UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO
***CAMPUS* UNIVERSITÁRIO DE RONDONÓPOLIS**
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

FRANCIELE DA SILVA BAROZZI

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE

Rondonópolis – MT
2019

FRANCIELE DA SILVA BAROZZI

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE

Monografia apresentada à Universidade Federal de Mato Grosso, através do Departamento de Ciências Contábeis, do ICHS/CUR/UFMT, como exigência parcial para a conclusão do curso de Bacharel em Ciências Contábeis.
Orientador: Prof. Me. Florentino Gonçalves Senise.

Rondonópolis – MT

2019

FRANCIELE DA SILVA BAROZZI

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE

FOLHA DE APROVAÇÃO

Esta monografia apresentada à Universidade Federal de Mato Grosso, através do Curso de Ciências Contábeis, do ICHS/CUR/UFMT, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, tendo sido aprovada pela banca examinadora abaixo identificada e assinada.
Data da defesa: 09/04/2019. Nota: 10,00

Rondonópolis – Mato Grosso, 09 de Abril de 2019.

Prof. Ma. Adelina Neres de Sousa Campos
Coordenadora de Monografia

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Me. Florentino Gonçalves Senise
Orientador e Presidente da Banca

Prof. Ma. Adelina Neres de Sousa Campos
Membro da Banca Examinadora

Prof. Ma. Cleiva Schaurich Mativi
Membro da Banca Examinadora

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado forças para concluir mais esta etapa da minha vida e por me mostrar que eu sou capaz de vencer até os obstáculos mais difíceis.

Ao meu orientador, Prof. Florentino Gonçalves Senise, por ter aceito me orientar e por me incentivar e apoiar durante toda a elaboração deste trabalho.

A todos os professores que compartilharam seus conhecimentos durante minha jornada acadêmica, em especial ao Prof. José Ribeiro Viana que acreditou na minha capacidade e me presenteou com a oportunidade de ser monitora.

A minha família, por todo amor e paciência que demonstraram ao longo dessa trajetória, por confiarem na minha capacidade e não me deixarem desistir dos meus objetivos.

A todos os colegas da faculdade, cujo companheirismo facilitou o processo de aprendizado e proporcionou boas risadas.

E finalmente agradeço a todos que contribuíram, direta ou indiretamente, para a conclusão deste trabalho.

“*A estratégia sem tática é o caminho mais lento para a vitória. Tática sem estratégia é o ruído antes da derrota.”*

(Sun Tzu)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO **13**
1.1 Tema/Problema 14
1.2 Justificativa 15
1.3 Objetivos da Pesquisa 16
1.3.1 Objetivos gerais 16
1.3.2 Objetivos específicos 16
1.4 Hipóteses do Estudo 16
1.5 Metodologia da Pesquisa 17
1.5.1 Tipologia da pesquisa 17
1.5.2 Descrição da população e amostra 18
1.5.3 Técnicas de coleta de dados 19
1.6 Delimitação do Campo de Estudo 20
1.7 Organização Lógica da Monografia 20

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA **22**
2.1 Contabilidade Gerencial 22
2.2 Planejamento estratégico 23
2.2.1 Análise SWOT 25
2.2.2 Pesquisa de mercado 26
2.2.3 Pesquisa clima organizacional 28
2.3 *Balanced Scorecard* 29
2.3.1 Conceito 29
2.3.2 Perspectiva financeira 32
2.3.3 Perspectiva de clientes 34
2.3.4 Perspectiva dos processos internos 34
2.3.5 Perspectiva de aprendizado e crescimento 36
2.4 *Balanced Scorecard* nas Micro e Pequenas Empresas 37
2.4.1 Conceito micro e pequenas empresas 37
2.4.2 Implantação do *Balanced Scorecard* em pequenas empresas 40
2.4.3 Vantagens do BSC para as micro e pequenas empresas 41

3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS **43**
3.1 Caracterização da Empresa 43
3.2 Diagnóstico Situacional da Empresa 44
3.2.1 Análise SWOT 44
3.2.2 Pesquisa de Mercado 46
3.2.3 Pesquisa clima organizacional 47
3.3 *BALANCED SCORECARD* 50
3.3.1 Preparação: 1° passo 50
3.3.2 Elaboração: 2° passo 51
3.3.3 Implantação: 3° Passo 61

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS **63**

REFERÊNCIAS **65**
APÊNDICE A – ROTEIRO ENTREVISTA GESTORES **68**
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIOS COLABORADORES **70**
APÊNDICE C – ROTEIRO ENTREVISTA CLIENTES **73**
APÊNDICE D – *BALANCED SCORECARD* **76**

RESUMO

A fim de auxiliar as pequenas empresas a se manterem em um ambiente cada vez mais competitivo e mutável, é necessário que os gestores utilizem ferramentas de gestão para realizar o planejamento estratégico e acompanhamento dos resultados. Assim, o *Balanced Scorecard (BSC)*, modelo de gerenciamento estratégico desenvolvido por Kaplan e Norton, na década de noventa, vem sendo adaptado para utilização em pequenas empresa devido a seu baixo custo de implantação e a facilidade de traduzir os objetivos estratégicos da empresa em metas claras e tangíveis. Desta forma, o objetivo do presente trabalho é implantar uma proposta de *Balanced Scorecard* em uma empresa de pequeno porte, através de uma pesquisa de natureza descritiva, utilizando procedimento qualitativos e realizada por meio de pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso. Para obtenção de dados foram realizadas entrevistas com gestores e clientes e aplicados questionários com os colaboradores da empresa. Assim, foi possível realizar o diagnóstico empresarial da empresa através da utilização de ferramentas como a análise SWOT, a pesquisa de mercado e a pesquisa de clima organizacional. Logo após a coleta de dados, foi elaborada uma proposta de *Balanced Scorecard* especifica para a empresa, que após anuência dos gestores foi divulgada para a equipe junto ao plano de acompanhamento dos indicadores de desempenho. Como conclusão foi possível perceber que a implantação do BSC é viável em empresas de pequeno porte e sua utilização é recomendável, haja visto que a ferramenta permite visualizar de forma clara os objetivos estratégicos da empresa, além de facilitar o acompanhamento dos resultados e a tomada de decisão.

Palavras chave: Planejamento Estratégico*, Balanced Scorecard*, Micro e pequenas empresas.

ABSTRACT

In order to help small businesses, stay in an increasingly competitive and changing environment, managers need to use management tools to carry out strategic planning and monitoring of results. Thus, the Balanced Scorecard (BSC), a strategic management model developed by Kaplan and Norton in the 1990s, has been adapted for small business use due to its low implementation cost and the ease of translating the company's strategic objectives into clear and tangible goals. In this way, the objective of the present work is to implement a Balanced Scorecard proposal in a small company, through a research of a descriptive nature, using qualitative procedures and carried out through bibliographical, documentary and case study research. To obtain data, interviews were conducted with managers and clients and questionnaires were applied to the company's employees. Thus, it was possible to carry out the company's business diagnosis using tools such as SWOT analysis, market research and organizational climate research. Soon after the data collection, a specific Balanced Scorecard proposal was prepared for the company, which after the managers' consent was disclosed to the team along with a monitoring plan of the performance indicators. As a conclusion, it was possible to notice that the implementation of the BSC is feasible in small companies and its use is recommended, given that the tool allows to clearly visualize the strategic objectives of the company, besides facilitating the monitoring of results and the decision.

Keywords: Strategic Planning, Balanced Scorecard, Micro and Small Business.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - PAPEL DA PESQUISA DE MERCADO 27
FIGURA 2 – MAPA ESTRATÉGICO 32
FIGURA 3 - PROCEDIMENTO PROPOSTO DE IMPLANTAÇÃO DO *BSC* 40
FIGURA 4 - ORGANOGRAMA SILVA COMÉRCIO DE MÓVEIS 43
FIGURA 5 – CLIMA ORGANIZACIONAL SILVA COMÉRCIO DE MÓVEIS 47
FIGURA 6 - FATORES DE MAIOR SATISFAÇÃO 48
FIGURA 7 - FATORES DE MAIOR INSATISFAÇÃO 49
FIGURA 8 - FATORES QUE DIFICULTAM A EXECUÇÃO DO TRABALHO 49
FIGURA 9 – SUGESTÕES PARA MELHORAR NÍVEL DE SATISFAÇÃO 50
FIGURA 10 - MISSÃO, VISÃO E VALORES 52
FIGURA 11 - MAPA ESTRATÉGICO SILVA COMÉRCIO DE MÓVEIS 60

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....24
QUADRO 2 - RESULTADOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL 28
QUADRO 3 – PORTE DAS EMPRESAS POR PESSOAS OCUPADAS.....37
QUADRO 4 - ANÁLISE SWOT DA EMPRESA SILVA COMÉRCIO DE MÓVEIS.....45
QUADRO 5 - OBJETIVOS ESTRATÉGICO DA SILVA COMÉRCIO DE MÓVEIS.....52
QUADRO 6 - INDICADORES DE DESEMPENHO SILVA COMÉRCIO DE MÓVEIS 53
QUADRO 7 - METAS DE SUPERAÇÃO.....55
QUADRO 8 - PLANO DE AÇÃO.....56
QUADRO 9 - PROPOSTA DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO 61

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACIR - ASSOCIAÇÃO COMERCIAL, INDUSTRIAL E EMPRESARIAL DE RONDONÓPOLIS

BSC – BALANCED SCORECARD

CNC - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO

EPP – EMPRESA DE PEQUENO PORTE

LTDA – SOCIEDADE DE RESPONSABILIDADE LIMITADA

ME – MICRO EMPRESA

MPE – MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

PIB – PRODUTO INTERNO BRUTO

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, as micro e pequenas empresas possuem um papel fundamental no fomento da economia nacional, entretanto esses pequenos negócios estão sendo cada vez mais afetados devido ao aumento da competitividade imposta pelo mercado atual. Desta forma, visando manter-se nesse novo ambiente, é necessário que as organizações adotem sistemas de gestão que auxiliem nos processos de tomada de decisão e melhore o acompanhamento dos resultados.

Neste contexto, a contabilidade gerencial e, principalmente, o planejamento estratégico podem contribuir de forma significativa para a sobrevivência dessas pequenas empresas, pois fornecem informações que ajudam a prever possíveis ameaças e oportunidades, auxiliando os administradores a criar um diferencial competitivo e, consequentemente gerar melhores rendimentos.

Isto posto, visando contribuir com a melhoria da implantação de sistemas gerenciais dentro das pequenas organizações, diversos autores buscaram adaptar ferramentas já utilizadas por grandes corporações à realidade dos pequenos negócios. O *Balanced Scorecard* foi uma destas ferramentas, e vem apresentando resultados positivos dentro das empresas de pequeno porte, haja visto, que o modelo auxilia a difundir a estratégia da organização através de metas claras e permite seu acompanhamento através dos indicadores de desempenho, além disso, pode ser implantado em um curto prazo e com baixo custo de investimento.

Desta forma, o objetivo do presente trabalho foi implantar uma proposta de *Balanced Scorecard* em uma empresa de pequeno porte por meio de um estudo de caso realizado na empresa Silva Comércio de Móveis LTDA, localizada no município de Rondonópolis-MT. Para alcançar o objetivo proposto o trabalho foi realizado em quatro etapas: 1) Apresentação do conceito de *Balanced Scorecard* para os gestores da organização 2) Estudo do ambiente interno da empresa para definir seus objetivos estratégicos 3) Elaboração de uma proposta de *Balanced Scorecard* especifica para a organização 4) Implantação do projeto. A coleta de dados da pesquisa foi realizada através de entrevistas, questionários, reuniões, observação e análise documental.

1.1 Tema/Problema

Ao longo das últimas décadas o mundo foi marcado por grandes transformações, afinal deixamos a era industrial e adentramos na era da informação, onde a tecnologia prevalece e os processos se tornam cada vez mais rápidos e eficientes. Assim, as antigas premissas baseadas apenas em indicadores financeiros já não são capazes de gerar vantagem competitiva em um mercado cada vez mais acirrado. Para prosperar nesse novo cenário as empresas necessitam utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho que levem em consideração sua capacidade e estratégia. (KAPLAN; NORTON, 1997)

Desta forma, as organizações do futuro são aquelas capazes de analisar o mercado atual a fim de prever possíveis mudanças e, deste modo, estarem aptas a tomar decisões que reduzam os riscos e garantam a evolução sustentável do negócio. Para isso, é necessário que as empresas deixem de focar apenas em seus resultados financeiros e busquem incorporar novas tecnologias, novos conhecimentos e novas competências para que possam se adaptar as condições externas. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009)

Para Oliveira (2013) a maioria das empresas não possuem uma preocupação contínua pelo seu planejamento estratégico pois geralmente estão focadas em resolver problemas pontuais de nível tático e operacional. Assim, quando surgem novos desafios estas organizações não estão preparadas para enfrentá-los e acabam sofrendo situações traumáticas que podem comprometer a integridade do negócio. Para evitar tais ocorrências, as empresas devem fazer uma revisão periódica em seu planejamento e avaliar continuamente as ameaças e oportunidades apresentadas pelo mercado para que possam se antecipar e se preparar para eventuais mudanças mercadológicas.

Porém, apesar da importância de realizar o planejamento estratégico, principalmente nas micro e pequenas empresas, na realidade dessas organizações essa ferramenta é pouco utilizada, seja pela sua complexidade ou pela característica de gestão do pequeno negócio. Por isso, ao implantar o planejamento estratégico em organizações de pequeno porte é necessário utilizar técnicas que levem em consideração a estrutura, características e limitações do negócio. (TERENCE, 2002).

Segundo dados da CNC - Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (2017) no Brasil existem aproximadamente dezesseis milhões de empresas enquadradas como MPE – Micro e pequenas empresas, o que representa 96% dos empreendimentos formais brasileiros e 52% dos empregos formais de estabelecimentos privados não agrícola (SEBRAE, 2016). Todavia essas organizações duram em média cinco anos, principalmente por não utilizarem ferramentas adequadas de administração. (BATALHA; PONGELUPPE, 2001).

Cimino e Silveira (2008) ratificam essa concepção afirmando que a principal causa para a mortalidade das MPE's é a falta de conhecimentos gerenciais, haja visto que devido a limitação de recursos qualquer tomada de decisão errônea pode levar a falência do empreendimento. Desta forma, é necessário que estas organizações utilizem técnicas de planejamento, controle e avaliação de desempenho para buscar melhores resultados.

Assim, visando diminuir a taxa de mortalidade dessas empresas que possuem grande representatividade no cenário nacional surge a necessidade de implantar técnicas que auxiliem na gestão e avaliação organizacional. Dentro deste contexto, o *Balanced Scorecard* (*BSC*) se mostrou uma ferramenta viável para suprir esta carência, tanto em nível gerencial quanto no acompanhamento dos resultados. (SOARES, 2001)

Diante do exposto, o presente estudo pretende investigar a seguinte questão: **Como implantar uma proposta de *Balanced Scorecard* em uma empresa de pequeno porte?**

1.2 Justificativa

A elaboração do presente estudo justifica-se pela necessidade de atender à carência das pequenas empresas em relação a formação de sua estratégia e na implantação de um sistema que estabeleça medidas de desempenho para avaliar os resultados operacionais.

Importante relatar que, se bem-sucedida, a implantação do *BSC* em pequenas empresas pode beneficiar a sociedade em geral, haja visto, que com a fortificação desses pequenos negócios é possível fomentar a economia local.

Além disso, os dados obtidos ao final desta pesquisa poderão contribuir para a comunidade acadêmica, servindo como referencial teórico para o desenvolvimento de novos trabalhos.

1.3 Objetivos da Pesquisa

O presente trabalho está dividido em um objetivo geral, que representa uma ação ampla do problema, e quatro objetivos específicos, que irão descrever de forma pormenorizada como será atingido o objetivo principal.

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é implantar uma proposta de *Balanced Scorecard* em uma empresa de pequeno porte.

1.3.2 Objetivos específicos

Constituem os objetivos específicos deste estudo, os apresentados a seguir:

I. Apresentar o conceito *Balanced Scorecard* para os gestores da entidade.
II. Conhecer o ambiente da empresa e definir seus objetivos estratégicos.
III. Elaborar uma proposta de *Balanced Scorecard* para empresa analisada.
IV. Implantação do projeto.

1.4 Hipóteses do Estudo

Para Silva (2008, p.48) “...a hipótese é a solução provisória ou uma proposta de solução do problema que carece de investigação.” Ou seja, a hipótese da pesquisa refere-se a uma possível resposta ao questionamento levantado utilizando como fonte para sua elaboração, a intuição, o palpite, a teoria, a analogia com outros estudos e etc.

Face ao esclarecido, após ampla análise de estudos acerca da temática proposta, acredita-se que é possível implantar uma proposta de *Balanced Scorecard* em uma empresa de pequeno porte.

1.5 Metodologia da Pesquisa

Para Silva (2008, p.13) metodologia é “[...] o estudo do método para se buscar determinado conhecimento”, ou seja, é a descrição dos caminho, os processos e materiais que o pesquisador utiliza para alcançar os resultados almejados.

Desta forma, a metodologia utilizada para a realização da presente pesquisa será detalhada a seguir.

1.5.1 Tipologia da pesquisa

A tipologia da pesquisa, segundo Beuren (2006) deve ser dividida em três grupos: quanto aos objetivos, quanto aos procedimentos e quanto a abordagem do problema. Quanto aos objetivos, as pesquisas podem ser enquadradas como exploratórias, descritivas ou explicativas. Já quanto aos procedimentos pode ser classificadas em estudo de caso, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa de levantamento, pesquisa participante e pesquisa experimental. E finalmente, quanto a abordagem do problema podem ser definidas como qualitativa ou quantitativas.

Desta forma, a presente pesquisa, quanto a seus objetivos, pode ser caracterizada como descritiva, haja visto que sua a finalidade é retratar as características da população ou fenômeno estudado sem se preocupar do porquê ocorrem. (SILVA, 2008)

Já em relação aos procedimentos, foi utilizada durante a elaboração do referencial teórico, a pesquisa bibliográfica, que segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 54) é aquela “elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet [...]”

Ainda no que se refere aos procedimentos, foram utilizados durante a fase de análise e interpretação dos resultados, a pesquisa documental e o estudo de caso.

A pesquisa documental foi utilizada para análise do ambiente interno da empresa, e para tanto foram utilizados dados primários, ou seja, documentos que não receberam tratamento analítico, como relatórios da empresa, pesquisas e outros. Para Beuren (2006) a principal diferença entre a pesquisa bibliográfica e pesquisa documental é que enquanto a primeira utiliza informações obtidas através do estudo de diversos autores, a segunda baseia-se em materiais brutos, ou seja, que ainda não receberam nenhuma análise aprofundada e que, portanto, podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Já o estudo de caso foi utilizado para observar e analisar o cotidiano da organização pesquisada com o objetivo de elaborar uma proposta de *BSC* que se adeque as suas limitações e necessidades, Prodanov e Freitas (2013, p.60) conceituam o estudo de caso como "[...] uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade etc."

Finalmente, quanto a abordagem do problema, este estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa qualitativa pois sua principal preocupação é com o processo e seus significados, não sendo possível expressar seu resultado final em números. Esta concepção, é embasada na visão de Prodanov e Freitas (2013, p.70) de que "A utilização desse tipo de abordagem difere da abordagem quantitativa pelo fato de não utilizar dados estatísticos como centro do processo de análise de um problema, não tento, portanto, a prioridade de numerar ou medir unidades."

1.5.2 Descrição da população e amostra

Segundo Silva (2008, p.73) "O **universo** da pesquisa ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam, pelo menos, uma característica em comum [...]." Desta forma, podemos caracterizar como população da presente pesquisa as empresas comerciais de micro e pequeno porte.

Já em relação a amostra do estudo, Silva (2008, p.73) define que a "[...] **amostra** é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população);" Portanto devido a facilidade de acesso e maior oportunidade para obtenção de informações, foi utilizado o método de amostragem não-probabilística

para a seleção da amostra da pesquisa e definido como alvo a empresa Silva Comércio de Móveis LTDA.

1.5.3 Técnicas de coleta de dados

Silva (2008) aponta que após a definição do tipo de pesquisa é necessário identificar as técnicas que serão utilizadas na investigação, o autor destaca ainda que em uma mesma pesquisa podem ser utilizadas várias técnicas e métodos.

Para Prodanov e Freitas (2013, p.102) dentre as técnicas de pesquisa e coletas de dados mais utilizadas, destacam-se:

> - observação direta intensiva: é realizada por meio da observação e da entrevista.
> - observação direta extensiva: ocorre através do questionários, do formulário, de medidas de opinião e de atitudes, história de vida, discussão em grupo, análise de conteúdo, testes, sociometria, pesquisa de mercado.

Isto posto, quanto a coleta de dados, essa pesquisa utilizou tanto a observação direta intensiva quanto extensiva.

Na fase inicial do estudo, foi elaborado um diagnóstico situacional da empresa através da utilização de três ferramentas: Análise SWOT, pesquisa de mercado e pesquisa de clima organizacional.

Para elaboração da Análise SWOT, foi utilizada a observação direta intensiva, realizada pela observação assistemática da organização e de seus processos e da entrevista semiestruturada com os gestores, conforme roteiro apresentado no Apêndice A.

Já para a pesquisa de clima organizacional, foi utilizada a observação direta extensiva, com a aplicação de questionários, conforme Apêndice B, para os quatros colaborados fixos da empresa.

Por último foi realizada a pesquisa de mercado com vinte clientes que vieram até a loja com a intenção de compra no período de 19/11/2018 à 30/11/2018, e utilizou a observação direta intensiva, com a realização de entrevistas estruturadas, conforme roteiro disposto no Apêndice C.

Assim, após finalizada a etapa de diagnostico organizacional e apuração dos resultados obtidos, deu-se início a elaboração do *Balanced Scorecard*, que exigiu

reuniões periódicas com os gestores para aprovação das diretrizes estabelecidas e finalmente após anuência final da proposta foi realizada uma reunião formal com toda a equipe para apresentação do projeto e do processo de acompanhamento.

1.6 Delimitação do Campo de Estudo

A pesquisa foi realizada no município de Rondonópolis, situado na região sul do Estado de Mato Grosso e estabelecido no entroncamento das Rodovias BR-163 e BR-364, principais vias de acesso às regiões norte e sul do país. A cidade é a terceira maior do Estado com mais de 200 mil habitantes e o sétimo maior PIB do Centro-Oeste Brasileiro. (ASSOCIAÇÃO COMERCIAL, INDUSTRIAL E EMPRESARIAL DE RONDONÓPOLIS - ACIR, 2012)

Segundo dados da ACIR (2012), a cidade conta com mais de quatro mil empresas ativas, sendo que, destas, 71 se enquadram no segmento de comercio varejista de móveis. Devido a facilidade de acesso as informações, foi escolhida a empresa Silva Comércio de Móveis LTDA como objeto de análise.

O estabelecimento localiza-se na área central do município de Rondonópolis e está ativa no mercado desde 2008. A loja atua no segmento de comércio varejista de móveis. É uma instituição familiar que está enquadrada como microempresa (ME), tendo em seu quadro de funcionários o total de quatro colaboradores.

1.7 Organização Lógica da Monografia

Para melhor compreensão da pesquisa, o trabalho está estruturado em quatro capítulos que serão apresentados a seguir.

O primeiro capítulo refere-se à introdução do assunto em análise, neste foi apresentado o tema, a problemática, a justificativa, a hipótese, os objetivos gerais e específicos, a metodologia utilizada na pesquisa, assim como delimitação do trabalho e sua organização lógica.

O segundo capítulo apresenta a revisão da literatura na qual foram abordados os conceitos de micro e pequenas empresas, contabilidade gerencial, planejamento estratégico, as ferramentas de Análise SWOT, pesquisa de mercado e pesquisa de

clima organizacional, *Balanced Scorecard,* suas perspectivas e a importância do *Balanced Scorecard* para micro e pequenas empresas.

No terceiro capítulo são apresentadas as informações do ambiente da empresa, a estrutura do *Balanced Scorecard* elaborado e a análise dos dados obtidos durante o estudo.

No quarto capítulo serão apresentadas as considerações finais da pesquisa, informando as conclusões, aceitação ou rejeição da hipótese e sugestões para futuros estudos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Contabilidade Gerencial

O objetivo da contabilidade é gerar informações úteis para o processo de tomada de decisão, tanto para os usuários internos (gestores, administradores, colaboradores, *etc*.) como para os externos (investidores e autoridades governamentais), entretanto o tipo de informação contábil utilizada por estes usuários podem diferir. Enquanto a contabilidade financeira é restringida por normas e princípios que visam fornecer informações para os usuários externos, na contabilidade gerencial não há restrições, sendo, portanto, elaborada visando unicamente identificar, mensurar, analisar e comunicar informações que apoiem os gestores no processo gerencial. (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2004)

Sendo assim, o principal foco da contabilidade gerencial é fornecer informações econômicas e não econômicas que sejam úteis e oportunas para o processo de tomada de decisão e que, portanto, pode ser estruturada conforme a necessidade de cada empresa sem levar em consideração os princípios e normas que norteiam a contabilidade financeira. (PARISINI; MEGLIORINI, 2011)

Padoveze (2012, p.7) salienta ainda que

> [...] o setor de controladoria ou contabilidade geral é que se responsabiliza pela efetivação do conjunto da ciência contábil dentro das empresas, partindo da escrituração adequada da Contabilidade Financeira, que será o suporte para a escrituração dos subsistemas da Contabilidade Gerencial.

Desta forma, a partir das informações oriundas da contabilidade financeira e complementada por dados de outros subsistemas, a contabilidade gerencial consegue fornecer relatórios abrangentes e detalhados que levem em consideração esclarecimentos pertinentes para o processo de planejamento, controle e tomada de decisão.

Logo, a contabilidade gerencial vem ganhando destaque nas organizações, uma vez que com as mudanças tecnológicas e o aumento da competitividade global, muitos gestores estão utilizando as informações geradas pela contabilidade gerencial para compreender os efeitos de suas decisões sobre os custos, além de obter

informações mais acuradas sobre produtos e serviços com o intuito de aumentar sua capacidade competitiva. Assim, atualmente os contadores gerenciais deixaram de apenas indicar problemas e passaram a ser parte da solução, agindo como consultores internos ao invés de meros preparadores de relatórios. (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2004)

Neste contexto, a contabilidade gerencial possui um papel relevante dentro das empresas com foco no planejamento estratégico, pois apesar do contador gerencial não formular as estratégias e o plano estratégico, é sua responsabilidade estruturar e monitorar os sistemas de informações que auxiliam o gestor a elaborar e acompanhar a estratégia empresarial e seus indicadores de desempenho. (PADOVEZE, 2012)

Por conseguinte, as informações oriundas da contabilidade gerencial possuem grande relevância para o processo de elaboração do planejamento estratégico, e consequentemente, na elaboração do *Balanced Scorecard*.

2.2 Planejamento estratégico

Ao longo dos últimos anos muito se fala sobre estratégia empresarial, afinal com o aumento da competitividade as empresas passam a se preocupar com o mercado externo e buscam aumentar sua eficácia e produtividade através de mudanças comportamentais, como a utilização do planejamento em substituição da improvisação e com a aplicação de outros elementos administrativos com o intuito de reforçar sua posição no mercado, garantir a satisfação dos clientes e consequentemente, atingir seus objetivos organizacionais. (TERENCE, 2002)

Para Chiavenato e Sapiro (2009) planejar estrategicamente significa buscar a evolução sustentável e continuada da organização através da formulação e execução de estratégias que visem otimizar as oportunidades competitivas e reduzir os riscos e as ameaças apresentadas pelo ambiente externo.

Reforçando essa afirmação, Oliveira (2013, p.17), conceitua planejamento estratégico como:

> [...] o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Chiavenato e Sapiro (2009) pontuam ainda que o planejamento estratégico deve ser sistemático, abrangendo toda a organização, e precisa focar na criação de valor à longo prazo através da participação continuada de toda a equipe. Ou seja, além de sua formulação é necessário que o planejamento seja executado por todas as pessoas da organização, todos os dias e em todas suas atividades.

Portanto, a utilização do planejamento estratégico é de suma importância para criação de empresas sustentáveis que visem estabelecer medidas que garantam a continuidade do negócio e não foquem apenas em resolver situações pontuais. Além disso, o planejamento estratégico requer o envolvimento de toda a equipe e necessita de constate aprimoramento e controle.

Para Atkinson *et al* (2000) a estratégia deve se iniciar com a definição da missão, visão e valores da empresa, pois na sua percepção, os valores devem refletir o jeito de ser da empresa e seu comportamento organizacional, a missão deve traduzir a razão de existir da organização e a visão retratar os objetivos da empresa.

Terence (2002) ratifica essa assertiva através da síntese das principais metodologias do planejamento estratégico, conforme demonstrado no Quadro 1:

Quadro 1 – Metodologia do planejamento estratégico

<table>
<tr><th>Fischmann</th><th>Oliveira</th><th>Certo & Peter</th><th>Bethlem</th><th>Thompson Jr & Strickland III</th></tr>
<tr><td>Avaliação das necessidades e possibilidades</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Análise do ambiente</td><td rowspan="2">Sustentação da estratégia empresarial
diagnóstico estratégico
missão da empresa
cenários estratégicos
identificação de objetivos</td><td>Análise do ambiente</td><td rowspan="2">Estabelecimento dos objetivos</td><td>Desenvolvimento da visão/missão estratégica</td></tr>
<tr><td>Definição dos objetivos e metas</td><td>Estabelecimento da diretriz organizacional
missão e objetivo</td><td>Estabelecimento dos objetivos</td></tr>
<tr><td>Formulação de estratégias alternativas</td><td>Formulação da estratégia empresarial</td><td rowspan="3">Formulação da estratégia</td><td>Estabelecimento das estratégias</td><td rowspan="3">Elaboração da estratégia</td></tr>
<tr><td>Estabelecimento de critérios</td><td>Formulação e seleção das estratégias alternativas</td><td>Elaboração do plano estratégico</td></tr>
<tr><td>Seleção de estratégias</td><td>Escolha das estratégias</td><td></td></tr>
<tr><td>Implementação da estratégia</td><td rowspan="2">Implementação das estratégias</td><td rowspan="2">Implementação da estratégia</td><td>Execução e implantação</td><td rowspan="2">Implementação e execução da estratégia</td></tr>
<tr><td>Execução do plano estratégico</td><td>das ações necessárias</td></tr>
<tr><td>Avaliação e controle</td><td>Controle e avaliação das estratégias</td><td>Controle estratégico</td><td></td><td>Avaliação, revisão e correções</td></tr>
</table>

Fonte: Terence, 2002

Assim, a partir das informações contidas no Quadro 1, é possível observar que para elaboração do planejamento estratégico existem, em geral, quatro etapas

principais, sendo: 1) Diagnóstico do ambiente da empresa; 2) Definição dos objetivos e diretrizes estratégicas através da missão, visão e valores da empresa; 3) Implantação e execução da estratégia; 4) Avaliação e revisão periódica das estratégias.

Estrada e Almeida (2007) pontuam ainda que na fase diagnostico, devem ser levantados em consideração os aspectos qualitativos e quantitativos da empresa, para elaborar uma avaliação da personalidade e da posição da organização, baseado em cinco fatores: crescimento lucrativo, mercado, responsabilidade social, processos internos e pessoas.

Desta forma, para ajudar a desenvolver a fase de diagnostico empresarial e obter informações sobre o mercado, os processos, a responsabilidade social, o crescimento e as pessoas, podemos utilizar ferramentas como a Análise SWOT, a pesquisa de mercado e a pesquisa de clima organizacional que serão abordadas a seguir.

2.2.1 Análise SWOT

Segundo Santos e Fernandes (2015, p.9) o fundamento da Análise SWOT foi desenvolvido na década de setenta por uma equipe da *Harvard Business School,* e tem como principal foco

> [...] a análise de dados que contenham situações reais ocorrentes na empresa, nos ambientes interno e externo, e serve como auxílio para que os gestores tenham visão mais ampla dos pontos que influenciam os resultados e objetivos organizacionais, possibilitando que trabalhem nos fatores que exijam melhorias e reajam conforme a modificação dos mercados.

Assim, a Análise SWOT é uma ferramenta útil para realizar análise de cenários através da observação dos ambientes externos e internos da empresa, buscando identificar seus pontos fortes e fracos, assim como possíveis ameaças e oportunidades.

Para Oliveira (2013), os pontos fortes são aqueles que permitem a diferenciação da empresa, garantindo sua vantagem competitiva frente ao mercado, e por serem variáveis controláveis pela empresa, devem sempre ser aperfeiçoados. Já os pontos fracos são aqueles que proporcionam uma desvantagem operacional e

como também são variáveis controladas pela organização devem ser conhecidos e eliminados.

Em relação as variáveis incontroláveis pela empresa, pode-se caracterizar as oportunidades como forças ambientais que podem favorecer a organização e devem ser aproveitadas enquanto durem. E as ameaças como obstáculos impostos à empresa que devem ser reconhecidos e evitados em tempo hábil. (OLIVEIRA, 2013)

Por conseguinte, após o estudo e a obtenção dos resultados é de suma importância que as variáveis encontradas na análise SWOT sejam utilizadas para auxiliar na idealização e implantação das ações estratégicas da empresa e consequentemente, no favorecimento do negócio. (SANTOS E FERNANDES, 2015)

Portanto, a ferramenta de análise SWOT tem papel fundamental no planejamento estratégico das empresas, servindo como base para definição dos pontos de melhoria através da análise objetiva do ambiente interno e externo da organização.

2.2.2 Pesquisa de mercado

Zamberlan (2008) pontua que na medida em que a concorrência se intensifica e os consumidores se tornam cada vez mais exigentes, é necessário obter informações claras e atualizadas sobre as necessidades e o nível de satisfação dos clientes.

Desta forma, a pesquisa de mercado se torna uma ferramenta valiosa no processo de tomada de decisão, haja visto, que as informações coletadas podem demonstrar novos fatos e conhecimentos sobre o ambiente em que a empresa atua e problemas relacionados à venda de serviços e mercadorias. (COBRA, 2013)

Para Malhotra (2012, p.6), a pesquisa de *marketing* pode ser caracterizada como,

> [...] a identificação, coleta, análise, disseminação e uso de informações de forma sistemática e objetiva para melhorar a tomada de decisões relacionadas com a identificação e solução de problemas e oportunidades de marketing.

Portanto, a pesquisa de mercado busca fornecer informações precisas sobre possíveis oportunidades e ameaças de mercado, devendo ser realizada de forma objetiva, imparcial e sistemática.

Ainda, é papel da pesquisa de mercado identificar a necessidade de novas informações que possam ajudar a gerência no processo decisório, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 - Papel da Pesquisa de Mercado

Fonte: Malhotra (2012, p. 10)

Assim, as informações obtidas na pesquisa de mercado, auxilia os gestores a integrar as variáveis controláveis e incontroláveis com o ambiente e os grupos de clientes, prestando informações úteis, oportunas e claras que diminuam o grau de incerteza e de decisões incorretas. (MALHOTRA, 2012)

Logo, as informações colhidas através da correta aplicação da pesquisa de mercado tem um papel relevante na identificação do público-alvo da empresa, bem como para avaliar as necessidades e o grau de satisfação dos consumidores, permitindo que os gestores avaliem as variáveis internas e externas da organização

para tomarem decisões cada vez mais apurada e que acarretem em maior vantagem competitiva para a empresa.

2.2.3 Pesquisa clima organizacional

Para Ricardo (2004, p.13) o clima organizacional é “[...] o reflexo entre a empresa e seus funcionários, no que tange à satisfação ou estado de ânimo, num determinado momento.” Este pode ter grande impacto sobre a produtividade da empresa uma vez que uma equipe motivada pode canalizar maiores esforços para obtenção dos objetivos estratégicos da empresa. (GOMES, 2002)

Bispo (2006) pontua ainda que um bom clima organizacional pode beneficiar a empresa, os funcionários e os clientes, bem como um clima organizacional desfavorável pode comprometer a eficiência do negócio, conforme exposto no Quadro 2.

Quadro 2 - Resultados do Clima Organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL		
desfavorável ←	**mais ou menos**	→ **favorável**
⇨ frustração,	⇨ indiferença,	⇨ satisfação,
⇨ desmotivação,	⇨ apatia,	⇨ motivação,
⇨ falta de integração empresa/ funcionários,	⇨ baixa integração empresa/ funcionários,	⇨ alta integração empresa/ funcionários,
⇨ falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇨ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇨ alta credibilidade mútua empresa/ funcionários,
⇨ falta de retenção de talentos,	⇨ baixa retenção de talentos,	⇨ alta retenção de talentos,
⇨ improdutividade,	⇨ baixa produtividade,	⇨ alta produtividade,
⇨ pouca adaptação às mudanças,	⇨ média adaptação às mudanças,	⇨ maior adaptação às mudanças,
⇨ alta rotatividade,	⇨ média rotatividade,	⇨ baixa rotatividade,
⇨ alta abstenção,	⇨ média abstenção,	⇨ baixa abstenção,
⇨ pouca dedicação,	⇨ média dedicação,	⇨ alta dedicação,
⇨ baixo comprometimento com a qualidade,	⇨ médio comprometimento com a qualidade,	⇨ alto comprometimento com a qualidade,
⇨ clientes insatisfeitos,	⇨ clientes indiferentes,	⇨ clientes satisfeitos,
⇨ pouco aproveitamento nos treinamentos,	⇨ médio aproveitamento nos treinamentos,	⇨ maior aproveitamento nos treinamentos,
⇨ falta de envolvimento com os negócios,	⇨ baixo envolvimento com os negócios,	⇨ alto envolvimento com os negócios,
⇨ crescimento das doenças psicossomáticas,	⇨ algumas doenças psicossomáticas,	⇨ raras doenças psicossomáticas,
⇨ insucesso nos negócios.	⇨ estagnação nos negócios.	⇨ sucesso nos negócios.

Fonte: Bispo, 2006

Portanto, é possível inferir que quanto mais favorável o clima organizacional melhores serão os resultados obtidos pela empresa, como por exemplo, maior

produtividade, menor rotatividade e absenteísmo, bem como clientes mais satisfeitos. Por outro lado, um clima organizacional desfavorável pode gerar improdutividade, clientes insatisfeitos, alta rotatividade e abstenção.

Desta forma, a fim de melhorar o nível de relacionamento entre a empresa e seus colaboradores é necessário mensurar o clima organizacional da empresa através da utilização de pesquisas qualitativas, utilizando principalmente ferramentas como questionários e sondagem. (RICARDO, 2004)

Assim, os principais fatores que deve ser levados em consideração durante uma pesquisa de clima organizacional são: a) remuneração, b) condições de trabalho, c) oportunidade de crescimento profissional, d) benefícios, e) relacionamento com a chefia, f) participação nas decisões, g) relacionamento interpessoal, h) desenvolvimento pessoal e profissional e i) o trabalho em si. (RICARDO, 2004)

Ademais, é necessário que após a realização do diagnóstico, os problemas encontrados sejam mapeados a fim de elaborar-se um plano de ação para solucioná-los definitivamente. Desta forma, todas as informações obtidas durante a pesquisa são valiosas para a implantação de programas voltados para melhoria de qualidade, aumento de produtividade e adoção de políticas internas. (BISPO, 2006)

Face ao esclarecido, a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta de suma importância durante a etapa de diagnóstico empresarial, haja visto, que os dados obtidos podem ter grande impacto no planejamento estratégico e consequentemente, na obtenção dos resultados almejados.

2.3 *Balanced Scorecard*

Nos próximos tópicos serão abordados os conceitos de *Balanced Scorecard* e suas perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos, assim como do aprendizado e crescimento.

2.3.1 Conceito

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido na década de 90 a partir de um estudo realizado por David Norton e Robert Kaplan, que tinha como objetivo estabelecer

novos métodos de avaliação empresarial pois os modelos anteriores baseados somente no desempenho financeiro estavam se tornando obsoletos e prejudicavam a capacidade das empresas de criar valor futuro. (SOARES, 2001)

O *BSC* teve três fases de evolução quanto a sua utilização: a primeira, no início da década de 90, quando era usado principalmente para medir o desempenho organizacional. A segunda, a partir de 1996, quando passa a ser visto como um sistema de gerencialmente estratégico. E a terceira fase a partir de 2000, quando assume papel central nas empresas focadas em estratégia. (LIMA; CAVALCANTE; PONTE, 2004)

Riva e Fedato (2009) reforçam que o *BSC* deve ser utilizado pelas organizações como um sistema de gestão estratégica e não somente como um relatório de indicadores de desempenho, haja visto que a ferramenta permite vincular os objetivos de curto e longo prazo através do controle e monitoramento das atividades cotidianas.

Para Cimino e Silveira (2008, p.4)

> [...] o BSC facilita a comunicação dos objetivos da organização, garantindo que estes sejam compreendidos, avaliados e controlados pelos colaboradores, sendo possível adotar metas individuais ou em equipes, de forma focalizada e alinhada. A adoção do BSC como um método gerencial, implica em desenvolver uma série de indicadores não tradicionais para alinhar a organização à estratégia, monitorando e avaliando a implementação e, se necessário, efetuar mudanças fundamentais na própria estratégia.

Desta forma, o *BSC* busca desenvolver um sistema de medidas que traduza de forma clara a estratégia e os objetivos da empresa a fim de garantir o comprometimento de todos os níveis estratégicos e permita o acompanhamento de resultado através de um conjunto de indicadores de desempenho.

Kaplan e Norton (1997) asseguram que o grande diferencial entre o *Balanced Scorecard* e outros sistemas de avaliação de desempenho é que o *BSC* deve traduzir as diretrizes estratégicas em medidas tangíveis que devem ser conhecidas e compreendidas pelos colaboradores de todos os níveis hierárquicos para que possam ser capazes de entender as consequências financeiras geradas a empresa em decorrência de suas ações.

Assim a metodologia do *BSC* permite que os setores deixem de ser vistos através de parâmetros individuais e passem a ser vistos através de uma visão

holística, ou seja, todos os departamentos trabalhando em conjunto para atingir os resultados estabelecidos.

Para Batalha e Pongeluppe (2006, p.5) o *Balanced Scorecard* estabelece três fatores críticos para o desenvolvimento do planejamento estratégico:

> 1. Articula a visão compartilhada da empresa, definindo os resultados em termos claros e operacionais que a mesma, em equipe, está tentando alcançar;
> 2. Fornece o sistema de *feedback* estratégico e
> 3. Facilita a revisão da estratégia que é essencial para o aprendizado estratégico.

Portanto, o *BSC* visa estabelecer medidas claras e operacionais que de forma integrada favoreça o cumprimento da estratégia empresarial e permita o acompanhamento dos resultados.

Lopes (2013) destaca ainda que a principal contribuição do *BSC* é combinar medidas financeiras e não financeiras, através de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. O autor pontua ainda que devido ao equilibro entre as perspectivas é possível criar indicadores de comportamento e tendência já que as duas primeiras perspectivas focam no ambiente externo da empresa enquanto as duas últimas evidenciam seu ambiente interno.

Além disso, é necessário que as medidas contempladas dentro das perspectiva relacionem-se uma com as outras através de uma relação causa-efeito e que podem ser observadas através do mapa estratégico conforme demonstrado na Figura 2.

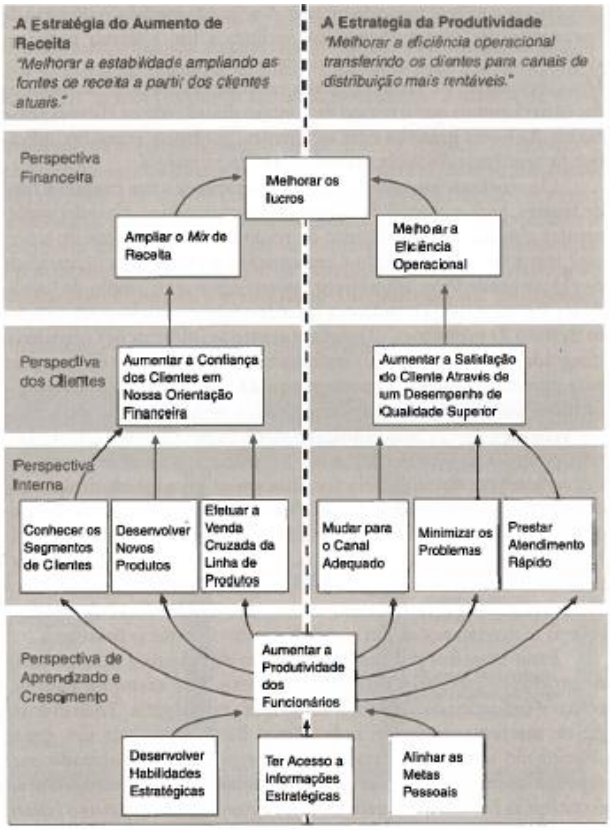

Figura 2 – Mapa Estratégico
Fonte: Kaplan e Norton, 1997.

Desse modo, devido a integração que ocorre entre as medidas contempladas no *BSC*, é possível melhorar o acompanhamento de resultados e garantir que o planejamento siga uma sequência de ação integrando todas as perspectivas a fim de atingir o desempenho econômico almejado.

A seguir será explanado sobre as quatros perspectivas que compõe do *Balanced Scorecard*.

2.3.2 Perspectiva financeira

A elaboração da perspectiva financeira do *Balanced Scorecard* possui dupla finalidade, uma vez que, além de definir o desempenho financeiro esperado da estratégia empresarial definida, também serve como meta principal para as medidas de todas as outras perspectivas devido a relação de causa e efeito que cada medida possui dentro do mapa estratégico. (KAPLAN; NORTON, 1997)

Para Chiavenato e Sapiro (2009) a perspectiva financeira descreve como a organização é vista por seus acionistas, proprietários e investidores e as medidas

estabelecidas dentro desta perspectiva devem responder a seguinte indagação: “Para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?” (PARISI; MEGLIORINI, 2011, p.108)

Assim, os principais indicadores utilizados nessa perspectivas são os relacionados ao desempenho financeiro, como por exemplo, a lucratividade, retorno sobre o investimento, fluxo de caixa e retorno sobre capital. (CHIAVENATO E SAPIRO, 2009)

Além disso, Lopes (2013) aponta que a estratégia financeira de uma empresa depende da fase do ciclo operacional em que ela está inserida, desta forma, há de se levar em consideração se a empresa está em sua fase de crescimento, sustentação ou colheita.

As empresas em fase de crescimento estão nos estágios iniciais de seu ciclo de vida, portanto, precisam fazer altos investimentos podendo até mesmo operar com o fluxo de caixa negativo e baixas taxas de retorno sobre o capital investido, haja visto, que o principal objetivo financeiro nesta etapa estão relacionados aos percentuais de crescimento de receita. (KAPLAN; NORTON, 1997)

Já as empresas em fase de sustentação, estão compelidas a obter melhores retornos sobre o capital investido, uma vez que, nesta etapa espera-se que a organização já possua uma considerável participação no mercado, desta forma, os objetivos financeiros na fase de sustentação estão relacionados à lucratividade, como receita operacional e margem bruta. (KAPLAN; NORTON, 1997)

Finalmente, das empresas na fase de colheita espera-se obter resultados dos investimentos realizados nas etapas anteriores, desta forma, os objetivos financeiros nesta etapa estão relacionados ao fluxo de caixa e diminuição da necessidade de capital de giro. (KAPLAN; NORTON, 1997)

Portanto, os objetivos estratégicos contemplados dentro da perspectiva financeira devem ser estipulados levando-se em consideração a fase do ciclo operacional da empresa, uma vez que essas medidas possuem um papel central na elaboração do *Balanced Scorecard*, haja visto que os demais indicadores servirão para demonstrar como a execução da estratégia contribuirá para a melhoria dos resultados organizacionais definidos dentro desta perspectiva.

2.3.3 Perspectiva de clientes

Na perspectiva dos clientes, as empresas definem os segmentos de cliente e mercado que desejam alcançar baseando-se na missão e estratégia da empresa, a fim de criar uma proposta de valor para seus consumidores. Desta forma, os principais indicadores utilizados estão relacionados à satisfação e retenção de clientes, como por exemplo: prazos, preços, mix de produto, qualidade dos produtos, atendimento e outros. (KAPLAN; NORTON, 1997)

Para Lopes (2013, p. 64) a perspectiva do cliente possibilita a conexão entre a estratégia da empresa à obtenção de melhores resultados financeiros, através da criação de valor percebida pelos clientes pois permite uma melhor visualização entre a melhoria no relacionamento com clientes e a realização dos objetivos financeiros.

Kaplan e Norton (1997) trazem ainda que a principal diferença entre o *Balanced Scorecard* e as medidas tradicionais, é que o *BSC* permite aos funcionários conhecer o que deve ser feito no dia-a-dia a fim de obter os resultados almejados, enquanto nas medidas tradicionais os colaboradores só fazem ideia de como seu desempenho afeta a satisfação dos clientes quando já é tarde demais.

Desta forma, a perspectiva dos clientes representa como a organização é vista pelo cliente e como ela pode atende-lo da melhor maneira possível (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009), assim, as medidas estabelecidas dentro desta perspectiva devem responder a seguinte pergunta: “Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?” (PARISI; MEGLIORINI, 2011, p.108)

Isto posto, a perspectiva dos clientes possui um papel fundamental na execução da estratégia operacional, pois através das execução das medidas elaboradas nesta etapa, a empresa poderá criar valor para seus clientes e consequentemente, obter melhores resultados financeiros.

2.3.4 Perspectiva dos processos internos

Normalmente, a elaboração da perspectiva dos processos internos é desenvolvida após o desenvolvimento das perspectivas financeiras e de clientes, haja visto que nesta etapa os executivos buscam identificar os processos críticos para

realização dos objetivos estabelecidos nas perspectivas anteriores. (KAPLAN; NORTON, 1997)

Para Chiavenato e Sapiro (2009), a perspectiva de processos internos descreve em quais processos de negócio a empresa precisa ter excelência, portanto, as medidas estabelecidas nesta perspectiva devem responder a seguinte pergunta: “Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que processos de negócios devemos alcançar a excelência?” (PARISI; MEGLIORINI, 2011, p.108)

Desta forma, nesta etapa as medidas de desempenho buscam focar na melhoria dos processos operacionais existentes, e os principais indicadores utilizados são: qualidade, produtividade, logística, comunicação interna e interfaces. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009)

Kaplan e Norton (1997) pontuam ainda que de maneira genérica qualquer empresa pode criar um modelo de processo interno, baseando-se em três medidas principais: inovação, operação e serviço de pós-venda.

No processo de inovação, a empresa necessita obter informações sobre mercado atual, assim como identificar novos mercados e oportunidades. Já a operação está relacionada a criar valor para os clientes, desde o pedido até a entrega do produto e/ou serviço, levando em consideração medidas como prazo, custo e qualidade. E finalmente, os serviço de pós-venda buscam agregar valor ao serviço e\ou produto através da realização eficaz de acompanhamento e suporte da venda. (KAPLAN; NORTON, 1997)

Além disso, Kaplan e Norton (1997) revelam que a grande diferença entre o *Balanced Scorecard* e as abordagens tradicionais é que, enquanto a metodologia tradicional foca apenas na melhoria dos processos já existentes o *BSC* identifica quais processos devem ser melhorados e quais procedimentos devem ser criados a fim de garantir a excelência.

Desta forma, a perspectiva dos processos internos objetiva estabelecer medidas de desempenho para alcance dos resultados financeiros e satisfação dos clientes, através da melhoria ou criação de processos organizacionais, baseados principalmente nos quesitos de inovação, operação e serviços de pós-vendas ofertados pela empresa.

2.3.5 Perspectiva de aprendizado e crescimento

A última perspectiva abordada é a do aprendizado e crescimento, uma vez que as medidas propostas nesta etapa permitem a execução dos objetivos estabelecidos nas outras três perspectivas. Assim, a perspectiva de aprendizados e crescimento revela qual a infraestrutura necessária – pessoas, processos e sistemas – para alcançar os objetivos de crescimento financeiro a longo prazo. (KAPLAN; NORTON, 1997)

Para Chiavenato e Sapiro (2009) a perspectiva de inovação e aprendizagem deve avaliar quais processos a empresa precisa melhorar continuamente para se preparar para o futuro. Desta forma, as medidas estabelecidas dentro desta etapa, devem responder a seguinte questão: “Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?” (PARISI; MEGLIORINI, 2011, p.108)

Logo, os principais indicadores estabelecidos dentro desta perspectiva buscam demonstrar o que a empresa pode aprender para garantir seu crescimento, assim, são usados, por exemplo: o índices de renovação dos produtos, desenvolvimento de processos internos, inovação, competências e motivação das pessoas. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009)

Kaplan e Norton (1997) destacam ainda que há três categorias de objetivos principais para elaboração da perspectiva de aprendizado e crescimento:

I. Capacidade dos funcionários: para garantir a produtividade dos colaboradores e consequentemente, da empresa é fundamental constante investimento no aprimoramento e especialização da mão de obra.
II. Capacidade dos sistemas de informação: a organização deve contar com informações precisas e atualizadas para a execução das operações, portanto é de suma importância registrar, organizar e atualizar informações pertinentes as atividades para garantir a otimização dos procedimentos e realizar constante acompanhamento do desempenho organizacional.
III. Motivação, *empowerment* e alinhamento: o foco deste objetivo é melhorar o clima organizacional, através da motivação e da autonomia imposta aos colaboradores.

Diante do exposto, é possível inferir que a perspectiva de aprendizado e crescimento busca definir medidas de desempenho baseado na infraestrutura necessária para atingimento das metas propostas nas demais perspectivas, assim, é preciso levar em consideração durante sua elaboração, os objetivos relacionados a capacidade dos funcionários e dos sistemas de informação, bem como a motivação e alinhamento da equipe.

2.4 *Balanced Scorecard* nas Micro e Pequenas Empresas

A seguir será abordado o conceito de micro e pequenas empresas, a implantação do *Balanced Scorecard* nas MPE's e as vantagens de sua utilização.

2.4.1 Conceito micro e pequenas empresas

Segundo normativa dada pela Lei Complementar n° 123/2006,

> [...] consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário [...] devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:
>
> I - no caso da microempresa, aufira, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e [...]
>
> II – no caso de empresa de pequeno porte, aufira, em cada calendário, receita bruta superior a R$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais). (Redação dada pela Lei Complementar nº 155, de 2016) Produção de efeito

Já para o Sebrae (2014) além da definição das micro e pequenas empresas baseada na receita bruta auferida é possível fazer a caracterização levando-se em consideração o número de pessoas ocupadas. Desta forma, segundo o órgão, pode-se estabelecer o porte das organizações conforme demonstrado no Quadro 3:

Quadro 3 – Porte das empresas por pessoas ocupadas

PORTE	ATIVIDADES ECONÔMICAS	
	SERVIÇOS E COMÉRCIO	INDÚSTRIA
MICROEMPRESA	ATÉ 09 PESSOAS OCUPADAS	ATÉ 19 PESSOAS OCUPADAS
PEQUENA EMPRESA	DE 10 A 49 PESSOAS OCUPADAS	DE 20 A 99 PESSOAS OCUPADAS
MÉDIA EMPRESA	DE 50 A 99 PESSAS OCUPADAS	DE 100 A 499 PESSOAS OCUPADAS
GRANDE EMPRESA	ACIMA DE 100 PESSOAS	ACIMA DE 500 PESSOAS

Fonte: Anuário do trabalho na micro e pequena empresa – SEBRAE, 2014.

A CNC – Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (2017, p. 20) aponta que as MPE normalmente possuem características em comum, como por exemplo:

> [...] a presença do dono no ambiente do negócio praticamente o tempo todo; a participação de membros da família na gestão do empreendimento; o baixo volume de capital movimentado; a maior fragilidade perante as conjunturas de crise; a grande dificuldade de acesso a linhas de crédito em condições favorecidas devido à escassez de garantias; entre outras semelhanças.

Batalha e Pongeluppe (2001) trazem outras particularidades próprias das micro e pequenas empresas, como a produção em pequena escala, decisões centralizadas normalmente em um ou dois dirigentes, falta de sistema de informação especializado, relações informais entre os stakeholders, ausência de mão de obra especializada, inexistência de plano de metas e a dependência de fornecedores e consumidores.

A CNC (2017), com base nas informações obtidas no site Empresômetro, apresenta que no início de 2017, o Brasil contava com aproximadamente dezesseis milhões de empresas cadastradas como de pequeno porte. Desse total, mais de seis milhões enquadram-se em microempreendedores individuais (MEI) e cerca de dez milhões como micro e pequenas empresas (MPE). A instituição afirma ainda que estas representam mais de 96% do número de empresas formais e refletem 27% do produto interno bruto (PIB) nacional. Segundo o Sebrae (2016) as MPE “[...] foram responsáveis pela criação de mais da metade dos empregos no setor privado não agrícola formal (54,5%) e pelo pagamento de 44,3% da massa de salários no país.”

Esses estabelecimentos são criados devido a crença dos empresários de que os pequenos negócios são uma alternativa viável para o aumento da renda familiar, por isso, muitas vezes esses empreendimentos são abertos sem o conhecimento prévio da atividade e sem o devido planejamento, o que eleva o número de mortalidade durante os primeiros anos. (CNC, 2017)

Segundo SEBRAE (2014), 24,4% das empresas fecharam suas portas nos dois primeiros anos de vida, sendo o setor de serviço o que apresenta maior mortalidade com 27,8%, seguido pelo setor de construção com 27,5%, comércio com 22,3% e por último a indústria com 20,1%.

Para Batalha e Pongeluppe (2001), as MPE'S possuem duração média de cinco anos, sendo que a principal causa para essa realidade é a incapacidade dos gestores em utilizar as práticas administrativas existentes. Os autores afirmam ainda que outras variáveis contribuem para o fracasso desses empreendimentos como a falta de capital de giro, má seleção do mercado de atuação, dificuldade em enfrentar as rápidas mudanças impostas pelo mercado e o uso inadequado das práticas de gestão.

A CNC (2017) acredita que as principais dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas no Brasil são: a concorrência acirrada, a presença de oligopólio em alguns setores e as rápidas mudanças da conjuntura econômica e do ciclo produtivo. Além disso, os hábitos de consumo estão cada vez mais atrelados as mudanças tecnológicas, o que proporciona uma necessidade constate de mudança e inovação, portanto é de vital importância que o planejamento estratégico incorpore essa necessidade, investindo em capacitação e melhoramento a fim de adicionar valor às vendas de produto ou a prestação de serviço e garantir a sustentabilidade do negócio.

Assim é possível perceber que as MPE's possuem uma característica de vulnerabilidade perante o mercado, pois devido à escassez de recursos e de pessoal essas empresas não conseguem desenvolver controles internos ou elaborar relatórios gerenciais que amparem o processo de decisão, o que acarreta em um gerenciamento baseado somente na intuição do gestor. Este tipo de gestão apesar de muito comum em empresas de pequeno porte pode levar a falência, devido ao incorreto posicionamento de mercado, a falta de gestão de custos, ao erro na formação de preço de venda, entre outros fatores. Isso posto, fica evidente a necessidade dessas instituições desenvolverem um planejamento estratégico e um sistema eficaz de controle interno.

2.4.2 Implantação do *Balanced Scorecard* em pequenas empresas

Segundo Cimino (2004) a implantação do *Balanced Scorecard* em pequenas empresas segue praticamente a mesma metodologia utilizada nas organizações de grande porte, sendo necessário apenas algumas adequações.

O autor destaca ainda que a implantação do *Scorecard* deve ser realizada em três etapas: elaboração, preparação e implantação, que posteriormente será dividida em seis tarefas conforme apresenta a Figura 3:

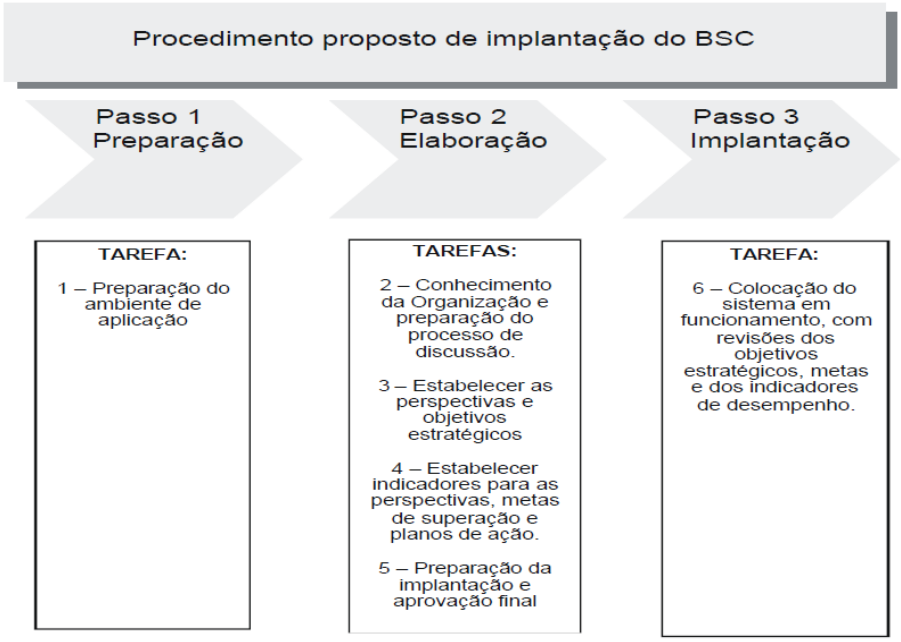

Figura 3 - Procedimento proposto de implantação do *BSC*

Fonte: Cimino, 2004.

Durante a etapa de preparação é realizado o estudo do ambiente de aplicação, neste estágio será apresentado aos gestores os conceitos, a finalidade e as vantagens do *Balanced Scorecard*. Além disso, é necessário conhecer a realidade da empresa, seu posicionamento, suas atividades e condições.

Após, inicia-se a etapa de elaboração que pode ser dividida em quatro tarefas: A primeira será o reconhecimento da organização e preparação do processo de discussão que deverá apresentar o organograma, os processos internos, as características internas e externas, além da missão, visão e os valores da empresa. A segunda tarefa consiste em estabelecer as perspectivas e objetivos estratégicos, na qual deverão ser elaboradas, no mínimo, duas diretrizes para cada perspectiva. Na

terceira tarefa serão estabelecidos os indicadores, as metas de superação e plano de ação, através do conhecimento dos processos funcionais de cada setor. Por último, será feito a preparação da implantação quando o plano de gestão elaborado será apresentado para os gestores e lideres a fim de obter a aprovação final.

Finalmente, começa o processo de implantação no qual o sistema será colocado em funcionamento e serão feitas as revisões pertinentes dos objetivos estratégicos, das metas e dos indicadores de desempenho. Neste estágio é necessário monitoramento constante das informações, bem como a realização do balanço dos parâmetros e a verificação dos benefícios obtidos.

Cimino (2004) alerta que nas pequenas empresas o processo de implantação deve ser feito em um curto período para que os indicadores não se tornem obsoletos. Além disso, é importante inserir toda a equipe no processo de elaboração do *BSC* a fim de evitar possível objeção ao sistema.

2.4.3 Vantagens do BSC para as micro e pequenas empresas

Como já observado, as pequenas empresas apresentam algumas limitações e especialidades que podem resultar no fracasso do empreendimento. Para Cimino e Silveira (2008) a ausência de um planejamento formalizado, a falta de visão, missão e estratégias, os reduzidos números de níveis hierárquicos e a limitação de recursos diminuem as chances dessas empresas se fortalecerem e estarem aptas a acompanharem o ritmo de mudanças impostas pelo mercado.

Desta forma, os autores destacam a importância de um sistema de planejamento, controle e avaliação de desempenho dentro das pequenas empresas tendo em vista que quaisquer erros podem levar à empresa a falência.

Para suprir essa necessidade, novos estudos buscam criar modelos de gestão estratégica específicos para os pequenos negócios. Dentro dessa nova realidade o *Balanced Scorecard* vem sendo apresentado como uma das ferramentas viáveis para atender estas organizações, pois não apresenta padrões fixos e requer baixo custo de implantação.

Para Bernadi, Silva e Batocchio (2002) o principal custo da implantação do *Balanced Scorecard* é o tempo utilizado para a coleta de dados, uma vez que, não houve gasto decorrente da utilização de *software* de controle. Como benefícios

apresentados, os autores apontam que ocorreu aumento na satisfação dos clientes, melhorias na estrutura física da empresa e qualificação dos profissionais.

Para Pietro *et al* (2006) a importância do *Balanced Scorecard* reside no fato de que o mapeamento da estratégia aponta quais são os fatores críticos de sucesso, norteando as prioridades de investimento. Além disso, o modelo gera aprendizado sobre a própria estratégia e permite aos executivos visualizar como o desempenho financeiro tem relação direta com os indicadores propostos.

Já para Cimino e Silveira (2008) os pontos positivos apresentados pelo BSC são:

- Direcionamento da empresa: o modelo permite conhecer melhor o próprio negócio e como ele deve se posicionar perante o mercado.
- Definição de estratégias: é possível rever os fatores que influenciam nas possibilidades de sucesso e fracasso do negócio.
- Conscientização progressiva: tende a motivar as pessoas e gera maior envolvimento entre os setores.
- Indicadores de desempenho: sua correta utilização permite constantes avaliações e colaboram para o alcance das metas propostas.

O *Balanced Scorecard* pode então ser considerado uma ferramenta de grande valor para instituições de pequeno porte, tendo em vista que seu modelo apresenta moldes adaptáveis a qualquer organização. Além disso, o sistema não necessita de *softwares* especializados e pode ser desenvolvido por profissionais da própria empresa, caso tenham vivência com o modelo, ou por consultores externos.

O modelo permite ainda que as organizações definam suas forças e fraquezas, o mercado que procuram atingir, as necessidades de seus clientes e quais os fatores críticos de sucesso, o que servirá como guia para definição de estratégias coerentes que visem manter a competitividade das instituições. Ademais, o *scorecard* através de seus indicadores, permite que os colaboradores tenham conhecimento do que é esperado deles além de proporcionar aos gestores uma maneira eficiente de controle de desempenho.

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1 Caracterização da Empresa

A Silva Comércio de Móveis se caracteriza como uma microempresa que tem como atividade econômica o comercio varejista de móveis e eletrodomésticos. Foi fundada no município de Rondonópolis – Mato Grosso, no ano 2008, sob nome fantasia de Tend Tudo Móveis. O negócio é um empreendimento familiar e foi criado pelos sócios: Matheus da Silva Barozzi e Deusanete da Silva Barozzi, porém no ano de 2013, a sociedade passou por uma modificação, na qual ocorreu a saída do sócio Matheus da Silva Barozzi e procedeu a entrada dos sócios Nilson Barozzi e Franciele da Silva Barozzi.

No início, a venda de pequenos móveis e eletrodomésticos era realizada junto a loja de utilidade doméstica cujos sócios já administravam. Todavia, observando que a demanda pelos produtos estava crescendo, resolveram expandir o negócio e abrir uma loja especializada neste segmento. A partir daí os gestores perceberam que a concorrência deixava a desejar no quesito de rapidez de entrega e condições de pagamento, assim a empresa buscou oferecer, como diferencial competitivo, uma entrega rápida e condições de pagamento facilitadas.

Atualmente, o organograma da empresa é definido conforme demostrado na Figura 4.

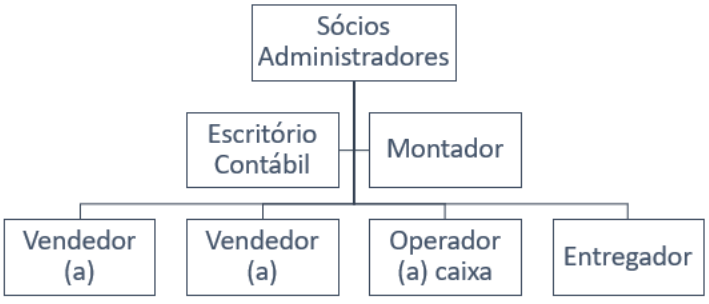

Figura 4 - Organograma Silva Comércio de Móveis
Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Verifica-se, portanto, que a organização conta em seu quadro de funcionários com quatro colaboradores fixos, para os cargos de: caixa, vendas e entrega. Já as

funções administrativas são realizadas pelos sócios e os serviços de montagem são realizados por profissionais terceirizados.

Além disso, o serviço de contabilidade é realizado por um escritório contábil, que controla a parte fiscal e de recursos humanos. A loja possui um sistema de informação comercial, porém não utiliza nenhum tipo de controle interno o que dificulta determinar o grau de confiabilidade das informações geradas.

Assim, após realizada a caracterização do negócio, na qual foi possível conhecer a história da empresa, seu quadro-societário, seu organograma, bem como os tipos de controles internos utilizados, iniciou-se a fase do diagnóstico empresarial, com o objetivo de conhecer melhor sobre o negócio em estudo.

3.2 Diagnóstico Situacional da Empresa

A fim de analisar o ambiente interno da empresa e o cenário que a empresa está inserida, foi realizado um diagnóstico situacional da organização. Para isso, foram utilizadas três ferramentas: Análise SWOT, pesquisa de mercado e a pesquisa de clima organizacional.

3.2.1 Análise SWOT

A primeira ferramenta utilizada para realizar o diagnóstico situacional da empresa Silva Comércio de Móveis LTDA foi a Análise SWOT. A ferramenta possui grande importância dentro do planejamento estratégico pois permite identificar os pontos fortes e fracos da empresa, assim como identificar possíveis ameaças e oportunidades. Desta forma, em posse das informações contidas na análise SWOT é possível identificar pontos de melhoria, aproveitar possíveis oportunidades e se resguardar de ameaças que possam comprometer a identidade do negócio.

Deste modo, levando-se em consideração as informações obtidas junto aos gestores e as características organizacionais observadas, foi possível elaborar a Análise SWOT da empresa, conforme demonstrado no Quadro 4.

Quadro 4 - Análise SWOT da Empresa Silva Comércio de Móveis

FORÇAS	FRAQUEZAS
• Potencial de crescimento; • Boa localização; • Empresa familiar: colaboradores leais e parceiros; • Dispõe de recursos próprios; • Bom relacionamento com fornecedores; • Carteira de cliente formada; • Veículo próprio para entregas; • Bons serviços e produtos	• Custo operacional elevado; • Falta controle gerencial e planejamento estratégico; • Administração centralizada; • Alta inadimplência; • Qualificação profissional insuficiente; • Falha na comunicação; • Falta de programas de fidelização de clientes; • Resistência a mudanças;
OPORTUNIDADES	**AMEAÇAS**
• Expansão do mercado mobiliário; • E-commerce; • Aumento da população adulta; • Programas de incentivo a micro e pequenas empresas; • Crescimento demográfico;	• Concorrência desleal: grandes redes, pregões; • Crise econômica e aumento do desemprego; • Consumidores cada vez mais exigentes; • Endividamento da população; • Elevadas cargas tributárias; • Profissionais desmotivados e sem comprometimento;

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A análise elaborada identificou como principais do forças do negócio, o bom relacionamento com colaboradores e fornecedores, a localização e estrutura física da empresa, a disponibilidade de recursos e a qualidade dos serviços e produtos ofertados. Em contrapartida, as principais fraquezas observadas são o elevado custo operacional, falta de planejamento estratégico e controles internos, falha na comunicação e qualificação profissional insuficiente.

Em relação aos fatores externos, identificou-se como oportunidade para a empresa: a expansão demográfica do município, o crescimento do mercado mobiliário, o aumento da população adulta, assim como, os programas de incentivo a pequenas empresas e novas formas de comercialização, como o e-commerce. Já como possíveis ameaças, destaca-se o elevado endividamento da população, a crise econômica e o aumento do desemprego, consumidores cada vez mais exigentes, concorrência desleal praticada por grandes redes e pregões, alta carga tributária e profissionais desmotivados.

Desta forma, após conhecer o cenário em que a empresa está inserida, buscou-se conhecer seu público-alvo e o nível de satisfação dos clientes por meio de uma pesquisa de mercado.

3.2.2 Pesquisa de Mercado

Para obter maiores informações sobre o ambiente interno da organização, foi realizada uma pesquisa de mercado com o intuito de identificar o público-alvo da empresa assim como o nível de satisfação de seus clientes. A análise foi realizada por meio de entrevistas estruturadas com aplicação de questionário, conforme Apêndice C, e contou com a participação de vinte consumidores que entraram na loja com a intenção de efetuar compras no decorrer das duas semanas últimas semanas do mês de novembro/2018.

Os resultados obtidos indicam que o público-alvo da empresa é formado por mulheres (60%), casadas (60%), de 30 a 40 anos (40%), pertencentes a classe E (60%) e que moram na zona urbana do município de Rondonópolis (70%). Ainda, observou-se que em relação ao hábito de compra, a maioria dos clientes (35%) consideram que o atendimento é o fator primordial no fechamento da venda, os produtos com maior procura são móveis em gerais, eletrodomésticos e estofados (17%) e que quando estes clientes não efetuam suas compras na loja, costumam adquirir seus produtos nas lojas Gazin (42%).

A pesquisa também revelou que dos entrevistados, a maioria (65%) já costumam comprar na loja, principalmente devido ao atendimento (43%). Além disso, em geral os clientes afirmam que conheceram a loja por meio de indicações e da vitrine (45%) e revelam que indicariam a empresa para amigos e familiares (95%).

Já em relação aos níveis de satisfação, os resultados indicam que os clientes se mostram muito satisfeitos com o atendimento proporcionado pela empresa (65%) e apresentam-se satisfeitos com os preços (60%) e formas de pagamento ofertadas (60%).

Então, após concluir a pesquisa de mercado e identificar o público-alvo da organização, buscou-se verificar o nível de satisfação dos colaboradores por meio de uma pesquisa do clima organizacional.

3.2.3 Pesquisa clima organizacional

O estudo do clima organizacional foi realizado através da aplicação de questionários estruturados, conforme disposto no Apêndice B, para os quatros funcionários fixos da empresa. Os resultados obtidos foram apresentados nas Figuras 5, 6, 7, 8, e 9.

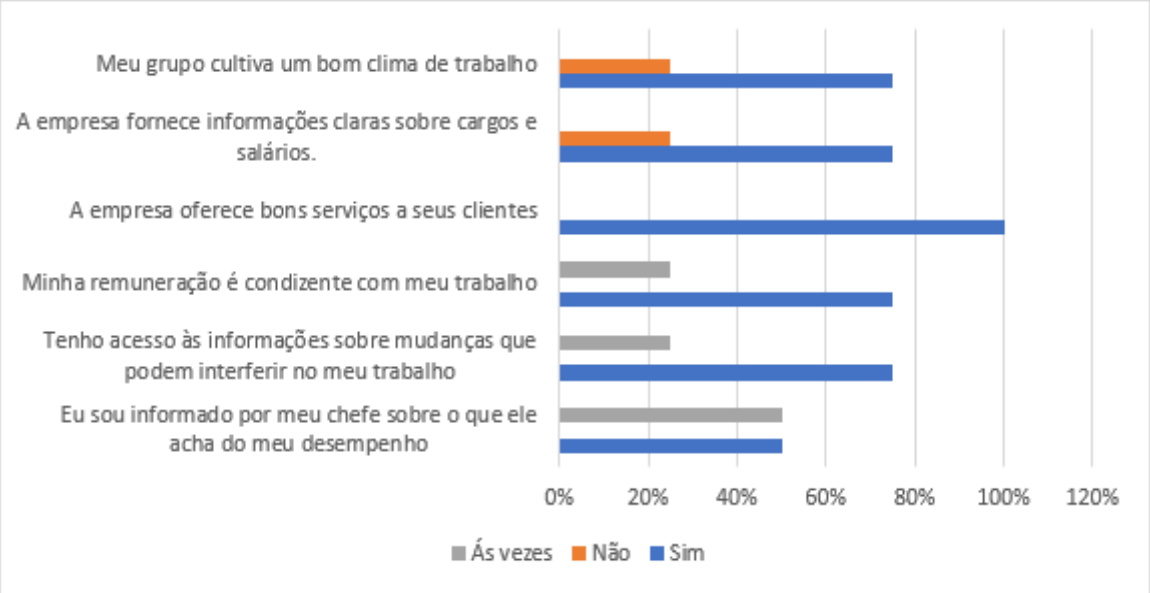

Figura 5 – Clima Organizacional Silva Comércio de Móveis
Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A partir das informações contidas na Figura 5, é possível inferir que a equipe possui um bom clima organizacional e a empresa possui uma clara preocupação em oferecer bons serviços a seus clientes, além disso, os dados mostram que a empresa em geral oferece informações sobre suas políticas de cargos e salários e a renumeração oferecida é compatível com as funções exercidas. Entretanto, percebe-se que relação a comunicação interna há possíveis falhas, haja visto que os colaboradores nem sempre são informados sobre as mudanças organizacionais e seus desempenhos individuais.

Já na Figura 6 é possível observar os fatores apontados como aqueles que trazem maiores satisfação em relação ao trabalho executado pelos colaboradores.

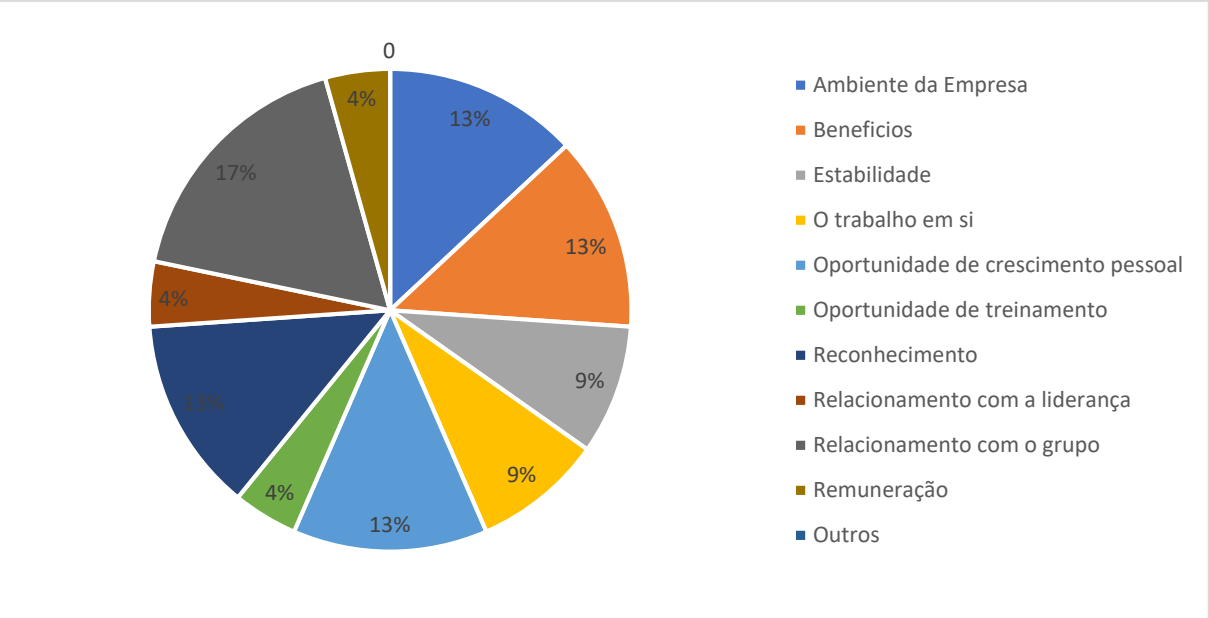

Figura 6 - Fatores de maior satisfação
Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

De acordo com os dados apresentados na Figura 6, pode-se observar que o relacionamento com o grupo é a razão que mais gera satisfação entre os colaboradores (17%), logo após aparecem os fatores como: oportunidade de crescimento pessoal (13%), reconhecimento (13%), ambiente da empresa (13%), benefícios (13%), o trabalho em si (9%) e a estabilidade (9%), por último foram listados a oportunidade de treinamento (4%), o relacionamento com a liderança (4%) e a remuneração (4%).

Na Figura 7 foram demonstrados os elementos que geram maior insatisfação em relação a trabalho executado.

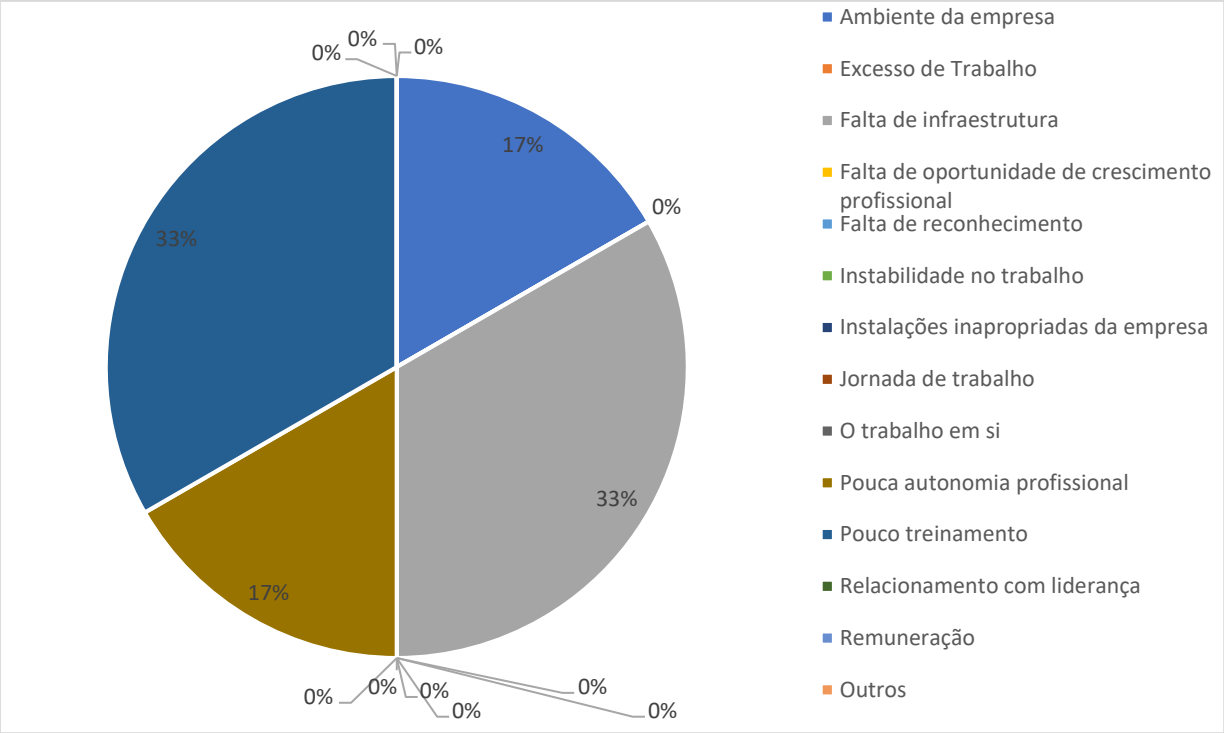

Figura 7 - Fatores de maior insatisfação
Fonte: elaborado pela autora, 2019.

A partir das informações apresentadas na Figura 7, é possível identificar que os motivos de maiores insatisfação dentro da empresa estão relacionados a falta de infraestrutura (33%), ausência de treinamento (33%), falta de autonomia profissional (17%) e o ambiente interno da empresa (17%).

Para complementar os fatores de insatisfação, a Figura 8 traz os principais elementos apontados pelos colaboradores como sendo aqueles que mais dificultam a execução de seu trabalho.

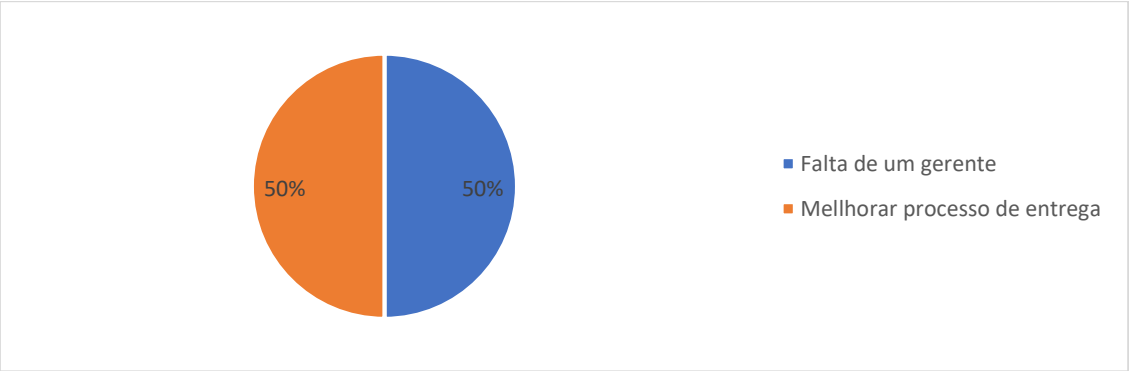

Figura 8 - Fatores que dificultam a execução do trabalho
Fonte: elaborado pela autora, 2019.

Assim, de acordo com as informações contidas na Figura 8, observa-se que os colaboradores apontam como fatores que dificultam a realização do trabalho aqueles

relacionados a falta de uma gerência definida e a dificuldade no processo de entrega da mercadoria.

Isto posto, na Figura 9 foram elencadas sugestões que contribuiriam para melhorar o nível de satisfação dos funcionários.

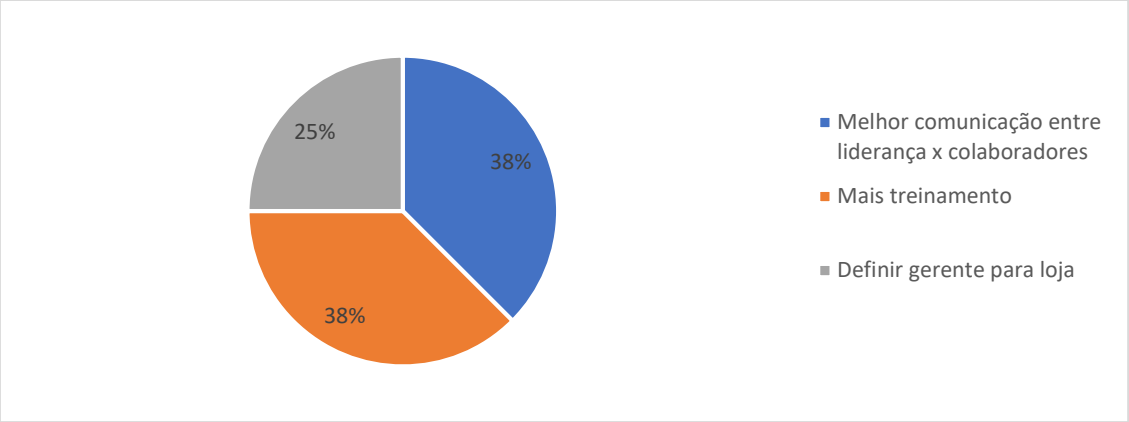

Figura 9 – Sugestões para melhorar nível de satisfação
Fonte: elaborado pela autora, 2019.

Portanto, diante do exposto, verifica-se que para melhorar o nível de satisfação dos colaboradores, a empresa deve investir em treinamentos, melhorar a comunicação interna, além de reorganizar seu organograma a fim de criar cargos de gerência que possam auxiliar a execução dos processos internos.

Concluído o diagnostico organizacional e a identificação dos elementos, como forças, fraquezas, oportunidades, ameaças, público-alvo e clima organizacional da empresa, deu-se início a fase desenvolvimento do *Balanced Scorecard*.

3.3 *BALANCED SCORECARD*

Nesta etapa inicia-se a implantação do Balanced Scorecard na empresa Silva Comércio de Móveis LTDA. Seguindo as diretrizes de Cimino (2004), o processo foi realizado em três passos, desmembrados em seis tarefas.

3.3.1 Preparação: 1° passo

O procedimento inicial para o desenvolvimento do *BSC* consiste na preparação do ambiente de aplicação, portanto, nesta etapa foi realizada uma reunião preliminar com os gestores da organização para apresentar a proposta, bem como apresentar um esboço teórico do conceito de *Balanced Scorecard*, suas vantagens e contribuições e a importância do envolvimento da administração durante a implementação do modelo. Após anuência dos gestores, deu-se início a processo de elaboração.

3.3.2 Elaboração: 2° passo

Seguindo a metodologia proposta, o processo de elaboração do *Balanced Scorecard* foi dividido em quatro tarefas.

A primeira, consistiu em conhecer as característica da empresa e seus objetivos estratégicos, assim, em posse das informações obtidas no diagnostico situacional, foi possível verificar que a empresa, por ser de pequeno porte e de cunho familiar, não possuía um planejamento estratégico formalizado, por conseguinte, para definir a missão, visão e valores da empresa foi realizada uma entrevista semiestruturada com os sócios, conforme questionário apresentado no Apêndice A.

Logo, com base nas informações fornecidas pelas gestores e pelo diagnóstico organizacional, foi possível formalizar a missão, visão e valores da empresa, que contou com a expressa aprovação dos administradores e estão descritas na Figura 10.

Figura 10 - Missão, Visão e Valores
Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Percebe-se, portanto, que a missão da empresa é fornecer a seus cliente produtos e serviços de qualidade com condições de pagamento facilitadas. Já como visão, a empresa pretende se fortalecer no mercado em que atua através da melhorias operacionais, como atendimento, retenção de clientes e mix de produto. Ademais, ficou definido como principais valores esperados pela instituição, a satisfação do cliente, integridade dos colaboradores, capacitação e motivação da equipe, eficiência e parceria.

Dando continuidade ao trabalho, foram estabelecidos objetivos estratégicos para cada perspectiva do *Balanced Scorecard*, baseando-se nas informações contidas na missão, visão e valores da empresa.

Foram estabelecidos dez objetivos estratégicos dentro das quatro perspectivas, conforme demonstrado no Quadro 5.

Quadro 5 - Objetivos Estratégico da Silva Comércio de Móveis

Perspectiva	Objetivos estratégicos
Financeira	Reduzir custos e despesas
	Aumentar faturamento bruto
	Diminuir inadimplência
Clientes	Fidelizar e satisfazer clientes
	Conquistar novos clientes
Processos Internos	Otimizar estoques
	Melhorar a eficiência organizacional
	Plano de Marketing
Aprendizado e crescimento	Melhorar o clima organizacional
	Alinhamento de Estratégias

Fonte: elaborado pela autora, 2019.

Conforme demonstrado no Quadro 5, os objetivos estratégicos elaborados para a perspectiva financeira estão relacionados ao aumento da receita bruta, diminuição da inadimplência e redução dos custos e despesas, já na perspectiva do cliente foram elencados a fidelização e satisfação dos clientes bem como a conquista de novos consumidores, para a perspectiva de processos internos optou-se pela otimização dos estoques, melhoria na eficiência organizacional e investimento em um plano de marketing, para finalizar foram definidos os objetivos estratégicos para a perspectiva de aprendizado e crescimento que preveem a melhoria do clima organizacional e o alinhamento da estratégia.

Finalizada a etapa de definição dos objetivos estratégicos, realizou-se uma reunião com os gestores para elaboração dos indicadores de desempenho, que servirão como base de mensuração para o acompanhamento dos resultados. Os indicadores escolhidos estão demonstrados no Quadro 6.

Quadro 6 - Indicadores de desempenho Silva Comércio de Móveis

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores
Financeira	Reduzir custos e despesas	% Custos
		% Despesas
	Aumentar faturamento bruto	% Faturamento Bruto
	Diminuir inadimplência	% Inadimplência
Clientes	Fidelizar e satisfazer clientes	% Satisfação dos clientes
		% Satisfação com as condições de pagamento
		% Reclamações
	Conquistar novos clientes	N° de novos clientes
Processos Internos	Otimizar estoques	Giro de Estoque
		% Perdas
	Melhorar a eficiência organizacional	% vendas por funcionários
		N° Controles Internos
		Prazo de entrega e montagem
	Plano de Marketing	% investimento em marketing
Aprendizado e crescimento	Melhorar o clima organizacional	Pesquisa de clima organizacional
		N° treinamentos
	Alinhamento de Estratégias	N° Reunião

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Assim, foram definidos como indicadores da perspectiva financeira, o % do custo, % de despesa, % de faturamento bruto e % de inadimplência, já para a perspectiva de clientes foram estipulados os indicadores de % Satisfação dos clientes, % Satisfação com as condições de pagamento, % Reclamações e n° de novos clientes, na perspectiva de processos internos foram indicados o giro de estoque, % perda, % venda por funcionários, n° de controles internos e o prazo de entrega e montagem, finalmente na perspectiva de aprendizado e crescimento foram definidos os indicadores de pesquisa de clima organizacional, n° treinamentos e n° reuniões.

Logo após definir os indicadores de desempenho, foi estabelecido com base nas informações coletadas através dos demonstrativos financeiros, pesquisa de mercado, pesquisa de clima organizacional e dados fornecidos pelos próprios gestores, as metas de superação conforme demonstrado no Quadro 7.

Quadro 7 - Metas de Superação

	Objetivos estratégicos	**Indicadores**	**Metas**
Financeira	Reduzir custos e despesas	% Custos	Reduzir 5%
		% Despesas	Reduzir 10%
	Aumentar faturamento bruto	% Faturamento Bruto	Aumentar em 10%
	Diminuir inadimplência	% Inadimplência	Diminuir em 10%
	Fidelizar e satisfazer	% Satisfação dos clientes	Aumentar para 80%
		% Satisfação com as condições de pagamento	Aumentar para 80%
		% Reclamações	Diminuir em 20%
	Conquistar novos clientes	N° de novos clientes	Conquistar 30 novos clientes/mês
Processos Internos	Otimizar estoques	Giro de Estoque	Reduzir para 180 dias
		% Perdas	Reduzir para 5%
	Melhorar a eficiência organizacional	% vendas por funcionários	Aumentar em 20%
		N° Controles Internos	Implantar 4 tipos de controles internos
		Prazo de entrega e montagem	Reduzir para 1 dia útil
	Plano de Marketing	% investimento em marketing	Aumentar em 20%

Aprendizado e crescimento	Melhorar o clima organizacional	Pesquisa de clima organizacional	Aumentar 15% nível de Satisfação
		N° treinamentos	2 eventos/ ano
	Alinhamento de Estratégias	N° Reunião	4 reuniões mensais

Fonte: elaborado pela autora, 2019.

As metas de superação definidas na perspectiva financeira foram a redução de 5% dos custos e 10% das despesas, aumento de 10% do faturamento bruto e diminuição de 10% da inadimplência, na perspectiva de clientes as metas de superação foram aumentar em 80% a satisfação dos clientes e da satisfação com as condições de pagamento, diminuir em 20% o percentual de reclamações e conquistar 30 novos clientes/mês, já na perspectiva de processo de interno as metas de superação foram reduzir em 5% a perda e o giro do estoque para 180 dias, aumentar em 20% o percentual de venda por funcionários, implantar quatro tipos de controle interno, reduzir para 1 dia útil o prazo de entrega e montagem e aumentar 20% o percentual de investimento em marketing, finalmente na perspectiva de aprendizado e crescimento as metas de superação foram aumentar em 15% nível de satisfação, 2 eventos/ano e realizar 4 reuniões/mensais.

Após elaboradas as metas de superação, foi traçado o plano de ação da empresa, conforme exposto no Quadro 8.

Quadro 8 - Plano de Ação

	Objetivos estratégicos	**Indicadores**	**Plano de Ação**
Financeira	Reduzir custos e despesas	% Custos	• Buscar melhores condições junto aos fornecedores • Realizar cotações de compra • Obter vantagem na compra de maiores volumes
		% Despesas	• Implantação de um orçamento empresarial; • Reduzir gastos com processos ineficientes

			• Cortar gastos que não afetem a qualidade dos serviços • Acompanhar periodicamente as despesas
	Aumentar faturamento bruto	% Faturamento Bruto	• Investimento em marketing • Aumentar Ticket Médio de Vendas • Aumentar mix de produtos • Atrair novos clientes
	Diminuir inadimplência	% Inadimplência	• Terceirizar o sistema de cobrança • Controle das contas a receber • Oferecer condições de pagamento com menores riscos • Melhorar a análise de crédito do crediário próprio
Clientes	Fidelizar e satisfazer clientes	% Satisfação dos Clientes	• Garantir a pontualidade e a eficiência nos serviços • Implantar serviços de pós-venda • Atendimento personalizado • Implantar cartão fidelidade • Criar um serviço de atendimento ao cliente (SAC) • Entrega e montagem imediatas
		% Satisfação com as condições de pagamento	• Oferecer condições de pagamento facilitada; • Buscar parcerias de programas de vantagens, sindicatos e associações; • Realizar vendas através de financeiras; • Maiores descontos para vendas no dinheiro e cartão
		% Reclamações	• Trabalhar com produtos de qualidade • Oferecer produtos diferenciados • Garantir assistência técnica dos produtos • Garantir o prazo de entrega e montagem • Garantir a entrega dos produtos corretos e sem avarias
	Conquistar novos clientes	N° de novos clientes	• Investir em *marketing* • Realizar vendas através de outros canais de comunicação • Descontos para novos clientes • Promoção de produtos

Processos Internos	Otimizar estoques	Giro de Estoque	• Melhorar o processo de compra • Acompanhar falta de produtos e solicitações de clientes • Buscar fornecedores que ofereçam produtos diferenciados • Promover produtos antigos • Melhorar o mix de produtos
		% Perdas	• Melhorar a infraestrutura e organização dos estoques • Reduzir avarias na estocagem e na entrega e montagem dos produtos • Melhorar o controle de estoque através da realização de inventários periódicos
	Melhorar a eficiência organizacional	% vendas por funcionários	• Agilidade no atendimento • Realizar vendas por novos canais • Implementar um sistema de CRM • Estabelecer e acompanhar metas de vendas mensais
		N° Controles Internos	• Controle de estoques • Controle de contas a pagar e receber • Controle de caixa e banco • Controle interno de compra • Elaborar um manual de controles internos
		Prazo de entrega e montagem	• Gratificar funcionários pelos serviços prestados no prazo • Contatar mais terceirizados para montagem • Definir encarregado das entregas e montagens.
	Plano de Marketing	% investimento em marketing	• Melhorar a exposição dos produtos • Aprimorar o uso de mídias socias • Desenvolver plano de marketing anual • Participar de feiras e eventos promocionais • Criar campanhas publicitárias mensalmente. • Desenvolver programa de fidelidade • Oferecer condições de pagamento diferenciadas
Aprendizado e crescimento	Melhorar o clima organizacional	Pesquisa de clima organizacional	• Elaborar um Plano de Cargo e Salário • Melhorar as condições de trabalho e oferecer os instrumentos necessários para seu desenvolvimento (EPI’s, uniformes, computadores, veiculo, *etc*) • Elaborar um Organograma Interno • Definir supervisores de venda e estoque

			• Implantar o Regulamento Interno da Empresa
		N° treinamentos	• Investir em treinamento e capacitação dos colaboradores
	Alinhamento de Estratégias	N° Reunião	• Difundir os objetivos e metas organizacionais • Implementar um canal de comunicação direta entre a equipe e a liderança • Implantar sugestões válidas oferecidas pelos colaboradores • Elaborar e Implementar Planos de Ação • Estabelecer metas individuais com avaliação de desempenho • Criar um local de divulgação de informações

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

O plano de ação visa desmembrar os objetivos estratégicos em ações práticas para alcance das metas organizacionais, assim, na perspectiva financeira o plano de ação está ligado a melhores negociações com fornecedores, redução e acompanhamento dos gastos, controle das contas a receber e aumento do faturamento bruto através de investimento em *marketing* e conquista de novos clientes. Na perspectiva de clientes, o plano de ação se resume aumentar a satisfação e fidelização através da melhoria dos serviços, condições de pagamento facilitadas e implantação de serviços de pós-venda. Já na perspectiva de processos internos as principais ações estão relacionadas a otimização do estoque através de inventários periódicos e promoção de produtos antigos, na melhoria da eficiência organizacional com a melhoria dos processos internos e agilidade no atendimento e na entrega, e na criação de um plano de *marketing*, com o aprimoramento das mídias sociais e campanhas publicitárias. Finalmente na perspectiva de aprendizado e crescimento o plano de ação busca melhorar o clima organizacional através da elaboração de um plano de cargo e salário, estruturação do organograma interno, implantação de regulamentos e processos, investimento em capacitação e treinamento bem como na melhoria da comunicação interna da empresa.

Desta forma, após finalizado a etapa de definição das metas de superação e plano de ação, iniciou-se a última tarefa do processo de elaboração que consiste na preparação da implantação da proposta e aprovação final.

Para facilitar a visualização da estratégia foi elaborado um mapa estratégico, conforme disposto na Figura 11, que permite observar as causas e efeitos gerados pela execução de cada objetivo estratégico.

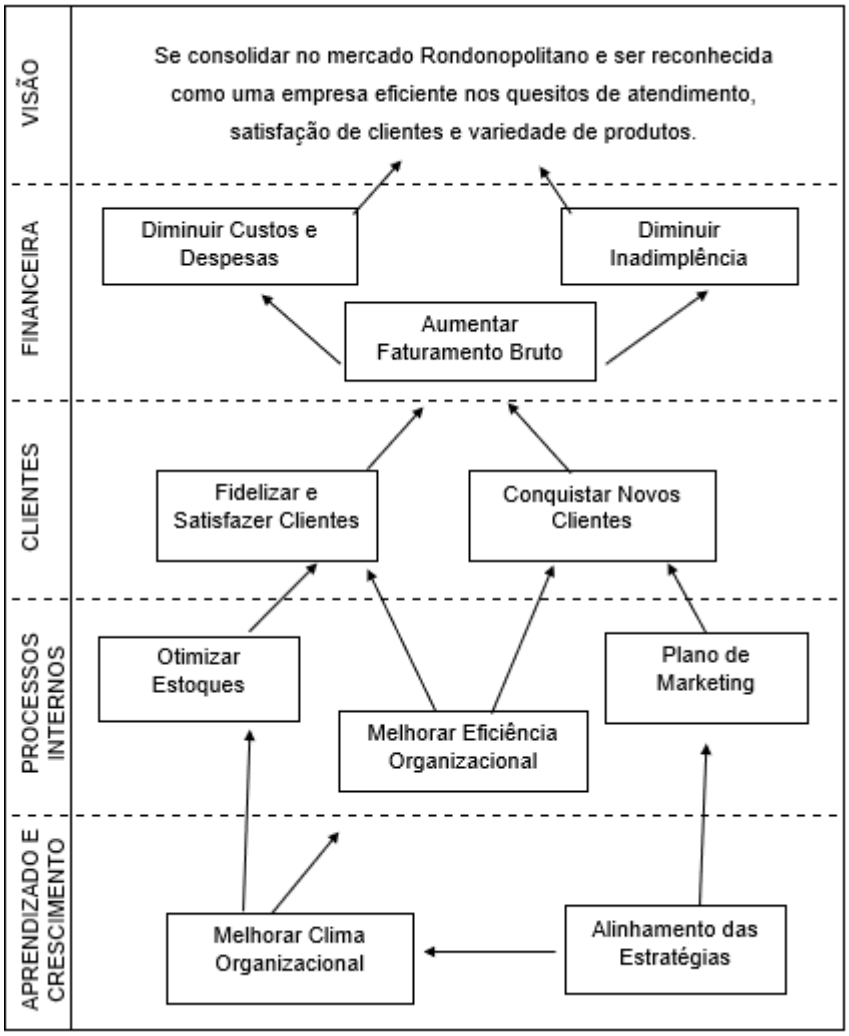

Figura 11 - Mapa Estratégico Silva Comércio de Móveis
Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Além disso, para melhor observação da proposta foi desenvolvido um painel de bordo, conforme disposto no Apêndice D, que permite uma visualização completa de todas as informações contidas no *Balanced Scorecard,* como: perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas de superação e plano de ação.

Portanto, após a elaboração de todos os documentos, foi realizada uma reunião com os gestores para obter a aprovação final do projeto. Assim, finaliza-se a etapa de elaboração do Balanced Scorecard na empresa Silva Comércio de Móveis Ltda, e inicia-se o processo de implantação.

3.3.3 Implantação: 3° Passo

O processo de implantação consiste na colocação do sistema em funcionamento, com a revisão dos objetivos estratégicos, metas de superação e indicadores de desempenho.

Desta forma, a fase de implantação inicia-se com uma reunião da equipe, colaboradores e gestores, para explicar sobre os objetivos estratégicos da empresa, seu plano de ação e os indicadores de desempenho.

Logo após, para auxiliar a empresa no monitoramento e avaliação periódica, foi elaborada uma proposta de acompanhamento para a organização, conforme demonstrado no Quadro 9.

.

Quadro 9 - Proposta de Acompanhamento e Avaliação

Indicadores de desempenho	Método de Medição	Unidade Setorial	Periodicidade
% Custos	(Custos totais do período / Receita do período) x 100	Financeiro	Mensal
% Despesas	(Despesas totais do período / Receita do período) x 100	Financeiro	Mensal
% Faturamento Bruto	(Receita bruta período – Receita bruta período anterior/ receita bruta período anterior) x 100	Financeiro	Mensal
% Inadimplência	(Parcelas vencidas/Total vendas a prazo) x 100	Financeiro	Trimestral
% Satisfação dos clientes	(Nº de clientes satisfeitos / Nº total de clientes) x 100	*Marketing*	Anual
% Satisfação com as condições de pagamento	(Nº de clientes satisfeitos / Nº total de clientes) x 100	*Marketing*	Anual
% Reclamações	(Nº de reclamações registradas por clientes / Nº total de atendimentos) x 100	*Marketing*	Mensal
N° de novos clientes	N° clientes atual – N° clientes anterior	*Marketing*	Mensal
Giro de Estoque	CMV/ Média de Estoque	Administrativo	Semestral
% Perdas	(Custo produtos avariados/ custos estoque total) x100	Administrativo	Mensal

% vendas por funcionários	(Venda por funcionário (R$) / Venda Total (R$)) X 100	Administrativo	Mensal
N° Controles Internos	Controles internos implantados	Administrativo	Anual
Prazo de entrega e montagem	Data venda x data entrega/montagem	Administrativo	Semanal
% investimento em marketing	(Investimento em marketing/Receita período) x 100	Financeiro	Mensal
Pesquisa de clima organizacional	(N° colaboradores satisfeitos/ N° Colaboradores totais) x 100	Recursos Humanos	Semestral
N° treinamentos	N° treinamentos	Recursos Humano	Anual
N° Reunião	N° Reuniões	Administrativo	Mensal

Fonte: elaborado pela autora, 2019

Assim, a proposta de avaliação visa facilitar o processo de monitoramento do *BSC,* permitindo uma visão clara dos indicadores de desempenho, o método de avaliação, a unidade responsável pelo acompanhamento e a periodicidade em que o monitoramento deverá ser realizado.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico é uma ferramenta valiosa para empresas que buscam criar um diferencial competitivo e gerar valor para seus clientes através da execução de seus objetivos estratégicos. Entretanto, as empresas de pequeno porte apresentam grande dificuldade na formulação de estratégia empresarial e na implantação de ferramentas de gestão devido a falta de tempo e escassez de recursos.

Desta forma, a presente pesquisa teve como objetivo implantar um sistema de gerenciamento estratégico, denominado *Balanced Scorecard,* em uma empresa de pequeno porte por meio de um estudo de caso realizado na empresa Silva Comércio de Móveis Ltda. Assim, o estudo buscou responder a seguinte problemática: "**Como implantar uma proposta de *Balanced Scorecard* em uma empresa de pequeno porte?"**

Portanto, para alcançar o objetivo geral deste trabalho e responder a problemática proposta, o estudo foi dividido em quatro objetivos específicos que descreveram de forma detalhada os passos executados na pesquisa.

O primeiro objetivo proposto foi apresentar o conceito de *Balanced Scorecard* para o gestores da organização, deste modo, após anuência da administração foi iniciada a elaboração da proposta.

O segundo objetivo foi conhecer o ambiente da empesa e definir seus objetivos estratégicos. Portanto, nesta etapa foi realizado um diagnóstico empresarial através da utilização de ferramentas como a Análise SWOT, pesquisa de mercado e de clima organizacional. Após a coleta dos dados e reuniões com gestores foi possível definir a missão, visão e valores da empresa.

Já o terceiro objetivo consistia na elaboração de uma proposta de *Balanced Scorecard* específica para empresa, assim após toda a análise elaborada, foi definido os objetivos estratégicos de cada perspectiva, bem como seus indicadores de desempenho, metas de superação e plano de ação.

Finalmente, o quarto objetivo era implantar a proposta do *BSC*, deste modo, em uma reunião com a equipe da empresa foi divulgada a proposta, o mapa estratégico e o plano de acompanhamento elaborado.

Logo, foi possível verificar que a hipótese da pesquisa se confirmou pois foi possível implantar uma proposta de *Balanced Scorecard* em uma empresa de pequeno porte de acordo com a metodologia proposta.

Além disso, verificou-se que a implantação do *BSC* não exige alto investimento, podendo ser implantada em um curto período e permite uma grande integração entre a equipe, uma vez que todos devem contribuir para a construção da proposta.

Ademais, como aspectos positivos verificados na implantação do BSC pode-se apontar a formalização da estratégia da empresa, a conscientização dos administradores quanto a importância da utilização de um sistema de gestão estratégica, a definição dos indicadores e plano de metas, assim como a elaboração do plano de acompanhamento que permitirá aos gestores realizar a avaliação e monitoramento dos indicadores a fim de acompanhar seus resultados.

Como sugestões para trabalhos futuros, recomenda-se realizar o acompanhamento dos resultados em empresas que já utilizam o *Balanced Scorecard* a fim de verificar eventuais dificuldades no monitoramento e avaliação dos indicadores de desempenho. Ainda poderia ser realizado um estudo comparativo entre empresas que utilizem ferramentas de gestão e empresas que não as utilizam com o intuito de verificar as principais diferenças proporcionadas pela sua utilização.

REFERÊNCIAS

Associação do Comércio de Rondonópolis – ACIR. **Perfil Rondonópolis 2012.** Disponível em: <http://www.acirmt.com.br/2017/docs/Perfil_Rondonopolis_1.pdf> Acesso em 17/08/2018.

ATKINSON, Anthony A *et al*. **Contabilidade Gerencial**. Ed. 2°. São Paulo: Atlas, 2000.

BATALHA, Mário Otávio; PONGELUPPE, Perla Calil. Utilização de Indicadores de Desempenho para Micro e Pequenas Empresas. *In*: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXI, 2001, Salvador. **Anais [...]** Salvador: ABEPRO, 2001.

BERNADI, Talita; SILVA, Iris Bento da; BATOCCHIO, Antônio. **Roteiro para implantação de *Balanced Scorecard*: estudo de caso em pequena empresa**. Revista de Ciência e Tecnologia. v.17, n. 33, p. 87-102, jan./jun., 2002.

BEUREN, Ilse Maria (org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional.** Revista Produção, v.16, n.2, p.258-273, maio/ago., 2006.

BRASIL. **Lei complementar nº 123**, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial, Brasília, DF, 14 dez. 2006.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico:** Fundamentos e aplicações. 2° ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

CIMINO, Júlio Cezar da Silva. **Implantação do *Balanced Scorecard* (BSC) em pequenas empresas: um estudo de caso em uma empresa de serviços em Juiz de Fora – MG.** Orientador: Dr. Antonio Cezar Bornia. 2004. 100 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CIMINO, Júlio Cezar da Silva; SILVEIRA, Cristiane de Sales. Implantação do *Balanced Scorecard* (BSC) em pequenas empresas. *In*: Congresso Brasileiro de Custos, XV, 2008, Curitiba. **Anais [...]** Curitiba: CBC, 2008.

COBRA, Marcos**. Marketing Básico: Uma Abordagem Brasileira**. Ed. 4°. São Paulo: Atlas, 2013.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO. **MPE: Avanços importantes para as micro e pequenas empresas 2017-2018**. Rio de Janeiro: 2017, 96p.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. **A Eficiência e a Eficácia da Gestão Estratégica: do Planejamento Estratégico à Mudança**

Organizacional. Revista de Ciência da Administração, Florianópolis, v.9, n.19, p.147-178, set/dez. 2007.

GOMES, Francisco Rodrigues. **Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações.** Revista Administração de Empresas, v.42, n.2, p.95-103, abr./jun., 2002.

HORNGREN, Charles; SUNDEM, Gary; STRATTON, William, **Contabilidade Gerencial**. Ed. 12°. São Paulo: Prendice Hall, 2004.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard*.** Ed.1°. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LIMA, Andréa Cavalcanti Correia; CAVALCANTI, Arlei Antonio; PONTE, Vera. **Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da Qualidade da gestão: *Balanced Scorecard* promovendo mudanças.** Revista Contabilidade & Finanças, Ed. Especial, p. 79-94, jun.2004.

LOPES, António Carlos Vaz. **Adoção De Inovação Organizacional: O Caso Do *Balanced Scorecard* (*BSC)* Em Três Empresas Brasileiras.** Orientadora**:** Drª Cláudia Terezinha Kniess**.** 2013. 265 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Nove de Julho, São Paulo.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de *Marketing*: Uma Orientação Aplicada**. Ed. 6°. São Paulo: Bookman, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 31° ed. São Paulo: Atlas: 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

PARISI, Cláudio; MEGLIORINI, Evandir (org). **Contabilidade Gerencial**. Ed. 2°. São Paulo: Atlas, 2011.

PIETRO, Vanderli C. *et al*. **Fatores críticos na implantação do *Balanced Scorecard*.** Revista Gestão & Produção. v. 13, n. 1, p. 81-92, jan./abr., 2006.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa do Trabalho Acadêmico**. Ed. 2°. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RICARDO, Wanderleia Abril Ramos. **Gestão do Clima Organizacional.** Orientadora: Ana Cristina Guimarães**.** 2004. 47 f. Monografia (Pós-graduação em Pedagogia Empresarial) – Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro.

RIVA, Adriano Luiz; FEDATO, Geovana Alves de Lima. **Geração de Informações Contábeis Gerenciais Utilizando a Metodologia do Balanced Scorecard: Um Estudo de Caso.** Revista Contabilidade & Amazônia, v.2, n.1, p.30-43, jan./dez. 2009.

SANTOS, Márcio Cardoso; FERNANDES, Maria Edleide B.A. **A ferramenta analise SWOT no processo de formulação das ações estratégicas nas pequenas empresas. Um estudo de caso na empresa empreiteira MAGNU JD SÃO PAULO LTDA.** Revista FATEC SEBRAE, v.2, n.2, p. 111-126, 2015.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf.
Acesso em: 19 ago. 2018.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios: 2016**. Ed. 9°. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. São Paulo: DIEESE, 2018.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade**. Ed.2°. São Paulo: Atlas, 2008.

SOARES, Cristina Ristori Dias. **Desenvolvimento de uma Sistemática de Elaboração do *Balanced Scorecard* para Pequenas Empresas.** Orientador: Prof. Dr. Francisco José Kliemann Neto. 2001. 120 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do Planejamento.** Orientador: Dr. Edmundo Escrivão Filho 2002. 206 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

ZAMBERLAN, Luciano. **Pesquisa de Mercado**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2008.

APÊNDICE A – ROTEIRO ENTREVISTA GESTORES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO
***CAMPUS* UNIVERSITÁRIO DE RONDONÓPOLIS**
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE

Esta pesquisa está sendo desenvolvida pela discente Franciele da Silva Barozzi, sob a orientação do Prof. Me Florentino Gonçalves Senise, como parte integrante do projeto de pesquisa apresentado e aprovado pelo Departamento de Ciências Contábeis, do ICHS/CUR/UFMT, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis.

A presente entrevista será realizada com os gestores da empresa Silva Comércio de Móveis com o objetivo de elaborar uma proposta de *Balanced Scorecard* para a organização. A finalidade da entrevista consiste em conhecer o negócio e seus objetivos estratégicos.

Ressalta-se que a pesquisa possui cunho puramente acadêmico, sendo as informações fornecidas utilizadas somente para a elaboração do presente estudo monográfico.

Rondonópolis, 5 de Novembro de 2018.

1. A empresa realiza planejamento estratégico?
a) Se sim, como é desenvolvido?
b) Se não, quais os motivos para não realizar este planejamento?

2. Os colaboradores conhecem claramente as metas estabelecidas pela empresa?
a) Com que frequência as metas são revisadas?
b) Como e com que frequência as metas são comunicadas aos colaboradores?

3. Existe algum sistema de medição de desempenho ou de controle internos?
a) Se sim, cite-os.
b) Se não, porque a empresa não os utiliza?

4. A empresa possui missão, visão e valores definidos? Se não, responda:
a) Porque a empresa existe?
b) Quais os produtos e serviços oferecidos?
c) Qual público-alvo da empresa? Como se propõe a atingi-lo?
d) Qual é seu diferencial frente a outras empresas do segmento?
e) Onde a empresa quer chegar?
f) Como pretende a empresa pretender ser vista daqui a cinco anos?
g) Quais valores você reconhece em seus colaboradores?

5. Quais seriam os pontos fortes e fracos existentes em sua empresa?

6. Quais ameaças e oportunidades você identifica para sua empresa?

7. Na sua opinião, como a empresa é vista:
   a) pelos clientes?
   b) pelos fornecedores?
   c) pelos colaboradores?

8. Como a empresa deseja ser vista por seus sócios?
a) Para atingir os objetivos financeiros, quais processos a empresa deve melhorar?

9. Como a empresa deseja ser vista por seus clientes?
a) Para atingir a satisfação dos clientes, quais processos a empresa deve melhorar?

10. Como a empresa deseja ser vista por seus colaboradores?
a) Para melhorar o desempenho de seus colaboradores, quais processos a empresa deve melhorar?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIOS COLABORADORES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO
***CAMPUS* UNIVERSITÁRIO DE RONDONÓPOLIS**
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE

Esta pesquisa está sendo desenvolvida pela discente Franciele da Silva Barozzi, sob a orientação do Prof. Me Florentino Gonçalves Senise, como parte integrante do projeto de pesquisa apresentado e aprovado pelo Departamento de Ciências Contábeis, do ICHS/CUR/UFMT, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis.

O presente questionário será realizado com os colaboradores da empresa Silva Comércio de Móveis com o objetivo de elaborar uma proposta de Balanced Scorecard para a organização. A finalidade deste questionário é conhecer o clima organizacional da empresa e os fatores críticos de sucesso na execução das atividades

Ressalta-se que a pesquisa possui cunho puramente acadêmico, sendo as informações fornecidas utilizadas somente para a elaboração do presente estudo monográfico.

Rondonópolis, 12 de Novembro de 2018.

1. Eu sou informado por meu chefe sobre o que ele acha do meu desempenho.

( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes

2. Tenho acesso às informações sobre mudanças que podem interferir no meu trabalho.

( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes

3. Minha remuneração é condizente com meu trabalho

( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes

4. A empresa oferece bons serviços a seus clientes.

( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes

5. A empresa fornece informações claras sobre cargos e salários.

( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes

6. Meu grupo cultiva um bom clima de trabalho

( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes

7. Em relação a seu trabalho, você se considera:

( ) Pouco Satisfeito ( ) Satisfeito ( ) Muito Satisfeito

8. Marque com um X os principais fatores que trazem mais SATISFAÇÃO no seu trabalho.

( ) Ambiente da empresa
( ) Benefícios
( ) Estabilidade no emprego
( ) O trabalho em si
( ) Oportunidades de crescimento profissional
( ) Oportunidades de treinamento
( ) Reconhecimento
( ) Relacionamento com a liderança
( ) Relacionamento com o grupo
( ) Remuneração
( ) Outros fatores: _____

9. Marque com um x os principais fatores que trazem mais INSATISFAÇÃO no seu trabalho.

( ) Ambiente da empresa
( ) Excesso de trabalho
( ) Falta de infraestrutura para trabalhar

( ) Falta de oportunidades de crescimento profissional
( ) Falta de reconhecimento
( ) Instabilidade no emprego
( ) Instalações inapropriadas da empresa
( ) Jornada de trabalho
( ) O trabalho em si
( ) Pouca autonomia profissional
( ) Pouco treinamento
( ) Relacionamento com a liderança
( ) Remuneração
Outro fatores:_____ _

10. Na sua opinião, quais medidas a empresa poderia adotar para melhorar o nível de satisfação dos colaboradores?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

11. O que a empresa faz que dificulta a execução do seu trabalho e deveria ser modificado?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

APÊNDICE C – ROTEIRO ENTREVISTA CLIENTES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO
***CAMPUS* UNIVERSITÁRIO DE RONDONÓPOLIS**
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE

Esta pesquisa está sendo desenvolvida pela discente Franciele da Silva Barozzi, sob a orientação do Prof. Me Florentino Gonçalves Senise, como parte integrante do projeto de pesquisa apresentado e aprovado pelo Departamento de Ciências Contábeis, do ICHS/CUR/UFMT, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis.

A presente entrevista será realizada com os clientes da empresa Silva Comércio de Móveis a com o objetivo de elaborar uma proposta de Balanced Scorecard para a organização. A finalidade do questionário é conhecer o público alvo da empresa.

Ressalta-se que a pesquisa possui cunho puramente acadêmico, sendo as informações fornecidas utilizadas somente para a elaboração do presente estudo monográfico.

Rondonópolis, 19 de Novembro de 2018.

1. Gênero:

( ) Feminino
( ) Masculino

2. Renda Familiar:

( ) Até R$ 2.000,00
( ) De R$2.000,00 a 4.000,00
( ) De R$ 4.000,00 a 9.500,00
( ) Acima de R$ 9.500,00

3. Estado Civil:

( ) Casado(a)
( ) Solteiro(a)
( ) Divorciado(a)
( ) Viúvo(a)

4. Já é cliente da loja?

( ) Não

( ) Sim

5. Se sim, porque gosta de comprar na loja

( ) Atendimento

( ) Preço

( ) Condições de Pagamento

( ) Variedade dos produtos

( ) Outros: _____

6. Como conheceu a loja?

( ) Redes Sociais

( ) Indicação

( ) Rádio ou Televisão

( ) Vitrine

( ) Outros:_____

7. Ano de Nascimento: _____

8. Local de Residência: _____

9. Que tipo de produto o senhor (a) procurava? Encontrou?

_____

10. Quais destes pontos, o sr. considera primordial no momento de efetuar suas compras?

( ) Preço do produto

( ) Atendimento

( ) Formas de Pagamento

( ) Desconto

( ) Outros _____

11. Qual o nível de satisfação do sr(a)., quanto:

Atendimento:

( ) Pouco Satisfeito ( ) Satisfeito ( ) Muito Satisfeito

Preço

( ) Pouco Satisfeito ( ) Satisfeito ( ) Muito Satisfeito

Forma de Pagamento

( ) Pouco Satisfeito ( ) Satisfeito ( ) Muito Satisfeito

12. O sr (a). Costuma comprar móveis em outras lojas? Quais?

_____

_____

13. O sr(a). Recomendaria a loja para amigos?

( ) Sim
( ) Não
Porque? _____

APÊNDICE D – *BALANCED SCORECARD*

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Plano de Ação
Financeira	Reduzir custos e despesas	% Custos	Reduzir 5% dos custos	• Buscar melhores condições junto aos fornecedores • Realizar cotações de compra • Obter vantagem na compra de maiores volumes
		% Despesas	Reduzir 10% das despesas	• Implantação de um orçamento empresarial; • Reduzir gastos com processos ineficientes • Cortar gastos que não afetem a qualidade dos serviços • Acompanhar periodicamente as despesas
	Aumentar faturamento bruto	% Faturamento Bruto	Aumentar em 20% o faturamento bruto anual	• Investimento em marketing • Aumentar Ticket Médio de Vendas • Aumentar mix de produtos • Atrair novos clientes
	Diminuir inadimplência	% Inadimplência	Diminuir em 10% os índices de inadimplência	• Terceirizar o sistema de cobrança • Controle das contas a receber • Oferecer condições de pagamento com menores riscos • Melhorar a análise de crédito do crediário próprio
Clientes	Fidelizar e satisfazer clientes	Pesquisa de satisfação	Aumentar para 70% os indicies de satisfação dos clientes	• Garantir a pontualidade e a eficiência nos serviços • Implantar serviços de pós-venda • Atendimento personalizado • Implantar cartão fidelidade • Criar um serviço de atendimento ao cliente (SAC) • Entrega e montagem imediatas
		N° Condições de Pagamento oferecidas	Implantar 3 novas formas de pagamento	• Oferecer condições de pagamento facilitada; • Buscar parcerias de programas de vantagens, sindicatos e associações; • Realizar vendas através de financeiras; • Maiores descontos para vendas no dinheiro e cartão
		N° reclamações/total de atendimento	Diminuir em 20% o número de reclamações	• Trabalhar com produtos de qualidade • Oferecer produtos diferenciados • Garantir assistência técnica dos produtos • Garantir o prazo de entrega e montagem • Garantir a entrega dos produtos corretos e sem avarias
	Conquistar novos clientes	N° de novos clientes	Conquistar 30 novos clientes/mês	• Investir em *marketing* • Realizar vendas através de outros canais de comunicação • Descontos para novos clientes • Promoção de produtos
Processos Internos	Otimizar estoques	Giro de Estoque	Reduzir para 180 dias o tempo médio de estoque	• Melhorar o processo de compra • Acompanhar falta de produtos e solicitações de clientes • Buscar fornecedores que ofereçam produtos diferenciados • Promover produtos antigos • Melhorar o mix de produtos
		% Perdas	Reduzir para 5% o índice de perdas e avarias	• Melhorar a infraestrutura e organização dos estoques • Reduzir avarias na estocagem e na entrega e montagem dos produtos • Melhorar o controle de estoque através da realização de inventários periódicos
	Melhorar a eficiência organizacional	% vendas por funcionários	Aumentar em 20% o percentual de venda diário de cada funcionário	• Agilidade no atendimento • Realizar vendas por novos canais • Implementar um sistema de CRM • Estabelecer e acompanhar metas de vendas mensais
		N° Controles Internos	Implantar 4 tipos de controles internos	• Controle de estoques • Controle de contas a pagar e receber • Controle de caixa e banco • Controle interno de compra • Elaborar um manual de controles internos
		Prazo de entrega e montagem	Reduzir para 1 dia útil o prazo de entrega e montagem	• Gratificar funcionários pelos serviços prestados no prazo • Contatar mais terceirizados para montagem • Definir encarregado das entregas e montagens.
	Plano de Marketing	% investimento em marketing	Aumentar em 20% o investimento em marketing	• Melhorar a exposição dos produtos • Aprimorar o uso de mídias socias • Desenvolver plano de marketing anual • Participar de feiras e eventos promocionais • Criar campanhas publicitárias mensalmente. • Desenvolver programa de fidelidade • Oferecer condições de pagamento diferenciadas

Aprendizado e crescimento	Melhorar o clima organizacional	Pesquisa de clima organizacional	Subir de 75% para 100% o nível de satisfação dos colaboradores	• Elaborar um Plano de Cargo e Salário • Melhorar as condições de trabalho e oferecer os instrumentos necessários para seu desenvolvimento (EPI's, uniformes, computadores, veiculo, etc) • Elaborar um Organograma Interno • Definir supervisores de venda e estoque • Implantar o Regulamento Interno da Empresa
		N° treinamentos	2 eventos/ ano por colaborador	• Investir em treinamento e capacitação dos colaboradores
	Alinhamento de Estratégias	N° Reunião	4 reuniões mensais	• Difundir os objetivos e metas organizacionais • Implementar um canal de comunicação direta entre a equipe e a liderança • Implantar sugestões válidas oferecidas pelos colaboradores • Elaborar e Implementar Planos de Ação • Estabelecer metas individuais com avaliação de desempenho • Criar um local de divulgação de informações

/