

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E
ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA MICROEMPRESA DO NORTE DE MINAS GERAIS

Emillie Fabianne Rangel Ferreira
Orientador: Prof. Msc. Igor Veloso Colares Batista

MONTES CLAROS – MG

2019

Prof. João dos Reis Canela
Reitor da Universidade Estadual de Montes Claros

Prof^ª. Dr^ª Maria Ângela Figueiredo Braga
Diretora do Centro de Ciências Sociais Aplicadas

Prof^ª. Dr^ª Tânia Marta Maia Fialho
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico e Estratégia
Empresarial

EMILLIE FABIANNE RANGEL FERREIRA

**PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA MICROEMPRESA DO NORTE DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada no Curso de Mestrado em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial da Universidade Estadual de Montes Claros, como requisito obrigatório para a obtenção do título de Mestre.

**Orientador: Prof. Msc. Igor Veloso Colares
Batista**

MONTES CLAROS – MG

2019

Dissertação defendida e aprovada no Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual de Montes Claros – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Msc. Igor Veloso Colares Batista (Orientador)
Universidade Estadual de Montes Claros – Unimontes

Para minha mãe, Janaína, minha maior fonte de inspiração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, Todo Poderoso, pelo dom da vida e por presentear-me com a capacidade de perseguir os meus sonhos.

A Nossa Senhora Aparecida, por interceder por mim junto a Deus Pai e passar na frente de todas as adversidades.

Agradeço à minha mãe, Janaína, por todo amor, carinho e apoio constantes. Obrigada por estar sempre ao meu lado, amparando-me nos momentos difíceis e aplaudindo de pé as minhas vitórias. Eu a amo incondicionalmente.

Aos meus familiares, em especial, minha avó Irá e minha tia Geórgia, por todo amparo. Eu amo vocês.

Agradeço aos meus amigos por estarem ao meu lado durante todo esse período, entendendo as minhas ausências e torcendo pelo meu sucesso. Meu agradecimento especial a Adriana, por acreditar em mim e por me incentivar em todos os momentos.

Aos meus colegas e companheiros de caminhada, de modo especial, Mário, Carolina e Luciana; o meu mais sincero agradecimento.

Finalmente, agradeço ao meu orientador, o Professor Mestre Igor Veloso Colares Batista. Obrigada pelo apoio, assistência e, principalmente, pela paciência. O senhor é um exemplo de docente a ser seguido.

RESUMO

Planejamento é pensar e controlar o futuro e, quando se refere a planejamento estratégico, esse raciocínio remete a considerar tanto a visão que os gestores têm do futuro da empresa, quanto quais fatores externos e internos influenciam a busca pelas metas traçadas. Desenvolvido no final da década de 1990, por Robert Kaplan e David Norton, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que alinha a estratégia e a visão da corporação, utilizando fatores financeiros e não-financeiros, que possam ser demonstrados de forma que todos os envolvidos sejam capazes de ler, compreender e interpretar o que se é proposto através dela. Essa pesquisa buscou mostrar como que ocorre o processo de elaboração de estratégia e implantação da ferramenta *Balanced Scorecard* numa microempresa do norte de Minas Gerais, com o objetivo de identificar os fatores críticos apresentados durante o processo de implantação daquela e discuti-los. A pesquisa, categorizada como estudo de caso, foi possível por meio da obtenção de dados oriundos das seguintes fontes de evidência: documentação, registros de arquivos, entrevistas, questionários e observações diretas, além de ter sido norteada por um protocolo de estudo de caso. Um comparativo entre as experiências de implantação de um plano estratégico, ocorridas nos anos de 2015 e 2018, foi realizado com o intuito de averiguar se os fatores críticos encontrados são recorrentes. A partir dos dados obtidos através das fontes de evidências, foram delineados oito fatores críticos de sucesso, a exemplo de um maior número de funcionários envolvidos no processo de implantação e interessados em colaborar diretamente para esta; e sete fatores críticos de insucesso, como a falta de delegação de lideranças e a dificuldade em estabelecer estratégias. Em função da limitação de tempo para que esse estudo de caso fosse continuado, sugere-se que pesquisas futuras possam investigar os mesmos fatores críticos dos resultados obtidos pela implantação da ferramenta.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. *Balanced Scorecard*. Microempresa. Fatores Críticos.

ABSTRACT

Planning is to think and control the future and when thinking about strategic planning, this reasoning refers to considering both the managers' view of the company's future and what external and internal factors influence the search for the goals. Developed in the late 1990s by Robert Kaplan and David Norton, the Balanced Scorecard is a tool that aligns the corporate strategy and vision using both financial and non-financial factors that can be demonstrated in a way that able to read, understand and interpret what is proposed through it. This research aimed to show how the process of strategy development and implementation of the Balanced Scorecard in a microenterprise in the north of Minas Gerais, with the objective of identifying the critical factors presented during the process of implementation of it and discussing them. The research, categorized as a case study, was possible by obtaining data from the following sources of evidence: documentation, records, interviews, questionnaires and direct observations, as well as being guided by a case study protocol. A comparative analysis between the experiences of implementing a strategic plan occurred in the years of 2015 and 2019 was carried out in order to ascertain if the critical factors found are recurrent. As a result, eight critical success factors, such as a larger number of employees who are involved in the implementation process and interested in collaborating directly with the implementation of the tool; and seven critical factors of failure, for example, citing the lack of delegation of leadership and the difficulty in establishing strategies, were found. Due to the delimitation of time for this case study to be continued, it is suggested that future research may investigate the same critical factors of the results obtained by the implementation of the tool.

Keywords: Strategic Planning. Balanced Scorecard. Microenterprise. Critical Factors.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Perspectivas do BSC.....	18
Figura 2 – Estrutura do BSC para a tradução da estratégia empresarial.....	19
Figura 3 – Modelo de cadeia de valores.....	22
Figura 4 – Média do Ranking Médio por Questão.....	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características para a classificação de micro e pequenas empresas brasileiras..	29
Quadro 2 – Perfil dos entrevistados.....	40
Quadro 3 – Perfil dos respondentes do questionário.....	41
Quadro 4 – Agrupamento das questões do questionário.....	41
Quadro 5 – Fatores críticos de implantação do BSC.....	80

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
KPI	Do inglês, “ <i>Key Performance Indicator</i> ”. Indicadores-Chave de Performance.
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MEI	Microempreendedor Individual
MIT	Do inglês, “ <i>Massachusetts Institute of Technology</i> ”. Instituto de Tecnologia de Massachussets
MPE	Micro ou Pequena Empresa
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UNCTAD	Conferência das Nações Unidas sobre o Comércio e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Objetivos do Trabalho.....	12
1.1.1	Objetivo Geral.....	12
1.1.2	Objetivos Específicos.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	Planejamento Estratégico.....	14
2.2	<i>Balanced Scorecard</i>	16
2.2.1	<i>Balanced Scorecard</i> : Introdução.....	16
2.2.2	Conceituação.....	17
2.2.3	<i>Balanced Scorecard</i> e suas Perspectivas.....	18
2.2.3.1	Perspectiva Financeira.....	20
2.2.3.2	Perspectiva dos Clientes.....	22
2.2.3.3	Perspectiva dos Processos Internos.....	22
2.2.3.4	Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	23
2.2.4	Medidas do <i>Balanced Scorecard</i>	24
2.2.5	Fatores Críticos na Implantação do BSC.....	25
2.2.6	BSC e Alinhamento.....	27
2.3	Micro e Pequenas Empresas.....	28
2.3.1	Conceituação.....	28
2.3.2	Classificação.....	29
2.3.3	Participação e Importância das Pequenas Empresas na Economia Brasileira.....	31
2.3.4	Micropequenas Empresas, SEBRAE e Critérios do MPE Diagnóstico.....	32
3	METODOLOGIA.....	37
3.1	Protocolo do Estudo.....	38
3.1.1	Procedimentos.....	38
3.1.2	Questões para o Estudo de Caso.....	39
3.1.3	Fontes de Evidência.....	40
3.1.3.1	Entrevistas e Questionários.....	40
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	46
4.1	Análise dos Dados Qualitativos.....	47

4.1.1	<i>Balanced Scorecard</i> : Breve Histórico da Experiência de Implantação de 2015.....	47
4.1.2	Antecedentes do Estudo de Caso: Diagnóstico do SEBRAE e Comparação das Experiências de Implantação de 2015 e 2018.....	48
4.1.2.1	Verificação do Diagnóstico do Sebrae.....	50
4.1.2.1.a	Critério: Liderança.....	51
4.1.2.1.b	Critério: Estratégias e Planos.....	53
4.1.2.1.c	Critério: Clientes.....	54
4.1.2.1.d	Critério: Sociedade.....	55
4.1.2.1.e	Critério: Informações e Conhecimento.....	57
4.1.2.1.f	Critério: Pessoas.....	58
4.1.2.1.g	Critério: Processos.....	59
4.1.2.1.h	Critério: Resultados.....	60
4.1.3	Planejando o Plano de Ação e Definindo os Indicadores de Desempenho..	61
4.1.4	Definição dos Indicadores de Desempenho e Primeiros Passos da Implantação.....	74
4.1.5	Compilação dos Fatores Críticos.....	83
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
6	REFERENCIAS	88
	APÊNDICES	95

1 INTRODUÇÃO

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi uma ferramenta introduzida no início dos anos 1990 no âmbito do planejamento estratégico, quando o cenário era desfavorável para qualquer metodologia que não fosse a que visava, unicamente, a melhoria financeira das companhias (KAPLAN; NORTON, 1997).

Vinculado diretamente a uma posição estratégica diferente, em que se utiliza outras perspectivas além da financeira, o *Balanced Scorecard* foi inovador ao alinhar quatro perspectivas de mensuração: a financeira, a de clientes, a de processos internos e a de aprendizado e crescimento. Cada uma delas, apresentando seus objetivos e suas particularidades, quando combinadas, resultam na estrutura (comumente tratada por *framework*, tradução inglesa do termo) que diz respeito à visão e à estratégia da empresa.

Importante mencionar que, para Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 4),

Uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva. Quando definem uma estratégia, as empresas escolhem alternativas para competir. Nesse sentido, a estratégia definida indica o que a empresa pretende e o que não pretende fazer.

A esse respeito, salienta Mintzberg *et al.* (2007, p. 36) que “A estratégia competitiva significa ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto de atividades diferentes para entregar um *mix* único de valores”.

Desse modo, alinhando a estratégia e a visão gerais de uma corporação, a ferramenta BSC foi desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton, que buscaram, através de suas pesquisas, uma metodologia que fosse não apenas capaz de demonstrar os objetivos e metas da empresa, mas também que pudesse ser lida, compreendida e interpretada por todos os envolvidos no processo. Para Ficshmann e Almeida (1991), as metas são a fragmentação dos objetivos que norteiam a organização durante a fase de implantação.

Convém ressaltar que o BSC, muitas vezes, não é implantando nas empresas devido à falta de informação sobre como aproveitá-lo como uma ferramenta útil para o crescimento daquelas (NEELY, 1999; RUAS, 2003). Além disso, há empreendedores que, independentemente do tamanho da corporação e mesmo após utilizar a ferramenta e implantar as estratégias de forma adequada, não conseguem desenvolvê-la de forma a atingir corretamente os pontos que se desejam alcançar ou são fracos no âmbito de medição dos indicadores desses pontos (GUMBUS; LUSSIER, 2006).

Para Gumbus e Lussier (2006, p. 408), qualquer empresa, seja qual for o seu porte, pode usar o *Balanced Scorecard* a seu favor. Os autores dizem que “claramente, as grandes empresas estão se beneficiando com o uso do BSC, e as pequenas empresas também podem se beneficiar desse uso”. Davig, Elbert e Brown (2004) corroboram a afirmação e acrescentam que o revés está no fato de que os dados contábeis compostos pelos indicadores refletem de forma “atrasada” a situação da empresa, dando margem a interpretações errôneas sobre a atual situação desta.

Dificuldades como essas fazem com que o BSC ainda seja visto como algo muito complexo para ser elaborado e implantado. Um estudo qualitativo realizado por Beber, Ribeiro e Neto (2006), que teve por objetivo analisar o motivo do fracasso de implantação da ferramenta nas empresas, concluiu que as principais causas para esse insucesso são, entre outros: 1) falta de comprometimento da alta administração ou dos executivos, como, por exemplo, a divergência de prioridades e interesses entre os principais envolvidos; 2) a organização não está voltada para o aprendizado: as empresas estão estagnadas e não têm interesse em incentivar seus funcionários a se qualificarem cada vez mais; 3) a empresa não possui estratégia definida, problema que atinge as pequenas e médias empresas; 4) tratamento do BSC como projeto de uma única área, e não de forma a alinhar toda a empresa em prol de um único objetivo; 5) implementação do BSC apenas para fins de remuneração; 6) dificuldade no acesso e entendimento das informações.

Tendo esses reverses em vista, a questão que motivou a elaboração desse trabalho foi “Quais são os fatores críticos encontrados durante a implantação do BSC em uma microempresa?”. A pesquisa igualmente encontra-se fundamentada no fato de não haver quantidade relevante de estudos comparativos sobre a efetiva implantação de estratégia em pequenas empresas. (GUMBOS E LUSSIER, 2006). Para Coelho e Souza (1999), isso se deve ao fato de que os gestores dessas empresas acreditam que, em geral, as técnicas são aquém do tempo disposto para a sua utilização e, por isso, implicaria em poucos resultados práticos.

Ademais, a presente pesquisa possui duas proposições teóricas. A primeira é que o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que pode ser implantada em uma microempresa ou empresa de pequeno porte. Malagueño, Lopez-Valeiras e Gomez-Conde (2017) afirmam que empresas de menor porte podem, sim, se beneficiar com a implantação do BSC como ferramenta de gestão, e esses benefícios tendem a aumentar conforme a empresa se torna mais bem consolidada. Um estudo realizado pelos autores aponta sugestões sobre as melhores e mais eficazes práticas quando se trata de BSC em micro e pequenas empresas. A possibilidade de implantação do *Balances Scorecard* em MPEs também foi destacada por Brito, Pessoa e Pessoa

(2018), cuja análise da aplicação evidenciou impactos positivos nos pilares que regem a microempresa analisada. Tavares (2016) afirma que a implantação do BSC é viável independentemente do porte da empresa.

Andersen, Cobbold e Lawrie (2001, p. 9) esclarecem que

[...] apesar da falta de literatura abrangente focada na implementação do *Balanced Scorecard* nas MPEs, acreditamos que o *Balanced Scorecard* e seus processos de gerenciamento associados podem ser igualmente benéficos para as MPEs e para as grandes organizações.

A segunda proposição diz respeito aos fatores críticos ocorridos na implantação do BSC em uma empresa de pequeno porte, que são semelhantes àqueles encontrados na literatura sobre o tema. Andersen, Cobbold e Lawrie (2001) destacam que o pilar de maior importância para a bem-sucedida implantação do BSC numa empresa, seja ela de pequeno ou grande porte, é o comprometimento contínuo da gerência com as iniciativas traçadas.

Nesse sentido, a presente dissertação será dividida em cinco capítulos. O primeiro será destinado à introdução dos assuntos que serão abordados, da questão que norteia esse trabalho e a justificativa para a sua realização. O segundo capítulo apresentará o referencial teórico no qual essa pesquisa está embasada. A metodologia utilizada encontrar-se-á disposta no terceiro capítulo. No quarto capítulo, haverá a apresentação e a análise dos resultados obtidos pelo estudo e, por fim, o quinto capítulo contemplará as considerações finais e sugestões de pesquisa para trabalhos futuros.

1.1 Objetivos do Trabalho

1.1.1 Objetivo Geral

Investigar quais são os fatores críticos encontrados durante a implantação da ferramenta *Balanced Scorecard* em uma microempresa do norte de Minas Gerais, atuante na área de fabricação e revenda de materiais para serralheria.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar micro e pequenas empresas e gestão estratégica, bem como o *Balanced Scorecard*;

- Apresentar um levantamento da situação da empresa antes da implantação da ferramenta;
- Verificar o processo de implantação do BSC na empresa escolhida;
- Analisar os indicadores de desempenho escolhidos pela empresa dentro das perspectivas da ferramenta;
- Discutir os resultados obtidos durante o período de implantação do *Balanced Scorecard* na empresa, relacionando os fatores críticos identificados nesse ínterim.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento Estratégico

Para Mintzberg (2004), o planejamento sofre com a falta de uma definição clara, principalmente quando abordado dentro das organizações. Utilizando-se um referencial teórico bastante abrangente, o autor compilou os conceitos formais de planejamento da seguinte forma:

- A. Planejamento é pensar no futuro;
- B. Planejamento é, também, controlar o futuro;
- C. Planejamento é tomada de decisão integrada;
- D. Planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na força de um sistema integrado de decisões.

Em suma o autor salienta, após analisar todos os conceitos sumarizados acima, que

[...] o planejamento não deve ser visto como tomada de decisão, nem como formulação de estratégia e, com certeza, não como administração, ou como a maneira preferida de fazer qualquer dessas coisas, mas simplesmente como o esforço para formalizar parte delas – por meio da decomposição, articulação e racionalização (MINTZBERG, 2004, p. 28).

Hoskisson *et al.* (1999) esclarecem que os estudos acerca da Estratégia começaram a formarem-se no final da década de 1950 e início da década de 1960, com publicação de autores como Philip Selznick e Edith Penrose¹. No entanto, as pesquisas sobre a estratégia aplicada a empresas intensificaram-se nas duas décadas seguintes. A esse respeito, afirmam que

A evolução do campo da gestão estratégica desde a sua criação tem sido impressionante. Desde o seu início "humilde" como o conteúdo limitado de um curso de gerenciamento geral no currículo da escola de negócios, a administração estratégica é agora um campo firmemente estabelecido no estudo de negócios e organizações. Durante um período de tempo relativamente curto, este campo testemunhou um crescimento significativo na diversidade de tópicos e variedade de métodos de pesquisa empregados (HOSKISSON, 1999, p. 418).

Chiavenato e Matos (2002) asseveram que o planejamento estratégico é um processo organizacional que está relacionado a três parâmetros básicos: a visão de futuro da empresa, os fatores ambientais externos e os fatores organizacionais internos. Para os autores, a formulação

¹ As obras as quais Hoskisson et al. (1999) faz referência são: *Leadership in Administration: A Sociological Perspective*, ou Liderança em Administração: Uma Perspectiva Sociológica em tradução livre, de Philip Selznick (1957) e *The Theory of the Growth of the Firm* ou, em tradução livre, A Teoria do Crescimento da Firma, de Edith Penrose (1959).

de uma estratégia precisa estar relacionada com a adaptação ao ambiente em que a empresa está inserida, de modo que seja possível formar um aprendizado organizacional constante.

Através de uma ampla revisão de literatura, Mintzberg (2004) propôs a existência de 10 (dez) escolas de pensamento que orientam a formulação da estratégia na prática gerencial. Cada uma delas apresenta um adjetivo que melhor as definem de acordo com a perspectiva em que focam. As escolas são: Escola do Design, Escola do Planejamento, Escola do Posicionamento, Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola de Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural, Escola Ambiental e, finalmente, Escola de Configuração. Ainda de acordo com o autor, as três primeiras escolas enfatizam como as estratégias devem ser formuladas. As seis seguintes priorizam aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e a última escola, única em seu grupo, trata a estratégia como um processo de transformação, que incorpora “grande parte da enorme literatura e da prática prescritiva sobre ‘mudanças estratégicas’” (MINTZBERG, 2004, p. 4).

No Brasil, a produção de estudos que envolvem a estratégia é relativamente recente. A maioria das pesquisas levantadas por Bertero, Vasconcelos e Binder (2003) abrange um universo de organizações que estão inseridas numa cultura em que o “reagir” é mais comum que o “proagir”. Com hábitos que tendem mais a buscar soluções para os problemas do que preveni-los, os temas comumente abordados nas pesquisas nacionais habitualmente expressam as dificuldades no processo de estratégia organizacional.

Kaplan e Norton (2001) sustentam que há um sério problema entre a evolução das estratégias e das ferramentas que as regem. Segundo os autores, as organizações enfrentam dificuldades na implantação de suas estratégias uma vez que, apesar de estarem em constante avanço, as ferramentas para a mensuração continuam obsoletas. Como, então, fazer com que as empresas não tomem trajetórias errôneas na busca de suas metas? A resposta é medindo a estratégia. O *Balanced Scorecard* permitiu que os indicadores, tanto financeiros como não financeiros, emanem a visão e a estratégia da organização.

Todavia, além de saber o que é *Balanced Scorecard*, os executivos precisam entendê-lo e compreendê-lo. Mais importante ainda, é necessário igualmente que a força de trabalho também o compreenda. Kaplan e Norton (2001), observando como empresas que obtiveram sucesso na implantação do BSC procederam, destacam que

Os executivos usam o *balanced scorecard* como ferramenta dos processos de *comunicar* a estratégia e *educar* a organização. (...). Para compreender o *scorecard*, os empregados precisam aprender sobre segmentação dos clientes, custo variável e marketing de banco de dados. Em vez de presumir que a força de trabalho não conseguiria absorver essas ideias, as empresas efetuaram um esforço coordenado para

treinar os empregados em todos os níveis da organização sobre esses componentes estratégicos críticos. (...) A estratégia e o *scorecard* foram comunicados de maneira holística (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 23).

Atkinson (2006, p. 1453) assegura que o BSC é capaz de fornecer maneiras de abordar melhora na comunicação da estratégia, bem como de estabelecer um sistema eficaz de controle estratégico, “importantes para garantir que uma organização possa cumprir seus objetivos estratégicos. Isto, por sua vez, requer a identificação de metas de desempenho e medidas que fornecem valor a longo prazo, enquanto mediando demandas de curto prazo”. O maior empecilho, no entanto, é a integração efetiva das informações obtidas pelos sistemas de controle estratégico com a ferramenta em si.

Nesse sentido, apresentar-se-á, a seguir, o *Balanced Scorecard* e suas perspectivas.

2.2 *Balanced Scorecard*

2.2.1 *Balanced Scorecard*: Introdução

O *Balanced Scorecard*, ou comumente chamado de BSC, foi uma ferramenta de planejamento estratégico desenvolvida a partir de estudos feitos por David P. Norton, principal executivo do Instituto Nolan Norton e Doutor em Administração de Empresas pela Universidade de Harvard em conjunto com Robert Kaplan, bacharel e mestre em engenharia elétrica pelo Instituto de Tecnologia de Massachussets (MIT)².

A maior referência bibliográfica em pesquisa sobre BSC é justamente uma obra dos dois estudiosos chamada “*Balanced Scorecard: A Estratégia em Ação*”, lançada em 1997. Esse livro provém de uma série de estudos e análises feitas em empresas americanas durante a década de 1980, quando estas enfrentavam descrença quanto aos modelos e às ferramentas estratégicas já existentes. Esse estudo resultou no artigo *Measuring Performance in the Organization of the Future* (Medindo o Desempenho na Organização do Futuro, em tradução livre) publicado em 1990, que anos depois serviu como fundamento para desvendar o assunto. É relevante ressaltar que os resultados das pesquisas realizadas em empresas que utilizaram o protótipo do BSC como ferramenta de planejamento foram divulgados no artigo *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance* (O *Balanced Scorecard* – Medidas Que Impulsionam o Desenvolvimento, em tradução livre), dos mesmos autores (KAPLAN; NORTON, 1997).

² Breve biografias disponíveis em: http://moodle.fgv.br/cursos/centro_rec/pag/biografias/david_p_norton.htm e http://moodle.fgv.br/cursos/centro_rec/pag/biografias/robert_s_kaplan.htm. Acesso em: 15 nov. 2017.

Schneiderman (2001) explica que uma versão do primeiro protótipo do BSC, ainda não visto com esse nome, foi criada e desenvolvida pela Analog Devices, também americana, entre os anos de 1986 e 1988:

O primeiro *Balanced Scorecard* foi desenvolvido na *Analog Devices* em 1988, como parte do seu Plano Estratégico de 5 anos. Ele foi resultado de um processo lógico que começou com o objetivo corporativo escrito da *Analog*, que articulou seu compromisso estratégico com seus cinco principais grupos de partes interessadas: comunidades, clientes, funcionários, acionistas e fornecedores. As lacunas na satisfação dos interessados proporcionaram a perspectiva externa e foram mapeadas na melhoria necessária do processo para fornecer uma perspectiva interna acionável. O *Scorecard* corporativo resultante proporcionou uma bandeira de *rally* para os esforços que levaram a melhorias dramáticas na satisfação do cliente e na eficiência operacional, os pontos focais dos objetivos estratégicos da *Analog* e contribuíram em parte para um aumento de cem vezes no valor do acionista (SCHNEIDERMAN, 2001, p. 16).

A despeito desse histórico, Kaplan e Norton foram os autores que patentearam o *Balanced Scorecard*, ferramenta que hoje é considerada uma das mais efetivas quando se trata de analisar perspectivas futuras acerca da estratégia de uma empresa. Como tradução livre, pode-se dizer que significam Indicadores Balanceados, isto é, o BSC serve como instrumento para que a empresas possa alinhar seus indicadores de forma a atingir os objetivos de cada uma das perspectivas financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento.

2.2.2 Conceituação

O conceito de *Balanced Scorecard* foi evoluindo bastante desde suas primeiras elaborações até os dias atuais, uma vez que as empresas que o aplicam sempre buscam pela definição que faz com que seus funcionários possam entender, de fato, do que se trata essa ferramenta.

Herrero Filho (2005, p. 26) sintetiza que o *Balanced Scorecard*

- É um sistema de gestão que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da organização.
- É uma ferramenta gerencial que permite capturar, descrever e transformar os ativos intangíveis de uma organização em valor para os *stakeholders*.

Por sua vez, Blocher, Chen, Cokins e Lin (2006) esclarecem que o BSC pode ser visto como um relatório que mostra o desempenho, baseando-se no amplo conjunto de medidas, tanto

financeiras, quanto não financeiras, sendo considerado parte crucial do esforço da organização para melhor compreender, implementar e desenvolver sua estratégia.

Segundo Eldenburg e Wolcott (2007, p. 9) “o *Balanced Scorecard* é um método formal que as empresas empregam para traduzir sua visão organizacional em objetivos que se mensuram e monitoram com medidas de desempenho tanto financeiras quanto não financeiras”.

Kaplan e Norton (1997, p. 8) explicam que o *Balanced Scorecard* é uma metodologia que provém da visão estratégia da empresa, complementando indicadores financeiros de desempenhos passados com “medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro”. Os objetivos e os indicadores têm como foco o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. De acordo com os autores, “essas quatro perspectivas formam a estrutura do *Balanced Scorecard*” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 8).

Os autores acrescentam a seguinte analogia: “O *Balanced Scorecard* é como os mostradores no *cockpit*³ de um avião: proporciona aos gestores uma informação complexa de relance” (KAPLAN; NORTON, 1992, p. 71).

Para Herrero Filho (2005, p. 22), é importante compreender que o BSC não é uma ferramenta de gestão, e sim, de planejamento. O autor aponta que o *Balanced Scorecard* não é “um sistema de controle gerencial; um conjunto de indicadores financeiros; um painel de informações gerenciais, ou ainda uma lista de KPIs – Indicadores-Chave de Performance”.

Entender corretamente o conceito de *Balanced Scorecard* é fundamental para que não haja falhas na sua implantação.

2.2.3 *Balanced Scorecard* e suas Perspectivas

Em suma, o esquema a seguir ilustra o foco principal de cada uma das perspectivas do BSC:

³ Em tradução livre, “cabine de pilotagem”.

Figura 1 – Perspectivas do BSC



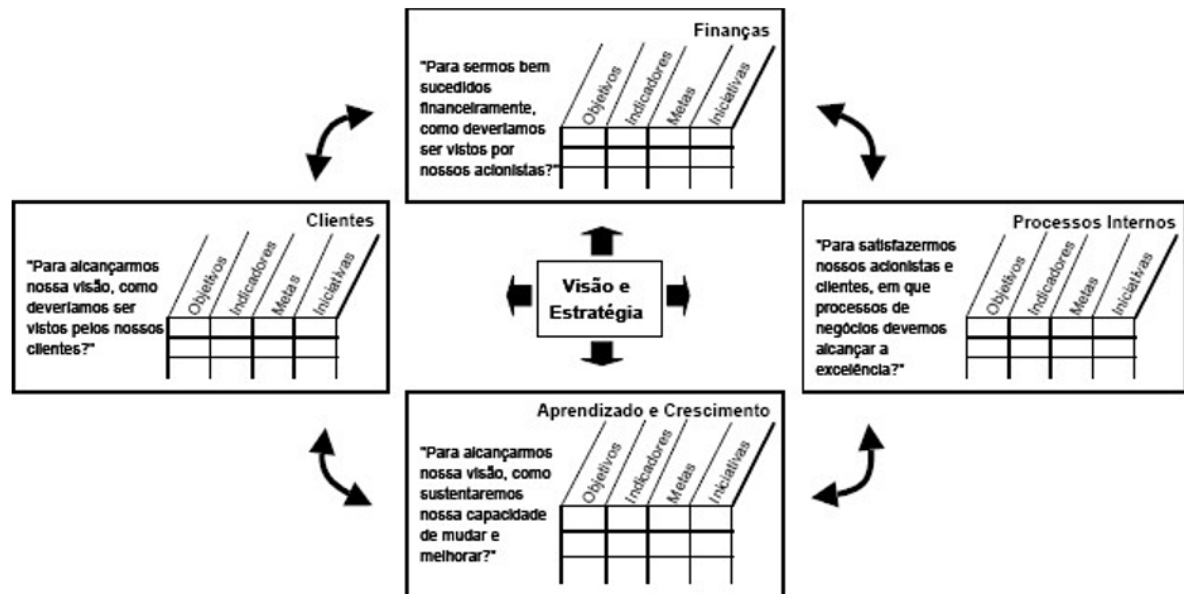
Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações contidas em Kaplan e Norton (1997).

Antes de traçar e definir os indicadores de cada uma das perspectivas, é importante conhecer alguns dos benefícios-chave do *Balanced Scorecard*, tratados por Blocher, Chen, Cokins e Lin (2006):

- I. O BSC serve como uma alternativa de implantação de estratégia, em que a direção é dada quando observa-se o que pode levar a companhia aos fatores de sucesso. Um ponto positivo é que, quando esses fatores são alcançados, existe a gratificação como forma de reconhecimento;
- II. O fluxograma que é utilizado para que se possa enxergar as mudanças estratégicas organizacionais é de fácil compreensão, fazendo com que a natureza e a direção das mudanças estejam claras para todos os envolvidos no processo;
- III. O BSC fornece, outrossim, uma base justa e objetiva para a estipulação da compensação e progresso do corpo de funcionários; e, ainda,
- IV. Estabelece um fluxograma que coordena os esforços dentro da organização.

O *framework* do BSC estabelecido por Kaplan e Norton (1997) é apresentado a seguir:

Figura 2 – Estrutura do BSC para a tradução da estratégia empresarial



Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review, jan-fev, 1996.

Analisando-se a estrutura, constata-se que cada uma das perspectivas possui uma frase de ponderação. Quando verificamos a Perspectiva Financeira, é preciso identificar como a empresa deve apresentar-se aos olhos dos acionistas. Isso diz respeito a entender como os indicadores devem atingir a maximização do valor dessa empresa. Para a Perspectiva dos Clientes, a pergunta que a organização deve elaborar refere-se a como ela quer ser vista pelos clientes ou receptores de seus serviços. Sobre os Processos Internos, a ponderação ocorre através da pergunta que traduz como a empresa deve formular suas ações para atingir a excelência e, assim, maximizar a satisfação de clientes e acionistas. Por fim, a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento serve para julgar como a empresa é capaz de manter a melhora contínua na capacidade do seu segmento, seja na venda de um produto ou na prestação de um serviço.

Para cada uma das perspectivas é essencial que sejam estabelecidos os objetivos, os indicadores, as metas que se deseja alcançar e as iniciativas que devem ser tomadas para que se atinjam aquelas pré-estabelecidas.

2.2.3.1 Perspectiva Financeira

Salientam Kaplan e Norton (1997, p. 49) que

[...] a elaboração do *Balanced Scorecard* deve ser um incentivo para que as unidades de negócios vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa. Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*.

Para que todos os objetivos financeiros possam ser identificados, os autores sugerem que os responsáveis por traçar as metas da perspectiva financeira preocupem-se em alinhar uma “história da estratégia”. Em outras palavras, é interessante que os objetivos financeiros a longo prazo estejam direta ou indiretamente relacionados a sequências de ações a serem tomadas em outros processos, a partir dos objetivos de curto prazo.

Kaplan e Norton (1997) agregam que os executivos devem identificar as medidas financeiras que correspondem aos seus objetivos, cientes de que essas medidas têm papel duplo: o de definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e o de servir como meta principal para os objetos e medidas das demais perspectivas.

Os objetivos financeiros têm alguns pontos divergentes, no entanto, quando se analisa em que fase a empresa encontra-se. Caso esta esteja na fase de crescimento, inicial de seu ciclo de vida, é vantajoso que os objetivos busquem um maior percentual de crescimento de receita e aumento das vendas e da carta de clientes, uma vez que empresas nesse estágio buscam por novos investimentos e estão dispostas a aceitar certos riscos. Empresas na fase de sustentação, segunda fase de maturidade empresarial, ainda atraem novos investimentos e reinvestimentos; todavia, seus gestores pensam duas vezes ao aceitá-los, tendo em vista que buscam por maiores retornos sobre aqueles. Para essas empresas, a perspectiva financeira geralmente busca apenas por lucratividade, que pode ser expressa por meio de receitas contábeis. Por fim, o último estágio é o que é definido como colheita. Nesse caso, as empresas já atingiram seu nível máximo de maturidade no ciclo de vida, e buscam por investimentos que possam manter sua capacidade operacional e que tragam recursos, tanto a curto prazo, quanto a longo prazo. A meta principal dessas empresas é maximizar o fluxo de caixa em seu próprio benefício. Para tanto, os objetivos financeiros seriam o fluxo de caixa operacional e a necessidade de capital de giro (KAPLAN; NORTON, 1997).

Não obstante, independentemente de qual fase encontra-se a empresa, os temas estratégicos para a perspectiva financeira são os mesmos. De acordo com Kaplan e Norton (1997), são os seguintes:

- I. Crescimento e *mix* de receita: que trata da análise e ponderação acerca de novos produtos, novas aplicações, novos clientes e segmentos de mercados, novas relações, novo *mix* de produtos e serviços e nova estratégia de preços;

- II. Redução de custo/melhoria de produtividade: em que se observa o aumento da produtividade da receita, a redução dos custos unitários dos produtos e serviços, a melhoria no *mix* de canais e a redução das despesas operacionais;
- III. Utilização dos ativos/estratégia de investimento: quando é definido o tempo do ciclo de caixa e as melhorias que podem ocorrer na utilização dos ativos.

Com isso, pode-se inferir que o ponto chave do *Balanced Scorecard* é o foco na área financeira, uma vez que não negligencia seus ganhos nesse âmbito e que o equilíbrio das demais perspectivas sempre retrata as finanças como principal objetivo.

2.2.3.2 Perspectiva dos Clientes

Kaplan e Norton (1997, p. 67) afirmam que

[...] a perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com os segmentos específicos de clientes e mercado. Além disso, permitem a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos. As propostas de valor são os vetores, os indicadores de tendências, para as medidas essenciais de resultados na perspectiva dos clientes.

Quanto às propostas de valor, os autores apontam: a) atributos dos produtos e serviços, que abrangem toda a sua funcionalidade, desde seu preço unitário até a análise de sua qualidade para estabelecimento do preço final; b) relacionamento com os clientes, que define como principais elementos-chave um pessoal qualificado, que saiba reconhecer as necessidades de cada cliente e seja capaz de amenizá-las ou extingui-las; um acesso conveniente, que dê ao cliente total disponibilidade para contatar a empresa sempre que se fizer necessário e; capacidade de resposta, que visa saber como servir o cliente no melhor tempo hábil; c) imagem e reputação, que reflete como a empresa é vista em seu âmbito de mercado.

2.2.3.3 Perspectiva dos Processos Internos

No *Balanced Scorecard*, os objetivos e as medidas para a perspectiva dos processos internos são originados de estratégias consideradas explícitas, que são voltadas para o atendimento às expectativas dos *stakeholders* e dos clientes (KAPLAN; NORTON, 1997). Nesse momento, ocorre a identificação dos processos julgados como mais críticos para a realização dessas expectativas. Kaplan e Norton (1997) identificaram uma cadeia de valores de

processos internos, ilustrada na figura abaixo, em que qualquer empresa poderia adaptar para sua realidade em busca da melhoria de seus processos.

Figura 3 – Modelo de cadeia de valores



Fonte: Elaborado pela autora.

O Processo de Inovação, que abrange as duas primeiras etapas da cadeia, busca realizar pesquisas para desenvolver o melhor produto e serviço do segmento que ele deseja inserir-se. Após essa pesquisa, são realizadas reuniões em que as tomadas de iniciativa são focalizadas no desenvolvimento de lançamento desse novo produto ou serviço.

O segundo processo, denominado Processo de Operações, refere-se ao recebimento do pedido do cliente. O foco principal é uma entrega eficiente, regular e pontual dos produtos ou serviços por parte da empresa. Qualidade também é um ponto de grande importância. Nesse processo encontram-se a terceira e quarta etapas da cadeia.

Finalmente, o último processo chamado Serviços Pós-Venda, presente na última etapa da cadeia de valores, é o que determina a garantia e a avaliação do desempenho após a entrega do produto ou a realização do serviço.

2.2.3.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Acerca da perspectiva de Aprendizado e Crescimento, deve-se esclarecer que

A quarta e última perspectiva do *Balanced Scorecard* desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do *scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 131).

Destaque-se que, avaliando as três categorias principais (capacidade dos funcionários; capacidade dos sistemas de informação e motivação; *empowerment* e alinhamento), a empresa é capaz de identificar que mudanças deverão ocorrer para que a melhoria buscada com o BSC seja contínua, gerando um crescimento e progresso a longo prazo.

2.2.4 Medidas do *Balanced Scorecard*

Kaplan e Norton (1992, p. 73) concluíram, sobre o *Balanced Scorecard*, que,

Primeiro, o *scorecard* reúne, em um único relatório de gerenciamento, muitos dos elementos aparentemente disjuntos da agenda competitiva de uma empresa: tornar-se orientado pelo cliente, reduzir o tempo de resposta, melhorar a qualidade, enfatizar o trabalho em equipe, reduzir os tempos de lançamento de novos produtos e gerenciar o “longo prazo”. Em segundo lugar, o *scorecard* protege contra a sub-otimização. Ao obrigar os gerentes seniores a considerar todas as medidas operacionais importantes em conjunto, o *balanced scorecard* permite que eles verifiquem se a melhoria em uma área pode ter sido alcançada à custa de outra. Mesmo o melhor objetivo pode ser alcançado de maneira errada. As empresas podem reduzir o tempo de mercado, por exemplo, de duas formas muito diferentes: melhorando o gerenciamento de novas introduções de produtos ou liberando apenas produtos que são incrementalmente diferentes dos produtos existentes. A despesa em configurações pode ser cortada, reduzindo os tempos de configuração ou aumentando os tamanhos do lote. Da mesma forma, a produção e os rendimentos de primeira passagem podem aumentar, mas os aumentos podem ser devidos a uma mudança no *mix* de produtos para produtos mais padrão, fáceis de produzir, mas de margem baixa.

Os autores ressaltam que, ao definir de forma coesa todas as métricas das quatro perspectivas, os gerentes serão capazes de aproveitar o *Balanced Scorecard* em seu nível máximo, entendendo todas as suas inter-relações e estabelecendo quais são as barreiras funcionais.

2.2.5 Fatores Críticos na Implantação do BSC

Como a proposta desse trabalho é pesquisar, identificar e analisar a existência ou não de fatores críticos no processo de implantação da ferramenta *Balanced Scorecard* numa microempresa, a presente seção traz uma breve revisão de trabalhos anteriormente publicados cujos resultados buscados foram semelhantes.

De acordo com vários executivos, a implantação do *Balanced Scorecard* “não é tão simples quanto parece” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 297). Inspirados por essa afirmativa, Galas e Forte (2005) realizaram um estudo cujo objetivo era identificar os fatores críticos encontrados durante a implantação de uma ferramenta baseada no BSC nas Unidades do Embrapa, que optou por adaptar a ferramenta a uma opção que casasse de maneira mais eficaz o plano diretor com as metas criadas pela instituição, bem como criar indicadores de monitoramento contínuo do desempenho da empresa.

Como resultado, notou-se que, caso na empresa não exista uma cultura em que a gestão estratégica é adotada cotidianamente, a existência de barreiras à implantação do BSC iria existir. Além disso, “(...) os fatores que mais interferiram, tanto positiva como negativamente, na implantação (...) estão relacionados ao quadro gerencial em todos os níveis, seja na alta direção da empresa, na chefia da unidade, no gerente do modelo ou nos gerentes de objetivos estratégicos” (GALAS; FORTE, 2005, p. 109).

Um estudo similar de Silva, Santos e Prochnik (2009) atingiu o mesmo resultado. Essa conclusão remete ao pensamento de Schneiderman (2001), que expõe que o BSC implica uma mudança organizacional e essa mudança só ocorre quando todos os colaboradores compartilham das mesmas metas e iniciativas.

Kaplan e Norton (1997) acrescentam que o respaldo da alta administração durante a implantação da ferramenta é fator determinante para o sucesso do processo, afirmativa que é corroborada por Norreklit (2000).

Rocha-Pinto e Carpio (2011, p. 317-318) afirmam que “o reconhecimento dos esforços e resultados alcançados pelas pessoas envolvidas é crítico para a implantação”. As autoras observaram que o monitoramento contínuo do mapa estratégico e dos objetivos traçados é um fator crítico de sucesso da implantação do *Balanced Scorecard*. Outrossim, outro fator é o aprendizado contínuo, em que as reflexões sobre as metas traçadas são constantemente analisadas e adequadas à realidade da empresa.

Norreklit (2000) esclarece que a relação de causa e efeito sugerida por Kaplan e Norton (1997) pode ser um fator impeditivo de sucesso quando não explicitado de forma a alcançar, de

fato, as intenções daqueles que traçaram as metas do *Balanced Scorecard*. Para o autor, quando a concordância ocorre apenas na finalidade, isto é, quando apenas o objetivo para se alcançar é comum e há discrepâncias entre qual iniciativa tomar para atingi-los, a eventualidade de haver uma maior dificuldade na implantação da ferramenta é maior. Conclui-se que

[...] a consequência de assumir a finalidade é que as relações entre as várias perspectivas se tornam mais ambíguas e a complexidade menos simples aumenta, e muitas das técnicas sugeridas para o *Balanced Scorecard* serão impraticáveis (NERREKLIT, 2000, p. 77).

Moreira *et al.* (2005) ressaltam que, além da questão da estrutura organizacional da empresa, o tempo para a implantação e a má elaboração de um mapa estratégico claro e adequado à organização são fatores que podem levar ao insucesso da implantação do BSC. Isso é corroborado por Kasurinen (2002) e Chan (2004), que concluíram, com seus respectivos estudos, que, dentre outras coisas, o tempo restrito dos gestores da organização é um fator crítico que afeta diretamente o êxito no desenvolvimento do BSC. Quando associado à implantação do BSC, Chan (2004, p. 341) acrescenta que,

[...] no contexto do *Balanced Scorecard*, também é importante notar que o futuro papel do *scorecard* na organização deve ser cuidadosamente definido nos estágios iniciais do processo de implementação. Nesta fase, também deve ser decidido se o foco do projeto deveria estar no sistema de medição características ou nas características do sistema de gestão do *Balanced Scorecard*.

Por sua vez, Croce Filho e Costa (2010) realizaram um levantamento bibliográfico entre dezembro de 2009 e abril de 2010, coletando informações através da consulta nas bases de dados do Portal Periódico da CAPES, PROQUEST, SCOPUS, entre outros, e identificaram diversas falhas no processo de implantação do BSC. Dentre elas, podem-se citar: falta de comprometimento da alta administração; ausência de divisão de papéis e responsabilidade entre os participantes da gestão estratégica; falta de um time focado durante a implementação; dificuldade no acesso e entendimento das informações.

De acordo com Epstein e Manzoni (1998), introduzir uma ferramenta como o *Balanced Scorecard* traz mudanças significativas para uma organização. A implantação não é um processo fácil. No entanto, torna-se mais árduo quando a mudança envolve relatórios de desempenho e riscos que modificam o equilíbrio de poder dentro da organização. Acrescente-se que a falta de clareza na exposição da estratégia por parte dos gestores é um fator impeditivo de sucesso na implantação da ferramenta, uma vez que ideias que não são dispostas de maneira objetiva tendem a ter diferentes interpretações pelos colaboradores. Nesse sentido, “O primeiro

passo do processo é, portanto, chegar a um consenso sobre o que a empresa deve tentar alcançar” (EPSTEIN, MANZONI, 1998, p. 14).

Além da percepção comum às estratégias traçadas, o comprometimento da alta gestão com a ferramenta é um fator de sucesso da implantação, independentemente do porte da organização. Acerca desse ponto, Assiri, Zairi e Eid (2006, p. 941) esclarecem que

Nenhum projeto pode ser bem-sucedido sem apoio executivo e compromisso. Os gerentes devem dar prioridade necessária à implementação do BSC para obter comprometimento interno. Além disso, seu compromisso e apoio não terminam com iniciação e facilitação, mas devem se estender à implementação total do BSC. Eles devem estar envolvidos em cada etapa do projeto e mostrar seu comprometimento no projeto.

Finalmente, a conclusão de Beber (2006, p. 20), cuja pesquisa foi norteadora do levantamento dos demais autores, a exemplo de Croce Filho e Costa (2010) supracitados, insta mencionar que

O BSC pressupõe o aprendizado contínuo para superar alguns problemas responsáveis por fracassos, tais como a correção dos indicadores, definição de medidas por toda a organização e desenvolvimento da capacidade de monitorar medidas não-financeiras. Para o sucesso, os envolvidos no processo – em geral toda a empresa – devem possuir a habilidade de aprendizado contínuo. Caso contrário, mesmo que o início da implantação do BSC seja um sucesso, no médio e longo prazo haverá problemas fases.

Pode-se inferir que a implantação de uma ferramenta de gestão estratégica, como o *Balanced Scorecard*, é um processo progressivo. A busca pela melhoria contínua e por resultados graduais é algo árduo de ser feito. No entanto, quando realizada de maneira adequada, atentando-se aos fatores de insucesso e buscando por corrigi-los e evitá-los em sequência, o sucesso torna-se mais tangível.

2.2.6 BSC e Alinhamento

Kaplan e Norton, em seu livro *Alinhamento*, datado de 2006, sugerem que, para que uma estratégia realmente funcione em uma empresa, é necessário que haja alinhamento entre todas as metas, as estratégias e o pessoal envolvido no processo de elaboração e aplicação do *Balanced Scorecard*. Os autores (2006, p. 4) afirmam que “compreender como promover o alinhamento nas organizações é um grande desafio, capaz de gerar retornos expressivos para todos os tipos de empresas”. Os autores salientam, ainda, a importância do desenvolvimento de um Mapa Estratégico em conjunto com o *Balanced Scorecard*, uma vez que se faz necessária

a comunicação da estratégia a todos os colaboradores envolvidos no processo de execução e que, dessa forma, seria possível alocar os recursos de forma mais eficiente, além de facilitar o monitoramento e a orientação da execução da estratégia. Para eles (2006, p. 30), “O alinhamento é fundamental para que uma organização gere sinergia por meio de suas unidades de negócio e apoio”.

2.3 Micro e Pequenas Empresas

2.3.1 Conceituação

Madi e Gonçalves (2012) iniciam sua contribuição para o livro *Micro e Pequenas Empresas: Mercado de Trabalho e Implicação para o Desenvolvimento*, lançado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), abordando a produtividade, o financiamento e o trabalho das micro e pequenas empresas nacionais (MPEs), em que fornecem dados indicadores que ilustram a importância que essas empresas possuem sobre o aumento da riqueza do país.

De acordo com o boletim mais recente acerca do assunto, divulgado pelo SEBRAE, referente a pesquisas realizadas pelo referido instituto em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), em 2014, os pequenos negócios correspondem a uma parcela expressiva do Produto Interno Bruto (PIB) nacional: cerca de 27% (vinte e sete por cento) – valor que corresponde a aproximadamente 9 (nove) milhões de empreendimentos. Ainda segundo o mesmo boletim, as micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no comércio brasileiro (53,4% do PIB no setor). No que se diz respeito à indústria, a participação é de 22,5% (vinte e dois e meio por cento), aproximando-se da participação das médias empresas (24,5%). Quanto ao setor de Serviços, as micro e pequenas empresas são responsáveis por mais de um terço da produção nacional (36,3%).

Tal qual abordado pela Conferência das Nações Unidas sobre o Comércio e o Desenvolvimento – Unctad (2001), as micro e pequenas empresas têm papel vital em qualquer lugar do mundo, quando se trata da sua contribuição para geração de empregos, crescimento e desenvolvimento sustentável.

Para Madi e Gonçalves (2012, p. 17), há diversas definições para as MPEs. Todavia, em geral, estas levam em consideração “critérios quantitativos, como número de empregados por setor de atividade e/ou faturamento anual bruto”.

A Lei Complementar nº. 123, de 14 de dezembro de 2006, que institui o estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, prevê um tratamento diferenciado

para estas. Através dessa norma, foi instituído o regime tributário específico para pequenos negócios: com redução da carga de impostos e a instauração do Simples Nacional, que acarretou a simplificação no processo de recolhimento dessas empresas.

Ainda segundo o que nos apresenta referida lei, a microempresa é aquela sociedade simples, de responsabilidade limitada do empresário, cuja receita bruta deve ser igual ou inferior a R\$ 360.000 (trezentos e sessenta mil reais). Se a receita bruta for superior a esse valor e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais), classificamos a empresa como de pequeno porte.

Com o aumento do número de empreendedores no Brasil – em sua maioria, empreendedores de micro e pequenas empresas –, é comum que o planejamento estratégico passe a se tornar parte da realidade diária daqueles. Souza e Qualharini (2007) elucidam que existem diversos dilemas que os governantes precisam enfrentar quando buscam por maneiras de facilitar e incentivar políticas que melhorem as condições de negócios para os seus gestores. Os autores enfatizam que “as próprias características das empresas de menor porte [...], contribuem de forma decisiva a serem mais susceptíveis às adversidades empresariais, fiscais e decorrentes do mercado ou ramo de atuação”.

Os autores acrescentam que

As pequenas empresas encontram, em sua grande maioria, na limitação de capital seu principal entrave, assim, enfatiza-se a importância por um adequado Planejamento Financeiro incluso no Plano de Negócio, antes do início das atividades empresariais propriamente ditas. [...] A necessidade de sobreviver e perpetuar um modelo de negócio em um ambiente globalizado obriga os gestores das empresas a enfrentarem significativos desafios, tanto na forma de inserção e interação em sociedades diversas, como no sistema de gestão adotado. (Souza; Qualharini, 2007, p. 2)

Lakatos (1997), por sua vez, afirma que as pequenas empresas são de vital importância para o produto nacional, além de terem baixos custos com a absorção de mão de obra (devido às vantagens fiscais), atuação complementar aos empreendimentos de maior porte e a capacidade de gerar uma classe empresarial nacional, de forma a contribuir para o aumento da economia no setor privado brasileiro.

2.3.2 Classificação

No que se refere à classificação de uma empresa, as características adotadas por órgãos e autores brasileiros são das mais diversas. Essa classificação pode estar relacionada à propriedade (pública ou privada), ao capital (aberto ou fechado), à idade (nova ou velha), ao

controle (familiar, familiar profissionalizado ou profissional), à governança (gestão transparente ou não), ao mercado (exportadora ou importadora), à área de atuação (local, regional, nacional ou multinacional), ao setor de atuação (industrial, comercial, de serviços, entre outros), às responsabilidades (social e ambiental) e ao tamanho (pequena, média e grande) (LEONE; LEONE, 2012).

Martins (2014) assevera que o processo de classificar as empresas é muito amplo, tornando-o mais difícil, tendo em vista a diversidade de empreendimentos e a inexistência de consenso sobre os critérios de classificação.

O Banco do Nordeste (2015), Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) (2015), a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e o Mercado Comum do Sul – Mercosul (1998) igualmente têm suas respectivas classificações sobre o que são micro e pequenas empresas. O resumo das respectivas classificações encontram-se dispostas no quadro a seguir:

Quadro 1 – Características para a classificação de micro e pequenas empresas brasileiras

CLASSIFICADOR	CRITÉRIO UTILIZADO	MICROEMPRESA	PEQUENAS EMPRESAS
ANVISA	Faturamento Bruto Anual	Igual ou inferior a R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais)	Igual ou inferior a R\$4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) e superior a R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais)
Banco do Nordeste	Faixa de Receita Anual	Até R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais)	Acima de R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) até R\$3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais)
BNDES	Faturamento Anual	Até R\$2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais)	Acima de R\$2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais) até R\$16.000.000,00 (dezesesseis milhões de reais), conforme apresentado em Cartilha
Estatuto Geral da Micro e Pequena Empresa	Faturamento Anual	Igual ou inferior a R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais)	Igual ou inferior a R\$3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) e superior a R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais)
Mercosul (Indústria)	Número de empregados e faturamento anual	Até 10 (dez) empregados e faturamento anual de até R\$400.000,00 (quatrocentos mil reais)	De 11 (onze) e 40 (quarenta) empregados com faturamento anual de até R\$3.500.000,00 (três milhões e quinhentos mil reais)
Mercosul (Comércio e Serviços)	Número de empregados e faturamento anual	Até 5 (cinco) empregados e faturamento anual de até R\$200.000,00 (duzentos mil reais)	De 6 (seis) a 30 (trinta) empregados, com faturamento anual de até R\$1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais)
Ministério do Desenvolvimento,	Número de empregados e valor	Até 10 (dez) empregados e faturamento anual de até	De 11 (onze) a 40 (quarenta) empregados, com faturamento anual de até R\$3.500.000,00

Indústria e Comércio Exterior (Indústria)	exportado no período considerado	no	R\$400.000,00 (quatrocentos mil reais)	(três milhões e quinhentos mil reais)
Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (Comércio e Serviços)	Número de empregados e valor exportado no período considerado	de	Até 5 (cinco) empregados e faturamento anual de até R\$200.000,00 (duzentos mil reais)	De 6 (seis) a 30 (trinta) empregados, com faturamento anual de até R\$1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais)
SEBRAE (Indústria)	Número de empregados	de	Até 19 (dezenove)	De 20 (vinte) a 99 (noventa e nove)
SEBRAE (Comércio e Serviços)	Número de empregados	de	Até 9 (nove)	De 10 (dez) a 40 (quarenta)

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações divulgadas on-line pela ANVISA, Banco do Nordeste, BNDES, Estatuto Geral da Micro e Pequena Empresa, Mercosul, Min. Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e SEBRAE.

Kushnir, Mirmulstein e Ramalho (2010) elaboraram nota com os indicadores de definição de micro, pequenas e médias empresas em todo o mundo. Mencionados indicadores são: número de empregados, indústria, capital, faturamento e investimento, além de certas particularidades que não são relevantes para esse trabalho. O critério mais utilizado para definição do porte da empresa é o número de empregados, seguido pelo faturamento da empresa, sendo este o critério utilizado para classificar a empresa objeto deste estudo de caso.

2.3.3 Participação e Importância das Pequenas Empresas na Economia Brasileira

No ano de 2017, o número de Microempreendedores Individuais, os chamados MEI e micro e pequenas empresas optantes pelo Simples Nacional no país era de 12,4 milhões. Segundo a Agência Sebrae de Notícias (2017), o número de pequenos negócios no Brasil será 43% (quarenta e três por cento) superior ao número atual daqui cinco anos – crescimento que, em números, refere-se a cerca de 17,7 milhões de novos empreendimentos na categoria até 2022.

A importância disso pode ser conferida nos relatórios disponibilizados pelo SEBRAE, que mostram que os pequenos negócios representam 98,5% (noventa e oito vírgula cinco por cento) dos empreendimentos brasileiros, além de gerarem mais de 70% (setenta por cento) dos empregos no setor privado. O aumento de trabalhadores com carteira assinada nas micro e pequenas empresas foi de 51% (cinquenta e um por cento) em 2010 para 54% (cinquenta e quatro por cento) em 2015, de acordo com dados divulgados pelo IBGE e analisados pelo SEBRAE (2017).

As microempresas também possuem uma porcentagem alta de sobrevivência no cenário econômico atual do país. Segundo o jornal O Estado de São Paulo (2013), 76% (setenta e seis por cento) das microempresas criadas sobrevivem aos dois anos seguintes:

Entre as regiões brasileiras, a que tem o maior número de empresas que vencem a barreira dos dois primeiros anos é a Sudeste, com índice de sobrevivência de 78%. Em seguida, aparecem Sul, com 75,3%, Centro Oeste (74%), Nordeste (71,3%), e Norte (68,9%). Segundo o estudo, entre os setores que mostram maior sucesso aparece a indústria com taxa de 80% de sucesso no período inicial. Em seguida aparecem comércio (77,7%), construção civil (72,5%) e serviços (72,2%). Barreto destacou que o estudo do Sebrae não é uma pesquisa e sim um censo, realizado com dados cedidos em parceria pela receita federal, o que minimiza as chances de erros.

Observando os dados acima, que ilustram a importância das micro e pequenas empresas na economia nacional, conclui-se que o planejamento estratégico voltado para as empresas desse porte pode fazer com que estas contribuam ainda mais para o crescimento do país. Entender a importância, assim como funciona o ambiente de uma pequena empresa são os primeiros passos para a definição da melhor estratégia a ser utilizada na melhoria contínua da corporação, independente do seu seguimento.

2.3.4 Micropequenas Empresas, SEBRAE e Critérios do MPE Diagnóstico

A formulação da estratégia que a empresa do presente estudo de caso foi obtida através de uma ferramenta disponibilizada pelo SEBRAE, definida como MPE Diagnóstico.

Conforme exposto pelo artigo *Conheça a ferramenta gratuita para diagnóstico de gestão das MPE*, publicado no site do SEBRAE (2016),

[...] o MPE Diagnóstico ajuda na identificação das necessidades das empresas, na definição das ações estratégicas para promover a melhoria da gestão, na continuidade do atendimento e na fidelização de clientes, pois pode-se definir um plano de melhoria de gestão a cada ano e diagnosticar, no ano seguinte, a evolução e resultados para a promoção da melhoria da gestão, inovação e sustentabilidade das micro e pequenas empresas.

O questionário foi elaborado com base no modelo sugerido pela Fundação Nacional de Qualidade (FNQ), o chamado Modelo de Excelência em Gestão® – MEG. Segundo apresentado no *Guia Completo Para Ter Uma Empresa Competitiva*, o modelo é uma metodologia que tem o intuito de avaliar e reconhecer boas práticas de gestão (FNQ, 2014).

A partir dos fundamentos propostos por essa metodologia foram desenvolvidos os critérios de avaliação do MEG. São ao todo oito critérios: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados.

A missão e suas diligências são tratadas pelo critério da Liderança. Para Niven (2006), a missão define qual é o objetivo central da organização, isto é, precisa responder à pergunta: “Por que existimos?” A Missão, ademais, examina a razão de a organização ser o que ela é, a sua essência em existir; algo além do que portas que foram abertas para satisfazer as necessidades financeiras dos sócios. Ela serve para estimular as motivações de cada funcionário e fazê-los refletir sobre sua colaboração para o crescimento contínuo da empresa. Portanto, a Missão tenta capturar a contribuição e o valor que um grupo de pessoas, unidas em uma intuição, o que podem trazer para a sociedade.

Essa definição é corroborada por Bessire e Baker (2005, p. 648), ao afirmarem que “A articulação de uma missão exige uma resposta à pergunta: ‘para quem e para quê?’”.

Incentivar que todos os colaboradores da empresa tenham a Missão memorizada é uma iniciativa que deve ser tomada o quanto antes, segundo relatado informalmente pelos consultores que auxiliaram todo o processo de planejamento antes da implantação do *Balanced Scorecard*. Isso se deve ao fato de que a Missão é fator de grande importância para a seleção dos indicadores que serão utilizados na ferramenta, já que, como afirma Niven (2006, p. 76), “O *Balanced Scorecard* decodifica nossa missão, valores, visão e estratégia em objetivos e medidas de desempenho em cada uma das quatro perspectivas”.

Ao tratarmos do critério Estratégia e Planos, podemos nos embasar em autores como Kim, Nam e Stimpert (2004) e Gica e Moisescu (2007) para reforçar esse conceito.

Kim, Nam e Stimpert (2004) ressaltam que as estratégias são elaboradas de forma proposital, antepondo-se à tomada de ações que se aplicam e demonstrando um entendimento compartilhado da visão e missão da empresa.

Conforme Gica e Moisescu (2007), o papel da estratégia tem se tornado cada vez mais importante nessa “era da globalização”. Nos tempos atuais, o conhecimento dos clientes aumenta consideravelmente com o acesso à informação, além de que as mudanças e avanços das tecnologias tornam-se mais rápidas e constantes, fazendo com que a necessidade de executar efetivamente uma estratégia seja algo imprescindível.

Os autores esclarecem ainda que os ativos intangíveis são de extrema importância para que haja um sucesso econômico da organização. De acordo com os estudiosos,

[...] ativos intangíveis, tais como o conhecimento do funcionário, a relação entre cliente e fornecedor, e culturas inovadoras são a chave para produzir valor na economia atual. Neste contexto é necessário é um sistema de medição que equilibra a precisão histórica e integridade dos números financeiros com os impulsionadores atuais do sucesso econômico, e, ao fazê-lo, permitir que a organização execute com sucesso a sua estratégia (GICA; MOISESCU, 2007, p. 140).

Para Gica e Moisescu (2007), o *Balanced Scorecard* permite à uma organização traduzir a sua visão e estratégias, fornecendo um novo quadro, que conta a história da estratégia da organização através dos objetivos e medidas escolhidos. Além disso, o maior benefício da ferramenta é que torna fácil a comunicação acerca da estratégia empresarial.

Niven (2006) salienta que o BSC fornece aos gestores uma estrutura que os leva a sair do patamar “vamos elaborar a estratégia” para de fato realizá-la. O autor descreve a estratégia através das quatro perspectivas e de como metas e iniciativas foram esquematizadas. Essa ferramenta faz com que a equipe executiva determine, de forma mais precisa, os termos contidos na missão, na visão e na estratégia organizacionais.

O principal ponto abordado pelo critério de Clientes é a satisfação destes, fator que acarreta como consequência a fidelização. Sobre a fidelidade de clientes, Figueiredo, Ozório e Arkader (2002, p. 57) elucidam que

[...] o varejo de bens é um serviço caracteristicamente marcado pela simultaneidade produção-consumo e pelo uso intensivo de mão-de-obra, em que as falhas ocorrem com certa frequência. Por sua natureza dinâmica e altamente competitiva, esse é um setor cuja essência está na construção de uma base de clientes fiéis, o que constitui tarefa cada vez mais difícil para os varejistas, devido ao amplo número de opções de compras que os clientes têm à disposição. Alguns autores defendem que a preservação da fidelidade dos clientes pode ser obtida por meio da busca da sua satisfação total, mediante a compreensão do que lhes é importante, do estabelecimento de padrões de qualidade e da implementação de uma estratégia de recuperação de falhas.

A importância do critério que envolve a ligação da empresa com a Sociedade é reforçada por Schroeder e Schroeder (2004, p. 5) ao afirmarem que “a responsabilidade social tornou-se abrangente, envolvendo uma dimensão de responsabilidade para com toda a cadeia produtiva da empresa: clientes, funcionários, fornecedores, além da comunidade, ambiente e sociedade como um todo.” Acrescente-se que as empresas, devido à sua atuação direta ou indireta na comunidade, devem dar a devida atenção às questões sociais, éticas e ambientais.

Informações e conhecimento são o critério que engloba os esclarecimentos necessários e o desenvolvimento, literalmente, das informações organizacionais relevantes à formulação da estratégia na empresa.

É importante saber que conhecimento, informação e dados não são sinônimos. Davenport e Pruzak (1998) frisam que o sucesso ou insucesso de uma empresa, muitas das vezes, pode depender de saber diferenciar cada um desses termos e saber qual deles são necessários, de como são necessários e o que se pode ou não fazer com eles. Em suma, segundo os autores, dados são um conjunto de fatos distintos e descritos como os registros de transações. Informação é o modo como o remetente vê esses dados e repassa a um receptor. Por último, conhecimento é o que se adquire através da utilização desses dados e como transforma-se a informação obtidas através deles em ação.

Silva (2002, p. 143) corrobora essa assertiva ao afirmar que “o compartilhamento de informação significa então repassar às pessoas, ou obter delas algum conjunto de dados com valor econômico variável”.

Para tratar diretamente das questões que envolvem os colaboradores da empresa, o MPE diagnóstico possui o critério Pessoas. Ferreira (2012) esclarece que a organização necessita de motivação dos funcionários, trabalho em equipe, senso de compromisso e polivalência nas atividades desenvolvidas.

Ramos e Ferreira (2010, p. 73) salientam, sobre gestão de pessoas, que

[...] quando o colaborador se sente valorizado por sua empresa, o mesmo se empenha em verificar possíveis perdas em fases intermediárias do processo e com o conhecimento adquirido na execução de atividades busca soluções e até melhorias e inovações para sanar o problema ou o desperdício, evitando assim que a organização tenha que dispor de mão-de-obra especializada para identificar e buscar soluções, ganhando tempo, evitando gastos e achando soluções simples e objetivas muitas vezes.

Essa questão é validada por Souza (2016), que atestou que os colaboradores de uma empresa sentem-se mais envolvidos com a organização quando são valorizados e respeitados, pois é primordial que todos estejam satisfeitos, motivados, comprometidos e envolvidos com seu trabalho, uma vez que são as pessoas que geram resultados precisos e inovações, bem como é delas que parte a criatividade para buscar o diferencial. Na prática, pode-se confirmar essa afirmação com o depoimento do SÓCIO sobre a importância de valorizar um colaborador dentro da empresa.

O penúltimo método é denominado Processos, em que todos os processos e rotinas da empresa são analisados. Por fim, há o critério de Resultados. Conforme explicitado por Ferraresi (2010), pode-se afirmar que as organizações implantam técnicas de gestão com uma finalidade geral, que é melhorar seu desempenho e, conseqüentemente, os seus resultados.

Macedo, Soares e Ratton (1999) ressaltam que a integração na medição de desempenho de um uma empresa, quando consistente, pode contribuir para a melhoria da performance organizacional na busca pelos resultados desejados.

3 METODOLOGIA

A pesquisa tem por objetivo investigar quais são os fatores críticos encontrados durante a implantação da ferramenta *Balanced Scorecard* em uma microempresa.

A implantação ocorrerá em uma organização do setor de ferragens da cidade de Montes Claros, Minas Gerais. Em virtude disso, a estratégia de pesquisa utilizada será o estudo de caso.

Yin (2001, p. 32) salienta que estudo de caso é a forma de pesquisa considerada empírica que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Norteados pelas indagações de “como” e “por quê”, essa estratégia não exige um controle sobre os eventos comportamentais, uma vez que são ligadas a questões que são tratadas, analisadas e trabalhadas ao longo de um certo período. Esse tipo de pesquisa é denominado explanatória (Yin, 2001).

Consoante Martins (2006), essa é uma estratégia de investigação empírica ocupada por esses fenômenos, em que o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos destes. O estudo de caso possui, desse modo, um embasamento teórico, que busca envolver o maior número de informações possível, desde que relevantes, por meio de diferentes técnicas de levantamento de dados, para que se possa traçar o caminho para as conclusões da pesquisa ou para que seu embasamento teórico seja justificado.

O planejamento desse estudo de caso se dará com todo o processo de construção de qualquer pesquisa correlacionada. De acordo com Martins (2006, p. 67), referida pesquisa ocorre por meio de

[...] questões a responder, proposições (teses) de estudo, fixação dos parâmetros, elaboração de detalhado protocolo, estratégia para coleta de dados e evidências, como analisar os resultados, como dar significância ao estudo e aos achados, redação, edição e formatação do relatório sobre o caso estudado.

Diante desse conceito, a orientação do estudo ocorrerá por meio de um protocolo, que se trata de “uma das táticas principais para se aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador a conduzir o estudo de caso” (YIN, 2001, p. 89).

Orientando-se pela obra de Robert Yin (2001) intitulada “Estudo de Caso: Planejamento e Métodos”, o protocolo elaborado será subdividido em quatro seções: a primeira apresenta a visão geral do que se pretende estudar; a segunda mostra os procedimentos de campo utilizados;

as questões do estudo de caso encontram-se na terceira seção e; o guia para o relatório do estudo de caso, abrangendo o resumo e outras documentações afins, na quarta e última seção.

Quanto à validação da pesquisa, Yin (2001, p. 55) afirma que “como se supõe que um projeto de pesquisa represente um conjunto lógico de proposições, você também pode julgar a qualidade de qualquer projeto dado de acordo com certos testes lógico”. Em sua obra, o autor aponta quatro testes que podem ser utilizados para a validação da pesquisa empírica: validade do constructo; validade interna; validade externa e; confiabilidade. Todos esses testes apresentam táticas de estudo, sendo apresentada, na obra mencionada, em qual etapa da pesquisa cada uma daquelas deve ser aplicada.

As técnicas utilizadas para validação do constructo serão a coleta dos dados através de fontes múltiplas de evidências, que consistirão de observações, entrevista, análise de conteúdo, questionários, pesquisa documental, análises de discurso, de documentos e de registros em arquivos. A condução desse trabalho far-se-á dentro da própria empresa, cuja integridade e identidade serão preservadas.

Desse modo, o protocolo utilizado no estudo de caso, isto é, a confiabilidade do estudo, encontra-se a seguir.

3.1 Protocolo de Estudo

3.1.1 Procedimentos

- A. Agendamento da visita inicial à empresa: 01/12/2017
- B. Contato: Sócio-administrador
- C. Objetivos do contato:
 - Obtenção das informações gerais da empresa, como histórico de fundação e critérios do setor de Recursos Humanos para contratação do pessoal;
 - Verificação da possibilidade de obtenção dos dados necessários para a composição do estudo de caso e ponderação sobre o grau de acesso às mesmas;
 - Autorização para a realização do estudo na empresa e apresentação de como este será feito, abordando de forma didática o *Balanced Scorecard* e ilustrando como cada setor será influenciado pela ferramenta.

- D. Patrocínio: a própria empresa, uma vez que é de interesse do sócio-administrador a implantação da ferramenta;
- E. Leitura-base: *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard e Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação*;
- F. Procedimentos de campo:
- **Informações gerais:** (1) Dados gerais da empresa. (2) Dados da Administração: entender a hierarquia da empresa, a fim de saber como e para quem reportar os resultados observados ao longo da análise da implantação. (3) Análise documental dos indicadores de desempenho da empresa;
 - **Verificação do desenvolvimento para coleta de dados:** (1) autorização para realização do estudo, bem como para o acesso aos dados necessários para a composição daquele; (2) Apresentação à diretoria de como a coleta dos dados realizar-se-á; (3) Quadro de funcionários e clientes escolhidos que comporão a coleta de dados para o estudo; (4) Cálculo dos indicadores de desempenho e discussão acerca das perspectivas da ferramenta após a aplicação da estratégia.

3.1.2 Questões para o Estudo de Caso

Yin (2001) elucida que as questões elaboradas são feitas como uma espécie de indagação, que devem ser tanto realizadas, quanto respondidas pelo próprio pesquisador. Conforme expõe o autor, as questões “são, em essência, os lembretes que você (o pesquisador) deverá utilizar para lembrar das informações que precisam ser coletadas e o motivo para coletá-las” (YIN, 2001, p. 95).

Seguem as questões para esse estudo de caso:

- Q. 1. A caracterização de micro e pequena empresa, além da gestão estratégica e da ferramenta *Balanced Scorecard*, será elaborada a partir de qual referencial teórico?
- Q. 2. Como será feito o levantamento das informações sobre a empresa, desde a sua geração até o estabelecimento dos indicadores analisados na pesquisa?
- Q. 3. É necessário o auxílio de algum consultor ao longo da implantação do projeto?

- Q. 4. Como será feita a verificação da implantação da ferramenta? E a análise dos fatores críticos?
- Q. 5. Haverá algum estudo semelhante cujos resultados servirão de comparação com os resultados obtidos nessa pesquisa?

3.1.3 Fontes de Evidência

- Documentação;
- Registros de arquivos;
- Entrevistas;
- Questionários;
- Observações diretas.

3.1.3.1 Entrevistas e Questionários

Foram realizadas sete entrevistas, além do contato inicial, para obtenção de dados para a pesquisa. Duas delas foram realizadas unicamente ao Sócio-Administrador da empresa, e as perguntas apresentadas foram as seguintes:

Entrevista I: Origem da empresa

1. *Como surgiu a empresa?*
2. *Quais são os serviços prestados? Você pode fazer uma breve descrição de cada um deles?*
3. *Por que criar uma microempresa para esses serviços? Não seria mais fácil inserir um novo setor na empresa que o senhor chama de Matriz?*
4. *Quando o senhor viu que a empresa poderia aumentar a capacidade de prestação de serviços, não apenas realizando corte e dobra de chapas, mas também fabricando telas e vendendo material de serralheria?*
5. *A estrutura física e o maquinário dos serviços foram aproveitados de uma das empresas do seu grupo empresarial?*
6. *Vamos falar agora sobre planejamento estratégico. No nosso primeiro contato, o senhor mencionou que já havia feito consultorias com o SEBRAE, em 2015. Naquela época, o que fez o senhor enxergar que precisava de um auxílio, de uma consultoria para poder melhorar o*

negócio? O que você achava que tinha que melhorar e porque você foi atrás do SEBRAE pra isso?

7. As consultorias do SEBRAE foram focadas unicamente nessa microempresa objeto do estudo?

8. Por que o planejamento não teve continuidade naquela época?

9. O senhor acredita que agora conseguirá colocar todo o plano de ação desenvolvido em prática?

Entrevista II - Diagnóstico empresarial desenvolvido pelo SEBRAE

1. Em conversa com o consultor, o senhor teve que responder a um questionário. Esse questionário, disponibilizado pelo SEBRAE, tem perguntas que estão inseridas no contexto de oito critérios. Cada pergunta tinha quatro alternativas, e o senhor teve que escolher aquela que mais retratava a realidade da empresa. Baseando-se nisso e nas respostas que o senhor deu, o consultor fez um diagnóstico preliminar sobre a organização. Gostaria que o senhor comentasse sobre os pontos abordados pelo consultor sobre cada um dos critérios, manifestando sua opinião sobre aspectos retratados. Vamos começar pelo primeiro critério, LIDERANÇA.

2. Sobre o segundo critério, ESTRATÉGIA E PLANOS. Quais as suas considerações?

3. Agora sobre o critério CLIENTES. O que tem a dizer sobre as considerações feitas pelo consultor?

4. Critério SOCIEDADE. Observando a análise diagnóstica desse critério, quais são as suas considerações?

5. Para a análise do critério INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO, há algo com o qual o senhor discorda?

6. O que tem a dizer sobre a observação feita para o critério PESSOAS? Você julga o envolvimento dos colaboradores como algo importante?

7. Critério PROCESSOS. Alguma consideração?

8. Por fim, o critério RESULTADOS. O que dizer sobre as observações feitas?

9. Como foi a abordagem para a aplicação do questionário?

10. Como você classifica a importância da empresa de consultoria nesse processo de planejamento?

A terceira entrevista foi realizada junto ao colaborador incumbido da responsabilidade de ser o líder do plano de ação, que será tratado nessa pesquisa como ARQUITETO. As perguntas realizadas a este são apresentadas em sequência:

Entrevista III

1. *Qual a maior dificuldade quando se fala em implementação do BSC?*
2. *Ficou claro as proposições do diagnóstico da empresa? O senhor conseguiu obter as informações que precisava para definir os objetivos estratégicos?*
3. *Qual a relevância da participação dos outros três funcionários na definição dos objetivos e dos indicadores de desempenho?*

As demais entrevistas foram feitas com mais três funcionários chefes de setor, que trabalham diretamente com o Sócio-Administrador e o Arquiteto na elaboração e execução do *Balanced Scorecard*. Os questionamentos foram:

Entrevista IV: Implantação do BSC

1. *As informações oriundas do diagnóstico do SEBRAE são suficientes para definir os passos de elaboração do BSC?*
2. *Quando se pensa em implementação do BSC, qual é a maior dificuldade?*
3. *O senhor(a) já conhecia o BSC antes de se tornar a ferramenta para o planejamento estratégico da empresa?*
4. *Como você enxerga a estrutura organizacional da empresa?*
5. *Você acredita que o BSC irá, de fato, funcionar?*
6. *Qual é a sua expectativa com a implementação da ferramenta?*
7. *Você acredita que existirão mais fatores críticos de sucesso ou de insucesso? Poderia citar um prognóstico?*

O quadro abaixo apresenta o perfil detalhado dos entrevistados:

Quadro 2 – Perfil dos Entrevistados

CARGO NA ORGANIZAÇÃO	TEMPO DE COLABORAÇÃO	ESCOLARIDADE	SEXO	FAIXA ETÁRIA	REFERÊNCIA NA PESQUISA
Sócio-Administrador	Aproximadamente 17 anos	Ensino superior completo	Masculino	Acima de 40 anos	SÓCIO

Gerente administrativo	Aproximadamente 4 anos	Pós-graduação completa (MBA)	Feminino	Entre 25 e 30 anos	ARQUITETO
Gerente de RH	Aproximadamente 10 anos	Ensino técnico	Feminino	Acima de 40 anos	FUNC1
Analista de compras	Aproximadamente 1 ano	Ensino superior incompleto	Masculino	Entre 18 e 25 anos	FUNC2
Gerente de expedição	Aproximadamente 1 ano	Pós-graduação incompleta	Feminino	Entre 25 e 30 anos	FUNC3

Fonte: Elaborado pela autora.

Além das entrevistas, foi aplicado um questionário a todos os 15 (quinze) colaboradores da empresa, incluindo os que foram selecionados para a entrevista e excluindo o sócio. Tanto nas entrevistas, quanto nos questionários, foram apresentados Termos de Confidencialidade, visando garantir a utilização das respostas obtidas apenas para fins acadêmicos, bem como resguardar os respondentes.

O quadro que se segue apresenta as características gerais destes:

Quadro 3 – Perfil dos Respondentes do Questionário

FAIXA ETÁRIA				
Entre 18 e 25 anos	Entre 25 e 30 anos	Entre 30 e 35 anos	Entre 35 e 40 anos	Acima de 40 anos
13,33%	33,33%	26,67%	13,33%	13,33%
TEMPO DE COLABORAÇÃO				
Menos de 1 ano	Entre 1 e 5 anos	Mais de 5 anos		
20%	53,33%	26,67%		
SETOR DE ATUAÇÃO				
Vendas	Expedição	Faturamento	Corte/Dobra	Telas
13,33%	20%	6,67%	20%	6,67%
Financeiro	Recursos Humanos		Compras	
13,33%	6,67%		13,33%	

Fonte: Elaborado pela autora.

Ademais, foi constatado, através dos questionários, que 53,33% (cinquenta e três vírgula trinta e três por cento) dos respondentes eram do sexo feminino e 46,67% (quarenta e seis vírgula sessenta e sete por cento), do sexo masculino. O nível de escolaridade descreve que 60% (sessenta por cento) dos entrevistados concluíram seus estudos até o segundo grau completo.

As perguntas apresentadas através do questionário são apresentadas a seguir. Para a análise de conteúdo, foram agrupadas da seguinte forma:

Quadro 4 – Agrupamento das Questões do Questionário

CATEGORIA	QUESTIONÁRIO
1 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 - 11 - 12 - 13 - 14 - 15 - 16 - 17 - 18 - 19 - 20 - 21 - 22 - 23 - 24 - 25 - 26 - 27 - 28 - 29 - 30 - 31 - 32 - 33 - 34 - 35 - 36 - 37 - 38 - 39 - 40 - 41 - 42 - 43 - 44 - 45 - 46 - 47 - 48 - 49 - 50 - 51 - 52 - 53 - 54 - 55 - 56 - 57 - 58 - 59 - 60 - 61 - 62 - 63 - 64 - 65 - 66 - 67 - 68 - 69 - 70 - 71 - 72 - 73 - 74 - 75 - 76 - 77 - 78 - 79 - 80 - 81 - 82 - 83 - 84 - 85 - 86 - 87 - 88 - 89 - 90 - 91 - 92 - 93 - 94 - 95 - 96 - 97 - 98 - 99 - 100	Eu tenho conhecimento sobre o que é planejamento estratégico

Balanced Scorecard	Eu acredito que a empresa só tem a ganhar com um planejamento estratégico
	A empresa precisa de uma ferramenta que organize os setores internos
	A empresa deveria valorizar mais os colaboradores
	Executar um planejamento estratégico é algo complicado de ser feito
	Caso a empresa decida por implementar uma ferramenta de planejamento estratégico, eu tenho interesse em colaborar para seu funcionamento
	Caso a empresa decida por implementar uma ferramenta de planejamento estratégico, eu irei dispor das informações que me forem solicitadas
	Eu sei qual é a Missão, Visão e Objetivos da empresa
	Eu tenho conhecimento sobre o que é BSC – <i>Balanced Scorecard</i>
	Eu tenho conhecimento sobre o que são indicadores de desempenho
	Eu acredito que essa ferramenta de planejamento será de fácil implementação
	Eu irei buscar por mais informações sobre a ferramenta a fim de melhorar seu processo de implementação
	Eu acredito que a implantação do BSC fará com que o faturamento aumente
	Eu acredito que a implantação do BSC melhorará o ambiente de trabalho
	Eu acredito que a implantação do BSC melhorará o ambiente de trabalho
	Eu acredito que a implantação do BSC diminuirá o retrabalho, perdas e rotinas realizadas de forma incorreta
	Eu acredito que existirão mais fatores críticos positivos que negativos durante a implantação do BSC
	Os processos internos da empresa precisam de adequações
Relacionamentos Internos	Eu tenho uma boa relação com meus colegas de setor
	Eu tenho uma boa relação com os colaboradores de outros setores
	Eu tenho uma boa relação com meus superiores
	A empresa poderia fornecer mais palestras/cursos de capacitação para os colaboradores, a fim de promover o aprendizado e o crescimento
	Eu acredito que a empresa tem uma boa relação com seus clientes
	A empresa tem uma boa relação com a sociedade
	O salário que recebo é satisfatório com o trabalho que desenvolvo

Fonte: Elaborado pela autora.

A primeira categoria, intitulada Planejamento Estratégico, buscou analisar a relação entre os funcionários e o planejamento estratégico como um todo, de modo a tentar responder à proposição de que a falta de conhecimento acerca do assunto seria um fator crítico relevante para o sucesso da implantação da ferramenta.

A segunda categoria, que tem por título *Balanced Scorecard*, examinou tanto o nível de conhecimento dos funcionários acerca do BSC, como a perspectiva que estes tinham em relação à sua implantação na empresa.

Por fim, a categoria de Relacionamentos Internos buscou enfatizar as relações interpessoais dos colaboradores, de forma a ter dados para comparação futura sobre até que ponto essas relações afetam o sucesso da implantação da ferramenta.

A análise dos questionários foi realizada com base no modelo proposto por Oliveira (2005), que utiliza o cálculo do Ranking Médio (RM). Nessa análise, atribui-se um valor de 1 (um) a 5 (cinco) às respostas obtidas nas aplicações, e, então, é calculada a média ponderada

para cada uma delas, levando em consideração a frequência das respostas assinaladas. Para a obtenção do RM, tem-se a seguinte equação:

$$\text{Média Ponderada (MP)} = \sum(\mathbf{f_i.V_i}),$$

em que $\mathbf{f_i}$ = frequência observada de cada resposta para cada item $\mathbf{V_i}$ = valor de cada resposta

$$\text{Ranking Médio (RM)} = \text{MP} / (\text{NS}),$$

em que NS = número de sujeitos

Quanto mais próximo de 5 (cinco) o RM estiver, maior será o nível de aceitação dos respondentes quanto às questões e, quanto mais próximo de 1 (um), menor.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo subdivide-se em cinco seções, em que os dados colhidos para a pesquisa são apresentados.

Na primeira seção, é apresentado um breve histórico a respeito da primeira experiência de implantação do *Balanced Scorecard*, ocorrida em 2015, apontando os principais resultados obtidos para que estes sejam utilizados como parâmetro de comparação com aqueles obtidos na atual implantação, que se iniciou em 2018. As informações foram colhidas através de análise documental.

A segunda seção é norteada por informações oriundas de uma investigação realizada pela própria empresa em um período anterior a essa pesquisa, no ano de 2015. Dados comparativos são apresentados a fim de que se possa identificar os possíveis fatores críticos já durante esse período.

Na terceira seção, há a apresentação e a análise do relatório diagnóstico solicitado pela empresa objeto de estudo ao SEBRAE, sendo possível entender em qual patamar de gestão a empresa se encontra para que as decisões dos gestores acerca do planejamento estratégico possam ser tomadas com mais propriedade.

A quarta e penúltima seção expõe o plano de ação da empresa, bem como as informações colhidas através de questionários e entrevistas com os funcionários da organização. Nessa seção, são expostas as experiências que foram verificadas durante a implantação do *Balanced Scorecard* realizada a partir de 2018, buscando-se, através dos resultados obtidos, a resposta para o problema de pesquisa desse trabalho.

Por fim, na última seção, realiza-se uma compilação dos fatores críticos observados durante o processo de implantação da ferramenta na empresa. Vale ressaltar que a pesquisa foi desenvolvida apenas durante o processo inicial de implantação do *Balanced Scorecard* na empresa, no período compreendido entre o final do segundo semestre de 2018 até o início do segundo semestre de 2019.

As informações colhidas e analisadas nas seções subsequentes são oriundas das fontes de evidências expostas no Protocolo de Estudo de Caso: observações, entrevistas, análises de conteúdo e de discurso, questionários, pesquisa documental e registros em arquivos. As respectivas exposições relacionam-se com o referencial teórico apresentado no segundo capítulo desse trabalho.

Destaca-se ainda o uso de entrevistas semiestruturadas, de caráter focal, realizadas com 4 (quatro) colaboradores; e a aplicação de questionários a todos os 15 (quinze) colaboradores

da empresa, cujas informações foram corroboradas através das fontes citadas no parágrafo anterior.

4.1 Análise dos Dados Qualitativos

4.1.1 *Balanced Scorecard*: Breve Histórico da Experiência de Implantação de 2015

Assim como ocorre com a atual experiência de implantação da ferramenta, em 2015, a empresa obteve o auxílio do SEBRAE. Dividindo-se entre aplicação de teorias em sala de aula e consultorias presenciais realizadas nas dependências da empresa, um plano de ação que visava principalmente o aumento do faturamento foi idealizado.

A análise do negócio foi realizada através de metodologias como a Análise PEST e as Forças de Porter e, a partir das conclusões oriundas dessas análises, os objetivos estratégicos foram traçados. Como essa pesquisa tem por objetivo investigar os fatores críticos encontrados durante a implantação do *Balanced Scorecard* na experiência atual, de 2018, não se faz necessário expor com detalhes todas as decorrências da experiência de 2015. Entretanto, para título de comparação e embasamento nas inferências dos pontos críticos detectados durante esse trabalho, certos dados serão dispostos ao longo da análise qualitativa.

Como síntese, os resultados da experiência de implantação de 2015 não trouxeram os resultados esperados. Todos os processos sugeridos pelo SEBRAE para a elaboração e implantação do plano de ação foram cumpridos de maneira displicente, segundo expôs o Sócio-Administrador da empresa. Como fatores críticos de sucesso desta primeira experiência, destaca-se a elaboração da Missão, da Visão e dos Valores da empresa.

Infelizmente, os fatores de insucesso prevaleceram nessa experiência. A ênfase vai para o fato de que a empresa não teve o engajamento necessário dos funcionários, tendo as ações de mudança de rotinas para alcance de metas concentradas unicamente no Sócio-Administrador da organização. Com as obrigações e os desafios diários de quem é responsável por uma empresa, a execução de um plano de ação ficou para segundo plano, até ser deixado de lado definitivamente.

Em 2018, no entanto, o SEBRAE ofereceu à empresa uma nova oportunidade para que, através da mesma metodologia de cursos e consultorias dispostos anteriormente, a empresa pudesse mais uma vez inserir uma ferramenta de controle de estratégia na sua rotina.

Essa inserção do *Balanced Scorecard* e das etapas do planejamento estratégico que o precederam será explorada no presente estudo de caso.

4.1.2 Antecedentes do Estudo de Caso: Diagnóstico do SEBRAE e Comparação das Experiências de Implantação de 2015 e 2018

De acordo com informações de entrevista realizada no primeiro semestre de 2018, o Sócio-Administrador da empresa, que será retratado daqui em diante apenas como SÓCIO, percebeu a necessidade de estruturar um planejamento estratégico para a organização. Segundo o empresário, após dois longos anos de recessão nas vendas e na procura por serviços no setor da serralheria, houve um crescimento progressivo na esfera do negócio na qual a empresa estava inserida. Quando questionado pelo pesquisador sobre os motivos que o levaram a buscar uma empresa de consultoria que o auxiliasse nessa questão, o entrevistado informou que aquela não era a primeira experiência de implantação de uma ferramenta de gestão na empresa. Sobre isso, ele revelou que

[...] na realidade, a empresa foi crescendo de forma muito desorganizada. E chega uma hora que você percebe que a empresa não está dentro da sua expectativa, seja no nível de organização, nível de competência das pessoas, e nível de faturamento e metas. Então eu percebi que precisava de buscar ajuda. E, por duas vezes, busquei o SEBRAE. Ne época foi muito bom, o pessoal me deu um norte de certas atitudes que eu deveria tomar (*sic*).

Como resultado, sucederam-se contratações de novos colaboradores, entre vendedores e funcionários especializados para realizar os serviços de corte e dobra de chapas e fabricação de telas. As vendas aumentaram consideravelmente. Os serviços prestados também se ampliaram. Mas o SÓCIO não conseguia visualizar, em números explícitos, se todo aquele crescimento estava realmente trazendo algum lucro real para o negócio. Somado a isso, o aumento na demanda de vendas e serviços trouxe consigo uma leva maior de reclamações por parte de clientes em quesitos como demora na entrega das vendas e erros constantes por parte dos vendedores em interpretar os serviços solicitados.

Quando indagado sobre o porquê de que o aquecimento do mercado não estava trazendo a empolgação esperada, o SÓCIO esclareceu que o maior empecilho para o crescimento do seu negócio era o fato de que tudo relacionado à empresa estivesse ligado diretamente a ele e, dessa forma, o acúmulo de serviços não trazia a eficiência e a qualidade necessárias para realmente prosperar. Segundo ele, os colaboradores não conseguiam resolver uma atribuição com um cliente sem consultá-lo sobre como isso deveria ser feito; o setor fiscal sempre buscava seu auxílio para tirar dúvidas a respeito de tributações de produtos; o setor financeiro tinha

dificuldades em aceitar cadastro de novos clientes que necessitassem de crédito. Em suma, todo o trabalho de gerência concentrava-se em uma só pessoa.

Essas foram as principais questões que, no início do ano de 2018, após buscar alternativas internas para a solução dos problemas (tais como realocação de funcionários e serviços), fizeram com que o SÓCIO decidisse buscar novamente o auxílio de uma empresa que pudesse colaborar ativamente com o desenvolvimento do empreendedorismo do negócio, dando um norte sobre todos os passos do planejamento estratégico.

Novamente, decidiu-se optar por ter como parceira na elaboração de um plano de ação o SEBRAE, como já exposto no discurso do SÓCIO, que havia auxiliado a primeira experiência da empresa de se organizar em volta de um planejamento estratégico, em 2015. A consultoria ocorreu da seguinte forma: o colaborador responsável pela estratégia da empresa assistiu às aulas ministradas por consultores pelo SEBRAE, em que a teoria acerca de planejamento foi apresentada. Então, consultores visitaram periodicamente a empresa e aplicaram as questões vistas em sala de aula de forma prática, respeitando a individualidade da organização, e, a partir dessas visitas, as informações peculiares à empresa foram recolhidas e a ferramenta de planejamento começou a ser alimentada. A respeito de como realizou-se a consultoria, o SÓCIO fez o seguinte relato:

O aprendizado que eu adquiro através do curso, por exemplo, como elaborar um planejamento, identificando os pontos fracos e os pontos fortes da empresa, as situações de risco, seja ameaça ou oportunidade, criar indicadores de produtividade, isso tudo é aproveitado para o grupo [empresarial] como um todo. Esse trabalho eu comecei fazer em 2015, na primeira vez que fiz o curso. Na época tinha, como tem hoje, os consultores que visitam a empresa e nos ajudam, orientam a como colher as primeiras informações para que se possa conhecer melhor a empresa e saber então onde queremos e podemos chegar, onde que precisa de ter melhorias. Foi feita uma planta da empresa de forma que a produção da empresa saísse de forma organizada e que não houvessem gargalos. Essa parte dentro da empresa, hoje, é muito boa, e foi fruto desse primeiro planejamento. Foi resultado do primeiro trabalho que fiz com o SEBRAE (*sic*).

No entanto, todo o trabalho realizado na primeira experiência de implantação do *Balanced Scorecard* em 2015, segundo o SÓCIO, não teve o aproveitamento esperado devido à falta de uma equipe capacitada que pudesse auxiliá-lo na medição de todos os indicadores. “[O trabalho de 2015] não teve sequência porque eu não tive uma equipe que pudesse me auxiliar. Não tinha quem medisse os indicadores, tudo era eu que fazia. E sozinho eu, infelizmente, não dou conta” (*sic*), conta. Agora, em 2018, segundo ele, existem pessoas que são perfeitamente capazes de acompanhar a elaboração dos indicadores criados para o BSC, o

que, em primeira observação, é considerado como um fator altamente colaborador para o sucesso da implantação da ferramenta.

O fato de que na segunda experiência de implantação do BSC haja pessoas que conheçam o funcionamento da ferramenta e estejam engajadas para que funcione pode ser considerado como um fator crítico de sucesso da implantação. Diferentemente do ocorrido em 2015, o estímulo por parte de pessoas envolvidas no processo poderia fazer com que as metas traçadas fossem mais exequíveis, uma vez que agora o interesse para que houvesse um triunfo fosse algo pertencente a mais pessoas.

4.1.2.1 Verificação do Diagnóstico do SEBRAE

O primeiro passo proposto pela consultoria contratada em 2018, o SEBRAE, foi a estruturação de um diagnóstico da empresa, que seria obtido através de um questionário de autoavaliação, conjuntamente com observação direta da realidade da empresa, feita por um consultor disponibilizado pela entidade. A autoavaliação foi realizada através do questionário MPE Diagnóstico, disponível gratuitamente no site do SEBRAE⁴, em que, com ou sem o auxílio efetivo de um consultor, o empresário pode avaliar em que patamar da gestão empresarial a sua organização encontra-se.

As observações para o diagnóstico inicial ocorreram durante três dias, sucedendo-se durante todo o horário comercial da empresa. É importante salientar que a pesquisa diagnóstica realizada pela consultoria da empresa contratada baseou-se não apenas nas observações diretas, mas também em uma entrevista aplicada por um consultor que utilizou um questionário pré-estabelecido pelo SEBRAE. Segundo o SÓCIO, as respostas para esse questionamento foram assinaladas “de acordo com os tipos de controle, rotinas da empresa. A abordagem foi verbal, mas o questionário já estava definido”.

Ao todo 37 (trinta e sete) perguntas, elaboradas pelo SEBRAE e apresentadas ao sócio pelo consultor, foram divididas segundo cada um dos critérios. O consultor escolheu a melhor alternativa para cada questão conforme suas observações e questionamentos, e, em seguida, esboçou um breve resumo em que evidenciou os pontos fortes e fracos encontrados. Além disso, de antemão, o consultor esboçou sugestões para melhorias, que, quando chegado o momento de colocar em prática as iniciativas para buscar as metas definidas pelo plano estratégico, serão revisadas e levadas em consideração. O SÓCIO foi cientificado das informações nele contidas

⁴ Disponível em: <http://diagnosticodagestao.sebrae.com.br/login>

em agosto de 2018, e os comentários e sugestões mais relevantes acerca de cada critério estão relacionados na pesquisa.

4.1.2.1.a Critério: Liderança

Para o MPE Diagnóstico, o critério liderança define-se pela formulação da missão da empresa e pela comunicação desta entre os dirigentes líderes da empresa e os demais colaboradores, observando-se o desenvolvimento gerencial dos dirigentes e como os conhecimentos adquiridos na gestão da organização são aplicados na prática. Todas as definições aqui apresentadas acerca dos critérios estão relacionadas às definições mencionadas pelo MPE Diagnóstico. Em razão disso, decidiu-se por não citá-la nas demais subseções.

A partir das respostas obtidas através do questionário do Anexo A, com perguntas que são divididas entre os critérios, foram obtidas as seguintes considerações da consultoria responsável:

- A empresa desenvolve a liderança facilitando a promoção e a divulgação dos rumos que a organização pretende tomar. Quando realizada a observação-avaliação, encontrou-se escrito num banner na parede da entrada da empresa a seguinte **Missão**: Comercializar e ofertar produtos e serviços em ferro e aço, inclusive em telhas e perfis dobrados com qualidade e eficiência e atendimento diferenciado a seus clientes. **Princípios**: excelência no atendimento, ética, credibilidade, honestidade e transparência, qualidade e diversidade de produtos e serviços, valorização dos colaboradores.

Sobre este posicionamento, ressalta-se a discordância do SÓCIO quando questionado sobre sua opinião acerca das conclusões explicitadas pelo consultor. Ele afirma que não considera um ponto forte a liderança da empresa, e sim um ponto que deve ser melhorado. Para ele, a questão da liderança

[...] é mais como uma necessidade, pois está faltando muito trabalho para ser desenvolvido dentro da empresa. Na realidade, isso é um ponto fraco que precisa ser trabalhado. Esse trabalho de liderança e de promover e divulgar os rumos que a organização precisa tomar é algo que precisa ser trabalhado, e não um ponto forte.

A falta de liderança dentro da empresa pode estar diretamente ligada ao insucesso de qualquer plano de ação desenvolvido dentro da organização. Quando não há funcionários que possam trabalhar de forma independente para o desenvolvimento do seu setor, e o controle das

metas traçadas permanece sob responsabilidade de uma só pessoa (no caso, o gestor), é possível que haja certa displicência.

- São realizadas análises com foco no financeiro (custo, faturamento, despesa), dividido por 3 (três) setores da empresa, que compartilha os resultados para a equipe;
- São realizadas reuniões periódicas, coordenadas pelo setor de Recursos Humanos, nos setores com apresentação das dificuldades em busca das soluções a serem implementadas, como mudança no setor de movimentação de carga, mudança do posicionamento de material e separação da carga, instalação de equipamento (ponte rolante), definição de horário para retirada de material do setor;
- A primeira experiência de implantação de uma ferramenta de planejamento trouxe melhorias que foram implementados na gestão.

O SÓCIO expôs ainda, na mesma entrevista a respeito desse diagnóstico, que a definição da Missão não havia sido realizada na criação da empresa. Para ele, a missão foi definida unicamente por ele há alguns anos, sem que houvesse alguma participação direta ou indireta de colaboradores. “Quando eu fiz esses objetivos, em 2015, eles estavam de acordo com o que eu julgava ser o correto. Mas agora, três anos depois, muita coisa já aconteceu e creio que isso será melhorado”, relata.

Quando lê-se a seguinte frase: “Comercializar e ofertar produtos e serviços em ferro e aço, inclusive telhas e perfis dobrados, com qualidade, eficiência e atendimento personalizado a seus clientes” é possível perceber que o SÓCIO, ao criar a Missão da seu empreendimento, incluiu certos pontos que seriam melhor encaixados como objetivos empresariais.

Além disso, tratando-se desse critério, foi sugerido que a empresa ampliasse análises de desempenho (clientes, vendas, colaboradores, fornecedores, controle de resíduos x serviços x vendas), e compartilhasse com a equipe, envolvendo a todos no alcance desses resultados planejados (metas). A respeito disso, obteve-se a seguinte consideração do SÓCIO:

Quanto aos pontos de melhoria que ele diz, como ampliar análises de desempenho, foi feito alguns pontos no curso anterior, o de 2015. Observar isso melhor com certeza é uma oportunidade de melhoria que deve ser explorada. Se eu conseguir delegar isso do jeito que eu imagino para as pessoas responsáveis, tenho certeza que os resultados virão e a empresa crescerá de maneira visível (*sic*).

Desde a primeira resposta concedida em entrevista, foi possível observar o entusiasmo do SÓCIO com relação ao que ele chama de “planejamento”. Para ele, à medida que forem

ocorrendo as etapas do curso ministrado pelo SEBRAE, em que o auxílio na coleta e processamento de dados ocorrerá de forma factual, os resultados da mudança de rotina aparecerão e a empresa começará a mostrar-se mais organizada.

4.1.2.1.b Critério: Estratégias e Planos

O critério referente a estratégias e planos analisa a definição destes, formulando a visão de futuro e o estabelecimento de indicadores e metas para assegurar a estabilização dessas estratégias.

O consultor, ao demonstrar ao SÓCIO seus comentários acerca desse critério, elucidou o fato de que, sem estratégia definida, não há BSC. Afinal, de acordo com o embasamento teórico dessa pesquisa, é a partir da definição da estratégia que a ferramenta do BSC torna-se útil para que esta possa ser esmiuçada e os objetivos, metas e iniciativas, traçados.

Os pontos observados pelo consultor ao analisar as respostas do questionário do MPE foram:

- A Visão da empresa também encontra-se em destaque. Visão: ser a melhor empresa varejista do ramo do ferro e aço de Montes Claros, com a excelência na gestão e valorização dos nossos clientes e colaboradores;
- A realização das estratégias: Inovação;
- Buscar novos *mix* de produtos – fabricação de portas de rolar automatizadas;
- Investimento na fábrica de telas com mais duas máquinas;
- Pintura de telhas – diferencial do cliente.

Ao analisar a documentação referente à primeira experiência de implantação do BSC da empresa, em 2015, foi possível observar que a busca por novos *mix* de produtos ainda não fazia parte da realidade desta, sendo apenas uma ideia que parecia ser tangível a longo prazo. O SÓCIO disse, em entrevista, que foi possível acelerar esse processo devido à contratação de funcionários que dominassem o idioma inglês, diferencial que anteriormente não era encontrado dentre o seu corpo de colaboradores. Para o consultor, mesmo que o BSC não tenha sido efetivado à época da primeira investida, este pode ser considerado como uma meta alcançada. O desafio agora, segundo ele, é ampliar essa meta e buscar por novas iniciativas.

Após uma breve reflexão sobre os pontos lidos nesse critério, o SÓCIO discorreu a respeito, descrevendo que:

Bom, nós estamos com o projeto de implementar a fabricação de portas de enrolar automatizadas. Nós também investimos em mais duas máquinas para a fábrica de telas por causa de uma demanda maior de serviço. Essas coisas entraram no planejamento antigo, de 2015, e foram feitas. Então estamos caminhando e o consultor viu isso. Como ele diz no campo de oportunidades de melhoria, é preciso formalizar as novas estratégias. Essa é a grande sacada: eu tenho tudo planejado na cabeça, mas colocar no papel é a dificuldade. Isso e o fato de envolver as outras pessoas no planejamento da empresa porque as oportunidades de conseguir êxito são muito maiores. Não adianta eu ficar planejando se não envolver toda uma equipe que ajude a agir. Se cada um souber sua parte, onde você pode e deve colaborar, as coisas caminham com mais facilidade. Os processos precisam ser criados e devem ter acompanhamento contínuo. Por isso que o planejamento é importante. Talvez se tentar pegar uma pessoa, que acompanhe todos os processos e rotinas, reduzimos prejuízos e retrabalho também (*sic*).

Foi defendido pelo consultor, somando-se à esta exposição do sócio, que as estratégias da empresa precisavam ser descritas formalmente, com ou sem auxílio de consultoria, para que os indicadores, as metas e os planos de ação igualmente pudessem tornar-se mais evidentes, a fim de facilitar o monitoramento na realização dessas táticas.

4.1.2.1.c Critério: Clientes

O conceito apresentado explicita que o critério clientes é responsável por analisar as práticas de gestão da empresa em relação aos seus clientes (e potenciais clientes) como um todo.

As perguntas que embasam esse critério foram respondidas pelo SÓCIO, que também trabalha como vendedor quando se faz necessário. As conclusões oriundas da discussão acerca do assunto foram explicitadas da seguinte forma:

- O agrupamento de clientes (serralheria, consumidor final, construtoras indústrias, região, categoria do cliente), utilizando *software* e favorecendo o conhecimento a respeito de necessidade, expectativa e divulgação dos produtos e serviços com direcionamento e foco no público alvo.

O SÓCIO mencionou na entrevista de obtenção de dados que esse fato de ter um agrupamento sistematizado de clientes, coloca a organização em vantagem quando comparado a outros varejistas do mesmo ramo. Observa-se, dessa forma, que se tem um vasto banco de dados que pode ser utilizado para o auxílio na determinação de indicadores que envolvem diretamente o cliente. O SÓCIO concorda com essa observação. De acordo com ele, “Nós temos como fazer algum trabalho com os clientes caso queiramos, quando a gente determinar os trabalhos. Essa determinação é uma deficiência. Temos os dados, mas não utilizamos deles” (*sic*).

- O conhecimento das principais reclamações do cliente (entrega e devolução de mercadoria), principalmente quando volume de vendas for alto;
- Informações externas (concorrente) em relação a preço e prazo de entrega.

O *Balanced Scorecard*, como já abordado anteriormente, tem por uma das suas quatro perspectivas a questão que trata diretamente sobre clientes. Kaplan e Norton (1997) esclarecem que a utilização dessa perspectiva é justamente alinhar a estratégia com os objetivos que objetivam maior amplitude de mercado e satisfação de clientes.

Para os autores, quando há uma formulação estratégica proveniente de pesquisas de mercado, é possível identificar diferentes segmentos de clientes e suas preferências. Desse modo, “A estratégia da empresa pode, então, ser definida conforme os segmentos de clientes e mercados que pretende atacar” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 68).

Durante a entrevista, foi questionado ao SÓCIO se era de seu interesse aumentar o leque de clientes-alvo da empresa. Ele disse que, na verdade, o que havia idealizado era manter, num primeiro momento, os clientes fidelizados, com o diferencial de poder oferecer uma gama maior de produtos ao mesmo cliente, além de melhorar o grau de satisfação com os que já eram fidelizados.

A busca pela total satisfação dos clientes foi exatamente a oportunidade de melhoria apontada nesse critério, segundo opiniões dos consultores. Segundo relataram os profissionais, registrar as reclamações e prover ações preventivas para antecipar-se quando o volume de vendas for alto, além de buscar um método que possa avaliar a satisfação do cliente (atendimento, entrega e pós-entrega), a fim de ouvir de forma sistematizada os clientes e prover ações para fidelizá-los (e conquistar novos) auxiliará o aumento contínuo do contentamento destes. Afinal, o objetivo de melhorar a qualidade do serviço é gerar fidelidade do cliente (BERRY, 1996).

4.1.2.1.d Critério: Sociedade

A definição desse critério baseia-se na análise das práticas de gestão da empresa em relação ao meio social ao qual está inserida, desde questões ambientais até o cumprimento de exigências legais, fator de extrema importância (SCHROEDER; SCHROEDER, 2004).

Para os colaboradores da empresa, uma das vantagens de se trabalhar no ramo de serralheria, vendendo produtos no varejo e, especificamente, os produtos ofertados pela empresa em estudo, é que o dano ao meio ambiente é mínimo. Toda a sucata, resultante de sobras previstas sobre o produto vendido e sobre as perdas provenientes de serviços mal

executados, são recolhidas por um caminhoneiro e vendidas para uma empresa em Belo Horizonte, Minas Gerais, especializada na separação e destinação final desse tipo de descarte. O SÓCIO, inclusive, notou que esse é um bom indicador para ser monitorado com a implantação do *Balanced Scorecard*. Ele exalta que:

Sobre a análise apontada aqui, sucata x produção de serviços, tem que criar um indicador para medir corretamente. Assim se avalia o volume de perdas. Tem que ser definido um custo onde você tem um percentual de perdas. Esse percentual é importante porque você pode inclui-lo na parte de serviços (*sic*).

Outros pontos interessantes observados durante a análise diagnóstica efetivada pelo SEBRAE foram que a empresa mantém atualizado o atendimento às exigências legais, e que o setor responsável lida com essa questão com a devida seriedade. Além disso, a empresa possui o Cadastro Técnico Federal atualizado e tem realizado mudanças internas para o atendimento à NR12, considerando os fatores de risco para o colaborador. Sempre que possível, também, há o reaproveitamento de arames e resíduos para amarrar os pacotes de produtos dos clientes.

A participação em ações ou projetos sociais, com a finalidade de formar cidadãos conscientes e atuantes na comunidade é uma oportunidade de melhoria que poderia ser levada em consideração no ponto de vista dos consultores, mas não no ponto de vista dos gestores da empresa.

O SÓCIO esclarece que é, de fato, uma ação de importância quando se pensa tanto no bem que se fará para a sociedade, quanto na divulgação da marca da empresa. Todavia, para ele, não é algo que demande tanto esforço num primeiro momento: “Seria interessante a empresa atender a outras prioridades até chegar a esse ponto. Dentro do planejamento, não seria o primeiro ponto”.

Ele ressalta ainda que há outras questões que devem ser trabalhadas antes de se ter o enfoque na busca pela melhoria da sociedade, na sua visão como um administrador que quer alavancar sua organização. E ainda ressalta que prefere os trabalhos de conscientização realizados dentro da própria entidade, envolvendo os próprios colaboradores. “Outros trabalhos que a empresa pode fazer que podem atingir a sociedade dentro mesmo da empresa, com palestras, dinâmicas entre todos os funcionários. É algo que iremos ver durante o planejamento” (*sic*).

4.1.2.1.e Critério: Informações e Conhecimento

O critério informações e conhecimento analisa as informações necessárias à execução das atividades da empresa que levam a tomadas de decisão, observando como o conhecimento é compartilhado entre os envolvidos em cada processo e verificando a utilização das informações comparativas na análise do desempenho.

Encontra-se, no relatório diagnóstico apresentado, que as principais informações são disponibilizadas através de um *software* que controla, teoricamente, todas as atividades da organização. No entanto, quando confrontado a respeito dessas informações, o SÓCIO acredita que ainda são necessárias adaptações na ferramenta para que haja uma melhor comunicação interna sobre os serviços e as necessidades de cada setor. Durante a observação para a coleta de dados dessa pesquisa, foi possível perceber que a empresa responsável pelo *software* já estava realizando uma pesquisa interna para que as melhorias na ferramenta fossem providenciadas.

Essas melhorias, contudo, não ocorreram em tempo suficiente para que pudesse ser aproveitado no presente trabalho antes de sua finalização, podendo, assim, averiguar se as mudanças foram proveitosas ou não.

A empresa, outrossim, realiza, conforme verificado através de certificações presentes nos arquivos do setor de RH e sob responsabilidade de um técnico de segurança do trabalho, reuniões sobre o Diálogo Diário de Segurança (DDS) e a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) regularmente, o que faz com que o conhecimento acerca das informações necessárias esteja sempre sendo atualizado. Quadros de gestão a vista, compartilhando o conhecimento para cada setor (procedimentos, cartilhas e registros de treinamentos), de forma semelhante, foram identificados durante a observação. Conforme entrevista com o SÓCIO, esse é um dos pontos altos da empresa:

Todas as reuniões sobre segurança do trabalho sempre estão em dia, conforme apontado no relatório. Os pontos fortes nesse quesito são esses mesmos, e creio que as oportunidades de melhoria também. Apenas complementando, só precisamos criar a ferramenta de gestão, que virá com o trabalho desenvolvido com esse curso. É preciso uma nova ferramenta ou novas ferramentas que vão contribuir com o crescimento da empresa.

Como sugestão da consultoria, através da participação no projeto de estratégia desenvolvido pelo SEBRAE, será importante compartilhar resultados dos indicadores e metas, a fim de prover e obter parâmetros dos resultados no grupo. Francini (2002) reitera essa

importância de se desenvolver indicadores que informem os dados como, de fato, devem ser interpretados para a busca do sucesso organizacional.

Para o autor, a combinação de indicadores tradicionais com medições que podem trazer outras percepções por aqueles que trabalham com eles, possivelmente, poderá trazer como resultado novos indicadores que sustentam uma boa gestão de negócios. Esses indicadores, portanto, devem ser compartilhados com as outras empresas participantes do processo de estratégia, a fim de que, caso haja alguma informação que possa ser aproveitada por outra organização, as empresas possam colaborar umas com as outras.

4.1.2.1.f Critério: Pessoas

O critério pessoas analisa as práticas de gestão em relação àqueles que trabalham na empresa, isto é, seus colaboradores.

O SÓCIO acredita que a valorização da equipe é um pilar de grande importância quando se pensa na organização como um todo, “Porque a empresa não é só estrutura física e mercadorias. A empresa é a equipe toda que trabalha”, o que corrobora a afirmação de Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2012) anteriormente mencionada.

O relatório diagnóstico acrescenta que a empresa entende que o capital humano torna-se essencial para o alcance da missão, visão e atendimento as estratégias, questão que foi abordada por Souza (2016).

Na prática, isso é confirmado por meio do depoimento do SÓCIO sobre a importância de se valorizar um colaborador dentro da empresa:

Isso vem do início [experiência de implantação do BSC em 2015], o envolvimento do colaborador no plano de ação. E o envolver os setores de alguma forma na criação desse plano não pode ser feito visando somente o lado da empresa. Onde que é importante, que eu aprendi no primeiro curso de planejamento que eu fiz: primeiro, questionários. Você tem que ouvir o colaborador, a sua opinião, os pontos onde ele está ou não satisfeito. Ter conhecimento dos problemas, da satisfação do seu colaborador, faz com que a gente busque melhorar as deficiências para que se possa fazer com que ele vista mais ainda a camisa da empresa e fique satisfeito. (...) Quando se tem uma equipe boa, que gosta do que faz, se tem melhores resultados. Se isso não existe, tem que ser trabalhado. Quais são os trabalhos que começamos a fazer desde 2015: questionários, ouvindo a opinião dos colaboradores; questionário de nível de satisfação. Tudo para saber como a pessoa que trabalha conosco pensa (*sic*).

A empresa objeto desse estudo disponibiliza um manual de descrição de cargos, organogramas, capacitações, reuniões regulares, que incluem DDS, mencionado anteriormente na análise do critério anterior, Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) e

Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), a fim de prover segurança, melhoria no ambiente de trabalho, compreendendo a capacitação e motivação da equipe na busca e alcance dos objetivos da entidade.

4.1.2.1.g Critério: Processos

O critério processos trata daqueles principais do negócio da empresa, observando, desde os processos de metas internas, como rotinas de conferência de estoque, até os processos que envolvem os produtos e os serviços que são entregues para os clientes finais. Analisa, ainda, a gestão das finanças para assegurar os recursos financeiros necessários às operações e aos investimentos da empresa.

A empresa disponibiliza os procedimentos operacionais com controles internos para identificar possíveis perdas, retrabalhos e facilitar a capacitação e a realização das atividades. Caso o controle de perdas e retrabalhos venha a se tornar um fator de medição para o BSC, o fato de já haver um procedimento interno que exponha isso pode ser levado como um fator de sucesso para a implantação da ferramenta. Para os fornecedores, são disponibilizados critérios para seleção e avaliação de desempenho no *software*, mas o gestor da empresa ressalta que essa ferramenta não é utilizada há algum tempo:

Os controles de perda foram implantados na época, mas não estão funcionando mais. A gente tinha controle de cortes, perdas, onde todo mês a gente pesava a sucata e daí partia o controle de perda, desse volume mensal. Volume de serviço executado x sucata. Era um controle simples, mas que existia. Retrabalho é um ponto que foi trabalhado na época do primeiro curso e estamos fazendo novamente. Que é lançar tudo o que está errado nos processos. Eficiência de entrega também tínhamos as informações, que estão sendo retomadas agora. Claro que precisa de melhorias, e vamos mexer nisso agora nesse novo plano de ação. Quanto à classificação de fornecedores não há muito o que fazer, porque é um mercado já todo definido (*sic*).

Pode-se inferir que o SÓCIO já dispunha previamente de alguns indicadores com os quais intencionava trabalhar quando a ferramenta fosse inicializada.

Esse critério é de vital importância para a implementação da ferramenta de gestão desejada, uma vez que o *Balanced Scorecard* utiliza da perspectiva Processos para a formulação dos indicadores de desempenho.

O BSC tem como uma das maiores fontes de diferenciação em relação às outras ferramentas a questão que envolve os objetivos e as medidas dessa perspectiva em si (KAPLAN; NORTON, 1997).

Outro ponto observado refere-se ao fluxo de caixa da entidade, que auxilia as estratégias de crescimento, possibilitando compras com prazo médio de pagamento.

Ao tratar-se desse critério, o consultor realizou considerações essenciais para que o trabalho já pudesse ser iniciado antes da definição do que seria utilizado no BSC. Afirmou-se que é importante atualizar os procedimentos operacionais, conforme as alterações ocorridas no intervalo do projeto de estratégia, desenvolvido pela empresa de consultoria que irá auxiliar a empresa ministrando cursos. Considerar que haja processos melhor esquematizados em relação aos novos *mix* de produtos também é uma questão que precisa ser refletida pelo gestor ao longo do processo de implantação.

Para a gestão de estoques, verifica-se que são necessárias melhorias para aquisição de produtos comerciáveis, e realização dos serviços, a fim de monitorar estoque mínimo, decisão de compras e melhoria na provisão de recursos para estoque. O SÓCIO esclareceu que foi sugerida a aplicação do sistema 5S, que organiza pessoas e entidades, tendo seu nome derivado das iniciais de cinco palavras japonesas: *seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke*, que, em tradução para o português, são aplicadas como os sentidos de utilização, organização, limpeza, saúde e autodisciplina (VANTI, 1999).

Disponibilizar o plano orçamentário com a finalidade de decisão para investimento nas estratégias de inovação foi, do mesmo modo, solicitado quando os resultados desse critério entraram em discussão, o que foi anotado pelo SÓCIO para que fosse levado em consideração quando fosse realizada a etapa da definição dos indicadores.

4.1.2.1.h Critério: Resultados

Finalmente, o último critério utilizado para o questionário da empresa tem como intuito analisar os resultados apresentados pela empresa, relativos a todas as áreas.

Diagnosticou-se que há, na organização, controles financeiros com a possibilidade de investimento nas estratégias de inovação. Pode, ainda, ser considerado um resultado favorável a incidência de nenhum acidente de trabalho nos últimos três anos, resposta das ações voltadas para a segurança tão fortemente realizadas pelo setor responsável.

O resultado da margem de lucro apresenta também, segundo observado, uma tendência favorável nos últimos três anos. Vale lembrar que esse horizonte de tempo é contabilizado em relação à primeira experiência de implantação de uma ferramenta estratégica pela empresa. Esse é o ponto de principal enfoque, segundo relatou o SÓCIO quando inquirido a respeito. Para ele, a obtenção de melhores resultados dar-se-á a partir do momento em que a empresa abranger seu

mix de produtos com mercadorias que possam ser comercializadas com uma margem de lucro maior. Ele salienta que

Os produtos com o qual trabalhamos são de margem de lucro baixa. Dentro daquele planejamento foram feitos trabalhos onde a gente buscou novos produtos para que a margem pudesse ser maior. Importamos discos de corte e hoje vendemos com margem de 100%. Quando as portas começarem a ser fabricadas, também haverá margem maior. A industrialização de produtos também agrega mais, e são essas pequenas coisas que passam a tirar a empresa do vermelho. Vamos continuar investindo nesses novos produtos e, quem sabe, buscar por outros novos (*sic*).

O SÓCIO acrescentou que as sugestões indicadas para esse critério são monitorar o resultado da satisfação de clientes, procurar conquistar sua fidelização e captar novos através dos outros produtos adquiridos para revenda.

É importante, de igual forma, monitorar os resultados provenientes da produtividade no trabalho, considerando número de colaboradores *versus* receita anual e demonstrando quanto cada colaborador gera de valores em reais para a empresa.

O SÓCIO concorda com a análise da consultoria de que trabalhar com indicadores de desempenho facilita o conhecimento a respeito dos resultados planejados em metas e a promoção de ações para alcance desses resultados (metas) a intervalos delineados, com direcionamento e objetividade.

Todo esse trabalho de diagnóstico foi executado de forma similar ao que é sugerido por Kaplan e Norton (1997), ao descreverem o processo de construção da ferramenta, foi utilizado como prática inicial na definição dos objetivos estratégicos da empresa. Os autores sugerem que o responsável por construir o *Balanced Scorecard* deve realizar entrevistas com os principais executivos, visando à obtenção de informações relacionadas aos “objetivos financeiros estabelecidos pela unidade; aos temas corporativos primordiais; e às relações com outras unidades” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 316).

4.1.3 Planejando o Plano de Ação e Definindo os Indicadores de Desempenho

O SÓCIO, pelos motivos que já foram elucidados nos tópicos referentes ao diagnóstico da empresa, não quis ser o responsável principal pela elaboração do BSC, designando essa função a um colaborador. Este, cuja referência nessa pesquisa dar-se-á pelo termo ARQUITETO, foi o responsável por consolidar as informações obtidas desde a primeira reunião de consultoria até o seu final, delineando os tópicos e filtrando os conteúdos que de fato teriam relevância para o desenvolvimento do projeto.

Para o ARQUITETO, “a coleta das informações iniciais feitas pelo SEBRAE foi de grande ajuda”, uma vez que não tinha amplo conhecimento sobre todo o conteúdo exposto pelo relatório, mas tão somente de alguns objetivos descritos em conversas informais com o SÓCIO.

Ao ser questionado sobre qual seriam, do seu ponto de vista, os pontos críticos da primeira abordagem do BSC, ele informou que a maior dificuldade seria traduzir os objetivos do sócio de forma que fossem factíveis através da utilização dessa ferramenta em específico. O aspecto positivo era que o ARQUITETO tinha um conhecimento teórico relevante sobre o BSC, cuja base de informações poderia ser de grande utilidade e poderia tornar o processo mais fácil. Ele esclareceu que:

Eu possuo um certo conhecimento sobre o BSC, e acredito que tenho muito a contribuir, e o SÓCIO sabe disso. Antes de assumir essa responsabilidade, conversamos e solicitei que não houvessem interferências infundamentadas no meu trabalho, e expliquei que eu esclareceria todos os conceitos ao longo da trajetória. Contanto que ele (o sócio) confie no que eu estou fazendo, estaremos bem (*sic*).

O ARQUITETO é o líder do projeto, e é de sua responsabilidade o desenvolvimento do *Balanced Scorecard*. Ele é o encarregado de saber a metodologia do projeto e de desenvolver a ferramenta, alimentando-a com os dados recolhidos através de entrevistas, sínteses de informações, documentos, dentre outros meios de referências.

Em outras palavras, utilizando da analogia com o termo escolhido por Kaplan e Norton (1997), o ARQUITETO é o incumbido de obter e reunir as informações para criar a estrutura do *Balanced Scorecard*. Nesse sentido, “O arquiteto orienta o processo, supervisiona o cronograma de reuniões e entrevistas (...) e, em geral, serve para manter o processo no rumo certo e dentro do prazo”, elucidam os autores (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 313).

Essa função tem sua importância reconhecida por Edenius e Hasselbladh (2002), que reafirmam que uma organização tem melhores resultados quando os fatores condutores do seu sucesso são escolhidos previamente por alguém hábil e que tenha real conhecimento sobre o processo.

De fato, reunir o conhecimento prático do SÓCIO com o conhecimento sobre a ferramenta do ARQUITETO pode ser considerado um fator crítico de sucesso, pois, ao longo do processo, observou-se o atrito de opiniões. Foram constatados, logo nas duas primeiras reuniões entre SÓCIO e ARQUITETO, que haveria questões divergentes. A principal causa de discordância estabeleceu-se pela dificuldade de o SÓCIO entender o que eram objetivos estratégicos e o que eram indicadores. Um tempo considerável foi utilizado para o

esclarecimento destas e de outras definições e conceitos, o que pode ter sido responsável pela demora nos prazos de coleta de informação estabelecidos pelo cronograma de consultoria.

A pedido do ARQUITETO, outros colaboradores não foram envolvidos nessa etapa, uma vez que o equívoco acerca dos conceitos poderia ser algo mais abrangente e, assim, arriscar-se-ia a acrescentar ao processo dificuldades que poderiam ser evitadas. Acatando sua solicitação, apenas na etapa de definição de indicadores o recolhimento de outras opiniões foi feito, tornando, assim, o planejamento como algo centralizado.

Conforme informado anteriormente, a consultoria dividiu suas observações com o gestor da empresa no mês de agosto de 2018. Desde então até a primeira reunião com o ARQUITETO para uma discussão interna sobre o assunto, levou-se cerca de um mês. As causas para esse atraso foram os problemas internos da organização, que fizeram com que tanto o SÓCIO quanto o ARQUITETO ficassem impossibilitados de se ausentarem de suas funções para dar andamento ao processo. Na próxima sessão, são apresentados os dados coletados referentes à elaboração do plano de ação e à definição dos indicadores de desempenho.

Como abordado na sessão anterior, foram disponibilizados ao ARQUITETO e para fins dessa pesquisa, os dados referentes à experiência de implantação do BSC ocorrida em 2015, com o intuito de que os fatores críticos de insucesso observados na tentativa anterior à atual fossem identificados e mitigados. Alguns desses dados serão apresentados ao longo dessa seção para fins de comparação com o planejamento estratégico recente. Nessa primeira experiência de organização interna da empresa seguindo um modelo de planejamento estratégico, o período de abrangência das iniciativas que deveriam ser tomadas era de três anos. A primeira distinção em relação à experiência de implantação em vigor é essa, uma vez que o horizonte sugerido pelos consultores e adotado pela empresa foi de cinco anos. Esse tempo é suficiente para organizar as rotinas empresariais, segundo dito informalmente pelo SÓCIO durante uma das observações para coleta de dados.

Os treinamentos começaram a ocorrer no início de outubro, conjuntamente com o início do período de consultorias dentro da empresa, em que as instruções foram recomendadas de forma mais específica, baseando-se nos dados que deveriam ser coletados durante o processo de implantação do planejamento estratégico. A rotina do planejamento idealizada em outubro, teoricamente, era simples: treinamento em sala de aula realizado pelo SÓCIO, informações compartilhadas com o ARQUITETO e, depois, os dois trabalhariam juntos na elaboração das atividades que seriam desenvolvidas até a efetiva implantação do *Balanced Scorecard*.

Num primeiro momento, foi feita uma análise do microambiente, através de um questionário elaborado com base na Análise PEST, a fim de medir qual era o peso que as forças

tenham sobre a empresa. Essa metodologia de análise interna é definida por Castor (2000, p. 5) da seguinte forma:

O acrônimo PEST é utilizado para identificar quatro dimensões de análise ambiental de natureza qualitativa de fenômenos dificilmente quantificáveis: a Política, a Econômica, a Social e a Tecnológica. O importante não é ressaltar a importância dessas quatro dimensões, de resto bem conhecidas e exploradas em toda a literatura relevante de planejamento estratégico, mas chamar a atenção para algumas regras a serem utilizadas para a sua utilização.

A partir da análise do microambiente, foram identificadas pelo SÓCIO e pelo ARQUITETO em uma reunião interna na empresa as maiores oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos da organização. Essa identificação compõe a Matriz SWOT. Tal ferramenta, que delinea pontos fortes (*Strengths*), pontos fracos (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*), fornece um resumo sobre o cenário que a organização pleiteia, de modo que o número de tópicos deve ser minimizado ao máximo para que a empresa visualize em que, de fato, deve focar suas ações (KOTLER, 1999).

Lee e Ko (2000, p. 71) salientam que, quando implementada a Matriz SWOT, esta torna possível “desenvolver um conjunto de estratégias que façam sentido servirá como um trampolim para a implementação real do *Balanced Scorecard*”. Para os autores, o BSC, amplamente aplicado na gestão de desempenho corporativo, pode ser estendido ao planejamento estratégico de uma empresa, e a Matriz SWOT, por sua vez, facilita a implantação do processo. Brown, Bush e Norberg (2001, p. 3) também aplicaram a Matriz SWOT para a elaboração do *Balanced Scorecard*, e definiram a migração de dados como “muito fácil, porém trabalhosa”.

A Matriz SWOT é apresentada a seguir:

Tabela 1: Matriz SWOT 2018

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
1 Taxa de câmbio favorável para importações	1 Fiscalização tributária
2 Licitações governamentais	2 Alvará do Corpo de Bombeiros
3 Crescimento do setor de serviços	3 Legislação de uso e ocupação do solo
4 Diversificação do <i>mix</i> de produtos importados	4 Concorrência desleal
5 Divulgação do <i>mix</i> de produtos através de um plano de marketing terceirizado	5 Taxas de juros elevadas
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
1 Número apreciável de clientes fidelizados	1 Inexistência de uma política de vendas (não há metas estabelecidas)
2 Colaboradores qualificados	2 Desorganização tributária (falta de uma de uma assessoria contábil eficiente)
3 Estrutura física adequada	3 Processo de controle de estoques deficiente

4 Um bom <i>mix</i> de produtos e serviços	4 Problemas com a estrutura municipal local (ruas sem asfalto e de difícil acesso)
5 Nome da empresa relevante no mercado	
6 Gestão administrativa financeira unicamente ligada ao controle fiscal	

Fonte: Elaborado pela Autora a partir da análise de documentação.

Nota-se que as oportunidades estão em maior quantidade que as ameaças, quando se observam as situações convenientes do ambiente externo à empresa em questão. Esse também pode ser considerado um fator positivo à implantação de uma ferramenta de gestão na referida empresa. Durante a reunião para definição das premissas da Matriz, o SÓCIO expressou seu contentamento em atuar com um grupo empresarial dentro de um ambiente mais favorável que desfavorável. Dado o que ele chamou de “momento de crise” que a empresa vinha enfrentando ao longo da coleta de dados, a conclusão que se tem a partir das informações dispostas no quadro é que, com as iniciativas corretas para potencializar as oportunidades e mitigar as ameaças, a organização tende a ter mais facilidade em buscar os resultados almejados do que se pensava antes da elaboração da Matriz.

Quando se faz uma comparação com a Matriz SWOT elaborada pelo SÓCIO em 2015, a principal diferença das oportunidades está mais na disposição das palavras que no conteúdo em si. As frases elaboradas de forma mais apurada devem-se à contribuição direta do ARQUITETO na sua construção. Por um lado, entende-se que a presença de uma nova pessoa no processo de planejamento, que tenha mais instrução que os colaboradores que participaram do processo anterior, favorece toda a escrita e a compreensão do plano de ação. Por outro lado, o fato de que apenas houve uma melhora na redação das informações demonstra que o ambiente externo à empresa pouco se desenvolveu durante os três anos que compreendem entre uma experiência de planejamento estratégico e outra.

A Matriz SWOT desenvolvida em 2015 é apresentada abaixo:

Tabela 2: Matriz SWOT 2015

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
1 Mercado regional OK	1 Fornecedores também vendem direto para o cliente
2 Linha de produtos ampla	2 Possibilidade de entrada de novos concorrentes
3 Crescimento dos serviços	3 Poder de negociação de clientes é alto
4 Importação de matéria prima	4 Margem de lucro baixa
5 Inovação tecnológica	5 Tendência de queda da economia
	6 Falta de mão de obra qualificada e especializada
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
1 Localização da empresa	1 Treinamento dos funcionários
2 Estrutura física	2 Infraestrutura próxima a empresa ruim

3 Setor de serviços de qualidade e faturamento crescente	3 “Roubo” – controles internos
4 Maquinário para serviços	4 Problemas com a estrutura municipal local (ruas sem asfalto e de difícil acesso)
5 <i>Mix</i> de produtos	
6 Marca e nome consolidados	

Fonte: Dados da pesquisa.

Vale resgatar o discurso do SÓCIO que esclarece que houve um desenvolvimento nos pontos fortes da empresa. O investimento em importações cresceu de forma considerável, e o maquinário importado, agora disposto no setor de serviços da empresa, possui painéis de controle com instruções mais fáceis de serem compreendidas pelos funcionários responsáveis, além de ser mais eficiente e produzir peças de maior qualidade. A estrutura da empresa anteriormente compreendida por um galpão estendeu-se para dois, duplicando seu espaço físico e permitindo que houvesse possibilidade de ampliação da capacidade de produção e de serviços.

O que deve ser observado com mais atenção são as ameaças e os pontos fracos que envolvem a organização. Quando se trata do ambiente externo, a maior preocupação é com as taxas de juros elevadas. Esse ponto foi ressaltado pelo SÓCIO em reunião com o ARQUITETO, e informado que políticas para a contenção de uso de recursos bancários seriam adotadas e um ponto primordial do plano e ação, devendo, ainda, ser transformado num indicador de desempenho que facilitasse sua visualização e controle por parte dos planejamentos.

Referindo-se aos pontos fracos, que também não tiveram grandes alterações, o controle de estoque definitivamente é o fator chave para os envolvidos. Insistentemente, durante todo o período de observação, ouviu-se o SÓCIO dizer o quanto zelava por uma política de controle de estoque mais rígida dentro de sua organização. Além disso, foi exposto, em reunião, que o controle de estoque seria um indicador do BSC, e, desde o primeiro momento, foram definidos os colaboradores que seriam responsáveis por esse tópico, sendo sempre supervisionados pelo ARQUITETO.

A definição de dois indicadores de desempenho já na primeira fase do planejamento estratégico é um fator crítico colaborador para o sucesso da implantação do *Balanced Scorecard*. Isso evidencia que o SÓCIO já tem delineado, mesmo que superficialmente, seus principais objetivos estratégicos.

Após alguns dias, o SÓCIO participou de mais alguns encontros presenciais na sede SEBRAE junto ao consultor que continuou a apresentar a teoria referente ao planejamento estratégico para que a prática se fizesse mais clara e tangível. Nesse novo momento, foram apresentados tópicos relativos a questionamentos como “para onde vamos?”, isto é, as questões

provenientes da Visão da organização. Conforme salientam Terence e Filho (2001, p. 598) “a definição da visão (aonde a empresa quer chegar) mostrará para os agentes em qual direção a empresa seguirá e os orientará”. Isso quer dizer que pontos como visão e objetivos gerais e específicos iriam, finalmente, serem definidos pelos gestores das empresas participantes do curso.

Em artigo publicado sobre visão e suas relações, Fillion (1993, p. 52) afirma que

Visão é definida como uma projeção: uma imagem, projetada no futuro, do lugar que o empreendedor deseja que seu produto venha a ocupar no mercado. É, também, uma imagem do tipo de empresa necessária para alcançar esse objetivo. Em suma, visão refere-se a onde o empreendedor deseja conduzir seu empreendimento”.

Thompson Júnior, Strickland III e Gamble (2008, p. 20) corroboram a afirmação ao esclarecerem que “A Visão (Estratégica) descreve a rota que a empresa pretende seguir para descrever e consolidar seus negócios. Indica o percurso estratégico da empresa em sua preparação para o futuro”.

Lopes (2015) ressalta que a Missão e a Visão são um complemento quando se deseja determinar o posicionamento estratégico no modelo de negócios, permitindo que os objetivos da organização sejam definidos de forma a explicar aos colaboradores e a qualquer pessoa que possa interessar, a razão pela qual a organização possui aquela ideia de negócio. Ainda segundo o autor,

As declarações de visão (...) definem a finalidade da organização subjacente à ideia de negócio, mas concentrando-se nos objetivos e aspirações. Estas declarações são definidas de forma a serem construtoras e inspiradores do modelo de negócio. Elas também são atemporais: mesmo que a organização mude de estratégia, a visão, muitas vezes, fica na mesma. Visão compreende perceber qual o modelo de negócio que se deve comunicar de uma forma clara, excitante e inspiradora e decidir quando alterar a estratégia em curso e modificar a sua missão. Em termos de atividades, o grupo na definição duma Visão estratégica deve: Identificar as atividades que o modelo de negócios deve perseguir; estabelecer uma direção de longo prazo; providenciar uma clara perspectiva: Quem Somos, O que Fazemos, Para Onde vamos (LOPES, 2015, p. 189-190).

Logo após os encontros presenciais em sala de aula, o mesmo consultor que ministrou as aulas com a teoria referente ao próximo passo nos trabalhos de planejamento encontrou-se com o SÓCIO e o ARQUITETO para uma consultoria na própria empresa. Foi permitido que o encontro fosse gravado e notas fossem tomadas, a fim de contribuir para a coleta de dados dessa pesquisa.

É interessante ressaltar a fala do ARQUITETO quando questionado a respeito de qual seria a melhor maneira de definir os objetivos estratégicos da empresa:

O sócio tem tudo muito bem delineado em mente, o que ele quer que aconteça e como os colaboradores devem agir para tal. Mas é aí que está a chave de tudo: a atitude dos colaboradores. Temos que traçar planos de ação que seja factível aos funcionários da empresa. Não adianta tentarmos complicar as coisas logo no início do planejamento, ou isso vai acabar desestimulando os funcionários. Os objetivos precisam ser os mais simples e concisos possível. De fácil entendimento e que não sobrecarreguem a todos de maneira demasiada num primeiro momento (*sic*).

Após analisar, junto com o consultor, a Missão e a Visão da empresa, que haviam sido definidas na primeira experiência de planejamento, foram alteradas. Com a nova Visão, mais sucinta e pragmática aos olhos da equipe, o propósito tornou-se mais factível, como era desejado.

O principal alvo foi definido da seguinte forma: “Aumentar o faturamento com novas ações de vendas, investindo em novos produtos e melhorias nos processos internos, além da qualificação dos funcionários”. Percebe-se que os envolvidos na definição deste objetivo geral estabelecem como carro-chefe de todo o processo as melhorias internas. Sem que estas ocorram, não é possível que haja qualquer desenvolvimento na empresa considerada como um todo. Quanto a isso, o SÓCIO destaca que

Precisamos arrumar a casa. Claro, treinamentos devem ser propostos a todos e novas rotinas de serviço também devem ser estabelecidas por nós, superiores. Mas o funcionário também precisa mostrar interesse, vestir a camisa da empresa. Só se valoriza quem quer ser valorizado. Não podemos manter com gente pessoas que não somam. A partir de agora as coisas ficarão mais corretas e as rotinas mais rígidas. Para que a empresa possa crescer, todos precisam estar cientes disso (*sic*).

Após a definição do objetivo geral, o SÓCIO e o ARQUITETO reuniram-se para a definição dos objetivos específicos de cada área funcional da empresa. Auxiliados pelo material complementar do curso cedido pelo SEBRAE e pela bibliografia relativa à gestão estratégica a qual o ARQUITETO tinha acesso. Ambos ajustaram os objetos que seguissem a metodologia SMART. Essa metodologia, que é atribuída informalmente ao Peter Drucker (1954)⁵, cujo nome é um acrônimo ligado à palavra esperto, em tradução livre do inglês, é associado à 5

⁵ Muitos estudiosos apontam a obra *The Practice of Management*, escrita por Peter Drucker em 1954 como a pioneira na definição dos conceitos de *SMART goals*, ou seja, objetivos SMART. Entretanto, esse acrônimo nunca foi encontrado no seu livro, informação confirmada por Morrison (2010). Para o estudioso, o uso de uma variedade de palavras ao longo do tempo por vários autores de obras educacionais e de negócios para descrever objetivos sugerem que o acrônimo SMART surgiu organicamente, em vez de ser especificamente inventado.

(cinco) ações poderosas que permite concentrar esforços e gerar comprometimento na busca pela conquista de objetivos.

As ações ligadas ao acrônimo SMART são: *Specific* (específico), *Measurable* (mensurável), *Attainable* (atingível), *Relevant* (relevante) e *Time bound* (temporal) (PRATHER 2005). Dessa forma, os objetivos precisam ser: específicos, de modo a não deixarem espaços para interpretações duvidosas e equivocadas; mensuráveis, permitindo que a empresa possa coletar os dados e informações necessárias de maneira precisa e completa; alcançáveis, podendo ser ousados, mas não impossíveis de serem atingidos; relevantes, tendo importância para a empresa; e, por fim, devem ter um prazo para sua apuração, sendo dessa forma, temporal.

Tendo isso em mente, foram analisadas as informações obtidas através da criação da matriz SWOT da empresa, apresentada seção 4.1.3, em conjunto com mais algumas informações oriundas de exercícios realizados pelo SÓCIO em classe para a criação dos seguintes objetivos estratégicos. Estes foram divididos em quatro áreas funcionais, por sugestão do ARQUITETO, para que as perspectivas do *Balanced Scorecard* pudessem tornar-se familiares ao SÓCIO.

Tabela 3: Objetivos Estratégicos

ÁREA FUNCIONAL (Perspectivas do BSC)	OBJETIVOS
Financeira	1 Aumentar o faturamento 2 Aumentar a lucratividade
Clientes	1 Elevar a satisfação dos clientes para fidelizá-los 2 Captação de novos clientes
Processos	1 Elevar a capacidade produtiva por meio da melhoria do processo de entregas, de atendimento ao cliente e de controle de estoque 2 Reduzir perdas com matérias primas e insumos 3 Definir uma política de vendas com metas estabelecidas com base em resultados apurados
Aprendizado e Crescimento	1 Avaliar o nível de satisfação e definição de ações para motivar funcionários 2 Mapear de forma participativa as falhas dos processos 3 Qualificar dos funcionários de forma geral

Fonte: Elaborado pela Autora com base na coleta de dados.

Depois de definidos tais objetivos, foram solicitadas pelo SÓCIO mais algumas reuniões para que fossem decididas as estratégias a partir daqueles. Essas reuniões contaram com a participação de mais três pessoas que, segundo o SÓCIO, iriam ajudá-lo diretamente no controle das metas traçadas. A fim de preservar a identidade desses colaboradores e mesmo assim utilizar as informações oriundas da observação das reuniões e das entrevistas realizadas, a identificação dar-se-á por FUNC1, FUNC2 e FUNC3.

A dificuldade de estabelecer as estratégias foi visível e provinda de diversos fatores. Esse foi um ponto detectado como fator de insucesso para a implantação do *Balanced Scorecard*. O primeiro pode ser atribuído ao fato de a empresa não possuir uma sala de reuniões isolada e fechada, tendo como ambiente utilizado para tal função uma mesa na sala do setor de Recursos Humanos, local em que todo funcionário pode adentrar sem ser anunciado. As interrupções que aconteceram nas reuniões de definição de estratégia definitivamente atrasaram a prática do plano de ação.

Outro fator foi o de que os três funcionários, apesar de demonstrarem, desde o início, boa vontade em desenvolver seus papéis no plano estratégico, possuíam o conhecimento sobre o assunto bastante escasso. Dessa forma, a iniciativa para a definição das condutas partia em sua maioria do SÓCIO e do ARQUITETO, o que fez com que a estratégia de *brainstorming*⁶ fosse fracassada.

A demanda de trabalho dos setores que dependiam diretamente do ARQUITETO e dos funcionários também impediu que houvesse agilidade na definição das estratégias, levando ao adiamento das práticas até que a teoria findasse por completo. Sobre esses empecilhos, o ARQUITETO ressaltou em uma das reuniões que

É complicado a gente sentar para definir essas estratégias se seremos interrompidos a todo instante. O planejamento estratégico da empresa é algo sério e, portanto, tem que ser tratado com cautela. Se a gente correr com as reuniões para que acabe rápido e assim fugir das interrupções, vamos acabar por decidir objetivos inalcançáveis e assim vamos nos frustrar, da mesma forma que ocorreu no planejamento passado (*sic*).

Esquivando-se quando possível das interrupções e realizando, ao todo, três reuniões para a definição final das estratégias de ação, a equipe conseguiu chegar a um acordo para a sua disposição inicial. Essas estratégias, apresentadas na tabela a seguir, iriam ser base para a análise da equipe do SEBRAE para que se pudesse chegar aos objetivos e estratégias finais.

Tabela 4: Objetivos e Estratégias

OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS
1 Aumentar o faturamento	1.1 Reestruturar vendas de portas automáticas 1.2 Investir no maquinário 1.3 Reestruturar pintura eletrostática 1.4 Vendas dos discos no atacado por meio de contratação de vendedor externo 1.5 Painéis solares

⁶ Alex Osborn (1987, p. 73) definiu Brainstorm como o ato de “usar o cérebro para tumultuar um problema”. A prática é utilizada para que se possa reunir o maior número de ideias possíveis a respeito de uma dada questão. É, literalmente, obter uma “tempestade de ideias” acerca de algum ponto específico, geralmente reunido um grupo de pessoas afins para que a prática possa ser executada

2 Aumentar a lucratividade	1.6 Aquisição de pantógrafo
3 Elevar a satisfação dos clientes para fidelizá-los	2.1 Reduzir despesas 3.1 Avaliar o nível de satisfação dos clientes atuais a partir dos resultados obtidos, definir políticas de fidelização como descontos progressivos, cartão fidelidade
4 Captação de novos clientes	4.1 Implementar o setor de atendimento comercial 4.2 Iniciar venda externa 4.3 Desenvolver material gráfico de qualidade, compor propostas comerciais 4.4 Contratar representantes ou vendedor 4.5 Atualizar site, redes sociais 4.6 Divulgar o produto por meio de outdoors em pontos estratégicos 4.7 Promoções de lançamentos dos novos produtos
5 Elevar a capacidade produtiva por meio da melhoria do processo de entregas, de atendimento ao cliente e de controle de estoque	5.1 Mapeamento conjunto dos processos do setor 5.2. Desenhos dos fluxos de trabalho real e ideal e instrumentos de controle 5.3 Implantação dos processos reestruturados
6 Reduzir perdas com matérias primas e insumos	6.1 Balanço para verificação do estoque, com conferências físicas e pelo sistema
7 Definir uma política de vendas com metas estabelecidas com base em resultados apurados	7.1 Analisar o faturamento por vendedor e por produtos-chave 7.2 Definir metas de vendas com base no histórico de desempenho dos vendedores e produtos-chave 7.3 Definir uma rotina de monitoramento e compartilhamento de resultados em equipe
8 Avaliação do nível de satisfação e definição de ações para motivar funcionários	8.1 Realizar pesquisa de satisfação por meio de diagnóstico participativo
9 Mapear de forma participativa as falhas dos processos	9.1 Reuniões de trabalho para identificar as falhas nos processos e propor soluções de melhoria
10 Qualificação dos funcionários de forma geral	10.1 Realizar treinamento teórico prático para implantação da Filosofia 5S de qualidade

Fonte: Elaborado pela Autora com base na coleta de dados.

Insta ressaltar a importância de ter uma estratégia bem delineada antes da implantação do *Balanced Scorecard* (COSTA, 2006). Nesse sentido, o BSC não deve ser considerado como uma ferramenta para definição da estratégia, mas, sim, de sua implantação:

O objeto de preocupação do BSC é o desdobramento da estratégia em objetivos e medidas que expressem a sequência dos resultados esperados das ações que, supostamente, deverão conduzir a empresa ao cumprimento daquela estratégia. O esforço de reflexão que deve ser feito para encadear as ações que conduzirão a empresa ao cumprimento da estratégia é expressivo. Alterar a estratégia ao longo da implantação (...) é jogar esse esforço fora, além de colocar em risco toda a sinergia e o comprometimento conseguidos até então (COSTA, 2006, p. 58).

Kaplan e Norton (1997, p. 154) estabelecem três razões pelas quais a elaboração do *scorecard* é importante quando se deseja comunicar a estratégia. A primeira diz que a ferramenta é utilizada para que toda a empresa saiba, de forma clara, qual é a visão de futuro

desta. A segunda razão diz que o BSC “cria um modelo holístico de estratégia, mostrando a todos os funcionários como podem contribuir para o sucesso organizacional”. A terceira e última razão é o fato de o *scorecard* focar nas mudanças que devem ser feitas. Se eles forem bem identificados, a implantação provavelmente será bem-sucedida.

Os autores, em seu artigo *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management* (Transformando o *Balanced Scorecard* de Medição de Desempenho para Gestão Estratégica, em tradução livre), publicado em 2001, listam cinco princípios que, baseados nas pesquisas e entrevistas feitas pelos pesquisadores em empresas norte-americanas que implantaram a ferramenta, ilustram como uma empresa deve focalizar suas ações para que a estratégia seja alcançada com o máximo de sucesso.

O primeiro princípio é Traduzir a estratégia para termos operacionais. Isso faz com que haja o mesmo ponto de referência para todos os envolvidos no processo. O ARQUITETO concorda com esse princípio e, para ele, é o que se há de mais essencial no que se refere às características da organização:

A maioria dos nossos colaboradores não têm um alto nível de instrução. São pessoas com segundo grau completo, ou nem isso, mas que são excelentes profissionais. Colocar um mapa estratégico na parede, com palavras difíceis só para que pareça ‘bonito’ não adiantará de nada se as pessoas que precisam fazer aquilo funcionar não compreenderem. Todas as metas precisam ser claras, para todos. Qualquer um que passar por elas e parar para ler precisa entender exatamente o que tem ali (*sic*).

O segundo princípio refere-se a Alinhar a Organização com a Estratégia. A cultura da empresa que influencia diretamente no primeiro princípio influencia a questão do alinhamento da estratégia. Kaplan e Norton (2011, p. 148-149) enfatizam que cada setor de uma organização tem “seus próprios corpos de conhecimento, linguagem e cultura”. Acrescente-se que

Os silos funcionais surgem e se tornam uma grande barreira à implementação da estratégia, uma vez que a maioria das organizações tem grande dificuldade em se comunicar e coordenar essas funções. Para que o desempenho organizacional seja mais do que a soma de suas partes, as estratégias individuais devem estar ligadas e integradas. A função corporativa define os vínculos esperados para criar sinergia e garante que os vínculos realmente ocorram (KAPLAN; NORTON, p. 149).

Tanto o ARQUITETO, quanto o FUNC1, que trata diretamente dos recursos humanos da empresa, concordam com essa conclusão feita pelos estudiosos e acreditam que essa questão é um dos fatores críticos negativos para a implantação do BSC na empresa objeto desse estudo. Como já apurado anteriormente, o nível de instrução dos colaboradores do chamado “chão de

fábrica” pode ser considerado como o principal empecilho para o funcionamento de uma ferramenta até então desconhecida por todos no setor empresarial estudado.

Adicione-se a isso o fato de que o setor de produção de telhas e de corte e dobra de materiais de serralheria possui como responsáveis pessoas “trabalhadoras, mas extremamente simples”, como dito pelo FUNC1. Fazer com que o mapa estratégico tenha suas metas desenhadas de forma a unir todos os setores de forma sólida e ter metas que tragam mudanças significativas para a empresa é um grande desafio que deverá ser estudado com muita cautela pelo SÓCIO e pelo ARQUITETO na elaboração dos indicadores de desempenho.

O terceiro princípio abordado no artigo esclarece que é necessário Fazer da Estratégia um Trabalho Diário de Todos. Quando a estratégia faz com que os objetivos da empresa tornem-se objetivos pessoais dos colaboradores, as chances de que as metas sejam alcançadas e o sucesso seja atingido são maiores. Os autores enfatizam que quando isso ocorre, “muitas surpresas agradáveis resultam desse processo, pois os indivíduos encontram novas maneiras de realizar seu trabalho e identificam áreas fora de suas responsabilidades normais, às quais podem contribuir” (KAPLAN; NORTON, 151). Desse modo, incentivar os funcionários a “vestirem a camisa” da empresa, mostrando que o sucesso da companhia também é o sucesso de todos e que isso trará benefícios a todos é a melhor maneira de alcançar o êxito.

O quarto e o quinto princípios são, respectivamente, Fazer da Estratégia um Processo Contínuo e Mobilizar a Liderança para a Mudança. Tornar o controle do desempenho dos setores da empresa algo contínuo e vitalício deveria estar presente em todas as metas empresariais. Nesse sentido, buscar apenas por resultados imediatos não é o indicado para aqueles que querem crescer e desenvolver-se em seu meio. Apesar de concordar com essas afirmativas, os envolvidos no processo e na implantação do BSC na empresa estudada caso consideram essa questão como algo a ser pensado apenas futuramente. O ARQUITETO afirma que

Infelizmente não podemos pensar em algo a longo prazo. Nem os três anos indicados pelo projeto do SEBRAE é algo que a gente pensa no momento. Precisamos primeiros sentar com esses objetivos em mãos e ver o que é possível ou não fazer. Como ultimamente estamos realocando serviços para que não haja colaboradores demais sem funcionalidade na empresa, os objetivos precisam ser os mais práticos possíveis, mais do que gostaríamos, porque precisamos de algo factível. Quando as coisas entrarem nos trilhos e tudo passar a funcionar de verdade, podemos nos adaptar e nos moldar para que os objetivos sejam com horizontes maiores (*sic*).

O SÓCIO corrobora o expressado pelo ARQUITETO, concluindo que:

Como tentei fazer isso (gestão estratégica) uma vez e o processo falhou, sei que não dá pra pensar em algo assim como sendo contínuo. Não agora. Primeiro vamos nos organizar dentro da nossa realidade, desse momento de crise que estamos passando. Depois disso é que veremos o que pode dar certo ou não.

O último discurso do SÓCIO remete ao último princípio destacado por Kaplan e Norton (2011). Aparentemente, o insucesso da primeira experiência de implantação de uma política mais organizada dentro da empresa deixou o SÓCIO desmotivado e receoso durante a nova investida. Dessa forma, torna-se ainda mais importante a participação do ARQUITETO e dos funcionários colaboradores, que precisam mostrar continuamente ao SÓCIO que compensa continuar insistindo na implantação de uma ferramenta de gestão que os auxiliará a encontrar as melhores metas de melhoria para a organização.

4.1.4 Definição dos Indicadores de Desempenho e Primeiros Passos da Implantação do BSC

Após a definição dos objetivos e das estratégias, foi decidido, de comum acordo, que o SÓCIO, juntamente com o ARQUITETO e os funcionários que estavam colaborando diretamente com a gestão da empresa, reunir-se-iam novamente para que se organizassem individualmente com ideias de possíveis indicadores que alavancariam o plano estratégico traçado.

Antes da reunião para compilação das ideias e definição final dos indicadores, foram realizadas entrevistas individuais, com cada um dos envolvidos, acerca da sua opinião sobre a funcionalidade do *Balanced Scorecard* na empresa. Além disso, conforme abordado no início desse capítulo, foram aplicados questionários a todos os quinze colaboradores da empresa, com o mesmo intuito: buscar entender até que ponto o conhecimento de cada funcionário sobre o BSC poderia influenciar na aplicação da ferramenta.

O ARQUITETO instruiu a todos os envolvidos no processo, em especial os FUNC2 e FUNC3 que haviam se tornado colaboradores da empresa há menos tempo, para que lessem as questões elaboradas pelo SEBRAE, bem como as respostas dadas pelo SÓCIO, a fim de que fosse possível que todos os envolvidos enxergassem a situação da empresa de uma maneira similar ao modo que o SÓCIO enxergava. Para o ARQUITETO, esse pequeno exercício poderia fazer com que sugestões inviáveis fossem descartadas antes mesmo de serem postas em pauta na reunião com todos os participantes.

Quando questionados sobre a relação direta entre a utilidade do diagnóstico com a efetiva implantação da ferramenta do BSC e sobre o quanto as informações ali contidas eram

suficientes para a implantação desta, o FUNC1 e o FUNC2 prontamente concordaram em suas proposições, ao passo que o FUNC3 discordou. Para o FUNC1,

Sim [os dados são suficientes]. Eu acredito que todas as perguntas mostraram todos os lados da empresa, e me fez conhecer muito mais o local onde eu trabalho do que eu julgava conhecer. Os critérios me mostraram que podemos ser organizados na coleta de dados sobre a empresa, e tudo o que começa organizado, é mais fácil de se trabalhar (*sic*).

O FUNC2 corrobora o alegado sobre a organização das informações do diagnóstico ser um fator inicial importante para a gestão e acrescenta:

Eu não tinha muito conhecimento sobre a nossa real situação antes de ler o diagnóstico e todas as respostas dadas pelo SÓCIO. Uma semana atrás eu imaginava que a empresa era um caos quando pensava na palavra “estratégia”, mas agora vejo que o problema é simplesmente a falta de organização. É possível melhorar, e muito, e caminhar com passos mais largos. Mas precisamos organizar, escrever, deixar tudo claro e documentado (*sic*).

Todavia, para o FUNC3 as informações obtidas foram importantes, mas não suficientes, “[...] pois apenas relatam a sua importância e seus resultados, sendo assim não deixando claro a sua implementação e os processos a serem seguidos”. Desde o início da pesquisa, observou-se que o *Balanced Scorecard* era algo completamente novo para praticamente todos os envolvidos no processo. Foi esclarecido que o ARQUITETO teve um embasamento acadêmico sobre o assunto, um fator que poderia contribuir para o sucesso da implantação, e o que o SÓCIO passou a conhecer a ferramenta através das aulas teóricas ministradas pelo SEBRAE, e, dentre os outros colaboradores, apenas o FUNC3 possuía um certo conhecimento sobre o tema, oriundo de um curso de pós graduação que estava cursando ao mesmo tempo em que esta pesquisa estava sendo realizada. Sua discordância era oriunda dessa dúvida quanto a suficiência das informações obtidas pelo diagnóstico do SEBRAE para a sua aplicação. O questionário aplicado, cujos resultados da análise do *ranking* médio individual são apresentados na figura a seguir, também elucida o fato de que a maioria dos colaboradores da empresa não sabe do que se trata a ferramenta BSC. A falta de conhecimento, no entanto, poderia não ser um problema caso os funcionários da empresa se dispusessem a obter informações a respeito, o que foi comprovado com a aplicação dos questionários.

Figura 4 – Média do Ranking Médio por Questão



Fonte: Elaborado pela autora.

Com o RM médio de 2,67, a falta de conhecimento acerca do que é o *Balanced Scorecard* e como ocorre sua aplicação eram as principais preocupações do SÓCIO e do ARQUITETO no início do desenvolvimento do plano de ação, e poderia ser, de fato, um fator crítico de insucesso. Mas, a julgar pelo RM médio de colaboradores, que sabem o que é um planejamento estratégico como um todo (4,0) e sabem qual é a Missão, Visão e Objetivos da empresa (4,03)⁷, a sua execução e aceitação torna-se mais fácil. Quando apresentada formalmente aos funcionários na reunião da definição de indicadores, ficou claro que os três entrevistados acreditavam que mesmo com o conhecimento limitado sobre a ferramenta, isso não impediria que os funcionários se esforçassem para fazê-la funcionar da melhor forma possível dentro das limitações da empresa.

Esclarece o FUNC3 que

Eu acredito que o BSC irá funcionar porque os indicadores balanceados de desempenho planejam estrategicamente todas as suas metas e objetivos, visando ter melhores resultados e conseguindo monitorar e pontuar todos os pontos críticos da empresa. Ela não está diretamente ligada aos “peões” porque não serão eles os controladores dos resultados. Eles apenas precisam saber que uma meta vai ser

⁷ Depois de aplicados os questionários, foi questionado ao SÓCIO se os novos objetivos estratégicos já haviam sido repassados para os responsáveis de cada setor. Ele confirmou que sim, mas não soube afirmar com certeza se os chefes de setor haviam realizados suas reuniões internas para divulgar os novos objetivos para os funcionários.

estabelecida e ele precisam atingir essa meta. Dados, porcentagens e planilhas não estarão presentes no dia-a-dia deles (*sic*).

Corroborando a afirmação do FUNC3, o FUNC1 salienta que

O interessante é que podemos utilizar informações como demonstrativos de resultados financeiro, lucro e prejuízo. Temos todo um software que nos entrega essas informações de forma detalhada e nunca o utilizamos de forma adequada. As informações estão aqui, diante de nós. Só precisamos interpretá-las. O pessoal (os demais funcionários) passarão em frente ao quadro do BSC e verão que o trabalho deles foi transformado em números. E é bem simples: basta escrever “meta batida” ou não que eles compreenderão sobre o que tudo isso se trata (*sic*).

Finalizando as elucidações do FUNC3 e do FUNC1, o FUNC2 foi pontual ao afirmar que “é como se eles (os funcionários) fossem responsáveis pela mecânica dessa máquina, que é a empresa. Deixem que nós (os responsáveis pelo BSC) fazemos as contas e dizemos para qual direção seguir” (*sic*).

Continuando as inferências obtidas através do cálculo do *Ranking* Médio, alguns outros valores de RM obtidos pelas questões que tratam diretamente do *Balanced Scorecard* foram relativamente aquém do que se espera quando se acredita que o nível de conhecimento sobre a ferramenta afeta diretamente o sucesso de sua implantação.

Como já enfatizado, 2,67 sabem o que é o BSC, e 3,20 têm conhecimento sobre o que são indicadores de desempenho. Os números podem parecer desanimadores caso se verifique que 5 é o nível máximo para conhecimento do BSC. No entanto, em contrapartida 4,07 é o RM dos colaboradores que se comprometeram a buscar por mais informações a respeito da ferramenta para que o processo de implantação seja melhorado. Esse número assemelha-se ao RM obtido no questionamento acerca de se o colaborador iria dispor das informações necessárias à implantação da ferramenta, que foi 4,53.

Essa busca por maiores informações por parte dos colaboradores poderá minimizar a maior dificuldade apontada pelo FUNC3 que poderia impactar negativamente a implantação da ferramenta. Ele diz que

A maior dificuldade na sua implantação é conscientizar todos os colaboradores da empresa, informando-os sobre o assunto e capacitá-los, pois não é algo que todos tem acesso a este conhecimento. Talvez realizar alguma reunião para mostrar uma certa projeção das melhorias caso a implementação seja bem-sucedida pode ser uma maneira de incentivá-los a aprender sobre o que estão lidando, no caso do BSC (*sic*).

Antes da realização da reunião em que os indicadores seriam definitivamente estipulados, alguns pontos foram notados durante as observações. Apesar de o SÓCIO dizer

previamente, na entrevista concedida semanas antes da elaboração do plano estratégico da empresa em conjunto com os objetivos estratégicos, que a maior dificuldade em fazer o plano funcionar, do seu ponto de vista, era a concentração de tarefas atribuídas em sua grande maioria a ele, não foi possível notar nenhuma mudança significativa neste âmbito. Uma tabela com todas as ações sobre o que fazer, como fazer e quando fazer foi estipulada e entregue a todos os colaboradores participantes do plano de ação, mas, ainda assim, o SÓCIO manteve sob sua jurisdição grande parte das tarefas.

Para o FUNC1, esse é, inclusive, um dos pontos críticos que precisam ser revistos na estrutura organizacional da empresa:

Ela [a estrutura organizacional] é muito centrada no empregador em resolver tudo, precisa delegar funções. Ele definiu junto ao arquiteto boas estratégias no plano de ação. O que ele deveria fazer era apenas coordenar tudo, sem ser responsável direto por diversas atividades. Com menos responsabilidades sobre as costas provavelmente ele conseguirá enxergar melhor para onde a empresa está caminhando (*sic*).

O FUNC3 complementa, de certa forma, a alegação do FUNC1, dizendo que visualiza “a estrutura organizacional da empresa hoje com falta de cobrança formal, e as tarefas, deveres e objetivos dos colaboradores necessitando de monitoramento dos mesmos para que a estrutura organizacional funcione corretamente” (*sic*). O FUNC2 reitera a declaração, concluindo as afirmativas dos outros funcionários, esclarecendo que “os setores e funções bem definidas, entretanto, a execução dos planejamentos e funções não se dá de maneira satisfatória” (*sic*).

A falta de descentralização das tarefas, inclusive, prejudicou de forma significativa o andamento do plano de ação na empresa. A ambição do SÓCIO era que as ferramentas estivessem em funcionamento já no final de 2018, quando as consultorias do SEBRAE encerraram-se. Esse período havia sido estipulado conjuntamente com o consultor disponibilizado pelo SEBRAE e com o ARQUITETO. Todavia, não foi dessa maneira que os fatos sucederam-se. Acrescente-se que a empresa enfrentou novamente um período de crise entre os meses novembro de 2018 e março de 2019, retomando os trabalhos relativos ao plano de ação apenas na segunda quinzena de abril de 2019. Com isso, as expectativas para que a ferramenta tivesse mais sucesso que insucesso se estreitara.

Para o ARQUITETO, quanto mais tempo levar para que a ferramenta entre em vigor, maior será a quantidade de situações críticas que poderão atingir de forma negativa os resultados do trazidos através do BSC:

Foi iniciado um plano de ação. Objetivos estratégicos foram definidos, tarefas foram criadas e as responsabilidades foram divididas. Mas só “no papel”. Infelizmente o SÓCIO não remanejou seu tempo para que pudesse delegar melhor as funções e conversar com cada responsável por um objetivo, para que os encargos fossem exibidos da maneira correta para que os resultados corretos fossem atingidos. Não há como acreditar que uma ferramenta como o BSC possa de fato funcionar se o SÓCIO não puder dizer até onde cada um de nós tem liberdade para tratar das situações do dia-a-dia da empresa e para tomar as decisões que julgarmos convenientes para que as metas definidas sejam alcançadas (*sic*).

O FUNC3 é mais otimista com relação à implantação. Ele expõe seu ponto de vista da seguinte maneira:

As expectativas que tenho com relação a implantação são as melhores possíveis, pois a empresa só tem a ganhar com essas implementações, os colaboradores também, pois evita problemas que acabam desgastando alguns inclusive o meu setor, o da expedição. A grande dificuldade é delegar as responsabilidades. Apenas isso. Uma reunião entre o SÓCIO e cada responsável por uma perspectiva resolveria isso, mas infelizmente não há uma previsão para que tal reunião ocorra (*sic*).

E quando questionado se acredita que haverá mais fatores de sucesso que insucesso na implantação, ele acrescenta que

Sendo feito uma pré-capacitação a todos os colaboradores da empresa, instruindo todos devidamente, só tem fatores críticos de sucesso a acontecer, pois com a implantação dos indicadores balanceados de desempenho, conseguiremos organizar os pontos primordiais, que são: financeiro, clientes, processos internos e o aprendizado e conhecimentos para todos os envolvidos, tornando a empresa melhor (*sic*).

O FUNC2 mostra-se em dúvida sobre essa questão, alegando que

Há fatores críticos tanto de insucesso quanto de sucesso. A falta de execução dos projetos por parte dos colaboradores é um ponto de insucesso, ao passo que o engajamento na elaboração e implantação do BSC é um ponto de sucesso, já que houveram poucas experiências de implantação de projetos de gestão, sendo esta, aparentemente, a mais promissora até então (*sic*).

As expectativas do FUNC1 são similares. Ele diz que

Existirá os dois, tanto o sucesso como o insucesso. O BSC é uma ótima ferramenta de sucesso capaz de auxiliar muito os gestores, principalmente em um ambiente de alta competitividade. Certas dificuldades são claras, como a questão da falta de conhecimento de alguns funcionários, mas não creio que elas levarão ao total fracasso da implantação. Temos sempre que buscar nos superar, pois A melhoria continua que é a única maneira de superar as expectativas para conquistar e manter os clientes (*sic*).

Os funcionários da organização, todavia, mostram-se pouco contidos quando questionados sobre certas melhorias que o *Balanced Scorecard* pode proporcionar. O RM obtido para os colaboradores que acreditam que a implantação do BSC fará com que o faturamento da empresa aumente é de 3,80. O daqueles que acreditam que a ferramenta melhorará o ambiente de trabalho resulta em 3,87. O daqueles que acreditam que o BSC proporcionará uma diminuição no retrabalho, nas perdas e nas rotinas realizadas de maneira incorreta é de 3,93 e, por fim, foi obtido o valor de 3,60 para aqueles que presumem que haverá mais fatores críticos positivos que negativos durante a implantação do *Balanced Scorecard*. Esse é o ponto em que a falta de conhecimento sobre a ferramenta pode danificar o sucesso buscado através da sua implantação. Até que haja um conhecimento básico, pelos funcionários, a respeito da sua conceituação e do seu funcionamento, a resistência em relação a algo desconhecido pode prejudicar a obtenção dos bons resultados objetivados pelas metas dispostas no BSC.

Pode-se considerar que os valores obtidos através dessas assertivas é resultado da falta de conhecimento da maior parte dos funcionários sobre o que é a ferramenta. Como o *Balanced Scorecard* é um nome novo no cenário cotidiano da organização, é compreensível que possua certo descrédito diante dos colaboradores. Essa resistência poderia ser considerada um fator crítico que impede o sucesso da implantação caso o RM daqueles que se comprometeram a colaborar para o seu funcionamento não tivesse sido maior, como já apontado anteriormente.

Uma afirmativa do ARQUITETO remete a essa conclusão:

É complicado afirmar que vamos ter essa ou aquela melhora neste ou naquele setor. Acredito que ninguém pode ter muita certeza sobre isso, principalmente porque nunca houve esta ou qualquer outra ferramenta de gestão implantada na empresa. A única certeza que podemos, e devemos ter, é que nos empenharemos sempre a dar nosso melhor e vestir a camisa da empresa. Só assim os resultados positivos virão (*sic*).

Outro ponto observado através da análise do *Ranking Médio* e que pode ser considerado como um fator de sucesso para a implantação é a boa relação que os colaboradores têm com os colegas do mesmo setor na empresa (4,53), com os colaboradores de outros setores (4,67) e com os superiores (4,47). Com médias positivas para as relações interpessoais, a receptividade dos colaboradores para novas metas e objetivos pode ser maior, uma vez que o coleguismo faz com que a execução das tarefas em prol das metas seja melhor e mais ágil. Isso pode ser constatado através da observação de reuniões centralizadas em cada setor, em que os objetivos estratégicos foram expostos a cada um. Os comentários foram, na sua maioria positivos, e os colaboradores chegaram à conclusão de que, caso o plano de ação funcione conforme o

proposto pelo SÓCIO, o esforço e a dedicação de cada um deles seria o primeiro fator a ser valorizado. Isso condiz com o RM obtido sobre a afirmativa de que a empresa deveria valorizar mais seus colaboradores (4,33). Os colaboradores também são favoráveis quanto a adequações nos processos internos, de acordo com o resultado de 4,53 para o RM, bem como incentivam a empresa a oferecer mais palestras e cursos de capacitação para os colaboradores, a fim de promover o aprendizado e o crescimento, cujo RM foi de 4,47.

Por fim, a figura do *Ranking* Médio mostra os resultados para a relação da empresa com a sociedade (3,87) e a relação da empresa com seus clientes (3,80). A melhoria desta última pode ser oriunda da estabilização de metas a serem cumpridas pelos setores, fator que já foi mencionado nessa pesquisa e que o SÓCIO concorda. Até o fim das observações do trabalho, apenas metas para as vendas foram estabelecidas.

Após a aplicação dos questionários, a reunião para definição dos indicadores foi realizada. Foi autorizado pelo SÓCIO e pelo ARQUITETO que a reunião fosse gravada, a fim de que os discursos auxiliassem na confirmação das inferências feitas através da observação.

Nenhum dos envolvidos teve acesso aos resultados obtidos pelos questionários, mas, a considerar as respostas dadas pelos funcionários entrevistados e pelo ARQUITETO, estes já consideravam quais assertivas teriam uma média de pontos mais positiva que outras. Esse detalhe, inclusive, foi de grande relevância para a determinação dos indicadores de desempenho.

Como esperado pelo SÓCIO, as propostas de indicadores sugeridas pelo ARQUITETO estavam mais condizentes com a realidade da empresa, e dizem respeito a indicadores cujas iniciativas para que as metas fossem alcançadas são de execução fácil e prática.

Os indicadores escolhidos para implantação da ferramenta foram:

Tabela 5: Indicadores de Desempenho

PERSPECTIVA FINANCEIRA	PERSPECTIVA DOS CLIENTES	PERSPECTIVAS DO PROCESSOS INTERNOS	PERSPETIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO
Faturamento	Satisfação do cliente	Tempo de entrega do pedido	Horas de qualificação do colaborador
Fluxo de Caixa	Número de clientes fidelizados	Retrabalho	Rotatividade dos colaboradores
Operacional	Número de novos clientes	Satisfação do colaborador	
Inadimplência	Orçamentos finalizados	Perdas/danos de material	

Fonte: Elaborado pela Autora por meio de dados da pesquisa obtidos através de observação direta.

Para o SÓCIO, os maiores empecilhos para o crescimento da empresa são a margem de lucro apertada obtida na revenda dos produtos, que impacta diretamente no fluxo de caixa operacional, e o grande número da inadimplência: “Estamos passando por um período de crise onde a inadimplência é algo que realmente nos preocupa. Já solicitei ao financeiro que fosse feita uma espécie de força-tarefa de cobranças, mas não vejo isso acontecendo” (*sic*). A falta de comprometimento do pessoal do setor financeiro em busca da minimização da inadimplência pode ser considerada como um fator de insucesso nesse primeiro momento. A pesquisa não pode acompanhar as iniciativas a longo prazo, sendo, todavia, possível concluir que essa iniciativa precisa ser acompanhada com mais afinco pelo SÓCIO e pelo ARQUITETO.

Quanto ao faturamento, o SÓCIO busca um crescimento de no mínimo 20% (vinte por cento) anuais. Não houve muitas considerações a respeito. No entanto, insta salientar que esse indicador é, na opinião do SÓCIO, o mais importante.

Dentro da Perspectiva dos Clientes, o número de clientes fidelizados pode ser considerado o “carro-chefe” da perspectiva. Obtendo uma maior satisfação destes, isto é, melhorando as condições de atendimento, tanto por vendedores, como pelo setor de aprovação de crédito, bem como aperfeiçoando as rotinas de entrega de materiais, conseqüentemente, o número de clientes que retornará para uma nova compra tende a crescer.

Diretamente vinculada essa perspectiva, há a Perspectiva dos Processos Internos, em que os indicadores de Tempo de entrega de pedido e Retrabalho foram os elucidados por todos os envolvidos na dinâmica de definição daqueles.

A Perspectiva de Aprendizado e Crescimento foi taxada pelos envolvidos como a de menos magnitude, mas, ainda assim, imprescindível para o total sucesso da implantação da ferramenta. Conforme apresentado nos resultados do *Ranking* Médio dos questionários, os colaboradores esperam que haja uma melhor valorização do seu trabalho, e esperam que a empresa busque novas maneiras de aprimorar as rotinas de trabalho em cada setor. Dessa forma, ao medir a quantidade de tempo disposto para a qualificação dos colaboradores e fazendo com que os números obtidos sejam favoráveis, instantaneamente a satisfação dos primeiros alcançará as metas dispostas na ferramenta, indicador definido para a perspectiva de Processos Internos.

Infelizmente, devido a contratemplos ocasionados por um novo período de recessão da empresa, os funcionários dispostos para a execução do *Balanced Scorecard* não puderam mais dispor de seu tempo para a execução deste trabalho, permanecendo arquivado temporariamente a pedido do SÓCIO, até que as atividades rotineiras da organização se adequem. Essa recessão

comercial impediu que o BSC tivesse continuidade na empresa e que esse estudo de caso pudesse ter continuidade, tornando-se, assim, um fator crítico de insucesso da sua inserção.

4.1.5 Compilação dos Fatores Críticos

Ao longo da coleta e análise dos dados da empresa objeto desse estudo de caso, diversos fatores críticos puderam ser identificados. Além dos dispostos nas seções anteriores, é importante destacar alguns pontos. O primeiro é participação do ARQUITETO na experiência atual, de 2018, diferentemente do que ocorreu em 2015. Através da presença de uma pessoa cujo conhecimento sobre o BSC era mais abrangente, as diretrizes puderam ser traçadas numa escrita mais eficaz e de melhor compreensão, tanto para o SÓCIO, quanto para os outros colaboradores envolvidos no processo de implantação da ferramenta.

Para melhor visualização, os fatores críticos dessa implantação descritos na análise de dados foram dispostos no quadro a seguir:

Quadro 5 – Fatores Críticos de Implantação do BSC

SUCESSO	INSUCESSO
Mais funcionários envolvidos no processo de implantação	Falta de delegação de lideranças por parte do sócio
Ferramenta interna para o controle do indicador de Retrabalho já disponível	Baixo nível de instrução dos colaboradores
Junção do conhecimento da ferramenta pelo ARQUITETO e experiência em gestão do SÓCIO	Dificuldade em estabelecer e manter as estratégias
Maior clareza na disposição dos objetivos estratégicos e indicadores, por parte da presença do ARQUITETO	Desconhecimento da ferramenta por parte dos colaboradores
Visualização antecipada dos indicadores de desempenho antes da implantação	Falta de comprometimento do setor financeiro da empresa
Interesse dos colaboradores em buscar informações sobre o BSC	Recessão comercial enfrentada pela empresa
Relacionamentos interpessoais positivos entre os colaboradores	Implantação paralisada devido à falta de tempo dos colaboradores envolvidos
Interesse dos colaboradores em melhorias nos processos internos	Não foi considerado o alinhamento da estratégia durante o processo de implantação da ferramenta.

Fonte: Elaborado pela autora com base em observações diretas, entrevistas e questionários.

Conforme exposto, e também podendo ser considerado um fator crítico de insucesso, a falta de tempo do SÓCIO e dos demais colaboradores para se dedicarem ao planejamento fez com que a implantação da ferramenta fosse suspensa antes da conclusão desse trabalho.

Outro fator de insucesso que merece destaque é o fato de os colaboradores envolvidos no processo de implantação do *Balanced Scorecard* não levarem em consideração a questão do

alinhamento da estratégia, em que as metas de todos os setores envolvidos no processo entram em harmonia para que o ganho da empresa seja considerável e tenha valores mais interessantes ao SÓCIO. A razão para isso, de acordo com as observações realizadas no período, foi a falta de tempo dos envolvidos no processo de elaboração do Mapa Estratégico e, dessa forma, do alinhamento das iniciativas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em suma, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão, que auxilia na visualização de objetivos, metas e iniciativas que a empresa deseja alcançar. É o agrupamento de medidas financeiras e não financeiras em que os indicadores de desempenho são dispostos para análise, tornando as informações do planejamento estratégico de empresa mais compreensíveis.

Esse estudo de caso teve, como principal objetivo, investigar a existências de fatores críticos, seja de sucesso ou insucesso, recorrentes durante o processo de implantação da ferramenta *Balanced Scorecard* numa microempresa do norte de Minas Gerais.

Como havia sido previsto durante a elaboração dos objetivos da pesquisa, não foi possível acompanhar todo o processo de implantação até a sua conclusão. Dessa forma, vale ressaltar que os resultados apresentados nessa pesquisa advêm da coleta de dados e informações nas fases de definição dos objetivos estratégicos e definição dos indicadores de desempenho.

Em comparação com a experiência de implantação do BSC ocorrida em 2015, pode-se afirmar que o fato de ter um ARQUITETO disposto a comandar a elaboração da ferramenta foi o principal fator de sucesso desse processo. Apesar de, ainda assim, o SÓCIO manter sob sua responsabilidade várias diligências, o simples fato de haver uma pessoa que, em teoria, é mais capacitada para a administração do *Balanced Scorecard* faz com que a experiência de 2018 esteja sendo melhor executada.

Acrescente-se que o grupo de funcionários (FUNC1, FUNC2 e FUNC3), dispostos a colaborar de forma direta e efetiva para o plano estratégico como um todo, também é um fator de grande sucesso. Mais pessoas envolvidas, de acordo com o ARQUITETO, acarreta a percepção de mais oportunidades de melhoria e a antecipação e correção das falhas com mais competência.

Nota-se, outrossim, no quadro de fatores críticos disposto na seção anterior, que houve mais fatores de sucesso que de insucesso. Isso se deve ao histórico de implantação de uma ferramenta de gestão da empresa, em que, através do resgate das informações e dados desse histórico, os pontos negativos foram previstos e, em sua maioria, evitados.

Dentre os fatores críticos de insucesso, a dificuldade de estabelecer e manter as estratégias precisa ser enfatizada. O início da implantação da ferramenta ocorre com a tradução da estratégia global da empresa. Desse modo, conforme o SÓCIO, este tem idealizado as metas que deseja atingir e o que precisa ser feito para tanto. Contudo, a complexidade surge quando é necessário que os colaboradores acatem de forma concreta essas iniciativas. Aliado a isso, há

o fato de que a maioria do corpo de funcionários da empresa possui baixo nível de instrução e desconhece o *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão.

No que tange aos objetivos específicos, a apresentação da situação da empresa antes da implantação da ferramenta foi realizada primeiramente com a demonstração de uma análise diagnóstica feita pelo SEBRAE. Foram, então, apresentadas assertivas do SÓCIO e do ARQUITETO, cujos comentários dos critérios apresentados foram transcritas de entrevistas semiestruturadas. Além disso, a fim de apresentar a situação anterior da empresa, alguns dados resgatados de planilhas e documentos relativos à investida de 2015 foram dispostos a título de comparação com os dados obtido com a de 2018.

O processo de implantação do *Balanced Scorecard* também foi verificado, conforme dito anteriormente e objetivado nessa pesquisa, e os indicadores de desempenho definidos foram apresentados para discussão.

Na Perspectiva Financeira, a empresa tem como principal meta melhorar o faturamento. Isso está ligado a indicadores de outras perspectivas, em especial os que visam monitorar os orçamentos finalizados, mencionado na Perspectiva dos Clientes, e o retrabalho nos processos e as perdas de material, mencionados na Perspectiva dos Processos Internos. Com um percentual de 76% (setenta e seis por cento) de colaboradores que acreditam que o faturamento aumentará com a prática da ferramenta e de 78,6% (setenta e oito vírgula seis por cento) julgando que o retrabalho diminuirá, pode-se concluir que a adaptação da implantação só tende a crescer e a apresentar melhores resultados. Além desses números, 90,6% (noventa vírgula seis por cento) dos funcionários salienta que a empresa precisa adequar-se quando se trata de processos internos.

Buscar maior qualificação dos colaboradores é o principal indicador da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento. Com um total de 89,4% (oitenta e nove vírgula quatro por cento) dos colaboradores apoiando a ideia de que a empresa poderia oferecer mais palestras e cursos de capacitação, a qualificação sobre o que é o BSC e como ele funciona na prática foi incluída nos treinamentos a serem realizados internamente, tendo em vista que 53,5% (cinquenta e três vírgula cinco por cento) dos funcionários têm conhecimento sobre o que é o *Balanced Scorecard* e 81,4% (oitenta e um vírgula quatro por cento) dos funcionários mostraram-se dispostos a aprender a respeito.

As fontes de evidência para a obtenção dos dados e estipulação das análises pareceram satisfatórias. Os funcionários envolvidos diretamente na implantação da ferramenta colocaram-se à disposição, bem como o SÓCIO e o ARQUITETO. Inclusive, o SÓCIO acredita que esse estudo de caso auxiliará a empresa na identificação de falhas nos processos que, muitas vezes,

não são percebidos internamente. A observação e coleta de dados dar-se-á mesmo com a finalização dessa pesquisa, e os novos resultados obtidos poderão ser dispostos em trabalhos futuros.

Quanto às proposições teóricas em relação à implantação do BSC em empresa de pequeno porte ou, no caso, microempresa, apresentados na Introdução do presente trabalho, insta mencionar que a primeira diz respeito ao *Balanced Scorecard* ser uma ferramenta que pode ser implantada numa microempresa ou empresa de pequeno porte. Através da coleta de dados, notou-se que é possível a implantação de uma ferramenta de estratégia numa microempresa e que, contanto que os funcionários estejam dispostos a colaborar, que haja uma organização interna na disposição das metas e iniciativas e que delegação de tarefas, as chances de haver um amplo número de fatores que contribuem para o sucesso da implantação é maior.

A segunda proposição elucida que os fatores críticos ocorridos na implantação do BSC numa empresa de pequeno porte são semelhantes aos já encontrados na literatura sobre o tema. Comparando os resultados obtidos nesse trabalho com os fatores críticos relacionados em estudos anteriores, observa-se que há semelhanças quando se trata de fatores insucesso. A principal causa de atribuições na implantação de uma ferramenta de gestão numa empresa de menor porte deve-se à falta de tempo dos gestores para acompanhar todo o processo. Essa falta de tempo desencadeia maior dificuldade em estabelecer estratégias e haver continuidade no trabalho dos colaboradores em busca das metas estabelecidas, fator destacado por Andersen, Cobbold e Lawrie (2001). Além disso, o baixo nível de instrução dos colaboradores é um fator de insucesso detectado em estudos semelhantes.

Para trabalhos futuros, sugere-se que a pesquisa seja efetuada com uma margem maior de tempo, a fim de verificar não só o processo de implantação, mas também os resultados obtidos no horizonte de tempo abrangido pelo BSC. Sugere-se ainda que pesquisas comparativas sejam feitas com microempresas de outros ramos, com a finalidade de identificar se os fatores críticos de insucesso são comuns umas às outras.

6 REFERÊNCIAS

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. Cresce participação dos pequenos negócios na geração de empregos. **Revista Pequenas Empresas, Grandes Negócios**. São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2017/09/cresce-participacao-dos-pequenos-negocios-na-geracao-de-empregos.html>>. Acesso em: 20 fev. 2018.

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. Em cinco anos, número de pequenos negócios crescerá 43%. **Revista Pequenas Empresas, Grandes Negócios**. São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2017/10/em-cinco-anos-numero-de-pequenos-negocios-crescera-43.html>>. Acesso em: 20 fev. 2018.

ANDERSEN, Henrik; COBBOLD, Ian; LAWRIE, Gavin. *Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection in literature and practice*. **SMESME Conference**, Copenhagen, Denmark. maio, 2001.

ANVISA. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Enquadramento de Porte da Empresa**. Portal ANVISA. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/porte-de-empresa>>. Acesso em: 17 fev. 2018.

ARAÚJO, Carla. Aumenta sobrevivência de micros e pequenas empresas no Brasil. **Estadão**. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,aumenta-sobrevivencia-de-micros-e-pequenas-empresas-no-brasil,158825e>>. Acesso em: 21 fev. 2018.

ASSIRI, Ali; ZAIRI, Mohamed; EID, Riyad. *How to profit from the Balanced Scorecard: an implementation roadmap*. **Industrial Management & Data Systems**. 106(7):937-952 · August 2006 DOI: 10.1108/02635570610688869

ATKINSON, Helen. *Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?* **Management Decision**. Vol. 44. Nº 10, 2006, pp. 1441-1460. DOI 10.1108/00251740610715740.

BNB. Banco do Nordeste. **Programa de Financiamento às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte e ao Empreendedor Individual (FNE-MPE)**. 2015. Disponível em: <<http://www.bnb.gov.br/programa-definanciamento-as-microempresas-e-empresas-de-pequeno-porte-e-ao-empreendedor-individual-fne-mpe>>. Acesso em: 17 fev. 2018.

BEBER, Sedinei José Nardelli; RIBEIRO, José Luís Duarte; NETO, Francisco José Kliemann. Análise das Causas do Fracasso em Implantações de BSC. **Revista Produção Online**. Vol. 6, n. 2, 2006. Disponível em: <www.producaoonline.ufsc.br>. Acesso em: 11 jan. 2018.

BERRY, B; OTLEY, D. *Performance Measurement and Control: Research and Practice*. London: Chartered Institute of Management Accountants, 1996.

BERTERO, Carlos Osmar, BINDER, Marcelo Pereira, & VASCONCELOS, Flávio Carvalho. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **Revista de Administração de Empresas**, 43(4), 48-62, 2003.

BESSIRE, D; BAKER, C. R. *The French tableau de bord and the American balanced scorecard: a critical analysis*. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 16, n. 6, p. 645-664, 2005.

BLOCHER, Edward J.; CHEN, Kung H.; COKINS, Gary; LIN, Thomas W. **Gestão estratégica de custos**. Tradução Ariosvaldo Griesi. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

BNDES. Banco Nacional do Desenvolvimento. Cartilha MPME 2015. **Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas**. 2015. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/4261/1/Cartilha%20MPME%202015.pdf>>. Acesso em: 17 fev. 2018.

BRASIL. Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006. **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte**. Brasília -DF, mar 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/civil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 22 out. 2017.

BRITO, Max Leandro de Araújo; PESSOA, Guilherme Gomes Chamon; PESSOA, Mariana Gomes Chamon. *Impact of Strategic Planning to a Service Provider Micro-Enterprise*. **European Journal of Scientific Research**. Seicheles, v. 151, n. 1, p. 48-57, dec. 2018.

BROWN, Terry; BUSH, Patricia; NORBERG, Lennart. *Building Executive Alignment, BuyIn, and Focus with the Balanced Scorecard SWOT*. **Balanced Scorecard Report**, maio/jun. 2001.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. Planejamento Estratégico em Condições de Elevada Instabilidade. **Revista FAE**, Curitiba, v.3, n.2, p.1-7, maio/ago. 2000.

CHAN, Yee-Ching Lilian. *Performance measurement and adoption of balanced scorecards: A survey of municipal governments in the USA and Canadá*. **International Journal of Public Sector Management**, v. 17, n. 3, p. 204-221, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes de. **Visão e Ação Estratégica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COELHO, José Mário; SOUZA, Maria Carolina A. F. A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte. *In: IV Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos*. São Paulo, 1999.

COSTA, Ana Paula P. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2006.

CROCE FILHO, Jair; COSTA, Helder Gomes. As principais falhas apresentadas na literatura em relação à implantação do BSC nas organizações. *In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 7, 2010, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: AEDB, 2010. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/234_SEGeT_Fat_Organizacionais_c_autores.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2018.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVIG, William; ELBERT, Norb; BROWN, Steve. *Implementing a Strategic Planning Model for Small Manufacturing Firms: An Adaptation of the Balanced Scorecard*. **S.A.M. Advanced Management Journal**, v. 69, n. 3, p. 18-24, 2004.

EDENIUS, M.; HASSELBLADH, H. *The Balanced Scorecards as an intellectual technology*. **Organization**, 9(2):249-273. 2002. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/1350508402009002399>>. Acesso em: 15 fev. 2018.

ELDENBURG, Leslie G.; WOLCOTT, Susan K. **Gestão de Custos: como medir, monitorar e motivar o desempenho**. Tradução Luís Antônio Fajardo Pontes. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

EPSTEIN, M.; MANZONI, J. F. 1998. *Implementing corporate strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards*. **European Management Journal**, 16(2):190-203. Disponível em: <[http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373\(97\)00087-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(97)00087-X)>. Acesso em: 15 fev. 2018.

FERRARESI, Alex Antonio. **Gestão do Conhecimento, Orientação Para o Mercado, Inovatividade e Resultados Organizacionais: Um Estudo em Empresas Instaladas no Brasil**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo: São Paulo, 2010.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello; TACHIZAWA, Takeshy; **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

FIGUEIREDO, Kleber Fossati; OZÓRIO, Giovana Benevides; ARKADER, Rebecca. Estratégias de recuperação de serviço no varejo e seu impacto na fidelização dos clientes. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 3, p. 55-73, set./dez. 2002.

FILION, Louis Jacques. Visão e Relações: Elementos para um metamodelo empreendedor. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 33(6):50-61 nov./dez. 1993.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. **Guia completo para ter uma empresa competitiva**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>>. Acesso em: 03 jun. 2018.

FRANCINI, William Sampaio. A Gestão do Conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa. **RAE-eletrônica**, Volume 1, Número 2, jul-dez/2002. Disponível em: ><http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a14>>. Acesso em 20 nov. 2018.

GALAS, Eduardo Santos; FORTE, Sérgio Henrique A. C. Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no *Balanced Scorecard*: um estudo de caso em uma instituição pública. **Revista de Administração Mackenzie**, ano 6, n.2, p. 87-111, 2005.

GICA, Oana A., MOISESCU, Ovidiu. I. (2007) *How to Build a Successful Balanced Scorecard*. **Management & Marketing. (Craiova)**, vol. 5, pp. 140-146. Disponível em: <<http://www.mnmk.ro/documents/2007/2007-16.pdf>>. Acesso em: 11 jan. 2018.

GUMBUS, Andra; LUSSIER, Robert N. Entrepreneurs Use a Balanced Scorecard to Translate Strategy into Performance Measures. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 3, p. 407-425, 2006.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: Uma Abordagem Prática**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. Tradução All Tasks. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

HOSKISSON, Robert E.; HITT, Michael A.; WAN, William P.; YIU, Daphne. *Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum*. **Journal of Management**, vol. 25, No. 3, p. 417-456, 1999.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia**. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. 13 ed. Rio de Janeiro: Elsevier: 2001.

_____. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 21. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. *The balanced scorecard: measures that drive performance*. **Harvard Business Review**, v. 83, pp. 71-79, 1992.

_____. **Alinhamento**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KASURINEN, Tommi. *Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation*. **Management Accounting Research**, v.13, n. 3, p.323-343, 2002.

KIM, Eonsoo; NAM, Dae-Il; STIMPERT, J. L. *Testing the applicability of Porter's generic strategies in the digital age: A study of Korean cyber malls*. **Journal of Business Strategies**, 21(1), p.19-45, 2004. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.12.001>>. Acesso em: 11 jan. 2018.

KUSHNIR, Krystina; MRMULSTEIN, Melina Laura; RAMALHO, Rita. **Micro, Small, and Medium Enterprises Around the World: How Many Are There, and What Affects the Count?** World Bank, MSME Country Indicators. Disponível em: <<https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/9ae1dd80495860d6a482b519583b6d16/MSME-CI-AnalysisNote.pdf?MOD=AJPERES>>. Acesso em: 17 fev. 2018.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

LEE, S. F.; KO, Andrew Sai On. *Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing "Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies" on QFD methodology*. **Managerial Auditing Journal**, Vol. 15 Iss: 1 pp. 68 – 76, 2000. <http://dx.doi.org/10.1108/02686900010304669>

LEONE, Rodrigo José Guerra; LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. Pequenas e médias empresas: contribuições para discussão sobre por que e como medir o seu tamanho.

Revista do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar, v. 4, n.1, out. 2011/mar. 2012.

LOPES, Eurico R. Empreendedorismo: Utilização dos Conceitos de Gestão Estratégica na criação duma Visão, Missão, Objetivos. **I Jornadas Empreendedorismo Portugal**, p.181-197, IPN-Coimbra ISBN: 978-989-97004-1-3

KOTLER, Philip et al. **Principles of Marketing**. Europe: Prentice Hall, 1999.

MACEDO-SOARES, T. Diana L. V. A. de; RATTON, Claudio A. Medição de Desempenho e Estratégias Orientadas para o Cliente. **RAE, Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 46-59, out./dez. 1999.

MADI, Maria Alejandra Caporale; GONÇALVES, José Ricardo Barbosa. **Produtividade, financiamento e trabalho**: Aspectos da dinâmica das micro e pequenas empresas (MPES) no Brasil. *In*: SANTOS, Anselmo Luís dos; KREIN, José Dari; CALIXTRE, André Bojikian. (Org.) **Micro e Pequenas Empresas**: Mercado de Trabalho e Implicação para o Desenvolvimento. Rio de Janeiro: Ipea, 2012.

MALAGUEÑO, Ricardo; LOPEZ-VALEIRAS, Ernesto; GOMEZ-CONDE, Jacobo. *Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance*. **Springer Science Business Media**. Alemanha, v. 51, p. 221-244, 2017.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, Jean Gleyson Farias. **Proposta de Método para Classificação do Porte das Empresas**. 2014. 78 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Universidade Potiguar. Natal, 2014.

MERCOSUL. Resolução nº 59 de 1998. **Políticas de apoio às micro, pequenas e médias empresas do MERCOSUL**. Disponível em: <http://www.mercosur.int/msweb/portal%20intermediario/Normas/normas_web/Resoluciones/PT/Res_059_098_Pol%C3%ADtica%20Apoio%20Pequen%20M%C3%A9dia%20Empresas_At%C3%A1%204_98.PDF>. Acesso em: 17 fev. 2018.

MDIC. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Metodologia aplicada para a elaboração da publicação Exportação Brasileira por Porte de Empresa**. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/balanca/metodologia/PORTE_EMP.txt>. Acesso em: 17 fev. 2018.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Tradução Maria Adelaide Carpigiani. Consultoria, supervisão e revisão técnica: Alziro Rodrigues. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry; *et al.* **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MOREIRA, Fábio Fontanela; *et al.* **O que é balanced scorecard?** A evolução do BSC de um sistema de indicadores para um modelo de gestão estratégica. 3 Gen Gestão Estratégica, 2005.

Disponível em: http://www.3gen.com.br/uploads/O_que_%C3%A9_Balanced_Scorecard1.pdf. Acesso em 16 jan. 2019.

NEELY, A. *The Performance Measurement Revolution: why now and What next?* **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 2, p. 205-228, 1999.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results**. 2 ed. Inc. New Jersey: John Wiley & Sons, 2006.

NORREKLIT, H. The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. **Management Accounting Research**, v. 11, p. 65-88, 2000.

PRATHER, Charles W. The dumb thing about SMART goals for innovation. **Research Technology Management**; Arlington Vol. 48, Ed. 5, (Sep/Oct 2005): 14-15.

RAMOS, Bruno Schmidt; FERREIRA, Camila Lopes. O aumento da produtividade através da valorização dos colaboradores: uma estratégia para a conquista de mercado. **Revista de Engenharia e Tecnologia**. N. 2, v. 2, p. 71-80, agosto/2010.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da; CARPIO, Gisele Rosenda A. M. D. Fatores Críticos Para a Implantação do *Balanced Scorecard*: A Visão de Consultores Organizacionais. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, 8(4):311-324, outubro/dezembro 2011. doi: 10.4013/base.2011.84.04

RUAS, Edgar Bertini. Criação de indicadores estratégicos para o Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo S.A IPT. **RAE electron**. [online]. 2003, vol.2, n.1. ISSN 1676-5648. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482003000100003>>. Acesso em: 11 jan. 2018.

SCHNEIDERMAN, Arthur M. *Why Balanced Scorecards Fail*. **Journal of strategic performance measurement**, p. 6-11, jan. 2001.

SCHROEDER, Jocimari Tres; SCHROEDER, Ivanir. Responsabilidade social corporativa: limites e possibilidades. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, art. 2, p. 1-10, 2004.

SEBRAE, **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Mato Grosso: Sebrae, 2014. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 12 out. 2017.

SILVA, Paula Danyelle Almeida; SANTOS, Odilanei Moraes; PROCHNIK, Victor. Percepções quanto aos fatores críticos à implantação e uso do Balanced Scorecard: a experiência da Petrobras. *In: Congresso Brasileiro de Contabilidade*, 2008.

SILVA, Sergio Luis da. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 142-151, maio/ago. 2002

SOUZA, Helen Priscila R. T. A importância de valorizar os colaboradores no ambiente organizacional. **XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 29 E 30 de setembro de

2016. ISSN 1984-9354. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_041.pdf>. Acesso em: 22 out. 2017.

SOUZA, Wendel; QUALHARINI, Eduardo. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. *In: III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios*. Centro Universitário SENPC. São Paulo, mai. 2007, 12p. Disponível em: <<http://www.sp.senac.br/pdf/24848.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2017.

TAVARES, Jéssica de Pádua Martins de Arruda. Implantação do *balanced scorecard* (bsc) como ferramenta de controladoria em microempresas. **Revista Organização Sistêmica**, vol.8, n. 5, jan/jun 2016,

TERENCE, Ana Claudia Fernandes; FILHO, Edmundo Escrivão Filho. As particularidades das pequenas empresas no planejamento estratégico: a elaboração de um roteiro prático. **ANAIS DO II EGEPE**, p. 592-602, Londrina/PR, Novembro/2001 (ISSN 1518-4382)

THOMPSON JR, Arthur A; STRICKLAND III, A J; GAMBLE, John E. **Administração Estratégica**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008, p. 668.

UNCTAD. **Growing Micro and Small Enterprises in LDCs**. *The “missing middle” in LDC’s: why micro and small enterprises are not growing*. Holanda, 2001. Disponível em: <<http://unctad.org/en/Docs/poitetebd5.en.pdf>>. Acesso em: 19 fev. 2018.

VANTI, Nadia. Ambiente de qualidade em uma biblioteca universitária: aplicação do 5S e de um estilo participativo de administração. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 28, n. 3, p. 333-339, set./dez. 1999

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Tradução Daniel Grassi. Consultoria, supervisão e revisão técnica Cláudio Damacena. 2 ed. Porto Alegre: Bookman; 2001.

APÊNDICE

Apêndice A – Questões MPE Diagnóstico

As questões disponibilizadas pelo SEBRAE foram transcritas a seguir:

Critério Liderança

1. A missão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores?
2. O comportamento ético é incentivado pelos dirigentes nas relações internas e externas? É conhecida pelos colaboradores?
3. O desempenho da empresa é analisado pelos dirigentes?
4. Os dirigentes compartilham informações com os colaboradores?
5. Os dirigentes investem em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa?
6. A busca de informações para identificar oportunidades de inovação incluem as fontes externas e os colaboradores são incentivados a apresentarem ideias que podem se converter em inovações?

Critério Estratégias e Planos

7. A visão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores?
8. As estratégias que permitem alcançar os objetivos da empresa estão definidas?
9. Os indicadores e metas relacionados às estratégias estão estabelecidos?
10. Os planos de ação, visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias, estão definidos?

Critério Clientes

11. Os clientes são agrupados e suas necessidades e expectativas são identificadas?
12. Os produtos e serviços são divulgados aos clientes?
13. As reclamações dos clientes são registradas e tratadas?
14. A satisfação dos clientes é avaliada?
15. As informações obtidas dos clientes são analisadas e utilizadas para intensificar a sua fidelidade e captar novos?

Critério Sociedade

16. As exigências legais necessárias para o funcionamento da empresa são conhecidas e mantidas atualizadas?
17. Os impactos negativos causados pela empresa ao meio ambiente são conhecidos e tratados?
18. A empresa demonstra seu comprometimento com a comunidade por meio de ações ou projetos sociais?

Informações e Conhecimento

19. As informações necessárias para o planejamento, a execução e a análise das atividades e para a tomada de decisão estão definidas e disponibilizadas aos colaboradores?
20. O compartilhamento do conhecimento é promovido?
21. São promovidas melhorias nas práticas de gestão?
22. São obtidas e utilizadas informações comparativas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos?

Critério Pessoas

23. As funções e responsabilidades das pessoas (dirigentes e colaboradores) estão definidas?
24. A seleção dos colaboradores é feita segundo padrões definidos e considera os requisitos da função?
25. Os colaboradores são capacitados nas suas funções?
26. Os perigos e riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho são identificados e tratados?
27. O bem-estar e a satisfação dos colaboradores são promovidos?

Critério Processos

28. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados?
29. Os processos principais do negócio são controlados para garantir a satisfação das necessidades dos clientes?
30. Os fornecedores da empresa são selecionados e avaliados segundo critérios definidos?
31. As finanças da empresa são controladas a fim de otimizar a utilização dos recursos?

Critério Resultados

32. Existem resultados relativos à satisfação dos clientes?
33. Existem resultados relativos a reclamações de clientes?
34. Existem resultados relativos às capacitações ministradas para os colaboradores?
35. Existem resultados relativos a acidentes com colaboradores?
36. Existem resultados relativos à produtividade no trabalho?
37. Existem resultados relativos à margem de lucro?

Apêndice B – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA I

Eu, _____, atuante no cargo _____, autorizo Emillie Fabianne Rangel Ferreira, mestranda do curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial, pela Universidade Estadual de Montes Claros, a gravar esta entrevista e a utilizar as informações por mim prestadas para a elaboração da sua Dissertação de Mestrado.

Montes Claros, _____ de _____ de 2018.

Questões – Origem da empresa

1. Como surgiu a empresa?
2. Quais são os serviços prestados? Você pode fazer uma breve descrição de cada um deles?
3. Por que criar uma microempresa para esses serviços? Não seria mais fácil inserir um novo setor na empresa que o senhor chama de Matriz?
4. Quando o senhor viu que a empresa poderia aumentar a capacidade de prestação de serviços, não apenas realizando corte e dobra de chapas, mas também fabricando telas e vendendo material de serralheria?
5. A estrutura física e o maquinário dos serviços foram aproveitados de uma das empresas do seu grupo empresarial?
6. Vamos falar agora sobre planejamento estratégico. No nosso primeiro contato, o senhor mencionou que já havia feito consultorias com o SEBRAE, em 2015. Naquela época, o que fez o senhor enxergar que precisava de um auxílio, de uma consultoria para poder melhorar o negócio? O que você achava que tinha que melhorar e porque você foi atrás do SEBRAE pra isso?
7. As consultorias do SEBRAE foram focadas unicamente nessa microempresa objeto do estudo?
8. Por que o planejamento não teve continuidade naquela época?
9. O senhor acredita que agora conseguirá colocar todo o plano de ação desenvolvido em prática?

Apêndice C – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA II

Eu, _____, atuante no cargo _____, autorizo Emillie Fabianne Rangel Ferreira, mestranda do curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial, pela Universidade Estadual de Montes Claros, a gravar esta entrevista e a utilizar as informações por mim prestadas para a elaboração da sua Dissertação de Mestrado.

Montes Claros, _____ de _____ de 2018.

Questões – Antes do BSC

1. Em conversa com o consultor, o senhor teve que responder a um questionário. Esse questionário, disponibilizado pelo SEBRAE, tem perguntas que estão inseridas no contexto de oito critérios. Cada pergunta tinha quatro alternativas, e o senhor teve que escolher aquela que mais retratava a realidade da empresa. Baseando-se nisso e nas respostas que o senhor deu, o consultor fez um diagnóstico preliminar sobre a organização. Gostaria que o senhor comentasse sobre os pontos abordados pelo consultor sobre cada um dos critérios, manifestando sua opinião sobre aspectos retratados. Vamos começar pelo primeiro critério, LIDERANÇA.
2. Sobre o segundo critério, ESTRATÉGIA E PLANOS. Quais as suas considerações?
3. Agora sobre o critério CLIENTES. O que tem a dizer sobre as considerações feitas pelo consultor?
4. Critério SOCIEDADE. Observando a análise diagnóstica desse critério, quais são as suas considerações?
5. Para a análise do critério INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO, há algo com o qual o senhor discorda?
6. O que tem a dizer sobre a observação feita para o critério PESSOAS? Você julga o envolvimento dos colaboradores como algo importante?
7. Critério PROCESSOS. Alguma consideração?
8. Por fim, o critério RESULTADOS. O que dizer sobre as observações feitas?
9. Como foi a abordagem para a aplicação do questionário?
10. Como você classifica a importância da empresa de consultoria nesse processo de planejamento?

Apêndice D – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA III

Eu, _____, atuante no cargo _____, autorizo Emillie Fabianne Rangel Ferreira, mestranda do curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial, pela Universidade Estadual de Montes Claros, a gravar esta entrevista e a utilizar as informações por mim prestadas para a elaboração da sua Dissertação de Mestrado.

Montes Claros, _____ de _____ de 2018.

Questões

1. Qual a maior dificuldade quando se fala em implementação do BSC?
2. Ficaram claras as proposições do diagnóstico da empresa? O senhor conseguiu obter as informações que precisava para definir os objetivos estratégicos?
3. Qual a relevância da participação dos outros três funcionários na definição dos objetivos e dos indicadores de desempenho?

Apêndice E – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA IV

Eu, _____, atuante no cargo _____, autorizo Emillie Fabianne Rangel Ferreira, mestranda do curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial, pela Universidade Estadual de Montes Claros, a gravar esta entrevista e a utilizar as informações por mim prestadas para a elaboração da sua Dissertação de Mestrado. Montes Claros, _____ de _____ de 2018.

Questões

1. As informações oriundas do diagnóstico do SEBRAE são suficientes para definir os passos de elaboração do BSC?
2. Quando o se pensa em implementação do BSC, qual é a maior dificuldade?
3. O(A) senhor(a) já conhecia o BSC antes de este se tornar a ferramenta para o planejamento estratégico da empresa?
4. Como você enxerga a estrutura organizacional da empresa?
5. Você acredita que o BSC irá, de fato, funcionar?
6. Qual é a sua expectativa com a implementação da ferramenta?
7. Você acredita que existirão mais fatores críticos de sucesso ou de insucesso? Poderia citar um prognóstico?

Assinale, segundo a escala abaixo, a opção que representa a sua opinião sobre as afirmativas apresentadas.

5	Concordo totalmente	4	Concordo	3	Nem concordo, nem discordo	2	Discordo	1	Discordo totalmente
----------	---------------------	----------	----------	----------	----------------------------	----------	----------	----------	---------------------

Eu tenho conhecimento sobre o que é planejamento estratégico.	5	4	3	2	1
Eu acredito que a empresa só tem a ganhar com um planejamento estratégico.	5	4	3	2	1
A empresa precisa de uma ferramenta que organize os setores internos.	5	4	3	2	1
A empresa deveria valorizar mais os colaboradores.	5	4	3	2	1
Executar um planejamento estratégico é algo complicado de ser feito.	5	4	3	2	1
Caso a empresa decida por implementar uma ferramenta de planejamento estratégico, eu tenho interesse em colaborar para seu funcionamento.	5	4	3	2	1
Caso a empresa decida por implementar uma ferramenta de planejamento estratégico, eu irei dispor das informações que me forem solicitadas.	5	4	3	2	1
Eu sei qual é a Missão, Visão e Objetivos da empresa.	5	4	3	2	1
Eu tenho uma boa relação com meus colegas de setor.	5	4	3	2	1
Eu tenho uma boa relação com os colaboradores de outros setores.	5	4	3	2	1
Eu tenho uma boa relação com meus superiores.	5	4	3	2	1
Eu tenho conhecimento sobre o que é BSC – <i>Balanced Scorecard</i> .	5	4	3	2	1
Eu tenho conhecimento sobre o que são indicadores de desempenho.	5	4	3	2	1
Eu acredito que essa ferramenta de planejamento será de fácil implementação.	5	4	3	2	1
Eu irei buscar por mais informações sobre a ferramenta a fim de melhorar seu processo de implementação.	5	4	3	2	1
Eu acredito que a implantação do BSC fará com que o faturamento aumente.	5	4	3	2	1
Eu acredito que a implantação do BSC melhorará o ambiente de trabalho.	5	4	3	2	1
Eu acredito que a implantação do BSC diminuirá o retrabalho, perdas e rotinas realizadas de forma incorreta.	5	4	3	2	1
Eu acredito que existirão mais fatores críticos positivos que negativos durante a implantação do BSC.	5	4	3	2	1
Os processos internos da empresa precisam de adequações.	5	4	3	2	1
A empresa poderia fornecer mais palestras/cursos de capacitação para os colaboradores, a fim de promover o aprendizado e o crescimento.	5	4	3	2	1
Eu acredito que a empresa tem uma boa relação com seus clientes.	5	4	3	2	1
A empresa tem uma boa relação com a sociedade.	5	4	3	2	1
O salário que recebo é satisfatório com o trabalho que desenvolvo.	5	4	3	2	1