTA DA SILVA, R.; PORTULHAK, H.; PAULA, A.J. Desenvolvimento de um Balanced Scorecard para uma empresa comercial de pequeno porte. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.14, n.1, 2020.

PERRY, M. Market orientation in small businesses: Creative or lacking?. *Marketing Management Journal*, v. 24, n. 1, p.96-107, 2014.

PHILLIPS, P.A. The balanced scorecard and strategic control: a hotel case study analysis. **The Service Industries Journal**, v.27, n.6, 731-746, 2007.

QUEZADA, L.E.; REINAO, E. A.; PALOMINOS, P. I.; ODDERSHEDE, A. M Measuring performance using SWOT analysis and balanced scorecard. *Procedia Manufacturing*, v. 39, p. 786-793, 2019.

RIZAN, M.; BALFAS, F.; PURWOHEDI, U. The influence of strategic orientation , organizational innovation capabilities and strategic planning on the performance of technology-based firms. *Academy of Strategic Management Journal*, v.18, n.3, p.1–11, 2019.

ROSSONI, C.F. Balanced Scorecard mediado pela gestão do conhecimento: modelo de uso para micro e pequenas empresas. *Revista da Micro e Pequena empresa*, v.4, n.1, p.20-35, 2010.

SAINAGHI, R.; PHILLIPS, P.; D'ANGELLA, F. The *Balanced Scorecard* of a new destination product: Implications for lodging and skiing firms. *International Journal of Hospitality Management*, v.76, p.216-230, 2019.

SÁNCHEZ-MÁRQUEZ, R.; GUILLEM, J.A.; VICENS-SALORT, E.; VIVAS, J.J. A statistical system management method to tackle data uncertainty when using key performance indicators of the *Balanced Scorecard*. *Journal of Manufacturing Systems*, v.48, p.166-179, 2018.

SARRAF, F.; NEJAD, S.H. Improving performance evaluation based on *Balanced Scorecard* with grey relational analysis and data envelopment analysis approaches: Case study in water and wastewater companies. *Evaluation and Program Planning*, v.79, p.101762, 2020.

SCHÜLL, E. Current trends and future challenges of the Austrian Universities of applied sciences. *Futures*, v. 111, p. 130-147, 2019.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Sebrae, 2016.

SHETH, J. Business of business is more than business: Managing during the Covid crisis. *Industrial Marketing Management*, v. 88, p. 261-264, 2020.

SIMÓN-MOYA, V.; REVUELTO-TABOADA, L.; RIBEIRO-SORIANO, D. Influence of economic crisis on new SME survival: reality or fiction? *Entrepreneurship & Regional Development*, v.28, n.1-2, p.157-176, 2016.

SIRÉN, C.; KOHTAMÄKI, M. Stretching strategic learning to the limit: The interaction between strategic planning and learning. *Journal of Business Research*, v. 69, n. 2, p. 653-663, 2016.

SOUZA, S.C. DE; MARINHO, S.V. Planejamento Estratégico Baseado No *Balanced Scorecard*: Um Estudo De Caso Aplicado a Uma Pequena Empresa De Segurança. *Gestão & Planejamento*, v.15, n.2, p.213-237, 2014.

SULL, D.; HOMKES, R.; SULL, C. Why Strategy Execution Unravels — and What to do about it. *Harvard Business Review*, 2015.

TAWSE, A.; TABESH, P. Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*, 2022, in press.

TEIXEIRA, C.A.C.; DANTAS, G.G.T.; BARRETO, C.A. A importância do Planejamento Estratégico para as pequenas empresas. **Revista Eletrônica Científica da FAESB**, v.1, n.1, 2015.

TURRIONI, J.B.; MELLO, C.H. Pesquisa-ação na engenharia de produção. In: Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

VERGARA, S. **Metodologia de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, p. 44-50, 1997.

WALSH, K.; ENZ, C.; CANINA, L. The impact of strategic orientation on intellectual capital investments in customer service firms. **Journal of Service Research**, v.10, n.4, p.300-317, 2008.

WOLF, C.; FLOYD, S.W. Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. **Journal of Management**, v.43, n.6, p.1754-1788, 2017.

WORLD BANK. **How to Rekindle Productivity Growth**. In: Global Prospects, 2020.

WORLD BANK. **Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance**. Improving SMEs' Access to Finance and Finding Innovative Solutions to Unlock Sources of Capital, 2018.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAGO, C.A.; ABREU, L.F.; GRZEBIELUCKAS, C.; BORNIA, A.C. Modelo de avaliação de desempenho logístico com base no Balanced Scorecard (BSC): proposta para uma pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.2, n.2, p.19-37, 2008.