

PROPOSTA DE *BALANCED SCORECARD* PARA UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE MÓVEIS E ELETRÓDOMESTICOS EM CARAÚBAS / RN

Thaisnária Fernandes de Almeida

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

E-mail: thaisnarialmeidas2@hotmail.com

Yuri Dantas dos Santos

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

E-mail: yuridantasdosantos@gmail.com

Controladoria no Setor Privado

RESUMO

O índice crescente de empreendedorismo no Brasil, em contraste com os dados exorbitantes de mortalidade de novos negócios, revela uma necessidade de maior gerenciamento desses negócios. Este estudo busca propor o uso do *Balances Scorecard* (BSC) em uma microempresa do ramo de móveis e eletrodomésticos na cidade de Caraúbas-RN. Realizou-se um estudo de caso baseado em uma entrevista, caracterizando-se em pesquisa-ação, sendo também uma pesquisa qualitativa e exploratória. Foi constatado que apesar de terem conhecimento dos benefícios da implementação das ferramentas, os gestores ainda não faziam uso das mesmas, despertando o interesse nestes após a análise de seus pontos fortes e fracos, a percepção de suas oportunidades e ameaças, e dos benefícios trazidos por sua adoção no processo decisório perante a administração. Buscou-se, assim, a conscientização dos gestores para a importância das ferramentas gerenciais, principalmente do *Balanced Scorecard*

Palavras-chave: Planejamento estratégico, análise de SWOT, *Balanced Scorecard*.

1. INTRODUÇÃO

Estudos realizados pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP) em 2017, revelaram que o Brasil obteve um considerável índice de crescimento em suas taxas de empreendedorismo entre o período que compreende os anos de 2000 e 2017, alcançando uma Taxa Total de Empreendedorismo (TTE), correspondente a 36,4%.

Contudo, o número de empresas fechadas anualmente no país é exorbitante. Conforme dados apresentados pelo SEBRAE, aproximadamente 80% das micro e pequenas empresas decretam falência ainda em seu primeiro ano de existência. Este fato pode estar intimamente associado a diversos fatores, dentre eles: altas cargas tributárias, ineficiência no planejamento, falha no controle dos processos, carência de gestores qualificados aptos a fazerem usos de informações gerenciais indispensáveis para o desenvolvimento e que, conseqüentemente, são essenciais para efetiva sobrevivência das empresas.

Este quadro se torna ainda mais crítico quando consideramos as empresas de micro e pequeno porte, que são em sua maioria administradas por seus proprietários e familiares, os quais, em geral, possuem conhecimento insuficiente na área gerencial e administrativa. Isso leva os gestores a tomarem decisões inconscientes, a elaborar um planejamento equivocado ou simplesmente os induz a focar apenas na lucratividade, visto que o lucro está associado ao

tempo presente, esquecendo, por sua vez, de avaliar outras perspectivas, cujos efeitos são apresentados a longo prazo e que estão intrinsecamente associados a sustentabilidade do negócio.

Amaral (2015) contribuiu com esse raciocínio ao dizer que ao observar as micro e pequenas empresas, é perceptível que estas em sua maioria são administradas pelos proprietários que, apesar de dispor de capacitação técnica para o negócio, são desprovidos de capacitação direcionada a área administrativa. Conseqüentemente, esse é um dos principais motivos pelos quais as empresas vão a falência antes mesmo de se consolidarem no mercado.

Haja vista o entendimento de que os administradores, em sua maioria, tomam decisões baseados em intuições, conforme as necessidades vão surgindo dentro da empresa, fica cada vez mais iminente a necessidade do uso de uma ferramenta capaz de auxiliar os gestores neste processo de desenvolvimento e de sobrevivência no mercado.

Entre as opções utilizadas pelos gestores está o *Balanced Scorecard*, que é uma ferramenta que vem se destacando entre as demais adotadas pelas empresas, por se mostrar um artefato completo, que permite ao gestor mensurar o desempenho financeiro e não financeiro da organização através de perspectivas de avaliação.

Kaplan e Norton (1997), alegam que o *Balanced Scorecard* propicia a tradução da missão e estratégia em objetivos e medidas, elaborados através de indicadores para informar a parte interessada sobre os vetores de sucesso atual e futuro. Associando a eles, resultados desejados juntamente com as habilidades e os conhecimentos específicos dos envolvidos com a empresa, com o intuito de se alcançar os objetivos a longo prazo.

Portanto, a problemática que norteia este trabalho é a seguinte: “De que forma o *Balanced Scorecard* pode ser empregado como ferramenta estratégica contábil-gerencial em uma microempresa do segmento de móveis e eletrodomésticos?”

Partindo-se do pressuposto que as empresas necessitam de artefatos capazes de auxiliar no planejamento e na tomada de decisão, este estudo busca propor o uso do *Balanced Scorecard* (BSC) em uma microempresa do ramo de móveis e eletrodomésticos na cidade de Caraubas-RN.

Apresentando a partir da implementação desta ferramenta suas contribuições nas mais diversas áreas: acadêmica, social e profissional. Para atingir tal objetivo este estudo procurou verificar a missão, visão e os objetivos estratégicos da empresa investigada; analisar os ambientes interno e externo da empresa, verificando suas fraquezas e fortalezas, bem como suas ameaças e oportunidades (análise SWOT); identificar quais perspectivas podem compor a proposta de *Balanced Scorecard* para essa empresa; desenvolver objetivos e indicadores para cada perspectiva, e ,por fim, apresentar o mapa estratégico do modelo de *Balanced Scorecard* desenvolvido.

Na área científica, apresenta embasamento teórico conceitual presentes em outras pesquisas que podem auxiliar aos futuros estudos na área, permitindo, assim, o contato entre o meio acadêmico e a comunidade externa. No âmbito profissional, o estudo permite o aperfeiçoamento da prática gerencial, pois fornece conhecimento quanto ao uso do *Balanced Scorecard*. Já no campo social, o estudo pode contribuir para a permanência das micro e pequenas empresas no mercado, visto que o enfoque da temática pretende apresentar resultados que contribuam para o planejamento estratégico da entidade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico está contido a fundamentação teórica que sustenta a pesquisa. Objetivando, assim, apresentar as contribuições inerentes ao uso do BSC, com base nos indicadores financeiros e não financeiros, a partir das seguintes perspectivas: financeira, de clientes, de processos internos, de aprendizado e crescimento.

2.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para uma empresa obter o sucesso almejado, é recomendado desenvolver formas alternativas capazes de auxiliar no gerenciamento de suas decisões. Tal gerenciamento pode ser feito por intermédio de um planejamento estratégico, planejamento esse que vem se tornando cada vez mais essencial no âmbito empresarial, devido as mutações e necessidades enfrentadas pelas empresas no mercado.

Valadares (2002), ressalta que o planejamento estratégico é apontado como um instrumento moderno de gestão empresarial, fundamentado em conceitos e ações, em que a empresa preza, tornando o ato de planejar uma forma inteligente de articular ações futuras para a instituição, visando a obtenção de êxito nos objetivos maiores.

Em consonância com esse pensamento, Porter (2009), afirma que a estratégia é a harmonização das operações ocorridas na empresa e seu êxito é decorrente do bom desempenho das atividades, tendo as relações integradas entre si. A compatibilidade entre as atividades é vista como um diferencial que contribui para a sustentabilidade da organização.

Entretanto, um dos fatores preponderantes para o planejamento estratégico é o controle organizacional, pois é a partir do controle que são extraídas as informações norteadoras do planejamento. Então, é de suma importância que a empresa tenha todos os setores trabalhando em conjunto, com suas informações atualizadas e que haja sincronia entre as informações de cada setor.

Neste sentido, é necessário conhecer quais são os níveis de controle existentes na empresa, para que sua análise e compreensão sejam facilitadas e, assim, estabelecer o sistema de controle e as dimensões de controle mais adequadas para a organização. Portanto, se a visão, missão e objetivos da empresa estiverem bem definidos e contidos no planejamento estratégico, passam a ser essenciais para a eficácia dos resultados.

2.2 ANÁLISE DE SWOT

A análise de SWOT é um modelo clássico de ferramenta de gestão desenvolvido entre meados da década de 60 e 70. É bastante utilizado como base para os modelos contemporâneos na elaboração do planejamento estratégico na atualidade. É conhecida no Brasil como análise FOFA (fortalezas, oportunidades, fraquezas e ameaças).

Chiavenato e Sapiro (2009), afirma que a Análise de SOWT foi criada com o intuito de abranger os fatores relacionados aos ambientes interno e externo da entidade, no tocante as oportunidades e ameaças exógenas e de forças e fragilidades endógenas. Proporcionando, assim, uma análise estratégica que permite uma melhor compreensão de como a organização deve lidar com as tendências, oportunidades, coações e ameaças decorrentes do ambiente externo.

Freitas et al (2018), complementa esse pensamento quando ressalta que esta ferramenta oferece aos gestores um maior controle da percepção da empresa no geral, fazendo uma análise interna e externa da organização, onde o diagnóstico norteará as ações e as tomadas de decisões por parte da gerência.

Para se obter um diagnóstico estratégico, é necessário relacionar os fatores do ambiente interno, que é o reflexo de como a empresa se identifica, com as suas forças e fraquezas, em que as dificuldades necessitam ser pontuadas, juntamente com quesitos que coíbem o melhor fluxo do negócio. Bem como as fortalezas contidas no empreendimento que as diferenciam das demais e que, se forem melhor aproveitadas, podem contribuir para a permanência da empresa no mercado.

Na mesma medida, é esperado que a organização apresente o seu ponto de vista quanto ao ambiente externo em que está inserida e como lida com as oportunidades, visto que estas podem lhe proporcionar garantia de longevidade. Do mesmo modo como as ameaças também podem prejudicar consideravelmente o negócio caso não sejam controladas.

No tocante aos fatores internos, Fernandes (2015), conceitua o fator força sendo os pontos fortes que a empresa possui para enfrentar o mercado, no caso os competidores. De acordo com Fernandes (2015), a força está direcionada ao domínio direto da organização e pode influenciar o ambiente externo. Uma força pode estar relacionada ao nível de gestão, a qualidade nos procedimentos, qualidade dos produtos, estrutura organizacional, carteira de clientes, etc.

Enquanto que as fraquezas, Fernandes (2015), as definem como obstáculos que dificultam a dinâmica do negócio e sua colocação no mercado, devido ao grande potencial de interferência no desempenho do negócio. Contudo, as fraquezas devem ser vistas como uma questão interna, com chances de serem revertidas, visto que estão sob o domínio da organização.

Já no tocante aos fatores externos, onde o foco é o meio onde a empresa está inserida, pode ser dito que existem oportunidades e ameaças que afetam positivamente e negativamente as organizações. Todavia, as oportunidades e ameaças causam impactos distintos entre as empresas, pois as oportunidades e ameaças estão presentes em todas. Desse modo, o que vai influenciar na maneira como serão afetadas é o fato das organizações estarem bem preparadas para enfrentar as adversidades que possam surgir ou para melhor usufruir das oportunidades disponíveis.

Silva Filho (2015), define as oportunidades como forças externas capazes de influenciar a organização positivamente, todavia a organização não exerce controle direto sobre elas. As oportunidades são situações externas, atual ou potencial, ofertadas pelo ambiente para todas as competidoras, que se bem aproveitadas podem contribuir em nível significativo e a longo prazo para a concretização dos objetivos estabelecidos ou para o avanço no desempenho do negócio.

Quanto as ameaças, Silva Filho (2015), entende que são forças externas que apesar de não sofrerem influência organizacional, são capazes de impactar negativamente na empresa. Podendo ser vista como um desafio atribuído a organização e que pode comprometer a habilidade de geração de riqueza, devendo assim ser frequentemente acompanhada. Pois tem o potencial de prejudicar o desempenho se não contidas a tempo.

A análise de SWOT serve como base para outras ferramentas de avaliação e controle de desempenho gerencial, como é o caso do *Balanced Scorecard*, que avalia os fatores externos e internos da entidade e possibilita ao gestor fazer uma avaliação mais completa, englobando além das perspectivas financeiras, as perspectivas não financeiras e de longo prazo.

2.3 BALANCED SCORECARD (BSC)

De acordo com Nascimento e Reginato (2013), o BSC pode ser visto como uma evolução de outros sistemas de avaliação de desempenho utilizado pelos gestores, é uma ferramenta desenvolvida por Robert S. Kaplan e por David P. Norton. Ambos perceberam que os medidores de desempenhos tradicionais, bastante utilizados na era industrial, já não atendiam completamente as necessidades do mercado devido as mutações mercadológicas, econômicas, administrativas, financeiras e tecnológicas presentes no novo modelo de mercado.

Crepaldi (2011), reforça esse pensamento quando afirma que os modelos tradicionais de *performance* financeira presentes na era industrial, já não são mais adequados para medir as habilidades e competências que as empresas da era do conhecimento exigem.

Os medidores tradicionais contemplam apenas as variáveis financeiras e desconsideram outras informações importantes, como é caso das variáveis não financeiras e as relacionadas com o ativo intangível, que apesar de não estarem diretamente ligadas ao lucro e aos resultados da empresa, são determinantes para a continuidade do negócio.

Ante exposto é oportuno afirmar que o BSC é uma ferramenta que possibilita o suporte na tomada de decisão, pois relaciona elementos-chave contidos no planejamento estratégico da organização. Sua maleabilidade permite alterações tanto em sua composição, quanto na relação causa/efeito entre as ações, almejando o equilíbrio entre os seguintes pontos: Objetivos de curto e longo prazo; Medidas financeiras e não financeiras; Indicadores de tendências e de ocorrência; Perspectivas internas e externas de desempenho.

Vale salientar que os vetores de desempenho são distintos entre si. Os indicadores de ocorrência servem como medida de resultados por refletirem fatos ocorridos na entidade, a exemplo: a lucratividade, retenção de clientes, participações no mercado. Já os indicadores de tendência, possibilitam a mensuração das metas estabelecidas que precisam ser alcançadas para que a empresa obtenha êxito em suas estratégias. Como é o caso das pesquisas de satisfação, medidores de relacionamento com o cliente.

Kaplan e Norton (1997), afirmam que o BSC permite traduzir a visão estratégica da organização em objetivos estratégicos peculiares presentes na empresa. Isso só é possível através de um trabalho em equipe, envolvendo os membros da alta administração. É importante ressaltar que os objetivos e as medidas estratégicas são direcionados e apresentados a toda empresa, sempre relacionando as medidas voltadas para o desenvolvimento passado com os objetivos e medidas dos indicadores de desempenho futuro, abrangendo quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

O *Balanced Scorecard*, permite a identificação da estratégia, explicitando as ligações existentes entre os objetivos de acordo com a gama de perspectivas, sob o gerenciamento e validação, desde que as perspectivas apresentadas permitam serem relacionadas sob a ótica de causa efeito.

2.4 PERSPECTIVAS DO BSC

Kaplan e Norton estruturam BSC levando em consideração quatro perspectivas básicas, que juntas traduzem a realidade da empresa. Tais fatores são determinantes, pois influenciam nas tomadas de decisão por parte da gerência.

2.4.1 Perspectiva financeira

A perspectiva sob o prisma financeiro tem por seu objetivo principal a maximização do lucro dentro da empresa. Os mensuradores de desempenho financeiro revelam se as estratégias que a entidade adotou para a maximização dos lucros estão tendo efeitos positivos junto ao resultado final. Kaplan e Norton (2000), afirmam que o trato com a estratégia financeira pode ser resumido no aumento da produtividade, aumento de receita, contenção de despesas e de gastos.

Vale salientar que existe divergência entre os objetivos estabelecidos por cada empresa. Os objetivos mudam conforme a realidade de cada organização, assim como cada etapa em que se encontra a empresa. Kaplan e Norton (1997), nomearam cada uma dessas etapas como: crescimento (*growth*), sustentação (*sustain*) e colheita (*harvest*).

2.4.2. Perspectivas de clientes

Quanto a perspectiva de clientes, Kaplan e Norton (1997), ressaltam que a empresa deve identificar os segmentos de clientes e quais mercados almejam abrir concorrência. Afirmam também a existência da necessidade de definir os componentes mercadológicos em suas populações atuais, analisar o potencial de clientes, definindo assim os seguimentos nos quais pretendem atuar. Portanto, é a partir dessa identificação de propostas de valores relacionadas às especificidades dos segmentos que são desenvolvidos os objetivos e/ou medidas na perspectiva dos clientes.

Esta concepção reflete a missão e a estratégia da empresa, transformando-os em objetivos específicos para pontos focados em clientes e mercados, para que estas informações sejam repassadas para toda organização.

Assim como já foi pontuado, a empresa precisa desenvolver mecanismos capazes de solidificar a relação existente entre empresa e cliente, seja por intermédio de fidelização, satisfação, qualidade dos produtos e serviços, funcionalidade, reputação, entre outros.

2.4.3. Perspectiva de processos internos

A perspectiva de processos internos assegura a qualidade inerente aos produtos e processos, conseqüentemente a capacidade de produção, a logística e otimização dos fluxos, criatividade gerencial, inovação, alinhamento das demandas, incluindo a qualidade da informação, da comunicação interna e das interfaces.

Um dos principais diferenciais entre o BSC e os tradicionais sistemas de medição de desempenho existentes, é que o BSC permite a consolidação de objetivos e medidas para os processos internos. Enquanto os sistemas tradicionais têm objetivado o controle, a melhoria dos centros de responsabilidade e departamentos existentes. Os critérios de mensuração do BSC possibilitam a abrangência de todos os processos operacionais da entidade, partindo da relação causa/efeito já estabelecidas (KAPLAN; NORTON, 1997).

O ciclo do processo interno tem por finalidade suprir a necessidade do cliente e inicia-se a partir da identificação de tal necessidade englobando três etapas: inovação, operações e serviços pós-venda. A primeira etapa refere-se a inovação, compreendendo a identificação do mercado, percepção da oferta dos produtos e serviços. Já o processo de operações abrange a origem, a destinação dos produtos gerados e os serviços prestados; e finalizando o ciclo está o processo pós-venda, nesta fase os clientes são contatados com o intuito de analisar o nível de satisfação dos produtos e dos serviços prestados sob a ótica dos consumidores.

2.4.4. Perspectiva de aprendizado e crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento fornece uma infraestrutura que permite o alcance de objetivos mais audaciosos nas demais perspectivas. Os objetivos dessa perspectiva funcionam como vetores que direcionam a excelência dos resultados para as demais perspectivas contidas no BSC.

Crepaldi (2011), descreve que esta perspectiva atesta solidez, valor essencial para as futuras empresas. Ainda afirma que a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento conduz a atenção da empresa ao que é fundamental para obtenção do sucesso futuro, ponderando as pessoas no tocante a capacidade, competência, *empowerment*, motivação, alinhamento e

quanto a estrutura da organização a investimentos futuros. Tais fatores precisam estar inseridos no modelo de gestão adotado pela empresa.

Faz-se necessário enfatizar que para se obter sucesso com o processo de implementação do *Balanced Scorecard*, deve-se ponderar vários fatores, dentre eles, a utilização correta do método. Considerando que o gerenciamento do conhecimento, mapeamento, gerenciamento por pessoas conforme competências e o desenvolvimento de organização de aprendizagem dão assistência a outras perspectivas, que se desajustadas apresentarão resultados temporários.

Compete a administração em consonância com a área de controladoria estabelecer os fatores que irão fazer parte dessa perspectiva. Esta, por sua vez, preconiza variáveis mais adequadas aos objetivos preestabelecidos, enfatizando a competência do corpo funcional, a infraestrutura tecnológica e o clima para a ação (KAPLAN; NORTON, 1997).

No que se refere à competência dos funcionários, podem ser apresentadas habilidades estratégicas, os níveis de treinamentos e a alavancagem das habilidades. Já a infraestrutura tecnológica abrange as tecnologias estratégicas, bancos de dados, softwares e todos os elementos relacionados ao aspecto tecnológico ligado a estrutura organizacional. Para finalizar, deve ser considerado o clima para a ação que recomenda a análise de decisões críticas, foco estratégico, *empowerment* dos funcionários e o alinhamento da equipe.

É importante enfatizar que as quatro perspectivas mencionadas podem não ser satisfatórias para traduzir toda a missão da empresa. Porém, existem aberturas para que possam ser criadas outras perspectivas para satisfazer tais necessidades.

Nesse ponto, as ideias de ambos vão de encontro com as dos autores Otley (1999) e Norreklit (2000), quando afirmam que o BSC não atende completamente os interesses de *stakeholders* como é o caso de fornecedores, governo, comunidade e meio. É uma ferramenta que apesar da sua amplitude, possui uma abordagem mais voltada para os acionistas.

2.5. ELABORAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

A elaboração do BSC é decorrente da visão e dos objetivos estratégicos da organização, resguardando os medidores financeiros tradicionais, adotando medidas para a estruturação de ativos intangíveis e capacidades competitivas entre as organizações.

Na elaboração, todos os setores que compõem a empresa desempenham papéis essenciais, desde a equipe de gestão e controladoria, transcorrendo pela direção, gerência, até chegar aos colaboradores responsáveis pela parte operacional.

A delimitação das metas estratégicas pode ser definida a partir do uso de uma outra ferramenta de gestão, como é o caso da matriz *SWOT*. As metas devem ficar alinhadas a visão estabelecida pela entidade. Kaplan e Norton (1997), discorrem sobre a metodologia do BSC da seguinte forma: Esclarecer e traduzir a visão estratégica da empresa, comunicar e associar objetos e medidas estratégicas, planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas, melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Kaplan e Norton (2000), frisam como característica mais inovadora do BSC a sua habilidade de gerar aprendizado estratégico, na proporção em que o acompanhamento dos indicadores de desempenho incorpora uma versão de um teste de hipótese das relações de causa e efeito, modeladas no mapa estratégico da empresa.

As ferramentas de mensuração têm por objetivo auxiliar os executivos e funcionários a efetivarem com êxito a estratégia de planejamento da organização. As entidades que conseguem traduzir sua estratégia a todos de maneira sistematizada e objetiva têm grandes chances de executá-la conforme o planejado. Essa comunicação retém a atenção dos responsáveis pela empresa para os vetores críticos, oportunizando para o alinhamento de

investimentos, iniciativas e ações, facilitando o alcance de metas estratégicas definidas pela administração.

Nascimento e Reginato (2013), reforçam sobre a importância da elaboração do *Scorecard* quando afirmam da relevância de elaborar um BSC que objetive apresentar as estratégias da organização, com ênfase em descrever a visão de futuro dos administradores e proprietários, em que permite criar um modelo holístico da estratégia, com o intuito de revelar aos funcionários até que ponto eles são responsáveis pelo desempenho na entidade, focado nos esforços de mudança.

Para uma construção de BSC que traduza a estratégia em medidas, é relevante considerar três princípios fundamentais: as relações causa e efeito; os vetores de desempenho; e a relação com os elementos financeiros. Tais princípios devem estar sustentados pelo sistema de informação e em consonância com uso da tecnologia da informação, possibilitando assim uma informação íntegra e que perpassa todos os níveis organizacionais, considerando as relações e indicadores pré-definidos para a obtenção dos objetivos.

Baseado nas estratégias definidas pela empresa, é possível identificar determinados pontos em que a tecnologia da informação (TI) pode ser adotada para simplificar a execução dos objetivos e metas estipulados pela metodologia do BSC, como é o caso de: redução de custos, diferenciar, promover crescimento, firmar alianças, garantir melhoria na qualidade e na eficiência de produtos e serviços, montar uma plataforma de tecnologia e de comunicação da informação.

Portanto, é importante afirmar que a implementação de um BSC bem-sucedido é capaz de transmitir a estratégia por intermédio de um conjunto integrado de medidas financeiras e não financeiras para os membros da organização. É crucial que a estratégia esteja bem definida para que possa se chegar a um consenso no tocante as metas essenciais ao cumprimento dessas estratégias.

3 METODOLOGIA

3.1 CLASSIFICAÇÃO TIPOLOGICA

A presente pesquisa possui natureza explicativa quanto aos seus objetivos. Lakatos e Marconi (1991), entendem que a pesquisa explicativa tem por finalidade registrar fatos, analisá-los, interpretá-los, e identificar as possíveis causas. Esse tipo de pesquisa almeja expandir generalizações, estabelecer leis mais vastas, estruturar e deliberar modelos teóricos, catalogar hipóteses em uma visão mais unitária do universo ou âmbito produtivo em geral, elaborar hipóteses ou ideias através da dedução lógica.

No que se refere ao procedimento adotado, tratou de um estudo de caso, visto que o objeto é uma microempresa de móveis e eletrodomésticos. Beuren (2003), afirma que a pesquisa do tipo estudo de caso possui como principal característica o estudo concentrado de um único caso. Este tipo de estudo é recomendado para os pesquisadores que almejam aprofundar seus conhecimentos a respeito de um caso pontualmente definido.

Esta também se classifica como sendo uma pesquisa-ação, tendo em vista que existiu uma ação colaborativa entre os pesquisadores e os pesquisados, visando a possibilidade de que o pesquisador viesse a intervir dentro do problema social encontrado na empresa, objetivando a implantação de um planejamento estratégico na mesma.

Quanto a abordagem da problemática e a fonte da informação, trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois será feita uma análise dos fatos, buscando externar a importância do uso do *Balanced Scorecard* para as tomadas de decisões sob a ótica da gerência.

Uma pesquisa qualitativa quanto aos seus resultados, utilizando-se em seu procedimento de um estudo de caso, com abordagem intervencionista, que busca analisar um caso específico de uma empresa e propor um modelo de BSC adequado a ela.

3.2 SUJEITOS E AMBIENTE DA INVESTIGAÇÃO

O ambiente desta pesquisa foi uma microempresa, localizada na cidade de Caraúbas, no estado do Rio Grande do Norte, que está presente em sete cidades da região oeste do estado, atuando no mercado desde 2009, possuindo apenas um sócio fundador. Não foi repassada nenhuma informação relacionada a questões financeiras da empresa, nem quanto ao faturamento.

Quanto a atividade desenvolvida, a microempresa atua na venda de móveis e eletrodomésticos, possui uma loja física na cidade de Caraúbas, mas trabalha com crediário nas demais cidades circunvizinhas. Os vendedores passam oferecendo os produtos pela técnica de venda porta a porta. A forma de recebimento é realizada da mesma forma, sendo estabelecida uma data para o recebimento e os cobradores se deslocam até a casa do cliente para efetuarem o recebimento total ou parcial correspondente a venda do produto.

O fundador e principal administrador já atuava na área como representante comercial de vendas, o que facilitou a sua inserção no mercado devido o contato com a atividade e com o público-alvo. No tocante as características da empresa, esta possui em sua administração uma gestão familiar, tendo em vista que os assuntos com véis burocrático e administrativo são resolvidos pelo proprietário e por possuir parentes próximos assumindo cargo de chefia e decisão. Todavia, os serviços relacionados a contabilidade são terceirizados, medida bastante comum nas empresas da região, principalmente nas micro e pequenas empresas.

Apesar de ser classificada como microempresa, é possível identificar que possui uma estrutura departamentalizada, com segregação de funções dentro da entidade. Ficando uma pessoa responsável pelos assuntos do setor financeiro, outra encarregada pelas questões relacionadas a compra e venda das mercadorias e uma outra incumbida de tratar assuntos ligados ao relacionamento com os clientes.

3.3 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A entrevista foi realizada no dia 20 de abril de 2019, com duração de uma hora e dezessete minutos. Na oportunidade a gerente da empresa foi interrogada. Tal escolha foi feita, considerando que é ela quem mais faz uso das informações gerenciais relacionadas a organização.

Em um primeiro momento foi feito uma entrevista semiestruturada para coleta direta de informações com o intuito de investigar se a empresa possui missão, valores e objetivos definidos. A entrevista procurou analisar as fraquezas e fortalezas, as ameaças e oportunidades presentes no mercado.

Em um segundo momento foi feita uma observação informal do ambiente, no caso a loja e um dos depósitos, onde foi possível averiguar a forma como os clientes são abordados, o relacionamento entre os funcionários, o layout da empresa, como são estocadas as mercadorias, etc.

Objetivou também identificar quais perspectivas estão presentes na empresa e quais podem compor o BSC sobre os seguintes aspectos: dos clientes, financeiras, de aprendizagem e crescimento, e processos internos. Posteriormente, buscou-se desenvolver objetivos e indicadores que correspondessem a cada perspectiva apresentada. E por fim, foi apresentado um mapa estratégico conforme o modelo de BSC desenvolvido.

4 RESULTADOS

Posterior a entrevista, foi possível fazer uma análise das informações apresentadas pela gerente da loja e o que foi analisado no ambiente por meio de observação informal. É pertinente salientar que existe uma relação familiar entre a gerente e o proprietário, ambos são casados.

Essa informação reforça o que foi dito por Amaral (2015), quando afirmou que em sua maioria, as micros e pequenas empresas são administradas por proprietários e familiares, que apesar de possuírem uma capacitação técnica, deixam a desejar no tocante a capacitação voltada para a área administrativa devido à ausência de uma elaboração de um planejamento estratégico mais elaborado.

Quando questionada se a empresa possuía missão, visão e valores pré-definidos e formalizados, a gerente respondeu “Nunca pontuamos a nossa missão, visão e valores em um papel. Mas prezamos sempre por um bom atendimento, conseqüentemente, pela satisfação do cliente”.

Na oportunidade foi possível relatar sobre a importância de possuir um planejamento estratégico bem definido, levando em consideração que as estratégias de gestão podem ampliar as chances de a organização lograr êxito em um mercado tão competitivo.

Todavia, foi constatado que a empresa possui uma meta a ser alcançada em curto prazo, quando revela que almeja expandir seus negócios nos próximos cinco anos. A gestora informou da existência de uma loja física em Caraúbas e do desejo de instalar uma loja física em Apodi, até posteriormente instalar pontos físicos nas demais cidades atendidas.

Dando continuidade, foi perguntado se a entrevistada acreditava que uma ferramenta gerencial pode contribuir para a melhoria dos resultados da empresa. Prontamente a gerente respondeu “Sim, apesar de não adotarmos uma ferramenta gerencial específica, acredito que elas contribuam para a melhoria do desenvolvimento do negócio”.

De fato, é importante que a empresa faça uso das informações colhidas em todos os departamentos. Conforme afirma Chiavenato e Sapiro (2009), deve-se estar inserida todas as áreas organizacionais dentro do planejamento, e este deve fundamentar-se segundo os aspectos de efetivação dos objetivos dos departamentos, visto que a obtenção dos objetivos organizacionais resulta no sucesso da empresa.

Em seguida foi solicitado que a gerente destacasse as oportunidades e as ameaças encontradas no mercado. Ela apresentou como oportunidade o foco principal na venda de móveis e eletrodomésticos, disse que estavam sempre acompanhando as tendências para oferecer produtos modernos e diversificados, frisou que priorizava o público feminino, pois via no mesmo uma maior chance de venda. Relatou que costuma consultar os clientes para saber suas preferências e sugestões para incrementar novos itens.

No tocante as ameaças, a gerente considera os concorrentes como uma ameaça direta, todavia a alta taxa de impostos também é vista como uma ameaça pois ela influencia no valor dos produtos, deixando-os mais caros. Uma outra ameaça relatada foi o número de inadimplência elevado, tendo em vista que o crediário é o principal meio de compra optado pelos clientes.

Foi solicitado que a entrevistada pontuasse as fraquezas e fortalezas identificadas por ela e que estavam presentes na organização. No que concerne as fortalezas foi destacado o serviço de venda porta a porta por meio de catálogos e exposição de produtos, frisou que o serviço de entrega dos produtos é feito diretamente na residência do cliente o que torna a

compra mais cômoda. Relatou que busca incentivar os funcionários a vender mais, oferecendo comissão por venda e gratificações quando cumprem as metas estabelecidas. Possuem um número diversificado de produtos, e ofertam serviço pós-venda.

Já ao que se refere as Fraquezas, a equipe encontra dificuldade para controlar o estoque, visto que os vendedores saem com parte dos produtos para as vendas em outras cidades, passando a semana fora e retornando ao sábado. Informou que as vezes encontram dificuldade em controlar os produtos que retornam ao depósito e os que são vendidos, mesmo fazendo uso de controle de estoque pelo sistema. Outra dificuldade mencionada foi o controle de recebimento, pois os valores recebidos só são conferidos no final do mês e isso gera um atraso na informação de quantos clientes pagaram, no valor pago pelos clientes, se a receita mensal estipulada foi atingida ou não.

Tais aspectos apresentados estão presentes nos fatores externos e internos da entidade e podem ser apresentados através da matriz de SWOT, que segundo Luecke (2009), são considerados essenciais, pois permitem planejar o futuro almejado, por ser capaz descrever o mundo em que a empresa e a unidade estão inseridas.

Buscou-se ainda identificar outros fatores que permitem analisar além das informações financeiras, as informações não financeiras ligadas a empresa em um período de curto, médio e longo prazo. O *Balanced Scorecard* permite que a empresa seja avaliada levando em consideração quatro perspectivas distintas: aprendizagem e crescimento, processos internos, clientes e financeira.

Foi questionado se havia algum investimento com a capacitação dos funcionários e se era possível perceber alguma melhoria decorrente das capacitações. A entrevistada afirmou que sempre que possível os funcionários são submetidos a cursos de capacitação e palestras e que era possível identificar melhoria decorrentes a essas capacitações, pois os funcionários retornavam mais entusiasmados, cheios de ideias e sugestões. Foi frisado ainda que a elaboração de um planejamento estratégico eficiente seria capaz de sanar os problemas identificados.

As questões levantadas anteriormente correspondem a perspectiva de aprendizagem e crescimento. Crepaldi (2011), afirma que esta perspectiva remete a solidez, valor essencial para as futuras empresas, e que o dirige a atenção da empresa ao que é essencial para o alcance do sucesso futuro.

Já ao que remete a perspectiva de processos internos, foi questionado se existia segregação de função. A gerente informou possuírem uma estrutura departamentizada e que mensalmente os funcionários reúnem-se para fazerem um feedback entre o setor administrativo e o operacional, por entender que deve existir a comunicação entre esses setores, pois é o setor operacional que executa a maior parte do que é estabelecido pela administração.

Quanto ao relacionamento com os fornecedores, a gerente afirmou que a empresa preza por um bom relacionamento com os fornecedores, e os tem como parceiros. A resposta reforça o que foi dito por Porter (2004), que considera a fidelização entre empresa e fornecedores muito importante, tendo em vista que é através dessas parcerias que a empresa pode ofertar mais benefícios aos clientes, pois quando se trabalha com vários fornecedores, a empresa tem mais autonomia para negociar as compras das mercadorias no tocante a preços e prazos, conseqüentemente esses benefícios podem ser repassados ao consumidor final, aumentando a vantagem competitiva.

A empresa destina investimento no marketing da loja através das redes sociais, em carros de som, blog local, em fachadas de muros nas cidades que atendem. O marketing pode ser uma ferramenta muito importante para a empresa, pois ele permite o diálogo entre a empresa e seu público, o marketing tem o poder de informar o cliente sobre os produtos e de colher informações relacionadas as preferências dos consumidores.

Ao que se refere a perspectivas dos clientes é perceptível que a administração tem o controle sobre as informações dos clientes quando informa que a maioria do seu público é o feminino, com idade entre 30 e 65 anos, em sua maioria pertencentes a classe média baixa.

Foi constatado que a organização possui uma política de fidelização de clientes, ao disponibilizar um serviço pós-venda, ao dar suporte quando o produto apresenta defeito e fazem distribuição de brindes, ligam e enviam mensagens para os clientes em datas comemorativas.

Quanto às perspectivas financeiras, a gerente informou que a empresa utiliza-se de orientação estratégica quando vão tomar decisões. Ao afirmar que antes de tomar decisões é feito uma avaliação de riscos, dos custos das mercadorias, se estão tendo retorno com a venda dos produtos, se o investimento aplicado está sendo viável. Tavares (2005), diz que o planejamento possibilita a empresa traçar estratégias mais elaboradas, conseqüentemente permite que a empresa desenvolva vantagens dentro de um mercado mais competitivo e conseqüentemente contribui para a permanência da empresa no mercado.

A partir das informações colhidas em entrevista, por intermédio de observação e tomando como base o diagnóstico extraído da análise de SWOT, foi possível montar o mapa estratégico da organização. Considerando a missão, visão e valores estabelecidos juntamente com a gerente no período em que a pesquisa estava sendo elaborada. Conforme apresentado na Imagem nº01:



Figura 1 – Mapa estratégico.

Fonte: Kaplan e Norton (2014) adaptado pelo autor.

A elaboração do mapa estratégico tem considerável importância para a elaboração do planejamento, pois permite expressar de forma mais direta e explícita os objetivos que pretende-se alcançar com o negócio, norteando o caminho a ser seguido.

Objetivando facilitar o alcance das estratégias estabelecidas, Kaplan e Norton criaram um quadro contendo as perspectivas presentes no BSC para efetuar o desdobramento do mapa estratégico. Neste, as perspectivas são traduzidas através de objetivos, indicadores, metas e ações operacionais. O Quadro nº02 expressa os meios a serem percorridos pela empresa investigada para o alcance do que foi planejado.

PERSPECTIVAS	MAPA ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	AÇÕES
FINANCEIRA	Lucro	<ul style="list-style-type: none"> *Expansão do negócio *Redução de custos 	<ul style="list-style-type: none"> *Lucro operacional *Reduzir estoque 	<ul style="list-style-type: none"> *Aumento de 25% no lucro *Redução de 40% do estoque 	<ul style="list-style-type: none"> *Aumentar rentabilidade *Controlar estoque
CLIENTES	Fidelização	<ul style="list-style-type: none"> *Satisfação do cliente 	<ul style="list-style-type: none"> *Reter clientes *Pesquisar satisfação 	<ul style="list-style-type: none"> *Aumento de 35% na ret. de clientes *Aumento de 20% na satisf. do cliente 	<ul style="list-style-type: none"> *Intensificar marketing *Implantar Serv. de Aten. ao Cliente (SAC)
PROCESSOS INTERNOS	Eficiência de vendas e recebimentos	<ul style="list-style-type: none"> *Controlar recebimentos vendas *Aumentar nº de venda 	<ul style="list-style-type: none"> *Diminuir o nº de inadimplentes *Aumentar o nº de vendas 	<ul style="list-style-type: none"> *Diminuição de 50% da inadimplência *Aumento de 32% nas vendas 	<ul style="list-style-type: none"> *Melhorar comunicação entre setores *Expandir o nº de lojas
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	Eficiência organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Investir em capacitação e tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> *Aumentar produtividade *Melhorar estrutura e tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> *Aumento de 15% na prod. *Aumento no invest. de 20% em cap. e estrutura 	<ul style="list-style-type: none"> *Qualificar equipe *Investir em softwares e layout

Figura 2 – Desdobramento do mapa estratégico em indicadores, metas e ações

Fonte: Kaplan e Norton (2014) adaptado pelo autor.

Conforme as metas sugeridas no BSC, espera-se que a entidade alcance seus objetivos, tenha um controle mais eficiente em seus processos e, conseqüentemente, melhore o seu gerenciamento decorrente do uso dessa ferramenta relevante no meio empresarial.

5 CONCLUSÃO

As micros e pequenas empresas são de grande importância no cenário atual por proporcionarem um alto índice de empregabilidade e por contribuírem para o desenvolvimento econômico do país. Todavia, apresentam fragilidades ao que concerne o planejamento administrativo e a carência de procedimentos estratégicos que lhes asseguram vantagens competitivas, que as diferenciem das demais concorrentes.

Uma boa gestão pode, de fato, necessitar de um vetor preponderante para assegurar sua sobrevivência. O presente estudo trata-se de uma pesquisa-ação, cujo objetivo foi demonstrar a importância do uso de ferramentas gerenciais. Em especial buscou-se ressaltar o uso do Balanced Scorecard. Tal relevância é destacada, sob o título, PROPOSTA DE

BALANCED SCORECARD PARA UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE MÓVEIS E ELETRÓDOESTICOS EM CARAÚBAS / RN.

Considerando a importância do assunto abordado nesta pesquisa, o objetivo geral do estudo era fazer uma análise do planejamento estratégico da empresa, investigando se a empresa possuía missão, visão e valores definidos e a partir dessas informações colhidas, elaborar um Balanced Scorecard baseadas nas perspectivas identificadas com a investigação.

Ao analisar os resultados, evidencia-se que a empresa investigada, apesar de não adotar um planejamento estratégico definido, utiliza-se de estratégias informais para tomar suas decisões. O que reforça a ideia da importância da elaboração de planejamento estratégico bem formulado segundo as necessidades de cada empresa. Pois assim, os gestores conseguem evitar problemas ligados a gestão e resolver os problemas existentes.

Durante o período de investigação, os gestores tiveram a oportunidade de elaborar o planejamento estratégico e aplicá-lo em um Balanced Scorecard. Acredita-se que esta ferramenta, se usada da maneira correta, irá auxiliar nas tomadas de decisões junto a administração, podendo ser um diferencial quando comparada as demais, contribuindo para a expansão dos negócios e promovendo a excelência da qualidade dos produtos vendidos e dos serviços prestados. Ainda no período de investigação foram identificados dois pontos negativos na empresa. Um relacionado ao estoque, observou-se um volume muito grande de produtos estocados o que pode indicar um aumento de custo devido ao acúmulo de mercadoria, o segundo ponto está relacionado ao recebimento, visto que a empresa passa muito tempo para registrar seus recebimentos, o que pode ocasionar uma falha no controle e consequentemente uma possível distorção das informações.

Então é recomendável que se faça um melhor controle de estoque, para evitar o acúmulo de mercadorias. Tal controle poderia ser feito através de softwares ou até mesmo por dispositivos móveis, permitindo assim que o controle do estoque pudesse ser feito imediatamente após a movimentação. Quanto aos recebimentos, eles também podiam ser registrados em uma plataforma online ou por softwares o que tornaria o registro mais tempestivo, melhorando assim a qualidade da informação.

Conforme apresentando, pode-se dizer que os resultados foram satisfatórios e que o objetivo desse estudo foi alcançado, pois foi proposto um modelo de Balanced Scorecard para a empresa, bem como foram apresentadas sugestões que podem ocasionar possíveis melhorias no desenvolvimento da empresa, se aplicadas da forma correta.

Embora os objetivos da pesquisa tenham sido alcançados, faz-se necessário observar algumas limitações encontradas como a falta de acompanhamento da rotina da empresa por um período mais extenso, o que permitiria uma constatação mais fidedigna do que foi relatado pela gerente. A ausência de planejamento e de controle bem definidos anterior ao estudo dificultou bastante a coleta das informações e podendo assim ter apresentado alguma alteração no resultado.

A leitura deste trabalho é indicada para estudos científicos futuros, por conter informações relevantes sobre práticas gerenciais que influenciam para o sucesso da empresa. Sugere-se posteriormente uma investigação mais aprofundada na empresa para verificar se o uso da ferramenta está sendo adequado e se está refletindo corretamente os resultados influenciadores das tomadas de decisões. Propõe-se também a reaplicação da ferramenta gerencial em outras microempresas do mesmo ramo - ou não- para atestar sua eficácia.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Bárbara Gonçalves do; PETRI, Sérgio Murilo. **O processo de implantação do Balanced Scorecard na gestão estratégica de uma pequena empresa prestadora de serviços.** In: Congresso UFSC de Controladoria E Finanças, 6., 2015,

Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2015. p. 1 - 13. Disponível em: http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso_internacional/anais/6CCF/83_17.pdf. Acesso em: 24 dez. 2018.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto, SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações da intenção aos resultados. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial**: teoria e pratica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DE FREITAS, Tomé Mata et al. Planejamento estratégico e suas possibilidades: estudo de caso utilizando ferramentas estratégicas em uma clínica médica no município de Carangola-MG. **Anais do Seminário Científico da FACIG**, n. 4, 2018.

FERNANDES, Djair Roberto. Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. **Revista de Ciências Jurídicas**, v. 13, n. 2, 2015.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Having trouble with your strategy? Then map it**. Focusing Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard, v. 49, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Tradução de FRAZÃO FILHO, Luiz Euclides Trindade. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAKATOS, E. Maria; MARCONI, M. de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LUECKE, Richard, **Estratégia/ Richard Luecke; consultoria de David J. Collis**: tradução Ryta Magalhães Vinagre. Rio de Janeiro: 4. ed, 2009.

NASCIMENTO, Auster Moreira do; REGINATO, Luciane (Org.). **Controladoria**: Um enfoque na eficácia organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

NORREKLIT, Hanne. The balanced on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. **Management accounting research**, v. 11, p. 65-88, 2000.

OTLEY, D. Performance management: a framework for management control systems research. **Management Accounting Research**, v. 10, p. 363-382, 1999.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**. São Paulo: Editora Campus, 1989. __1996. . What is Strategy? Harvard Business Review, Watertown, v. 74, p. 61-78, nov/dez, . Competição. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2009.

SILVA FILHO, Antonio Mendes. Sobre a análise SWOT para planejamento e gestão de projetos. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 14, n. 169, p. 53-57, 2015.

VALADARES, M. C. B. **Planejamento estratégico empresarial**: foco em clientes e pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.