

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM FOCO NO *BALANCED SCORECARD* EM UMA PEQUENA EMPRESA NA CADEIA AUTOMOBILÍSTICA

### *STRATEGIC PLANNING FOCUSED ON THE BALANCED SCORECARD IN A SMALL COMPANY IN THE AUTOMOTIVE CHAIN*

Eloisa Schaefer<sup>1</sup>  
Alessandro Fazzino<sup>2</sup>

**RESUMO:** O *Balanced Scorecard* (BSC) é o sistema de medição mais utilizado no mundo, trata-se de uma ferramenta que desdobra o planejamento estratégico em indicadores e metas para acompanhar se o plano está sendo convertido em ações práticas na empresa. Quando se refere a pequenas empresas, são visíveis as dificuldades para a implantação de um planejamento estratégico. Quando essa organização consegue implantar esse planejamento, esbarra em como fazer para que ele seja executado. Nesse contexto, aparece o BSC como ferramenta de gestão para esse desdobramento na operação. O presente trabalho teve como objetivo analisar a implantação do planejamento estratégico, utilizando o BSC como sistema de medição, em uma pequena empresa na cadeia automobilística, na cidade de Guabiruba-SC. Metodologicamente, a pesquisa foi descritiva, a abordagem do problema qualitativa, realizada por meio de pesquisa documental e entrevista como forma de coleta de dados. Os documentos utilizados na pesquisa foram coletados na empresa objeto deste artigo. As análises foram realizadas por meio de análise documental e análise de conteúdo. Foi possível concluir que apesar de algumas metas estipuladas pela empresa terem piorado após a implantação do BSC, de forma geral, a maioria das metas melhoraram. Ou seja, esse indicador de desempenho foi bem aproveitado pela empresa, e ajudou bastante no controle e acompanhamento de seus objetivos e meta estabelecidos. E, para as metas, que ficaram abaixo do estimado, está sendo possível, por meio do BSC, identificar as fragilidades para que a empresa possa alcançar os seus resultados.

**Palavras-chave:** contabilidade gerencial; controladoria; indicadores estratégicos.

**ABSTRACT:** *The Balanced Scorecard (BSC) is the most widely used measurement system in the world; it is a tool that breaks down strategic planning into indicators and targets to monitor whether the plan is being converted into practical actions in the company. When referring to small companies, the difficulties for the execution of a strategic planning are visible. When this organization manages to implement this plan, it comes up against how to make it run. In this context, the BSC appears as a management tool for this deployment in the operation. This work aimed to analyze the implementation of strategic planning, using the BSC as a measurement system, in a small company in the automotive chain in the city of Guabiruba-SC. Methodologically, the research was descriptive, the approach to the problem qualitative, carried out through documentary research and interviews for collecting data. We collect the documents for this research at the company object of this article. The analyses*

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de graduação em Ciências Contábeis da UNIFE.  
E-mail: eloisa.schaefer2015@hotmail.com

<sup>2</sup> Professor orientador. Mestre em Administração. Pós-graduado em Contabilidade Gerencial e Finanças.  
Bacharel em Ciência Contábeis.  
E-mail: fazzino@unife.edu.br

were document analysis and content analysis. It was possible to conclude that although some objectives stipulated by the company have worsened after the BSC implementation, in general, most aims have improved. The execution indicator was well-used by the company and helped many control and follow-up of its established objectives and goals. And for the targets below the estimate, it is possible to identify, through the BSC, the weaknesses so that the company can achieve its results.

**Keywords:** management accounting; controllership; strategic indicators.

## 1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas têm enfrentado dificuldades na administração e controle de seus negócios, levando-as à mortalidade precoce (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016).

Por causa dessas dificuldades, a gestão dessas empresas obriga-se a encontrar novos métodos de controle gerencial. Segundo Marion (2015), o controle gerencial é como um sistema de informação, pois tem como objetivo fornecer informações financeiras, econômicas, física, patrimonial e demais informações operacionais podendo também servir como controle interno.

Dentre os instrumentos de controle gerencial pode ser destacado o planejamento estratégico, para Ates *et al.* (2013) o planejamento estratégico tem como finalidade pensar no futuro da organização e a partir dessa previsão tomar ações que garantam a execução desse planejamento.

Uma importante ferramenta de gestão está no *Balanced Scorecard* ou BSC. Conforme Souza e Marinho (2014) existem diversos modelos de sistemas de medição de desempenho, dos quais o BSC atualmente é o mais utilizado, seja ele como ferramenta para transformar o planejamento em indicadores, ou mesmo aplicado como uma parte para deste plano.

São vários os benefícios para as pequenas empresas, dentre eles a criação ou revisão da estratégica da empresa, por meio da análise da missão, visão, valores, análise de cenários internos e externos. Conforme Souza (2019) além desses, as estratégias passam a ser divulgadas e vividas por todos os colaboradores no dia a dia trazem resultados a curto em longo prazo para empresa.

Nesse contexto, este artigo tem como objetivo geral analisar a implantação do planejamento estratégico, utilizando o BSC como sistema de medição, em uma pequena empresa na cadeia automobilística na cidade de Guabiruba-SC.

Justifica-se este estudo, para entender a contribuição da implantação do BSC na empresa pesquisada, podendo identificar os pontos fortes e as necessidades de melhoria.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 GESTÃO EMPRESARIAL

Segundo Padoveze (2005, p. 26) a gestão empresarial é dividida em três aspectos: o operacional, o econômico e o financeiro. Para ele, o processo de gestão empresarial é um conjunto de processos decisórios que compreende as fases do planejamento, execução e controle, das áreas e atividades das empresas.

Muitos acreditam que planejar é função apenas de empresas de grande porte; mas ao contrário do que se pensa, planejar e estabelecer metas é necessário para qualquer empresa: seja de pequeno, médio ou grande porte (COLTRO; PAZZINI, 2016).

O planejamento estratégico é considerado uma ferramenta, que ajuda o administrador a determinar a direção que a empresa deve seguir, pretendendo adquirir resultados consideráveis no vínculo da empresa com o seu ambiente interior e exterior (MENDONÇA *et al.*, 2017).

O planejamento tático refere-se ao nível intermediário da organização, que tem como finalidade aprimorar áreas da empresa seguindo o planejamento estratégico, utilizando os recursos organizacionais disponíveis de forma inteligente (MARCONDES, 2020).

O planejamento operacional é responsável pela execução do plano estratégico da empresa, visto que esse planejamento não pode ser apenas de gaveta, deve ser executado por todas as áreas da empresa. Para Laufer e Tucker (1987) o planejamento operacional tem como objetivo diminuir as falhas e reduzir os gastos desnecessários, executando aquilo que está definido pelo nível estratégico e tático.

Conforme Leitão *et al.* (2018) somente elaborar um plano estratégico não é suficiente, é necessário ter atitude na sua execução para que esses planos não fiquem apenas no papel e o tempo destinado à elaboração dos mesmos não seja perdido.

Para Oliveira (2000) a etapa de controle tem por finalidade o acompanhamento e a avaliação. O acompanhamento tem o papel de verificar a eficiência da implementação dos projetos e atividades planejados, já a avaliação, tem a função de verificar se os objetivos planejados realmente contribuem para a situação atual (OLIVEIRA, 2000).

## 2.2 CONTROLADORIA

Para que os dirigentes tomem as melhores decisões são necessários ter conhecimento dos números e indicadores da empresa, conforme Santos, Dorow e Beuren (2016), a contabilidade gerencial tem importância na gestão do empreendimento, logo precisa receber a atenção correspondente.

A controladoria tem a função de reunir as informações da contabilidade financeira e gerencial, para que assim os executivos da empresa possam tomar as decisões corretas, sendo assim, a tomada de decisão não é função do *controller* (GONÇALVES; LOSILLA, 2011).

Segundo Gonçalves e Losilla (2011) é por meio da análise dos dados gerados pela controladoria que se discutem os rumos a serem seguidos, levando em consideração as tendências mercadológicas e organizacionais.

## 2.3 BALANCED SCORECARD

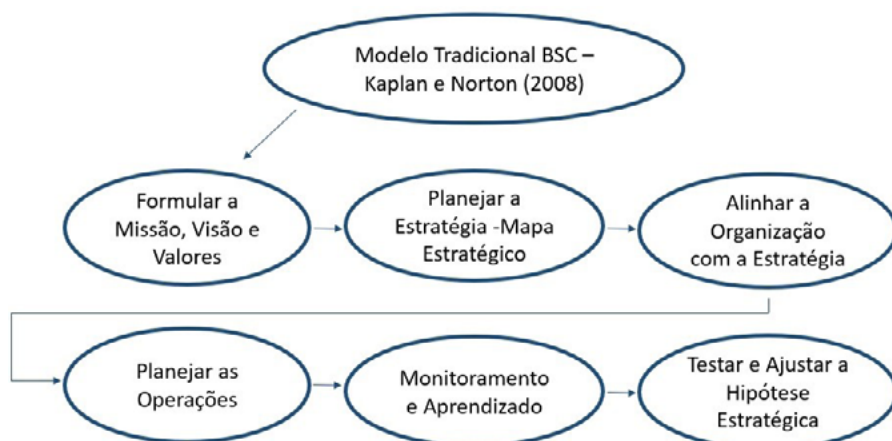
O *Balanced Scorecard* foi divulgado pela primeira vez em 1992, em um artigo que relatou as descobertas de um projeto de pesquisa, que estudou a mensuração de desempenho em organizações cujo capital intangível exercia um papel essencial na criação de valor (KAPLAN, 2010).

Nesse artigo os autores identificaram que somente medidas tradicionais financeiras isoladamente não eram suficientes para orientar a trajetória organizacional de longo prazo; após foram definidas quatro perspectivas a serem abordadas no *Balanced Scorecard*. “O *Balanced Scorecard* é, para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 24).

Segundo Filho e Costa (2009) o BSC retrata um sistema gerencial estratégico, no qual converte a missão da empresa em objetivos estratégicos, proporcionando melhorias nos processos e nos resultados.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 284) o *Balanced Scorecard* não tem o intuito de excluir os indicadores financeiros, apenas de juntar esses indicadores com um sistema gerencial mais balanceado que associe o desempenho operacional de curto prazo a objetivos estratégicos de longo prazo.

Figura 1 - Passos para a implantação do BSC Modelo Tradicional.



Fonte: Baseado em Kaplan e Norton (2008)

Kaplan e Norton (2008) demonstram os passos para a implantação do BSC no modelo tradicional, e o chamam de execução “*premium*”. Na Figura 1 é possível identificar os passos mencionados por Kaplan e Norton, geralmente aplicados em empresas de grande porte.

Parafraseando Souza (2019), este informou que nesta etapa de implantação as dificuldades da empresa estavam no nível de escolaridade da equipe. Outra dificuldade estava com os fundadores, que apesar de terem formação, conhecimento e muito tempo de empresa, encontravam dificuldades nesse porquê de implantar a missão, visão e valores.

Figura 2 - Perspectivas do *Balanced Scorecard*.



Fonte: Baseado em Kaplan e Norton (1997, p. 72)

Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 8) a estrutura do *Balanced Scorecard* é formada por meio das quatro perspectivas, sendo elas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, ilustradas na Figura 2.

Por tratar-se de um conjunto de indicadores financeiros e operacionais, o BSC reflete o equilíbrio das quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento, facilitando a organização a curto e longo prazo (FILHO; COSTA, 2009).

O BSC mantém a perspectiva financeira, pois são valiosas para avaliar as consequências econômicas imediatas de ações realizadas. Os objetivos financeiros geralmente estão ligados à lucratividade, usando como medida, por exemplo, a receita operacional, o retorno sobre capital investido ou o valor econômico agregado (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 26).

É por meio da perspectiva financeira que se acompanha se a estratégia, a implementação e a execução estão contribuindo para um bom resultado financeiro (OLIVEIRA; IZELLI, 2018).

Para Kaplan e Norton (1997, p. 67) é pela perspectiva dos clientes que a empresa tende a definir suas medidas ideais de resultados, tais como: satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade, sendo conveniente com seus clientes e mercados.

Papini *et al.* (2011) concordam que a perspectiva dos clientes é o principal indicador de desempenho para comprovar a participação da empresa em determinado mercado, que ocorre por meio de uma pesquisa estruturada e dirigida respondida por seus clientes.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 27) a medida de desempenho dos processos internos ressalta os processos internos que irão gerar mais satisfação ao cliente e que também atenda aos objetivos financeiros da empresa.

Papini *et al.* (2011) afirmam que o objetivo da perspectiva dos processos internos é identificar os processos críticos da empresa em análise com a finalidade de melhorá-los continuamente para que possam amparar os objetivos planejados nas demais perspectivas.

A perspectiva do aprendizado e crescimento destaca a infraestrutura que a empresa necessita construir para gerar o crescimento e a melhoria esperada a longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 27).

Para Papini *et al.* (2011) a perspectiva do aprendizado e crescimento tem como foco a capacidade em absorver conhecimento, com o propósito de melhorar suas vantagens competitivas para que assim torne suas operações cada vez melhores nos segmentos em que a organização atua.

Conforme Souza, Marinho e Sartori (2022) a partir de passos estruturados, seguindo o processo de execução “*premium*” de Kaplan e Norton (2008) atingiu-se uma compreensão e atualização do planejamento estratégico fundamentado e operacionalizado pelo sistema de medição de desempenho *Balanced Scorecard*.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa está classificada como um estudo de caso, para Yin (2001) a realização de um estudo de caso inicia-se com a definição dos problemas ou temas que serão estudados, e o desenvolvimento de um projeto para este estudo de caso.

Para Ponte (2006) o objetivo do estudo de caso é compreender os “como” e “porquês” de uma determinada entidade, demonstrando suas próprias características e identidade, focadas no assunto que interessa de fato o pesquisador.

A presente pesquisa, quanto aos objetivos se caracterizou como descritiva. Para Vergara (2006) a pesquisa descritiva tende a ser melhor aplicada nos estudos, pois tem por objetivo expor as características de determinado acontecimento.

No que se diz respeito à abordagem do problema, nesta pesquisa, foi qualitativa. Segundo Dalfovo, Lana e Silveira (2008) quando o estudo se refere à administração de empresas, o conceito de abordagem qualitativa pode ser ajustado. Mantendo a ideia de que não envolve quantificação de fenômenos, ela passa a ser melhor associada com a coleta e análise de texto, logo, as observações diretas do comportamento.

De acordo com Yin (2001, p. 76) “a coleta de dados para o estudo de caso resulta, com frequência, no acúmulo de vários documentos no local da pesquisa”. Partindo dessa afirmação, nesta pesquisa foram analisados o planejamento dos últimos três anos da empresa, contendo a missão, visão e valores, análise SWOT e BSC para acompanhamento dos indicadores e resultados.

Esse procedimento esteve de acordo com Vergara (1997) o qual define que a análise documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas e registros.

A análise desses documentos permitiu que a pesquisadora atingisse o objetivo deste trabalho, que era analisar a implantação do planejamento estratégico, utilizando o BSC como sistema de medição, em uma pequena empresa na cadeia automobilística.

Outro método utilizado na coleta de dados foi a entrevista não estruturada com o diretor da empresa a fim de identificar as dificuldades do processo de implantação do BSC, bem como os resultados obtidos com esse processo. Conforme Mattos (2005) na entrevista não estruturada o entrevistador fica à vontade para construir sua resposta, essa pesquisa tem sido cada vez mais utilizada na administração, rompendo com a concepção tradicional da linguagem.

Neste trabalho foram utilizados os métodos de análise documental para analisar o planejamento estratégico da empresa. Souza, Kantorski e Luís (2012) afirmam que a análise documental identifica, verifica e aprecia os documentos com a finalidade de utilizar esses dados e permitir a contextualização das informações contidas nos documentos.

Também foi utilizada para esta pesquisa a análise de conteúdo, como técnica para transformar a entrevista do diretor da empresa em dados para composição desta pesquisa. Para Campos (2004) análise de conteúdo trata-se da descrição de algum conteúdo coletado por meio de comunicação de forma objetiva, sistemática e quantitativa.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

### 4.1 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA ESTUDADA

A empresa, objeto deste estudo de caso, foi fundada no município de Guabiruba em 2000, pelos mesmos donos de uma empresa do mesmo ramo localizada em São Paulo.

A empresa é uma metalúrgica focada em tratamentos de superfícies, esses tratamentos se referem à aplicação de uma camada de cromo, zinco ou níquel em peças de metal cuja finalidade é dar resistência a esse item processado, ou seja, uma proteção contra corrosão e para evitar o desgaste da peça.

O *Balanced Scorecard* foi implantado nessa empresa em 2019, o motivo de sua implantação ocorreu, pois, o diretor percebeu que precisava de indicadores para acompanhar suas metas operacionais também e não apenas as financeiras, como a empresa já vinha monitorando.

Para a implantação do BSC, foi utilizado o processo da execução “*premium*” de Kaplan e Norton (2008), mas também foram feitos ajustes pela direção da empresa, pois não foram realizadas entrevistas, visto que a empresa já possuía parte do planejamento.

Para dar início à pesquisa, foram selecionados diversos documentos que a empresa já possuía, sendo eles: planejamento, missão, visão e valores, análise SWOT e relatórios gerenciais, como DRE contábil e fluxo de caixa de 2016 a 2018. Também foram selecionados um esboço do manual de integração de funcionários e um plano detalhado com ações para determinadas áreas da empresa, esses documentos eram apenas de conhecimento da direção da empresa.

Tendo em vista que a pessoa que implantou o BSC na empresa fazer parte do quadro funcional dela, também foi utilizado o método de observação participante. Conforme Souza, Kantorski e Luis (2012), na observação participante considera-se tudo o que as pessoas falam, escrito ou apenas verbalmente como o maior recurso dos dados qualitativos.

Antes de o planejamento e das metas serem analisadas e revisadas, elas não combinavam com aquilo em que os sócios realmente tinham em mente para a empresa. Com a revisão desses indicadores, a empresa pôde começar a evoluir de maneira adequada e sustentável, conforme os sócios esperavam.

Com a ajuda do *Balanced Scorecard* a empresa definiu sua estratégia e suas metas, diante das metas estabelecidas, a empresa se aprofundou em cada uma das perspectivas conforme ensinado por Kaplan e Norton. Foi possível verificar que para cada perspectiva foram definidas quatro metas principais a serem seguidas, conforme se mostra no Quadro 1.

## 4.2 PERSPECTIVA FINANCEIRA

Quadro 1 - Perspectiva Financeira.

Meta 1	R\$	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai
Aumentar as receitas	2018/2019	229.450,72	269.061,03	309.976,16	331.931,17	406.489,63	417.409,43
	2022/2023	475.149,36	566.495,89	516.796,75	581.961,57	450.008,54	633.034,74
	Diferença	245.698,64	297.434,86	206.820,59	250.030,40	43.518,91	215.625,31
Meta 2	%	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai
Aumentar o EBITDA	2018/2019	-19%	13%	1%	16%	26%	18%
	2022/2023	-9%	24%	11%	24%	11%	32%
	Diferença	11%	11%	10%	9%	-15%	14%
Meta 3	%	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai
Diminuir as despesas financeiras	2018/2019	6%	6%	3%	5%	4%	4%
	2022/2023	10%	9%	11%	13%	15%	4%
	Diferença	-4%	-3%	-7%	-7%	-11%	0%
Meta 4	Número	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai
Diminuir o endividamento total	2018/2019	0,05	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
	2022/2023	0,57	0,48	0,52	0,49	0,70	0,50
	Diferença	-0,52	-0,41	-0,45	-0,42	-0,63	-0,43

Fonte: Baseado no BSC da empresa.

Pode-se notar que em relação à primeira meta, a empresa obteve apenas resultados positivos.

Na segunda meta, com exceção do mês de abril, que apresentou uma queda em seu EBITDA, a empresa teve um crescimento considerável.

Em relação às terceiras e quartas metas, observa-se que a empresa não obteve bons resultados quando comparados aos anos de 2018 e 2019. Esse resultado ocorreu, devido à empresa em 2021 ter realizado alguns financiamentos para desenvolver uma nova linha de produção voltado à estratégia de diversificação.

Porém, por causa de alguns fatores externos, tais como: o período prolongado da pandemia, a guerra, o aumento elevado na taxa Selic, acabaram fazendo com que as despesas financeiras da empresa aumentassem muito, mas como pode ser observado no mês de maio, as despesas voltaram a diminuir devido a um plano de ação financeiro que foi implantado na empresa para controlar essa e demais situações causadas com esse aumento.

Ainda na meta quatro, é possível observar que de janeiro a maio de 2019 foram inseridos os mesmos valores, isso porque, nesse ano a empresa não controlava esse indicador, então foi feita a média do ano para dar continuidade à análise, ilustrado no Quadro 2.

### 4.3 PERSPECTIVA DE CLIENTES

Quadro 2 - Perspectiva de Clientes.

Meta 1	Número	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai
Aumentar o número de clientes	2018/2019	0	12	12	11	11	12
	2022/2023	17	22	19	20	18	19
	Diferença	17	10	7	9	7	7
Meta 2	%	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai
Aumentar a satisfação dos clientes	2018/2019	0%	98%	98%	98%	98%	96%
	2022/2023	92%	92%	88%	88%	90%	91%
	Diferença	92%	-6%	-11%	-11%	-8%	-6%
Meta 3	%	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai
Aumentar o share novos negócios	2018/2019	0%	27%	31%	34%	28%	32%
	2022/2023	40%	54%	58%	55%	46%	50%
	Diferença	40%	27%	27%	21%	18%	18%
Meta 4	Número	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai
Aumentar os acessos ao site da empresa	2018/2019	0	0	0	0	0	0
	2022/2023	80	105	93	134	88	103
	Diferença	80	105	93	134	88	103

Fonte: Baseado no BSC da empresa.

Em nenhuma das metas desse indicador a empresa possuía registros em 2018, e em relação apenas à meta quatro, o site da empresa foi criado somente em outubro de 2019, sendo assim, não possuía dados para essa análise, o que fez com que todo e qualquer número fosse positivo.

Com relação às metas um e três, verificou-se que a empresa obteve bons resultados nas duas.

Na meta dois, a empresa teve uma queda em seu indicador, isso ocorreu, pois em 2022, a empresa começou a fornecer para um cliente multinacional que exige certas regras, as quais a empresa não possuía e começou a implantar somente no mês de junho desse ano, demonstrado no Quadro 3.

### 4.4 PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS

Em relação à meta um, apenas o mês de abril de 2023 foi menor do que os demais meses comparados a 2018 e 2019.

Já a meta dois possui um detalhe: os anos de 2018 e 2022 não foram feitos o controle para esse indicador, sendo assim, essa pesquisa ficou sem esses dados para realizar uma análise.

Olhando para o ano de 2023, pode-se verificar uma queda, isso ocorreu devido à redução de alguns itens da linha produtiva da fábrica terem diminuído, fazendo com que a empresa utilizasse esse tempo para realizar manutenções preventivas nas máquinas.

Já as metas três e quatro mostram um bom resultado quando comparados aos anos anteriores, graças ao esforço de toda a equipe para melhorar estes indicadores.



Quadro 3 - Perspectiva de Processos Internos.

Meta 1	%	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai
Aumentar a eficiência operacional dos processos	2018/2019	91%	91%	91%	91%	99%	83%
	2022/2023	95%	95%	95%	97%	97%	94%
	Diferença	4%	4%	4%	6%	-2%	11%
Meta 2	Número	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai
Diminuir horas de máquinas paradas no mês	2018/2019	0	18	25	40	6	6
	2022/2023	0	4	7	14	6	4
	Diferença	0	-14	-18	-26	0	-2
Meta 3	%	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai
Diminuir o custo de não qualidade	2018/2019	5,85%	3,61%	3,28%	3,00%	2,51%	4,85%
	2022/2023	4,53%	2,22%	2,51%	2,96%	1,79%	1,58%
	Diferença	1,32%	1,39%	0,77%	0,04%	0,72%	3,27%
Meta 4	R\$	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai
Aumentar a produtividade de suas linhas	2018/2019	6.808,96	8.153,36	9.393,22	10.058,52	12.317,87	12.648,77
	2022/2023	11.313,08	15.310,70	14.355,47	16.165,60	12.500,24	17.584,30
	Diferença	4.504,12	7.157,34	4.962,25	6.107,08	182,37	4.935,53

Fonte: Baseado no BSC da empresa.

#### 4.5 PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Quadro 4 - Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.

Meta 1	%	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai
Aumentar os investimentos: inovação, automação e tecnologia	2018/2019	51%	48%	102%	18%	8%	20%
	2022/2023	100%	16%	42%	19%	57%	14%
	Diferença	49%	-32%	-60%	1%	49%	-6%
Meta 2	Número	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai
Aumentar as horas de treinamento e estudos	2018/2019	30	30	30	30	30	30
	2022/2023	80	80	135	188	174	139
	Diferença	50	50	105	158	144	109
Meta 3	%	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai
Diminuir o absenteísmo	2018/2019	3,21%	1,12%	0,63%	1,61%	1,83%	1,62%
	2022/2023	0,49%	0,47%	0,47%	0,55%	1,01%	2,38%
	Diferença	2,72%	0,65%	0,16%	1,06%	0,82%	-0,76%
Meta 4	%	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai
Aumentar a evolução do plano de ação (pesquisa de satisfação)	2018/2019	82,45%	84,60%	84,60%	84,60%	84,60%	84,60%
	2022/2023	84,80%	86,12%	86,12%	86,12%	86,12%	86,12%
	Diferença	2,35%	1,52%	1,52%	1,52%	1,52%	1,52%

Fonte: Baseado no BSC da empresa.

O Quadro 4 ilustra a perspectiva do aprendizado e crescimento. Em relação à meta um, verificou-se que em alguns meses houve um aumento e em outros meses houve queda, isso ocorreu porque em 2023, a empresa decidiu controlar e reduzir seus investimentos devido ao seu endividamento estar alto, e para recuperar seu fluxo de caixa que havia ficado apertado por conta não apenas dos investimentos, mas também das despesas financeiras.

Para os demais indicadores, verificou-se que mesmo que pequenos em alguns meses, todos eles tiveram aumento, menos no mês de maio de 2023, que houve uma queda na meta três, devido à quantidade de atestados e faltas ocorridos no mês.

A meta quatro tem uma característica única, por decisão da direção e controladoria da empresa, ela é controlada semestralmente, ou seja, dos meses de janeiro a junho e de julho a dezembro, sempre serão os mesmos valores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As micro e pequenas empresas enfrentam dificuldades em sua administração e controle, resultando diversas vezes em falência (SOUZA, 2019). O planejamento estratégico junto do *Balanced Scorecard* pode se tornar útil ao ajudar a empresa em sua gestão.

Este artigo teve como objetivo principal analisar a implantação do planejamento estratégico, utilizando o BSC como sistema de medição, em uma pequena empresa na cadeia automobilística na cidade de Guabiruba-SC, sendo possível identificar que a empresa iniciou a implantação do seu planejamento estratégico, com base no BSC em 2019.

Ao final da pesquisa identificou-se que a empresa por meio da implantação do Planejamento Estratégico, aliado ao uso do BSC, conseguiu definir sua visão e missão, além de pontuar metas dentro das quatro perspectivas do BSC, conforme apresentado no modelo execução “*premium*” de Kaplan e Norton.

Na Perspectiva financeira foi observada uma melhora nas metas um e dois, porém, as metas três e quatro sofreram quedas.

Em relação à Perspectiva de clientes e perspectiva de processos internos apresentaram queda apenas em suas metas 2, mantendo bons indicadores.

Tratando-se da Perspectiva de aprendizado e crescimento manteve todas as metas em crescimento apenas a meta 1 apresentou metade dos meses com queda, mas que se manteve controlado.

Em relação aos quatro indicadores, todas as metas que apresentaram algum nível de queda foram justificadas por fenômenos externos e já estão sendo resolvidas pela empresa em seu plano de ação.

Sugere-se ainda que se possível, a empresa defina novas metas para cada indicador do BSC, no sentido de melhorar os seus índices e resultados.

## REFERÊNCIAS

ATES, Aylin; GARENGO, Patrizia; COCCA, Paola; BITITCI, Umit. *The development of SME managerial practice for effective performance management*. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Bradford, v. 20, n. 1, p. 28–54, fev. 2013.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 57, n. 5, p. 611-614, set./out. 2004. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-71672004000500019>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/wBbjs9fZBDrM3c3x4bDd3rc/>. Acesso em: 17 fev. 2022.

COLTRO, Alex; PAZZINI, Erica dos Santos F. O papel do planejamento estratégico em uma organização. **Caderno Profissional de Administração**, Piracicaba, v. 6, n. 2, p. 136–156, jan./dez. 2016.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 2, n. 4, p. 01-13, 2008. Disponível em: [https://d1wqtxts1x-zle7.cloudfront.net/37563682/metodos\\_quantitativos\\_e\\_qualitativos\\_um\\_resgate\\_teorico-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1653958633&Signature=cVUO2DX-PP7QfQJCqtoK1zDcpPrwfVrTn1xixs~tv5l1s6K26rhtgMQlcd3c7n1ube1pB2l4pzPI-vQkMY2h4dLIUDbV2rb3cWURY3lwTD-NmD2Zpwls0iTS1RBtiS7DFo4fM0mi9fo-N7h35HfcfFaGFKKlu5f8tgZo8ASfUJytSvm9OWSrjxEosDoz3DWsV7Hk~a4B9b-2z-a18-eJtQ6kzO6r~weCaZZXl2Pmxa0AOAkcuuq-1y6Gsv5MYXBv5Ryiu4S-V3tnAOTT-f56w7jb1QVqnDg~sHZeOaVNRUsZTY5C7ISoJgXF91KdDgR-33xmn3131LfK5usztqAJlcj3T2HA\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1x-zle7.cloudfront.net/37563682/metodos_quantitativos_e_qualitativos_um_resgate_teorico-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1653958633&Signature=cVUO2DX-PP7QfQJCqtoK1zDcpPrwfVrTn1xixs~tv5l1s6K26rhtgMQlcd3c7n1ube1pB2l4pzPI-vQkMY2h4dLIUDbV2rb3cWURY3lwTD-NmD2Zpwls0iTS1RBtiS7DFo4fM0mi9fo-N7h35HfcfFaGFKKlu5f8tgZo8ASfUJytSvm9OWSrjxEosDoz3DWsV7Hk~a4B9b-2z-a18-eJtQ6kzO6r~weCaZZXl2Pmxa0AOAkcuuq-1y6Gsv5MYXBv5Ryiu4S-V3tnAOTT-f56w7jb1QVqnDg~sHZeOaVNRUsZTY5C7ISoJgXF91KdDgR-33xmn3131LfK5usztqAJlcj3T2HA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA). Acesso em: 16 fev. 2022.

FILHO, Jair Croce; COSTA, Helder Gomes. *Balanced Scorecard* (BSC) e seus efeitos positivos e negativos. **Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery**, Juiz de Fora, n. 7, jul./dez. 2009.

GONÇALVES, Daniel de Amorim; LOSILLA, Marcelo. Controladoria Empresarial: Gestão Financeira em Micro e Pequenas Empresas. **Revista Hórus**, Ourinhos, v. 6, n. 2, p. 01-17, 2011.

KAPLAN, Robert S. *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. **Harvard Business School**, Boston, p. 1–36, 2010.

KAPLAN, Robert S.; NORTON David P. **A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard***. n. 26. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Execução Premium: A obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio**. Amsterdã: Elsevier, 2008.

LAUFER, A.; TUCKER, R. L. *Is construction project planning really doing its job? A critical examination of focus, role and process*. **Construction Management and Economics**, London, v. 5, n. 5, p. 243-266, 1987.

LEITÃO, M. DOS S. et al. Planejamento estratégico em pequenas empresas. **Revista acadêmica**, v. 1, n. 22, p. 183–202, 2018.

MARCONDES, José Sérgio. Planejamento Tático [Plano Tático] O que é? Conceitos, Características. **Blog Gestão de Segurança Privada**. [S. l.], 15 abril 2020. Disponível em: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/planejamento-tatico/>. Acesso em: 25 jun. 2022.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MATTOS, P. L. C. L. de. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 39, p. 823-848, 2005. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6789>. Acesso em: 9 ago. 2023.

MENDONÇA, Sandro Augusto Teixeira De; RUZZÃO, Ana Paula de Almeida; SANTOS, Jéssica Emily Dos; AZADINHO, Liliane Zuim. O planejamento estratégico como ferramenta: um estudo sobre a eficiência das micro e pequenas empresas brasileiras. **Administração de empresas em Revistas**, Curitiba, v. 13, n. 17, p. 50-68, 2017.

OLIVEIRA, Jane Maria de; IZELLI, Reginaldo César. Indicadores de desempenho baseados no *Balanced Scorecard*: um modelo adaptado à Administração Pública. **Revista Fatec Zona Sul**, São Paulo, v. 4, p. 37–51, 2018. Disponível em: <https://revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/149>. Acesso em: 26/02/2023.

OLIVEIRA, Marcos Inoi De. **O orçamento como instrumento de planejamento, execução e controle: estudo de caso do plano diretor da marinha do Brasil**. 2000. Dissertação (Mestrado em Mestre em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**. São Paulo: Thomson, 2005.

PAPINI, Rogério de Oliveira; SALLES, José Antonio Arantes; VANALLE, Rosangela Maria; BOLSONI, Evandro Paulo; OLIVEIRA, Ricardo Daher. Indicadores de desempenho sob a ótica do *Balanced Scorecard*: Estudo de caso numa empresa metalúrgica. **Revista Científica Internacional**, v. 1, n. 9, p. 157-189, out./dez. 2011.

PONTE, João Pedro. Estudos de caso em educação matemática. **Bolema**, São Paulo, v. 25, p. 105-132, 2006. Disponível em: [https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/3007/1/06-Ponte\(BOLEMA-Estudo de caso\).pdf](https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/3007/1/06-Ponte(BOLEMA-Estudo de caso).pdf). Acesso em: 16 fev. 2022.

SANTOS, Vanderlei dos; DOROW, Diego Roberto; BEUREN, Ilse Maria. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista Ambiente Contábil**, Natal, v. 8, n. 1, p. 153-186, jan./jun. 2016.

SOUZA, Claudiomir Leal De; MARINHO, Sidnei Vieira; SARTORI, Simone. Operacionalização do planejamento estratégico através do *Balanced Scorecard*. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 145-165, jan./abr. 2022.

SOUZA, Claudiomir Leal De. **Um modelo de alinhamento para operacionalizar o planejamento estratégico em uma pequena empresa, por meio de um sistema de medição desempenho**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração – Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2019).

SOUZA, J. de; KANTORSKI, L. P.; LUIS, M. A. V. ANÁLISE DOCUMENTAL E OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE NA PESQUISA EM SAÚDE MENTAL. **Revista Baiana de Enfermagem**, [S. l.], v. 25, n. 2, 2012. DOI: 10.18471/rbe.v25i2.5252. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/enfermagem/article/view/5252>. Acesso em: 29 jun. 2022.

SOUZA, Sionésio Correa de; MARINHO, Sidnei Vieira. Planejamento Estratégico Baseado No *Balanced Scorecard*: Um Estudo De Caso Aplicado a Uma Pequena Empresa De Segurança. **Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 15, n. 2, p. 213–237, 2014.

VERGARA, S. **Metodologia de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, p. 44-50, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, Robert K. Estudo de caso – Planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.