

<http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372017v11n3p99110>

Execução Premium do *Balanced Scorecard* em Microempresa: um processo eficaz de gestão estratégica

Marcelo da Costa Borba

Universidade Federal Rural de Pernambuco
marcelodcborba@gmail.com

Josefa Edileide Santos Ramos

Universidade Federal Rural de Pernambuco
edileideramos@gmail.com

Fúlvia Fernanda Lima

Universidade Federal Rural de Pernambuco
fulvia.fernada@gmail.com

Elenice da Silva Moraes

Universidade Federal Rural de Pernambuco
elenicemoraes7@gmail.com

Rodolfo Araújo Moraes Filho

Universidade Federal Rural de Pernambuco
rodolfoamfilho@yahoo.com.br

recebido em 20 de dezembro de 2016
aprovado em 13 de julho de 2017

Relato Técnico

Resumo: A ferramenta de gestão da estratégia organizacional, o *Balanced Scorecard* (BSC), tem uma posição de destaque no mercado de grandes empresas, já sua utilização em microempresas tem apresentado alguns estudos, na maioria dos casos, propostas de implantação. Sendo assim o presente estudo, buscou analisar a execução da metodologia, em um estágio mais avançado, execução premium, como forma de gerar suporte a gestão estratégica de uma microempresa varejista. Para obtenção dos resultados, o estudo foi de caráter intervencionista, por meio de pesquisa-ação, com abordagem qualitativa nas análises dos dados. A fonte dos dados utilizada foi de natureza primária e secundária. Os resultados mostram que o processo dinâmico da execução premium do BSC gera uma gestão da estratégia capaz de fornecer estrutura adequada à microempresa, garantindo o desenvolvimento dos serviços e engajando a todos os colaboradores, desde a administração e equipe funcional. Com isso, há o aprimoramento da gestão dos processos e a aprimoramento no plano de comunicação e feedback.

Palavras-chave: Microempresa. Execução Premium. Estratégia

1 Introdução

Atualmente as microempresas veem sendo alvo de inúmeros estudos em decorrência de fatores controversos. Por um lado, é de grande representatividade/potencial de geração de emprego e renda. Por outro lado, apresentam altos índices de mortalidade caracterizadas principalmente por fatores relacionados ao sistema de gestão e organização interna (SEBRAE, 2010). Para Radas e Božić (2009), as microempresas são considerados os motores do crescimento econômico, pois são elas as maiores geradoras de emprego, logo a sua importância para no desenvolvimento de um país.

No entanto, as microempresas apresentam várias dificuldades para sobreviverem e se tornarem mais competitivas no mercado (FALLER; ALMEIDA, 2014). Segundo Almeida (2010), os fatores que mais geram dificuldades em manter a competitividade e a sobrevivência desse tipo de empresa, não são as ocasionadas pelo baixo nível de recursos, mas tem relação com os fatores estratégicos. As pequenas empresas não têm por hábito, fazer ponderações estratégicas, quando o fazem, tendem a apresentar mudanças consideráveis, ao ponto de modificar completamente os resultados (TEIXEIRA; FEITOZA, 2015).

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

Portanto a execução da estratégia envolve uma gama de procedimentos, desde a implantação. A integração de todos esses mecanismos gera a um sistema de gestão estratégico capaz de fornecer informações ao longo dos próximos anos. Sendo assim, o presente artigo busca analisar a Execução Premium do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica, bem como caracterizar os impactos da implementação em uma microempresa no município de Serraria, PB.

2 Fundamentação Teórica

Esta seção busca levantar as informações sobre o referencial teórico da pesquisa formado gestão estratégica, *Balanced Scorecard* e Execução Premium. Todos esses fatores associados a gestão em microempresas.

2.1 Gestão Estratégica

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

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

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

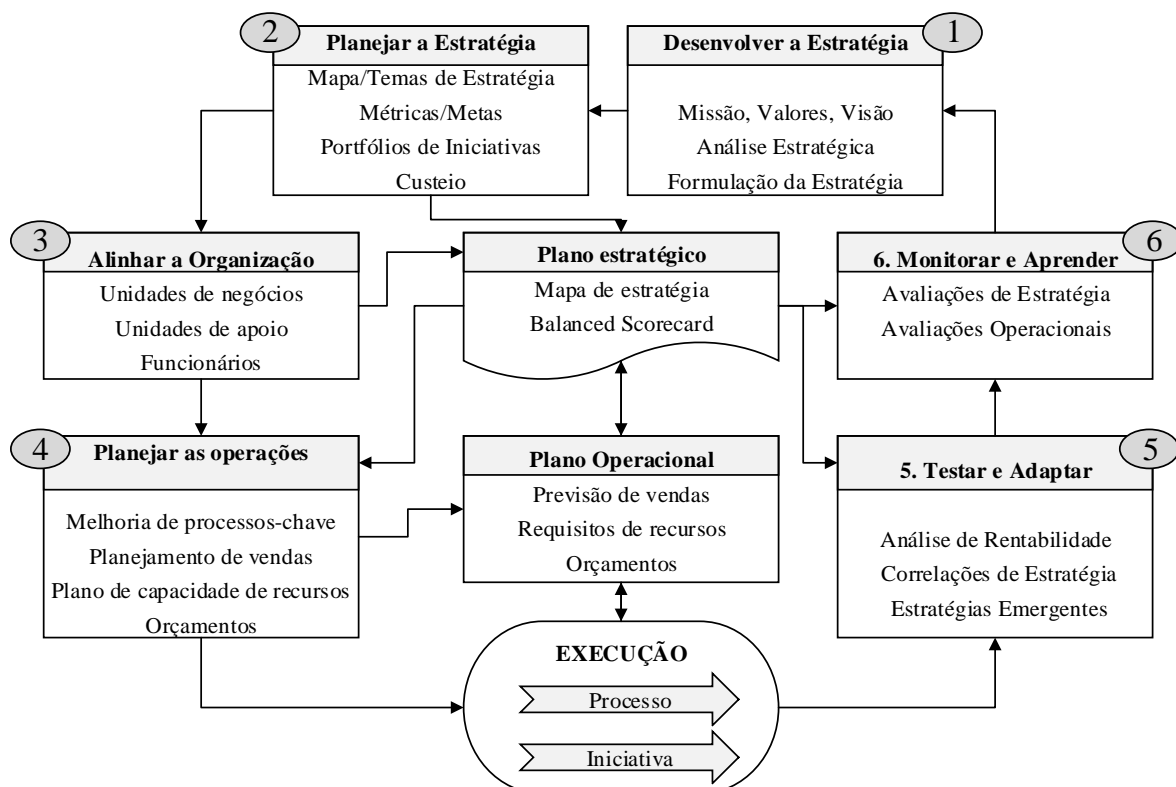
No entanto, Basuony (2014) afirma que o processo do planejamento estratégico em microempresas tem que ser simplificado, já que os microempresários não dispõe de muito tempo ou mesmo recursos para aplicar em um plano robusto. Para Almeida (2010), o processo de elaboração de estratégias para microempresa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

2.2 *Balanced Scorecard*

O desenvolvimento tecnológico tem criado um novo cenário focalizado não apenas em recursos tangíveis, mas também intangíveis, por considerar informações propriamente financeiras não suficiente para que os gestores tomem decisões. O atual mercado exige que as organizações tenham eficiência empresarial. Essa eficiência gera resultados fundamentais a diminuição de custos e aumento no desempenho da empresa (SILVA; SILVA, 2015). Nesse contexto o Balanced Scorecard (BSC), nasceu fruto vários estudos intitulado de *Measuring Performance in the Organization of the future* (Medindo Desempenho na Organização do Futuro), patrocinado pelo Instituto Nolan Norton no Estados Unidos no início da década de 90.

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

Figura 1 - Incorporação do BSC a e estratégia



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

O método de construção do BSC parte da missão e da visão que são traçadas pela organização que são definidas através do planejamento estratégico. De posse do planejamento estratégico, missão e visão da organização, a próxima etapa é a construção do mapa estratégico que em linhas gerais, tem por função traduzir a missão e visão por meio da identificação dos objetivos. Em que ao construir o BSC a empresa estimula a ligação da estratégia empresarial aos objetivos financeiros. Contando a história da estratégia desde o processo de formulação, passando pelas medidas de desempenho, estratégias operacionais e táticas até chegar a relação dos processos de aprendizado e crescimento, processos internos, clientes. A aplicação do BSC está muito ligada a busca por melhorias nos processos de medição, orçamento e estratégia assim como a ações voltadas a mudanças sociocultural na empresa (MADSEN; STENHEIM, 2015).

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

Assim como, existem diferentes versões do BSC em ME na prática (ANDERSEN; COBBOLD; LAWRIE, 2001; BRUDAN, 2005; PERKINS; GREY; REMMERS, 2014; SODERBERG et al., 2011; SPECKBACHER; BISCHOF; PFEIFFER, 2003). Logo é aconselhável considerar também a cultura empresarial de cada país antes de adotar algum modelo sugerido (ROMPHO, 2011). Neste contexto será delineado a metodologia proposta por Ottoboni (2002) que dimensionou a abordagem para permitir maior facilidade de execução adaptação do BSC ao contexto de microempresas composto por quatro etapas: preparação; operacionalização; implementação; manutenção e revisão.

Preparação: representada por quatro tarefas: Identificação da necessidade e seus principais benefícios, Revisão da visão missão, estratégia e dos objetivos estratégicos, Definição do Painel a Bordo, Construção do Mapa estratégico. Essas tarefas são consideradas a fase também de planejamento no desenvolvimento da metodologia.

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

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

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

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

Rompho (2011), afirma ainda que os obstáculos existirão tanto para grandes como para pequenas empresas. Mas ainda é prematuro dizer isso, pois o baixo número de implantação do BSC em pequena empresa não favorece a afirmação sobre o fator caracterizador da

metodologia como uma difusão e distribuição do conhecimento nas microempresas. Consecutivamente ecoando na necessidade de maior quantidade de pesquisas sobre políticas de interpretado, implementado e usado (BASUONY, 2014; MODELL, 2012).

3 Método

Para atender a esse propósito, pretendeu-se caracterizar a pesquisa quanto aos fins obter repostas de caráter intervencionista. A investigação intervencionista tem como principal objetivo interpor-se e interferir na realidade estudada, para modificá-la. Diferentemente da pesquisa aplicada em que tem a finalidade de propor resoluções de problema, a intervencionista vai mais adiante, buscando resolve-la de forma efetiva e participante (VERGARA, 2014).

Quanto aos meios de investigação, foi desenvolvido uma pesquisa ação. Para Vergara (2014), a pesquisa-ação tem como objetivo solucionar problemas por meio de ações definidas por pesquisadores e sujeitos envolvidos com a situação sob investigação, ou seja, pode ser entendida como uma “pesquisa participante”.

Para Thiollent (2011), a pesquisa-ação constitui-se de uma pesquisa com embasamento empírico, com estreita agregação de uma ação. Neste tipo de pesquisa o pesquisador e os participantes estão diretamente envolvidos. No mesmo sentido, Roesch (2011), caracteriza a pesquisa-ação como uma estratégia de pesquisa que permite obter conhecimento sobre a realidade social empírica. Deste modo, o pesquisador poderá desenvolver os componentes analíticos e categóricos de explicação, a partir dos dados coletados. A pesquisa-ação ajusta-se bem aos objetivos propostos no presente trabalho que incluem desde a exploração, pesquisa aprofundada, ação e avaliação organizacional, processos esses necessários ao controle e manutenção do BSC (MORENO; CARVALHO, 2007).

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

A coleta dos dados se deu através de entrevistas não estruturadas com o dirigente da organização e funcionários, observação e descrição dos processos, assim como consultas em materiais e documentos internos, sendo também realizado a coleta de dados por meio da aplicação de questionário a clientes. Para a análise dos dados considerada as quatro dimensões do Balanced Scorecard (Financeira, Clientes, Processos, aprendizado e crescimento), além de uma quinta variável, que é a avaliação geral em relação à ferramenta. Logo a pesquisas visa privilegiar a discursão em torno dos resultados das entrevista, questionários, observação e documentos levantados, assim como a interpretação dos resultados.

4 Resultados e Análises

4.1 Preparação

A análise dos dados conta com a utilização do BSC a partir do processo preparação; operacionalização; infraestrutura; implementação; manutenção e revisão. A fase de preparação compreende as tarefas: (a) identificação da necessidade e seus principais benefícios: Perspectiva financeira: Aumentar o faturamento/Redução na inadimplência dos clientes; Perspectiva dos clientes: Satisfazer os clientes/ Reter e atrair novos clientes; Perspectiva dos processos internos: agilizar o processo de reposição de mercadorias nas prateleiras/ Controlar a qualidade dos Produtos no Estoque; Perspectiva do crescimento e desenvolvimento:

Capacitar os funcionários/Aumentar e Diversificar a oferta de produtos. (b) Construção do Mapa estratégico, ver Quadro 1.

Quadro 1: Mapa Estratégico.

Balanced Scorecard			Plano de ação
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas/Ações
Aumentar o faturamento	Aumento na receita de vendas	Elaborar plano de faturamento com aumento de 10% anual da receita de vendas nos próximos quatro anos (2017-2020)	Organizar o fluxo de caixa; colocar em funcionamento o sistema de fluxo de caixa; oferecer maior variação de produtos promocionais
Reduzir a inadimplência	Prazo médio de pagamento de compra a prazo	Redução anual de % do índice atual a partir de janeiro de 2017 (2017-2020)	Cadastramento de clientes para vendas a prazo; apresentar mais formas de pagamento; oferecer desconto para compra à vista; diminuição do período de pagamento de compra a prazo.
Aumentar a satisfação dos clientes	Melhorias no atendimento e prestação de serviços	Desenvolver plano de capacitação funcional anual (2017-2020)	Desenvolver pesquisas de satisfação; melhorar os serviços prestados; criação de um ponto de sugestões e reclamações.
Reter e atrair novos clientes	Diversificação nos serviços prestados	Avaliar o banco de dados dos clientes a partir de janeiro de 2017	Desenvolver programa de fidelização de clientes; revisar as informações de clientes; mapear principais localidades de clientes.
Agilizar o processo de reposição de mercadorias nas prateleiras	Controle de Produtos na Prateleira	Implantação de plano de reposição de produtos na prateleira até junho de 2017	Analisar o atual processo de reposição de produtos; organizar o processo de reposição de produtos; apresentar em um mural um calendário tempo/funcionário/atividade de reposição de mercadorias
Controlar a qualidade dos Produtos no Estoque	Controle de estoque	Implantar um sistema de controle de produtos até junho de 2017	Controlar a entrada e saída de mercadorias; instalar sistema de controle de estoque; organizar os produtos de forma adequada
Capacitar os colaboradores	Capacitação Profissional	Desenvolver um plano de treinamentos semestral para os funcionários a partir de junho 2017	Organizar um calendário de formação continuada; apresentar orçamento anual para investimento em treinamentos; estabelecer metas de treinamentos para cada colaborador
Aumentar e Diversificar a oferta de produtos	Índice de Rentabilidade	Aumentar a oferta de produtos relacionados ao ramo de papelaria e calçadista através da ampliação da unidade empresarial até abril de 2017	Direcionar os investimentos; desenvolver uma análise de mercado; testar novos segmentos aos já existentes

Fonte: Pesquisa direta (2016)

Assim, a conexão dos clientes com as outras perspectivas é necessária para a construção do resultado central do negócio. Uma vez que a melhoria no atendimento ao cliente está voltada para atingir os objetivos da perspectiva financeira, sendo um ponto de partida para a elaboração da perspectiva dos processos internos. Essa perspectiva procurou identificar os fatores críticos de sucesso (relacionamento com o cliente e eficiência operacional) que são fatores que exercem influência na decisão da perspectiva do cliente, e, automaticamente impactam nos resultados da empresa.



De acordo com as informações levantadas na fase de preparação, ficou evidente ao pesquisador os diferentes problemas apontados pelo gestor e pelos colaboradores durante o diagnóstico e a fase de preparação, pois as mudanças de cenário do município forçaram a descontinuidade dos processos anteriores - o processo de implantação teve que ser revisado e consequentemente modificado - para o desenvolvimento de novos indicadores. Por exemplo, a queda no número de clientes ou a baixa nas vendas estar sendo fruto de uma série de fatores associados ao fechamento da agência bancária no município. O quadro funcional também sofreu alteração após a implantação da metodologia, e os novos colaboradores possuem pouco conhecimento sobre a empresa. As perdas foram consideráveis, pois os que saíram eram os mais experientes. Com isso, houve até alterações no foco estratégico, a empresa passou a se dedicar a questões de curto prazo do seu negócio, e às adversidades enfrentadas no dia a dia. O fator principal deixou de ser o crescimento e passou a ser a manutenção.

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

4.2 Operacionalização

Para a análise do que foi realizado/planejado, o pesquisador reuniu o gestor e aos colaboradores com a finalidade de dividir as responsabilidades de cada objetivo estratégico. Na perspectiva financeira: F1 – Aumentar o faturamento – o gestor ficou encarregado de fazer o levantamento e análise da situação financeira da empresa, para depois fazer o repasse das informações referentes a este objetivo. Em relação a F2 - Reduzir a inadimplência – a desenvolvimento deste objetivo estratégico está sendo acompanhado pelo funcionário 2, que teve papel muito importante para a mudança dos registros das contas, uma vez que era feito em blocos de papéis – as cadernetas – coube ao funcionário 2 fazer toda a transferência para planilha eletrônica e compartilhados para os dois computadores que ficam nos caixas.

O estabelecimento do responsável operacional pelos objetivos estratégico da perspectiva do cliente, C1 - Satisfazer os clientes e C2 - Reter e atrair novos clientes gerou inicialmente uma maior indefinição, após dez minutos de discursão sem chegar a um resultado comum, o pesquisador tirou a perspectiva de pauta da reunião, colocou a perspectiva dos processos internos e consequentemente a perspectiva do aprendizado e crescimento em pauta. Com a definição das demais, ficou claro para os envolvidos quando o assunto foi retomado, que a atividade nessa perspectiva era uma responsabilidade de todos. Contudo, o desenvolvimento deles está condicionado ao sucesso dos outros objetivos.

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

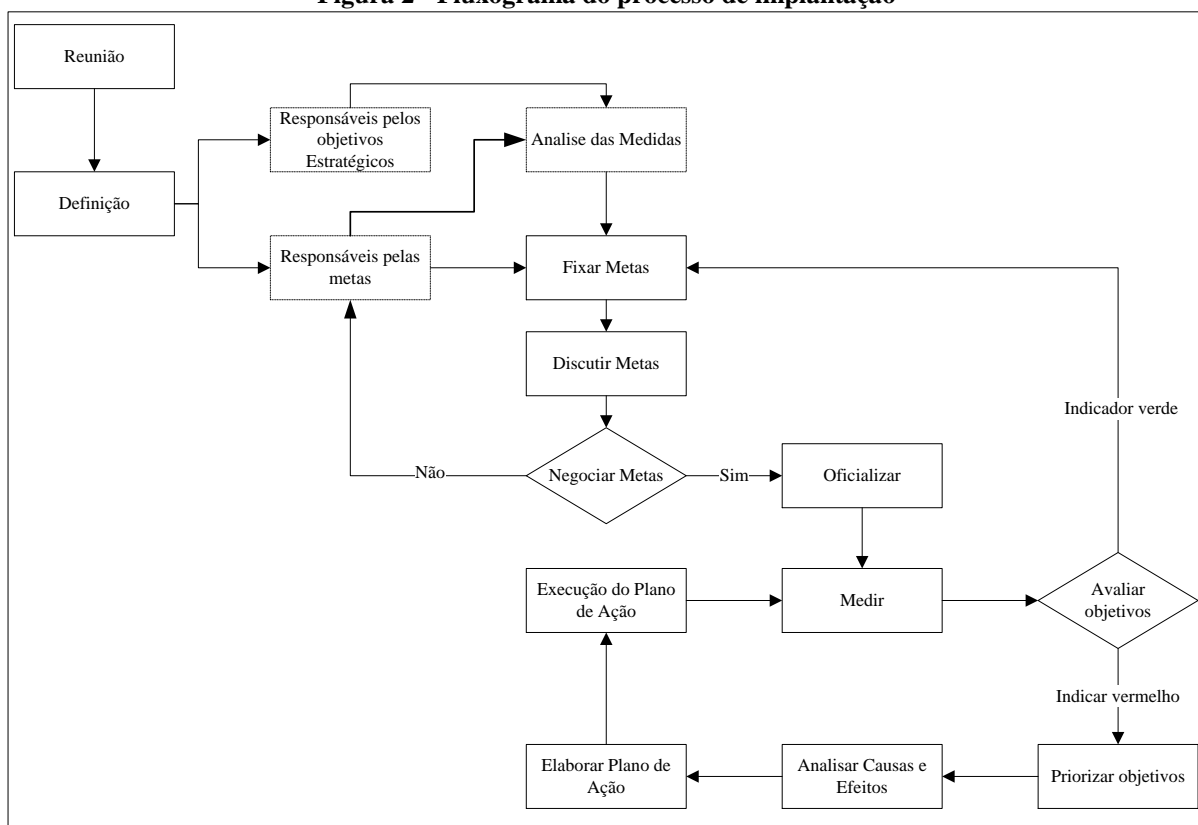
4.3 Implantação

A implantação dos novos objetivos seguiu o fluxograma da 2, teve início após o estabelecimento dos responsáveis pelos objetivos estratégicos, com a definição de um calendário para encontro individual do pesquisador com os responsáveis por cada objetivo.

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

A fase de operacionalização teve o objetivo de levantar os dados referentes a infraestrutura e a operacionalização da ferramenta. A empresa pesquisada já possui um sistema contábil em que é feito todo o lançamento dos produtos vendidos, mas que o mesmo não é utilizado como controle das compras e do estoque das mercadorias. O controle das “contas a pagar” é feito em planilhas MS Excel®, em paralelo ao sistema de venda e a de controle das “contas a receber” (vendas sem garantia de pagamento, os “Fiados”). A gestão do caixa da empresa é feita de acordo com o que se tem a pagar e a receber, sem um acompanhamento das previsões de entradas e saídas de caixa. Com relação a gestão dos objetivos estratégicos, controle passou a ser feito por todos os colaboradores, em que expectativa é colocar os envolvidos em função de gestão de acordo com a proximidade da responsabilidade pré-estabelecida. Isso distribuiu a necessidade de operacionalização igualitária fez os com que houvesse um maior interesse pelo pensamento estratégico.

Figura 2 - Fluxograma do processo de implantação



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2008)

4.4 Manutenção e Revisão

Com o planejamento para o quadriênio. Além das reuniões de avaliações planejadas para acontecer semestralmente, há também as reuniões de avaliação de resultados idealizadas em meados do primeiro semestre, já para meados do segundo semestre o cronograma coloca as

atividades de criação dos objetivos pessoal e da equipe; sistema de remuneração e desempenho; criação de orçamentos focados na estratégia; criação de sistema de relatórios; criação de programa de gestão de mudanças. Cabe ressaltar que todas essas tarefas fazem parte da continuidade do desenvolvimento do BSC, sendo que nos manuais da metodologia essa etapa possui duração de um ano, mas a aplicação dela na microempresa necessita de um período de quatro anos, ao passo que essas atividades seguirá o amadurecimento estratégico na organização, ver Tabela 1.

Tabela 1 - Calendário de atividades Estratégicas Propostas

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

Fonte: Pesquisa direta (2016)

Ao finalizar o calendário de avaliações, ficou evidente a continuidade dos processos ao longo dos próximos quatro anos, ao buscar iniciativas para que a metodologia esteja sempre em constante desenvolvimento. A expectativa é que haja sempre uma continuidade nos processos, e que tanto o gestor como os colaboradores tenham sempre atividades a serem desenvolvidas.

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

5 Considerações

As microempresas são reconhecidas nacionalmente, pelos índices de empregabilidade e participação no desenvolvimento econômico das pequenas cidades. Ao mesmo tempo, expõem aspectos de fragilidade interna no tocante a gestão estratégica e administrativa, gerando dificuldades para se manter no mercado. As microempresas não estão alheias às mudanças que

Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.11, n.2 p. 99-110, 2017
ISSN 1982-2537



estão ocorrendo na sociedade de um modo geral (ASSUNÇÃO; TERÊNCIO; WANDER, 2015; ZAGO et al., 2008). Para enfrentar este constante desafio, elas estão sempre tentando formas de gestão, uma dessa a execução premium traz a inovação e gera a sucessivamente novos conhecimentos a partir da gestão eficiente e postura competitiva.

O processo de implantação e o processo de revisão - execução premium, tem suas peculiaridades. Se por um lado a implantação caracterizou-se por representar a execução da proposta idealizada no ano de 2014, essa mesma fez parte das ações incorporadas ao desenvolvimento do planejamento estratégico institucional e que teve duração de dois anos. Já a execução premium teve a função estratégica de substituir o planejamento estratégico, uma vez que tanto o gestor como os colaboradores da microempresa já possuem certa maturidade para o gerenciamento estratégico através das etapas do BSC, esse novo projeto possui duração de quatro anos. Outra diferença está relacionada ao envolvimento de mais pessoas no desenvolvimento da metodologia, pois no projeto inicial foram consultados o gestor e os colaboradores, na reimplantação os clientes também foram consultados. E isso gerou uma análise maior das perspectivas e necessidades estratégicas a serem incorporadas ao projeto. Gerou também um maior engajamento dos colaboradores na supervisão e gestão dos objetivos estratégicos, antes centralizado no gestor.

Evidentemente a microempresa concebeu um modelo de execução premium que teve uma sequência: planejamento financeiro, planejamento estratégico, gestão estratégica, proposta de implantação, implantação e revisão. Demonstrando que o empreendimento passou por um amadurecimento estratégico natural decorrente da implantação do modelo de planejamento e gestão. O modelo de execução premium foi concebido através de um processo participativo, mediado pelo pesquisador com a participação do gestor e todos os colaboradores. Esse projeto caracterizou-se como um modelo simples e auto gerenciável para que não pudesse confundir os colaboradores que terão que entender e trabalhar através da filosofia estratégica através da disseminação dos resultados através dos indicadores de desempenho, de forma sistêmica e equilibrada nesses quatro anos (2017-2020).

Considerando as características gerais descritas da execução premium, o desenvolvimento de um instrumento de gerenciamento estratégico pode facilitar a identificação das reais causas essenciais dos problemas existentes em microempresa, não só da empresa pesquisada, mas de outras microempresas brasileiras. Consequentemente, com as informações providas por tal instrumento, os gestores das empresas de pequeno porte poderiam visualizar com mais clareza possíveis planos de ação para alcançar metas e os objetivos estratégicos do negócio, de forma inteligente (ROSSONI, 2010). Pode-se concluir que os conceitos de sistema de gestão - BSC, uma vez adaptados podem ser aplicados às pequenas empresas para orientá-las no desenvolvimento da gestão estratégia, permitindo assim, que possam apresentar vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes no mercado. De modo que o BSC ajuda na análise de fatores interrelacionados, pois assumir que a sobrevivência de um pequeno negócio depende da sua saúde financeira que, por sua vez, depende da capacidade dos gestores atenderem às necessidades dos clientes e as demandas do mercado como processo externos, bem como, ter processos internos bem definidos. Por fim, tendo em vista uma referida carência de literatura sobre a aplicação do BSC em MEs, julga-se importante a continuação de investigação que aborde esta temática, já que a grande maioria das empresas existentes no país são classificadas como microempresas.

Referências

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANDERSEN, H.; COBBOLD, I.; LAWRIE, G. **Balanced Scorecard implementation in**

SMEs: reflection on literature and practice. 4th SME International Conference. Anais...Denmark: 2001

ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P. .; HAYES, R. L. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica.** São Paulo: Atlas, 1990.

ASSUNÇÃO, P. E. V.; TERÊNCIO, J. P.; WANDER, A. E. Balanced Scorecard na Análise de Desempenho de um Empresa de Produção de Frutas no Estado de Goiás. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 9, n. 2, p. 89–99, 2015.

BASUONY, M. The Balanced Scorecard in Large Firms and SMEs: A Critique of the Nature, Value and Application. **Accounting and Finance Research**, v. 3, n. 2, p. 14–22, 2014.

BRUDAN, A. Balanced Scorecard typology and organisational impact. **KM Online Journal of Knowledge Management**, v. 2, n. 1, 2005.

CHANG, S. H.; CHEN, C. H.; HO, Y. C. A Study of Marketing Performance Evaluation System for Notebook Distributors. **International Journal of Business and Management**, v. 7, n. 13, p. 85–93, 2012.

CISCATO, C. D. S. et al. Mapa Estratégico: Uma Pesquisa-Ação para a melhoria do fluxo de caixa em uma indústria têxtil no sul do Brasil. **Espacios**, v. 37, n. 01, p. 1–13, 2016.

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

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

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Estrategia em ação: Balanced Scorecard.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

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

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

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

MARQUES, C. Strategic Management and Balanced Scorecard : The Particular Case of Small and Medium Enterprises (SMEs) In Portugal. **Business and Management Review**, v. 2, n. 1, p. 50–62, 2012.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, p. 44–53, 1973.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORENO, V.; CARVALHO, L. **Avaliação do potencial de aplicação do BSC em MPE ' s : uma Pesquisa Ação.** IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia-IV SEGeT.

Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.11, n.2 p. 99-110, 2017
ISSN 1982-2537



Anais...2007

OTTOBONI, C. **Uma proposta de abordagem metodológica para implantação do Balanced Scorecard (BSC) em pequenas empresas.** Itajubá: Dissertação de Mestrado em Administração), Universidade Federal de Itajubá, 2002.

PERKINS, M.; GREY, A.; REMMERS, H. What do we really mean by “Balanced Scorecard”?, *International Journal of Productivity and Performance Management*. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 63, n. 2, p. 148–169, 2014.

PORTER, M. E. **Estrategia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RADAS, S.; BOŽIĆ, L. The antecedents of SME innovativeness in an emerging transition economy. *Technovation*, v. 29, n. 6-7, p. 438–450, 2009.

ROESH, S. M. A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ROMPHO, N. Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study. **International Journal of Business and Management**, v. 6, n. 11, p. 39–46, 2011.

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

SEBRAE. **Doze Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas.** Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/mortalidade_12_anos.pdf>. Acesso em: 14 maio. 2016.

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

SODERBERG, M. et al. When is a balanced scorecard a balanced scorecard? **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 60, n. 7, p. 688–708, 2011.

SPECKBACHER, G.; BISCHOF, J.; PFEIFFER, T. A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. **Management Accounting Research**, v. 14, n. 4, p. 361–387, 2003.

TEIXEIRA, R. M.; FEITOZA, R. A. A. Inovação na Pequena Empresa: Mapeamento da produção científica internacional e nacional no período de 2000 à 2014. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 9, n. 1, p. 92–102, 2015.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação.** 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VON BERGEN, C. W.; BENCO, D. C. **A Balanced Scorecard for Small Business.** United States Association for Small Business and Entrepreneurship Conference. **Anais...2004**

ZAGO, C. A. et al. Modelo De Avaliação De Desempenho Logístico Com Base No Balanced Scorecard (Bsc): Proposta Para Uma Pequena Empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 02, p. 19–37, 2008.