

Avaliação do Balanced Scorecard em microempresa na percepção do gestor, colaboradores e clientes

Marcelo da Costa Borba	Doutorando em Agronegócios. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) - Brasil. marcelodcborba@gmail.com
Josefa Ediliede Santos Ramos	Doutoranda em Agronegócios. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) – Brasil. edileideramos@gmail.com
Fúlvia Fernanda de Lima	Mestra em Administração e Desenvolvimento Rural. Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) – Brasil. fulvia.fernada@gmail.com
Maria do Carmo Maracajá Alves	Mestra em Administração e Desenvolvimento Rural. Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) – Brasil. alvesmariacm@gmail.com
Rodolfo Araújo Moraes Filho	Doutor em Administração. Universidade Federal Rural de Pernambuco

RESUMO

O presente trabalho traz uma pesquisa conduzida em uma microempresa varejista de alimentos localizada no município de Serraria/PB. O objetivo desse estudo foi analisar e apresentar a visão dos envolvidos (gestor, colaboradores e clientes) sobre a execução do *Balanced Scorecard (BSC)*, após quatro anos de sua implantação. Nos aspectos metodológicos, o estudo foi de caráter intervencionista, por meio de uma pesquisa-ação, com abordagem qualitativa e quantitativa nas análises dos dados. A fonte dos dados utilizada foi de natureza primária e secundária. Os resultados mostraram que o processo dinâmico da execução do BSC, gera uma gestão da estratégia capaz de fornecer estrutura adequada à microempresa, garantindo o desenvolvimento dos serviços e engajando no esforço de planejamento do gestor, os colaboradores e apoio dos clientes. Com isso, há o aprimoramento da gestão dos processos alimentada por um articulismo entre ações executadas e o plano de comunicação ajustados dinamicamente.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Microempresa. Análise estratégica.

Evaluation of the Balanced Scorecard in a microenterprise in the perception of the manager, employees and clients

ABSTRACT

The present work presents a research conducted in a food retail microenterprise located in the municipality of Serraria in the state of Paraíba. The objective of this study was to analyze the execution of the BSC, after four years of its implementation, from the perspective of those involved in the process (manager, employees and clients). In its methodological aspect, the study was of interventionist character, through an action research, with qualitative and quantitative approach in the analysis of the data. The data source used was of primary and secondary nature. The results showed that the dynamic process of executing the BSC generates a strategy management able to provide adequate structure to the microenterprise, ensuring the development of services and engaging employees in the planning effort of the manager, as well as achieving customer support. Thus, there is the improvement of the management of the processes enabled by an articulation between the actions executed and the communication plan, adjusted dynamically by the feedback.

Keywords: Strategic Analysis. Microenterprise development. Feedback.

1 INTRODUÇÃO

As microempresas brasileiras têm se tornando alvo da atenção de estudiosos e analistas econômicos. Sobretudo em decorrência do seu grande potencial de geração de emprego e renda, especialmente em pequenas cidades. Muitas vezes, por falta ou limitação de recursos próprios, adotam estratégias informais ou emergentes, visando a ampliação do seu mercado por meio da oferta de novos produtos, buscando resultados a curto prazo (KARSTEN; VERMAAK; WOLMARANS, 2014).

Atualmente, essas microempresas vivem em um novo cenário operacional, fundamentado em informações. Com isso, desenvolver as estratégias torna-se fator decisivo para o seu sucesso. Neste contexto, vários estudos estão sendo desenvolvidos para adaptar diferentes metodologias de gestão estratégica para as micro e pequenas empresas, sempre buscando métodos que as auxiliem no processo de planejar, comunicar, acompanhar e avaliar as estratégias para com toda a organização. Devido a sua flexibilidade e generalidade, o *Balanced Scorecard* (BSC) vem sendo utilizado por diferentes tipos de empresas (CHANG; CHEN; HO, 2012; DURÁN; CARRASCO; SEPÚLVEDA, 2018).

Com efeito, a empresa concebendo um modelo de gestão estratégica, implementando-o e executando-o, seu sucesso ainda dependerá da sua capacidade em monitorar e controlar as mudanças que se farão necessárias. Uma vez que seu monitoramento deve passar por análises dos gestores, colaboradores e clientes. Sendo assim, este artigo tem como objetivo de apresentar a visão dos envolvidos (gestor, colaboradores e clientes), após quatro anos da implantação do BSC no empreendimento (2014-2017), verificando mais efetivamente, a evolução estratégica na organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste artigo busca contemplar a gestão estratégica em microempresa através de um levantamento de informações acerca desse setor e modalidade de gestão, contempla também as ferramentas de gestão estratégicas, pois o BSC é caracterizado como uma dessas e ainda aborda a forma de aplicação da ferramenta em microempresa, objetivando com isso, dar aporte para uma melhor compreensão de todo o resultado.

2.1 Gestão estratégica em Microempresa

A microempresa (ME) é uma sociedade simples, caracterizada através de uma empresa individual de responsabilidade limitada, tendo o empresário devidamente registrado no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas. Elas apresentam forte concentração nos setores de comércio (53%) e serviços (33%), e 14% que estão distribuídos nos setores de indústria, agropecuária e construção civil (SEBRAE, 2015; TEIXEIRA; FEITOZA, 2015). Mesmo com esta representatividade, as microempresas apresentam um problema crônico: em sua maioria não alcançam o sexto ano de vida. A falta de uma gestão estratégica é apontada como fator limitador à sobrevivência das ME (DORNELAS, 2005; SUÁREZ; GONZÁLEZ, 2017). Os gestores das ME aparentam não se atentar com as ferramentas e controles internos no auxílio e gestão das suas atividades (CREPALDI, 2014).

[...] as microempresas possuem algumas dificuldades para avaliarem o desempenho do seu negócio em relação às práticas de gestão, devido ao fato do mercado estar globalizado e competitivo. Portanto, torna-se necessário buscar alternativas para a melhoria da competitividade (ALMEIDA; PACHECO, 2014, p. 29).

Para Porter (2004) todo tipo de empresa possui uma estratégia implícita ou explícita. Para o autor a estratégia é uma fórmula a ser desenvolvida de forma ampla, representando como a empresa irá competir, mas que nem sempre está na forma documental. Normalmente, o microempresário age por intuição e com base em suas experiências pessoais e empresariais. Na maioria das vezes deixam de lado o planejamento para

se concentrar nos fatores temporais (BAPORIKAR, 2017; DRUCKER, 2003). Contudo, essa realidade está mudando, os dirigentes têm buscado constantemente a capacitação e aperfeiçoamento (Tabela 1). Assim como foi constatado recentemente que o nível de escolaridade dos empreendedores tem aumentado, por consequência houve um aumento no número de empresas com planejamento empresarial e queda na mortalidade das empresas (BERNARDES; MIRANDA, 2011; MABHUNGU; VAN DER POLL, 2017).

Tabela 1 - Planejamento e gestão empresas encerradas e em atividade

Planejamento e Gestão	Empresas Encerradas	Empresas em atividades
Planejamento prévio	Três meses	Seis meses
Investir continuamente em capacitação	42%	66%
Atualizar as tecnologias do setor	65%	83%
Inovar continuamente em processos e procedimentos	70%	86%
Acompanhar rigorosamente receitas e despesas	59%	74%
Acompanhar as estratégias dos concorrentes	45%	57%
Aperfeiçoar produtos e serviços	77%	89%
Investir em propaganda e divulgação	34%	41%
Procurar fornecedores com qualidade e preços	72%	82%

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2010)

No entanto, Basuony (2014) afirma que o processo do planejamento estratégico em microempresas tem que ser simplificado, já que os microempresários não dispõem de muito tempo ou mesmo recursos para aplicar em um plano robusto. Para Almeida (2010), o processo de elaboração de estratégias para microempresa possui especificidades, pois estas empresas possuem um comportamento peculiar de controle de gestão e organização interna, como pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1 - Levantamento das características de níveis das empresas

Características	Grandes Empresas	Microempresas
Papel do Proprietário	Papel limitado	Proprietário-gerente
	Pouco contato com os colaboradores	O contato próximo com colaboradores
Processo de Gestão	Formal e impessoal	Informal e pessoal
Processo Estratégico	Formal e estruturado	Informal e desordenado
Mentalidade	Preventiva e proativa	Reativa
Orientação	Longo prazo	Curto prazo (de sobrevivência)
Estrutura organizacional	Alto e burocrática	Plana e flexível
Disponibilidade de recursos	Recursos excedentes	Limitações de recursos e limitações de tempo (finanças, recursos humanos)
Sistemas de gestão de contabilidade	Mais avançado	Menos avançados
Sistemas de medição de desempenho	Multidimensional	Medição principalmente financeira
Ferramentas de gestão estratégia	Muitos	Poucos

Fonte: Adaptado de Madsen (2015, p. 2).

Por outro lado, o tamanho da empresa permite que os colaboradores possuam uma maior identificação com o empreendimento, assim como possa ver os resultados do seu trabalho e visualize todas as operações e processos internos, de forma a entender qual o resultado de seu trabalho e sua responsabilidade para o sucesso ou fracasso empresarial (BOLUKBAS; GUNERI, 2017; TACHIZAWA; FARIA, 2002).

[...] O fator tamanho da organização acrescenta uma camada de complexidade. Quando querendo dizer que depender da quantidade ou do tipo limitado de ações competitivas (que é a tendência da grande empresa) pode levar a um êxito competitivo reduzido com o decorrer do tempo, em parte porque os concorrentes aprendem como reagir eficazmente ao previsível. Por outro lado, continuar flexível e ágil (que é a tendência da pequena empresa) para criar e utilizar uma grande variedade de ações competitivas contribui para o êxito contra os concorrentes (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011, p. 141).

Segundo Albizu et al. (2011) as mudanças estratégicas em microempresas tendem a ser de tipo incremental, simulando uma interação dos atuais componentes com os novos. Todo este processo deve ser constituído gradualmente.

2.2 Ferramentas de Gestão Estratégica

O desenvolvimento tecnológico tem criado um novo cenário focalizado não apenas em recursos tangíveis, mas também intangíveis, por considerar informações propriamente financeiras não suficientes para que os gestores tomem decisões. O atual mercado exige que as organizações tenham eficiência empresarial. Essa eficiência gera resultados fundamentais a diminuição de custos e aumento no desempenho da empresa (GUTIÉRREZ; ÁVILA; TREJO, 2017; SILVA; SILVA, 2015).

Ao longo das últimas décadas as ferramentas de gestão têm se tornado comum nas empresas nos mais diferentes níveis, pois ajudam os dirigentes a elaborarem planos e, conseqüentemente, impulsionar o crescimento das organizações. Essas ferramentas fomentam dentre outros fatores o aumento da receita, redução de custos, melhoria da qualidade ou mesmo o planejamento a longo prazo da empresa (CENTOBELLI; CERCHIONE; ESPOSITO, 2018; RIGBY, 2009). Mesmo assim, o crescimento na quantidade de ferramentas desenvolvidas com o intuito de apoiar a gestão e garantir resultados competitivos, levou gestores a questionar: 'Qual a ferramenta mais apropriada para a organização?' Já que algumas delas ao serem aplicadas geram sucesso em alguns casos e fracassos em outros. Um vez que é necessário entender a ferramenta e saber quando e como utilizá-la (FNQ, 2015).

2.3 BSC em microempresa

Johanson et al. (2006, p. 847) afirmam que "tanto as MEs como PEs parecem ser negligenciadas não somente por Kaplan e Norton, mas também por outros autores", já que a maioria dos exemplos e casos dos livros dos criadores são relacionados às grandes empresas. No que diz respeito à concepção e utilização do BSC em microempresas, essa ferramenta pode ser bastante eficaz ao enfrentamento de desafios no processo de gestão da estratégia (ANDERSEN; COBBOLD; LAWRIE, 2001; CENTOBELLI; CERCHIONE; ESPOSITO, 2018).

Mesmo assim, o BSC não é uma ferramenta fácil de ser implementada, principalmente quando se busca utilizar a metodologia nos moldes dos criadores, sem considerar por exemplo os problemas sociais envolvidos no contexto das microempresas (HU; WILDBURGER; STROHHECKER, 2017; RUSSO; MARTINS, 2005). No entanto, Rompho (2011), afirma que os obstáculos existirão tanto para grandes como para pequenas empresas. Mas ainda é prematuro dizer isso, pois o baixo número de implantação do BSC em pequena empresa não favorece a afirmação sobre o fator caracterizador da metodologia como uma difusão e distribuição do conhecimento nas microempresas. Consecutivamente, ecoando na necessidade de maior quantidade de pesquisas sobre políticas de interpretado, implementado e usado (BASUONY, 2014; MODELL, 2012).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este artigo descreve a percepção dos envolvidos no processo estratégico de gestão através do BSC. O método de abordagem utilizado foi o quanti-qualitativo. Para atender a esse propósito, a pesquisa quanto aos fins, possui caráter intervencionista, uma vez que busca interpor-se à realidade estudada (VERGARA, 2014). Quanto aos meios de investigação, foi desenvolvido uma pesquisa ação, com o intuito de buscar solucionar problemas por meio de ações definidas pelo pesquisador e sujeitos envolvidos com investigação (THIOLLENT,

2011). Para a definição do universo da pesquisa foi feito um estudo de um único caso - microempresa - com algumas unidades de amostragem (gestor, colaboradores, clientes). Nesse tipo de estudo, acrescentou-se junto à pesquisa histórica, a observação direta e a entrevista com os atores envolvidos (THIOLLENT, 2011).

Esse estudo foi desenvolvido na unidade empresarial do Mercadinho Marcone, uma microempresa do setor varejista de alimentos localizado no município paraibano de Serraria. A empresa foi selecionada tendo em vista ser única ME localizada na microrregião do Brejo Paraibano a implantar o BSC. A pesquisa buscou avaliar a ferramenta desde a concepção, passando pelo estudo da implantação e a produção dos resultados derivados de sua aplicação. A coleta de dados ocorreu através de entrevistas, questionários: (1) entrevistas com o proprietário e os quatro colaboradores, com questões pré-definidas; e (2) questionários de questões objetivas a duzentos e cinquenta clientes, com perguntas fechadas e com cinco alternativas (escala de Likert). A coleta dos dados ocorreu no período de julho a outubro de 2017.

A análise dos dados considerou as quatro dimensões do *Balanced Scorecard* (financeira, clientes, processos internos e aprendizado, e crescimento), além de uma quinta variável, que é a avaliação geral em relação à ferramenta. A entrevista do gestor foi analisada nos critérios qualitativos, já os funcionários e clientes, os dados foram transformados em porcentagem e, conseqüentemente, feita a interpretação dos dados.

4 RESULTADOS

O processo de implantação caracterizou-se por representar a execução da proposta idealizada no ano de 2013, que fez parte das ações incorporadas ao desenvolvimento do planejamento estratégico institucional. Esse projeto foi idealizado para funcionar durante dois anos. A sua revisão teve a função de substituir o planejamento estratégico, uma vez que o gestor e os colaboradores da microempresa já possuíam certa maturidade para o gerenciamento estratégico por meio das etapas do BSC. Assim, esse novo projeto possui duração de quatro anos. Sendo dividida em quatro fases: preparação, infraestrutura/operacional, implantação e revisão.

O projeto contou com uma maior maturidade do gestor e colaboradores. Contudo, houve vários desafios a serem superados, como por exemplo: (I) momento econômico do município – a cidade de Serraria passa por um período de instabilidade após o fechamento da agência bancária. Esse fato gerou uma queda nos índices de renda per capita dos habitantes do município e, conseqüentemente, diminuição do poder de compra dos consumidores na microempresa. (II) momento financeiro da microempresa – com o poder aquisitivo em baixa, muitos dos consumidores passaram a fazer compras em outras cidades, na busca por preços mais baixos. Como consequência, houve uma queda no faturamento e uma baixa no capital de giro, fatores esses são responsáveis pelo investimento interno. (III) colaboradores sem experiência estratégica – um fator comum existente nas ME's é a rotatividade dos colaboradores, que principalmente nas pequenas cidades, faz com que haja troca de um funcionário com experiência por outro de primeiro emprego, e sem experiência estratégica. Sendo assim, a pesquisa teve com resultados os dados a seguir.

4.1 Análise do Gestor

A entrevista do gestor, teve o intuito de levantar questionamentos e mostrar sua visão sobre pontos como: os motivos para a escolha e sua avaliação sobre a implantação e monitoramento do BSC.

Motivos da escolha: o processo de implantação do BSC passou por algumas fases e etapas para sua idealização e implantação no ano de 2014-2015. As etapas contemplaram treinamento (2009) → elaboração de planejamento financeiro (2010) → elaboração de planejamento estratégico (2012) → proposta (2014) → implantação (2014) → revisão (2016), em que a empresa apresentou uma crescente necessidade de controle dos recursos existentes, ao passo que ela também aumentava sua receita de faturamento. Já o ano de 2016, foi caracterizado por uma baixa em suas vendas e a revisão serviu para tentar retornar ao equilíbrio financeiro.

Benefícios obtidos: a implantação utilizou recursos existentes na microempresa, não gerando custos adicionais, gerando com isso o desenvolvimento de recursos internos que estava obsoleto. As reuniões proporcionaram um contato mais profissional com os colaboradores ao mesmo tempo que houve a

qualificação funcional com os treinamentos, os benefícios foram grandes. A microempresa evoluiu em termos de qualificação dos colaboradores, melhoramento da estrutura física/administrativa. De forma geral, o BSC proporcionou benefícios como organização e eficiência a um baixo custo.

Perspectivas Estratégicas: além de ter proporcionado um amadurecimento do conhecimento sobre a empresa, apresentando diferentes perspectivas; isso fez com que ocorresse um desenvolvimento da equipe sobre as iniciativas que afetavam os resultados mensurados ou não pelo financeiro. Pôde ser constatado que, na visão do gestor a microempresa teve um crescimento considerável, tanto na sua estrutura física quanto nos seus resultados financeiros.

Execução Premium: A empresa precisou desenvolver um pensamento estratégico e um planejamento de curto e longo prazo ao longo desses últimos sete anos (2009-2016), de forma que as atividades operacionais cotidianas busquem promover os objetivos estratégicos. A implantação teve a responsabilidade de criar um ambiente mais estratégico, mas foi o processo de revisão que modificou a antiga e inadequada estrutura. A revisão propôs uma estrutura voltada a um processo mais contínuo através do calendário mais focado em avaliação da gestão, avaliação operacional e execução de atividades para a melhoria do processo estratégico. O BSC proporcionou à empresa benefícios a um baixo custo e um amadurecimento sobre suas metas e estratégias, analisadas por meio de dois objetivos de cada uma das quatro perspectivas da metodologia - finanças, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.

4.2 Análise dos Colaboradores

A análise direcionada aos colaboradores objetivou captar dados significantes em relação à pesquisa, serviu também como parâmetro para o pesquisador em relação à análise interna ferramenta, ver

Tabela 2. Com esse questionário os colaboradores puderam expressar os benefícios e as queixas em relação ao BSC.

Tabela 2 - Resposta do questionário dos colaboradores

	Questões ¹												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Sim -%	100	100	75	100	100	100	75	100	50	75	100	100	100
Não - %			25				25		50	25			

Fonte: Construído pelo autor (2017)

O detalhamento das respostas do questionário aos colaboradores será descrito a seguir através de quatro aspectos fundamentais: a empresa, a ferramenta, a participação no desenvolvimento e melhoria na rotina.

Conhecimento sobre a empresa: nas perguntas referentes ao conhecimento da visão e missão da empresa a porcentagem correspondeu a sua totalidade, algo fundamental para a avaliação de desempenho estratégico, pois uma vez que eles têm conhecimento sobre esses fatores a estratégia tende a fluir corretamente. Importante ressaltar que mesmo aqueles que estão na empresa há pouco tempo passaram por reuniões em que foi abordado o plano estratégico; na empresa existe ainda em uma das laterais interna do empreendimento o plano estratégico escrito. Já em relação à abertura do gestor a sugestões e ideias dos

¹ 1. Você conhece a visão e a missão da empresa? - 2. Você participou ou foi consultado para a elaboração do BSC? - 3. A o gestor é aberto a sugestões e ideias dos colaboradores? - 4. O gestor é comprometido com o uso do BSC? - 5. O uso do BSC fez aumentar o seu conhecimento sobre os planos a longo prazo da empresa? - 6. Você consegue descrever algo sobre o BSC? - 7. Os objetivos do BSC foram bem selecionados com sua ajuda? Você teve alguma responsabilidade? - 8. Os resultados são divulgados continuamente entre os colaboradores? - 9. Você ficou motivado com o uso do BSC? - 10. A ferramenta utilizada para divulgação do BSC é suficiente para você? - 11. Discutir os resultados do BSC aumentou seu conhecimento sobre sua função? - 12. A empresa realiza pesquisas rotineiras entre os clientes sobre produtos e serviços. E todos os colaboradores conhecem os resultados dessas pesquisas? - 13. O BSC trouxe resultados positivos em relação a rotina da empresa em geral?

colaboradores, houve uma divergência respaldada em que o gestor ser mais aberto a sugestões de colaboradores mais antigos da microempresa. Outro fator importante foi a significância do BSC representar um aumento do conhecimento dos colaboradores sobre os planos a longo prazo na empresa, gerou cem por cento de aprovação. Em relação a pergunta sobre se a empresa realiza pesquisas rotineiras entre os clientes sobre produtos e serviços e se todos os colaboradores conhecem os resultados dessas pesquisas, todos responderam que sim. Alguns chegaram a comentar que as pesquisas ajudaram a identificar alguns pontos fracos em relação aos serviços prestados, principalmente os atrasos referentes a entrega de produtos.

Conhecimento sobre o BSC: nas respostas ao questionário referentes ao comprometimento do gestor com o uso do BSC; ao conhecimento pessoal sobre a ferramenta, houve uma unanimidade positiva, isso mostra não só o comprometimento da administração, mas também dos próprios colaboradores no projeto estratégico. Já em relação a forma de divulgação a aprovação foi de setenta e cinco por cento, porque a divulgação tem acontecido de forma semestral nas reuniões e quando um dos funcionários não está presente a informação não é completamente repassada. Essa forma tende a ser mudada, uma vez que passará a ficar disponível também nos computadores de acesso aos colaboradores. O tempo de divulgação também sofrerá alteração com a redução de seis meses para três meses, deixando o grupo mais atualizado sobre os resultados.

Participação no BSC: sobre a participação dos colaboradores na elaboração do BSC correspondeu cem por cento. Tanto a elaboração como as responsabilidades foram pontos significativos alterados da implantação para a revisão. O conhecimento da metodologia impactou na forma como os colaboradores passaram a ser mais engajados e livres e a propor mudanças no projeto estratégico.

Melhora da rotina: nas perguntas referentes a escolha dos objetivos do BSC serem os mais corretos, o grau de significância foi de setenta e cinco por cento, por uma das respostas considerar a escolha um fator do momento e que só o tempo dirá se foi uma escolha correta. Já em relação a motivação deles com o uso do BSC, houve um empate, pois, enquanto cinquenta por cento justificou que a metodologia gerou um maior desenvolvimento pessoal através da realização de cursos de capacitação, a outra metade afirma que ainda está na fase de conhecimento da metodologia e que ainda não passou por nenhuma ação de desenvolvimento pessoal ou profissional. Mas que para eles o BSC tem gerado - através das quatro perspectivas - um conhecimento maior em relação às responsabilidades pela atividade, gerando conseqüentemente uma maior compreensão sobre gestão e administração a longo prazo.

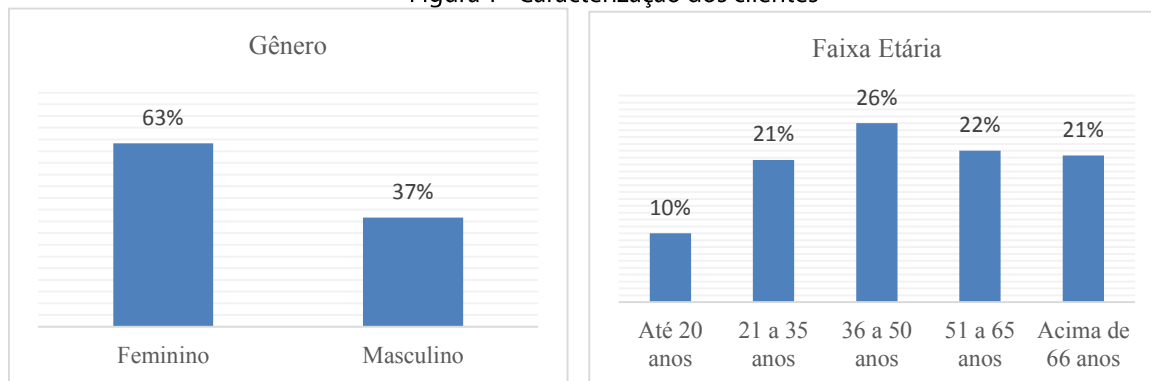
4.3 Análise dos Clientes

A pesquisa realizada junto aos clientes, contou com a participação de 268 respondentes, sendo considerado 250 questionários. Os questionários descartados possuíam mais de uma resposta para a mesma questão ou não possuíam respostas nas questões referentes ao perfil do entrevistado. O questionário de vinte perguntas foi agrupado nas quatro perspectivas do BSC, logo a apresentação dos resultados manterá essa divisão para uma melhor compreensão do leitor.

Inicialmente, os clientes respondiam sobre gênero e faixa etária, onde foi identificado que a maior parte dos clientes entrevistados são do gênero feminino com sessenta e três por cento, já trinta e sete por cento é do gênero masculino. Em se tratando de faixa etária houve um equilíbrio de clientes de diferentes faixas de idade, com uma predominância para aquelas pessoas entre trinta e seis a cinquenta anos (26%), ver

Figura 1, isso mostra um público de várias idades e possui gostos diversos, necessitando com isso uma variedade de produtos que atenda a gostos multivariados.

Figura 1 - Caracterização dos clientes



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

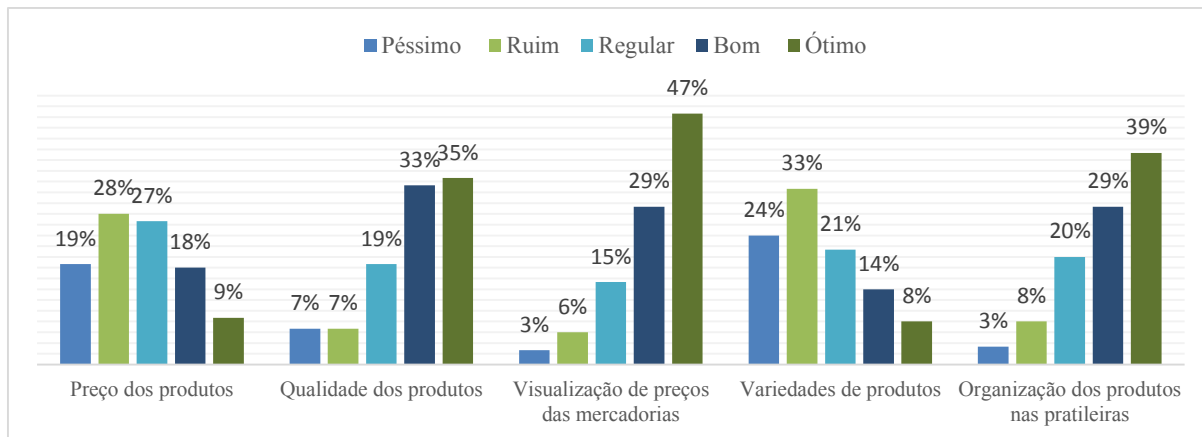
Com a caracterização dos pesquisadores, passa-se a analisar as quatro perspectivas do BSC, inicialmente com a análise financeira, os clientes responderam a questões sobre preço, qualidade, variedade e organização dos produtos no interior do estabelecimento, ver

Figura 2. No quesito de preço, os clientes consideram em sua maioria os valores das mercadorias praticadas no estabelecimento como ruins, regular ou péssimo com 28%, 27% e 19% respectivamente. O preço é um ponto-chave para a maioria do empreendimento e uma fraqueza para a microempresa, levando em consideração os preços praticados pelos empreendimentos de mesmo porte nas cidades circunvizinhas, mas isso não é um problema do empreendimento na cidade de Serraria, uma vez que a microempresa possui preços mais competitivos no mercado municipal.

Já em relação à qualidade dos produtos, a porcentagem dos clientes que avaliaram a qualidade dos produtos como ótimo foi de 35% e bom 33%. Uma consideração plausível que deve ser explorada frente aos clientes, por exemplo, através de divulgação. Um outro fator analisado foi sobre a visualização dos preços das mercadorias, um assunto muito questionado pelos clientes na pesquisa de satisfação anteriormente, com algumas mudanças a porcentagem de clientes classificaram o serviço com ótimo ou bom 76%.

Além disso, temos a análise da variedade de produtos, algo considerado pela maioria como ruim ou péssimo 57%, a perspectiva para o ano de 2017 é que tenha uma disponibilidade maior de produtos para a clientela, mas isso dependerá do bom andamento dos objetivos estratégicos planejados. Por último, temos a organização de produtos nas prateleiras que apresentou dados bastantes animadores sobre apresentação visual das mercadorias com 68% de avaliação como ótimo e bom. Isso só foi possível graças a uma consultoria de design, que fez o mapeamento e organização de postos-chaves para a localização de produtos no interior do estabelecimento.

Figura 2 - Análise através da perspectiva financeira

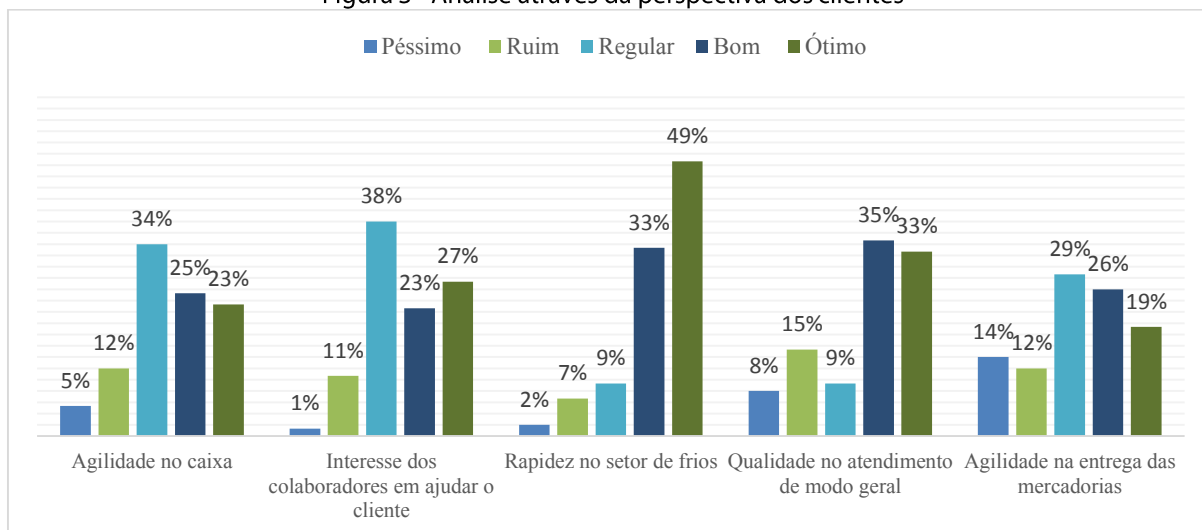


Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Os dados seguintes (

Figura 3) tratam da análise da perspectiva dos clientes: agilidade no caixa, no setor de frios e na entrega de produtos, além da contribuição dos colaboradores para atender algumas dúvidas dos clientes. Todos os indicadores apresentaram índices satisfatórios de desempenho, mantendo-se entre regular e ótimo, em que o interesse dos colaboradores em ajudar os clientes, agilidade no caixa e agilidade na entrega dos produtos foram classificados como regular - 38%, 34%; 29% respectivamente. Já a rapidez na entrega dos produtos teve o maior índice com a classificação de ótimo representando 49%. Os consumidores ainda foram questionados sobre uma avaliação da qualidade total nos serviços prestados, 49% qualificou como ótimo e 33% como bom. Isso demonstra que os maiores gargalos não correspondem aos serviços e que o corpo de colaboradores está desenvolvendo suas atividades na melhor forma.

Figura 3 - Análise através da perspectiva dos clientes

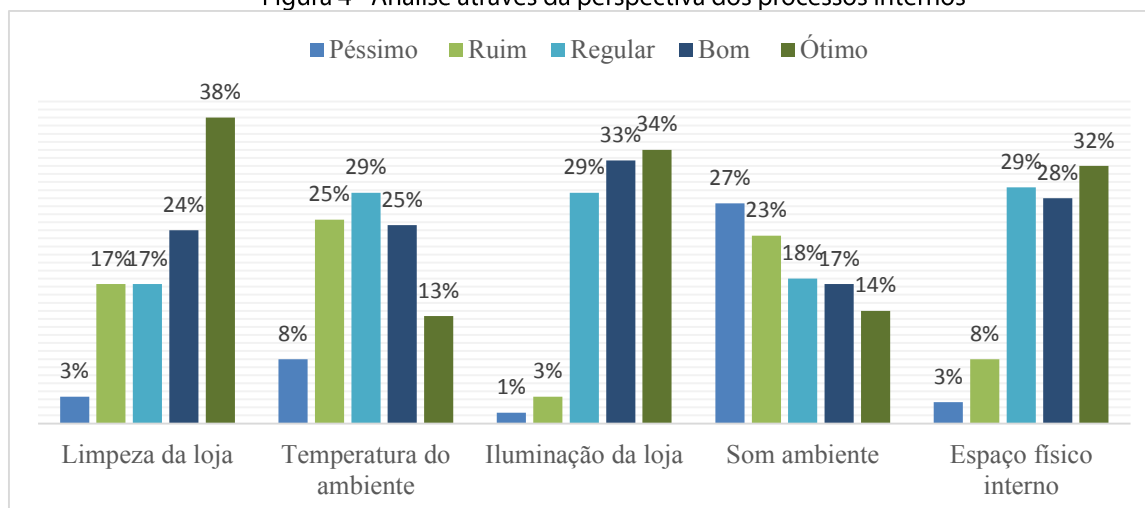


Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Na análise dos processos internos (

Figura 4), traz as respostas referentes a abordagem sobre o ambiente interno, através da limpeza, temperatura, iluminação, som ambiente, espaço físico. Os resultados foram considerados bastantes satisfatórios com a classificação dos serviços de limpeza (38%), iluminação (34%) e espaço interno (32%) como ótimos. Algo que deve ser contemplado, mas com cautela pois isso representa condições necessárias ao funcionamento de empreendimento desse setor. Já no quesito temperatura do ambiente a avaliação foi considerada regular (29%), por outro lado a análise sobre sonorização interna fator péssimo por 27% dos entrevistados. A perspectiva é que esses dois aspectos sejam corrigidos com a conclusão da ampliação do estabelecimento, que passará a contar com maior número de janelas (entrada e saída de ar) e com a colocação de caixas de som nas laterais da loja para a propagação de música ambiente.

Figura 4 - Análise através da perspectiva dos processos internos

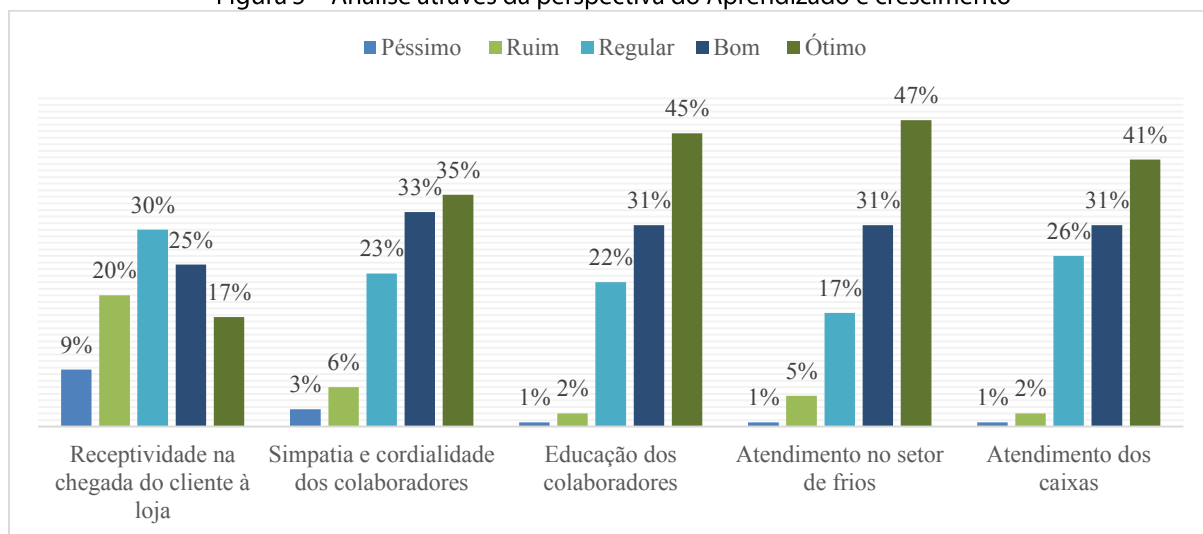


Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Já na análise da perspectiva do aprendizado e crescimento (Figura 5), os resultados mostraram resultados favoráveis com avaliação ótima em quatro dos cinco tópicos apontados: atendimento no setor de frios (47%), educação no atendimento (45%), atendimento no caixa (41%), simpatia e cordialidade dos colaboradores (35%). Demonstrando que todo o processo de capacitação para a melhoria no atendimento tem refletido positivamente junto aos clientes. Seguindo a análise, o quesito de receptividade na chegada dos clientes, possui avaliação regular com 30% dos respondentes. A tendência é que esses números mesmo positivos sejam o reflexo um processo contínuo interno gerado pela capacitação existente. Com o

desenvolvimento pessoal dos colaboradores, haverá por parte deles uma satisfação interna por trabalhar na instituição, algo que reflete diretamente no atendimento.

Figura 5 – Análise através da perspectiva do Aprendizado e crescimento

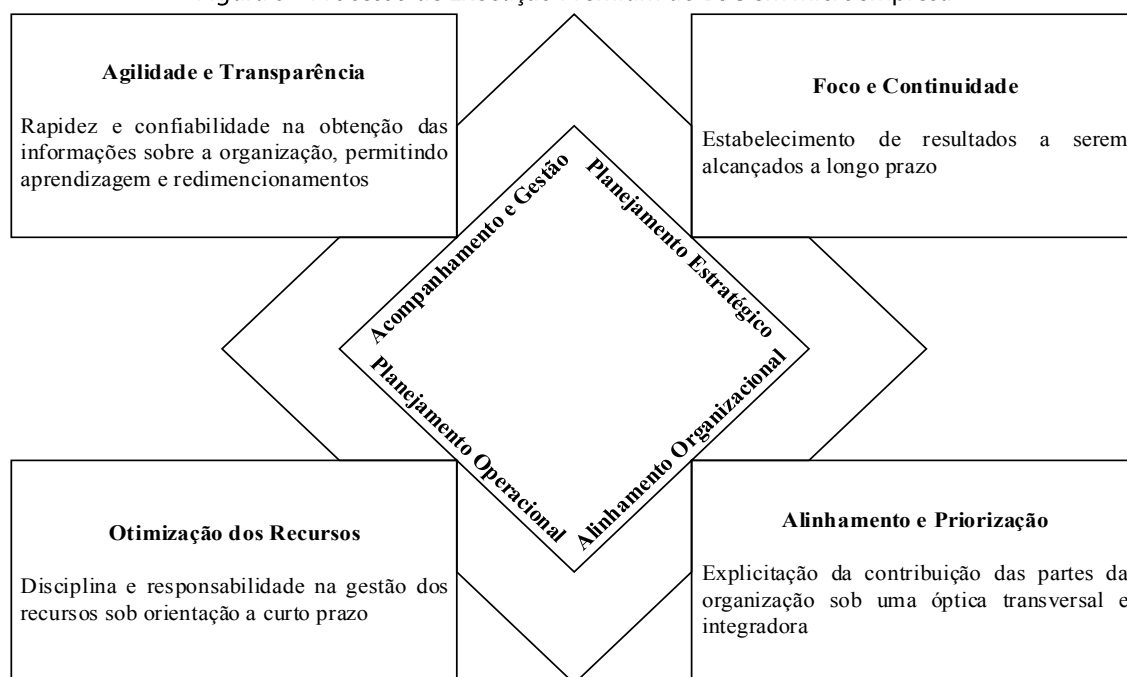


Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

A expectativa é que a análise tanto do gestor, dos colaboradores e dos clientes seja constante e que as análises busquem identificar pontos a serem melhorados. Assim como a exposição a todos os colaboradores tende a gerar um aumento na motivação dos envolvidos. E para os pontos com avaliação ruim ou péssimo devem ser corrigidos ou modificados o mais breve possível. Deve haver também por parte de todos uma conscientização de que esses dados refletem o momento atual do empreendimento e que todos esses números mudam com o passar do tempo, sendo necessário a realização de pesquisa constante para saber como os clientes estão avaliando o empreendimento. No entanto, o processo de execução *premium* da metodologia na microempresa já tem refletido um alinhamento (

Figura 6) dos indicadores junto à empresa e aos envolvidos.

Figura 6 – Processo de Execução Premium do BSC em Microempresa



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2006)

O alinhamento da estratégia na microempresa nas diversas áreas, gera as vantagens competitivas, ou seja, a empresa como um todo consegue atingir um desempenho superior ao que atingiria sem a ferramenta. A execução *premium* do BSC bem implantado tem como uma de suas vantagens perante os demais, um sistema de gestão dinâmico e capaz de responder de forma rápida as mudanças de mercado.

5 CONCLUSÃO

Esse artigo teve como objetivo apresentar a visão dos envolvidos (gestor, colaboradores e clientes), acerca da execução do BSC na microempresa após quatro anos de sua implantação (2014-2017), verificando a evolução das ações estratégicas na organização. Nas diferentes percepções do gestor, colaboradores e clientes, observou-se como resultados dados bastante favoráveis a importância da metodologia para a empresa. Em uma análise feita pelo gestor, o BSC fez com que houvesse um ambiente empresarial com pensamento a longo prazo, gerando um processo contínuo de melhoria dos processos internos. Mas também mostrou como evoluiu em termos de qualificação dos colaboradores, melhoramento da estrutura física/administrativa.

O BSC proporcionou benefícios a um baixo custo. Na concepção dos colaboradores há alguns desafios a serem superados, mas que isso irá depender da estabilidade financeira, e diminuição da rotatividade dos colaboradores a longo prazo. Gerou um maior conhecimento sobre o empreendimento, com a abertura do gestor para sugestões vindas deles. A possibilidade de qualificação oferecida pela microempresa gera por parte dos colaboradores uma motivação pessoal, pois é a única empresa da cidade que oferece a possibilidade de crescimento pessoal. Já em abordagem feita aos clientes, a pesquisa mostrou que está havendo um retorno favorável dos colaboradores na realização de atividades, eles atendem melhor e, por consequência, desenvolvem as atividades de forma mais rápida que os demais empreendimentos da cidade, mas a disponibilidade de recursos financeiros para aumento da variedade de produtos ainda é um dos maiores gargalos para a melhoria da imagem empresarial.

Os colaboradores constituem os elementos-chave para o sucesso de qualquer projeto de mudança, pois efetivamente são eles quem o promovem. Para os clientes, o BSC tem apresentado resultados competitivos perante as demais empresas do município, se igualando as empresas maiores de cidades vizinhas. De modo que esses resultados têm gerado uma motivação a mais para o gestor e colaboradores. Espera-se que este estudo possa servir de referencial para o desenvolvimento de novas pesquisas relacionadas à aplicação do BSC em pequenas empresas e, principalmente, contribuir para o reconhecimento e importância de um sistema de gestão visando atender à necessidade desse segmento empresarial a partir do envolvimento de todos, na pesquisa-ação presente, representados pelo gestor, colaboradores e clientes. Em vista de uma referida carência de literatura sobre a aplicação do BSC em MPEs, e em particular as microempresas, julga-se importante a continuação de investigação que aborde esta temática, já que a grande maioria das empresas existentes no país são classificadas como micro e pequenas empresas. Assim como, desenvolver uma linha de investigação que se aprofunde no estudo da relação entre o valor de implantação e benefícios obtidos por meio do Balanced Scorecard numa MPE, de forma a avaliar até que ponto se justifica a adoção dessa metodologia no âmbito microempresarial.

REFERÊNCIAS

ALBIZU, E. et al. Innovación en las pymes industriales: una visión desde el modelo interactivo. **Revista Internacional de Organizaciones**, n. 7, p. 17–43, 2011.

ALMEIDA, M. A. F. L.; PACHECO, D. A. J. Gestão estratégica de serviços em uma microempresa prestadora de serviços. **Latin American Journal of Business Management**, v. 6, n. 2, p. 26-58, 2014.

- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ANDERSEN, H.; COBBOLD, I.; LAWRIE, G. Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection on literature and practice. 4th SME International Conference. Anais...Denmark: 2001.
- BAPORIKAR, N. Business Excellence Strategies for SME Sustainability in India. In: **Decision Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications**. IGI Global, 2017. p. 1020-1037.
- BASUONY, M. The balanced scorecard in large firms and SMEs: a critique of the nature, value and application. **Accounting and Finance Research**, v. 3, n. 2, p. 14–22, 2014.
- BERNARDES, D. P. G.; MIRANDA, L. C. Quatro histórias da utilização de informação econômico – financeira nas Micro e Pequenas Empresas: lições para futuros empreendedores. **Revista da Micro e Pequena Empresa FACCAMP**, v. 5, n. 3, p. 84–98, 2011.
- BOLUKBAS, U.; GUNERI, A. F. Knowledge-based decision making for the technology competency analysis of manufacturing enterprises. **Applied Soft Computing**, p. 781-799. 2017.
- CENTOBELLI, P.; CERCHIONE, R.; ESPOSITO, E. **Boundaries of digitalization—Why companies are still using e-mail and other traditional tools to manage their knowledge—and will they continue?** [s.l.] Springer, 2018.
- CHANG, S. H.; CHEN, C. H.; HO, Y. C. A study of marketing performance evaluation system for notebook distributors. **International Journal of Business and Management**, v. 7, n. 13, p. 85–93, 2012.
- CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial**: teoria e prática. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando** ideias em negócio. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DRUCKER, P. F. **Práticas de administração de empresas**. São Paulo: Cengage, 2003.
- DURÁN, C.; CARRASCO, R.; SEPÚLVEDA, J. Model of decision for the management of technology and risk in a port community. **Decision Science Letters**, v. 7, n. 3, p. 211–224, 2018.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Ferramentas de gestão**. São Paulo: FNQ, 2015.
- GUTIÉRREZ, J. S.; ÁVILA, G. V.; TREJO, J. M. Marketing and elementa influencing the competitiveness of commercial micro, small and medium-sized enterprises in Guadalajara, Mexico. **Innovar**, v. 27, n. 65, p. 93–106, 2017.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- HU, B.; WILDBURGER, U. L.; STROHHECKER, J. Strategy map concepts in a balanced scorecard cockpit improve performance. **European Journal of Operational Research**, v. 258, n. 2, p. 664–676, 2017.
- JOHANSON, U. et al. Balancing dilemmas of the balanced scorecard. Accounting, **Auditing & Accountability Journal**, v. 19, n. 6, p. 842–857, 2006.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento**: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- KARSTEN, E.; VERMAAK, F.; WOLMARANS, H. Performance measurement in small and medium enterprises: south african accountants' view. **Jornal of Economic and Financial Sciences**, v. 8, n. 1, p. 13-34, apr. 2015.

- MABHUNGU, I.; VAN DER POLL, B. A Review of critical success factors which drives the performance of micro, small and medium enterprises. **International Journal of Business and Management**, v. 12, n. 6, p. 151, 2017.
- MADSEN, D. O. The balanced scorecard in the context of SMEs - a literature review. **Review of Business Research**, v. 15, n. 3, p. 75–86, 2015.
- MODELL, S. The politics of the balanced scorecard. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 8, n. 4, p. 475–489, 2012.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- RIGBY, D. K. Ferramentas de gestão: um guia para executivos. **Bain & Company**, São Paulo, 2009.
- ROMPHO, N. Why the balanced scorecard fails in SMEs: a case study. **International Journal of Business and Management**, v. 6, n. 11, p. 39–46, 2011.
- RUSSO, J; MARTINS, A. A aplicabilidade do Balanced Scorecard nas PME: o caso da indústria transformadora de matérias plásticas do Centro Litoral de Portugal”. **Jornal de Contabilidade**, n. 34, p. 401–418, 2005.
- SEBRAE. **Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/mortalidade_12_ano_s.pdf>. Acesso em: 14 maio. 2016.
- SEBRAE. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Brasília: SEBRAE, 2015.
- SILVA, L. C.; SILVA, D. M. Balanced Scorecard no terceiro setor: uma aplicação prática. In: CONGRESSO UFU DE CONTABILIDADE, 2015, Uberlândia. **Anais...** Uberlândia: UFU, 2015. p. 1-18.
- SUÁREZ, F. M; GONZÁLEZ, M.F. Análisis de la aplicación del balanced scorecard como herramienta de diagnóstico adaptada a microempresas. **Revista de Economía y Administración**. n, 1, v. 14. p. 99-110. 2017.
- TACHIZAWA, T.; FARIA, M. S. **Criação de novos negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- TEIXEIRA, R. M.; FEITOZA, R. A. A. Inovação na pequena empresa: mapeamento da produção científica internacional e nacional no período de 2000 a 2014. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 9, n. 1, p. 92–102, 2015.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.