

A UTILIZAÇÃO DO MODELO *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Talita Souza Aguiar¹

Marcela Barbosa de Moraes²

RESUMO

As MPEs empresas possuem uma grande relevância na economia do Brasil, estudos apontam a importância de uma gestão adequada e planejamento prévio após a abertura da empresa tendem uma sobrevivência de longo prazo. Esta pesquisa objetivou identificar propostas de implantação do *balanced scorecard* como suporte e gestão estratégica para obtenção do sucesso de Micro e Pequenas Empresas, servindo como modelo para o desenvolvimento de novas propostas de implantação do *BSC*. A técnica utilizada foi estudo de caso múltiplos, quanto a abordagem dos objetivos, a pesquisa foi fundamentada com enfoque exploratório. A presente pesquisa demonstrou a possibilidade de implantação do *BSC* para as MPEs, com o acompanhamento de indicadores para alcance do sucesso oferecendo a gestão um melhor conhecimento de orientações estratégicas, aumentando o grau de conhecimento do negócio e ações necessárias para atingir os objetivos estratégicos propostos.

Palavras chaves: *Balanced Scorecad*, Gestão, Micro e Pequenas Empresas.

ABSTRACT

As MSBs, companies have a great relevance in the economy of Brazil, studies show that companies have better long term conditions. This research works are balanced scorecard such as management and management for success success of Micro and Small Business, Serving the case for the development of future potentials of BSC. The technique used was multiple case study, as the approach to the objectives, the research was based on an exploratory approach. This survey demonstrated the possibility of implementing BSC for MSBs, with follow-up indicators for success and a strategic leadership knowledge plan, so that the degree of business knowledge and actions are necessary to achieve the objectives. proposed strategic plans.

Keywords: *Balanced Scorecad*, Management, Micro and Small Business.

¹ Contadora, Professora, Mestranda em Planejamento e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté. E-mail: talita.souzaaguiar@hotmail.com

² Professor, MBA em Gerência Financeira e Controladoria - UNITAU Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional – UNITAU Doutorado em Administração – UNINOVE E-mail: marcelabmoraes@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

No Brasil as Micro e Pequenas Empresas (MPes) já somam 98,5% do total de empresas, totalizando em 12 milhões distribuídas em todo o território brasileiro, com a maior concentração na região sudeste, contado com 51%, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, s.d), sendo assim, há uma grande relevância na econômica do país.

Um estudo realizado no estado de São Paulo afirma que “ as empresas que costumam, com frequência, aperfeiçoar produtos e serviços, estar atualizada com respeito às tecnologias do setor, inovar em processos e procedimentos e investir em capacitação, tendem a sobreviver mais no mercado” (SEBRAE,2015). No mesmo estudo relata que os empreendedores que tiveram seus negócios fechados consideram o planejamento prévio como fator importante para a sobrevivência da empresa, por outro lado, a visão dos empreendedores que permanecem no mercado apontam que, além do planejamento prévio devem possuir uma boa gestão após a abertura do negócio.

Entretanto, para obter uma gestão adequada após a abertura do negócio, aumentando o sucesso e minimizando os riscos é necessário a utilização de sistemas de gestão e medida de desempenho. Sendo o *Balanced Scorecard* (BSC) uma ferramenta completa que agrega os modelos de controles financeiros e não-financeiros, com o significado em português Indicadores Balanceados de Desempenho, acompanha e monitora a evolução de ações estratégicas da empresa.

Para isso, surge o questionamento que norteia a pesquisa: Como o *Balanced Scorecard* poderá contribuir para MPes como uma ferramenta para atingir o sucesso? Assim, esse artigo tem como objetivo identificar propostas de implantação do *BSC* como suporte e gestão estratégica para obtenção do sucesso de Micro e Pequenas Empresas, contribuindo para que as MPes que enfrentam dificuldades similares, através de análises de estudos de casos de propostas de implantação do *BSC*, possam compreender a ferramenta, além disso, servindo como modelo para o desenvolvimento de futuras propostas de implantação do *BSC*.

2 BALANCED SCORECARD

Para auxiliar os empresários na continuidade das empresas foram desenvolvidos indicadores de desempenho financeiros, no entanto esses indicadores funcionavam bem na era industrial, não sendo eficiente para a tomada de decisões futuras. Com um ambiente competitivo além da avaliação do desempenho do passado, é necessário identificar os valores futuros (KAPLAN, 1994).

O desenvolvimento da tecnologia proporcionou a criação de um novo cenário, dos quais, conforme Barker (1995,p.34) “(...) as medidas financeiras, sendo um mecanismo de controle de curto prazo, tornando-se inadequadas na análise de melhoramento de longo-prazo.” A partir disso, Kaplan e Norton propôs o *Balanced Scorecard* (BSC) como uma solução de problema de avaliação de desempenho:

Contudo, os indicadores financeiros se mostravam incapazes de refletir as atividades criadoras de valor relacionados com os ativos intangíveis da organização: as habilidades, as competências e a motivação dos empregados; os banco de dados e as tecnologias da

informação; os processos operacionais eficientes e sensíveis; a inovação nos produtos e serviços; os relacionamentos com os clientes; a fidelidade dos clientes; e a imagem da organização nas esferas políticas, regulamentárias e sociais. (KAPLAN E NORTON, 2001, p. 7 e 8)

O surgimento do *BSC* deu-se início na década de 90 quando uma das empresas maiores prestadoras de serviço profissionais procurou ferramentas para avaliação de desempenho, David Norton e Robert Kaplan, executivo e consultor acadêmico, analisaram diversas empresas na busca de técnicas para avaliação de desempenho, com isso, desenvolveram técnicas baseada em técnicas existentes nas empresas analisadas.

Em 1992 o *BSC* foi apresentado ao mundo como um novo conceito, com um conjunto de indicadores que direciona e traz compreensão da visão estratégica dos negócios, uma ferramenta de gestão estratégica da empresa com indicadores financeiros e não financeiros, um método de seleção de indicadores para o gerenciamento de uma empresa (PRADO, 2002-b).

Antes dos avanços de pesquisas e trabalhos feitos por Kaplan e Norton o *BSC* era visto apenas como uma ferramenta de medição de desempenho (KAPLAN e NORTON, 1992, 1993), após os estudos de casos ficou definido como uma ferramenta de gestão estratégica (KAPLAN e NORTON, 2001). Ou seja, uma ligação direta no planejamento estratégico da empresa, onde são traduzidos as metas e os objetivos da empresa com a finalidade de resultados positivos. De acordo com Walden (2003), o *BSC* possibilita medir, executar, controlar e comunicar a gestão da organização para um funcionamento de longo prazo, sendo uma maneira de pensar no futuro.

Segundo Kaplan e Norton:

O *scorecard* propõe aos gerentes quatro diferentes perspectivas para a escolha dos indicadores. Ele complementa os indicadores financeiros tradicionais com medidas de desempenho referente a clientes, aos processos internos e às atividades de inovação e melhoria (2004).

As perspectivas formuladas pelos autores do *BSC* analisa a empresa na perspectiva de processo interno, de indicadores de aprendizado e crescimento, processo de identificação de indicadores financeiros e de clientes. Além disso, as perspectivas proporcionam equilíbrio com a receita operacional e no desenvolvimento de novos produtos. (KAPLAN e NORTON, 1995).

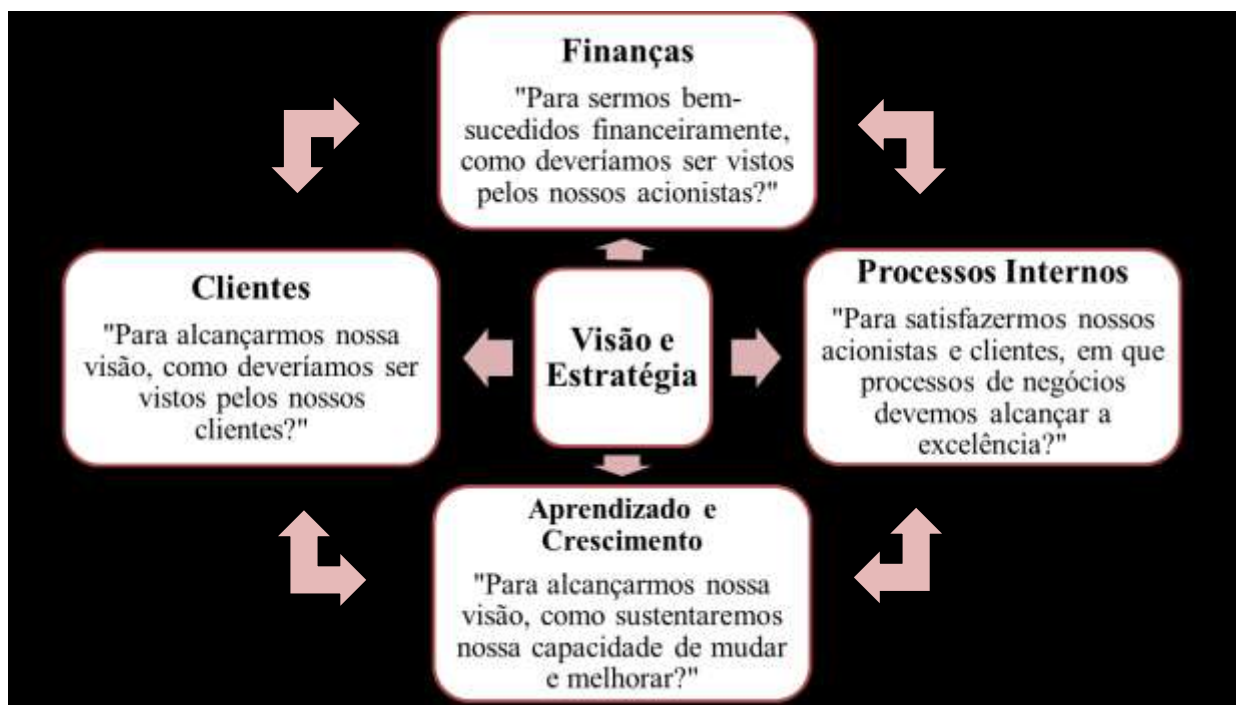


Figura 1: Perspectivas do *Balanced Scorecard*
Fonte: Adaptado de KAPLAN; NORTON, 1997, p. 10

Com a utilização da ferramenta *BSC* é possível criar uma linguagem para comunicar a estratégia e a missão da empresa, além disso, informam os funcionários os indicadores atuais e indicadores futuros, com o objetivo de canalizar energias para alcançar as metas de longo prazo.

2.1 Perspectivas Financeiras

Na perspectiva financeira o *BSC* preocupa-se como os acionistas veem a empresa, e ações futuras, bem como na identificação de concorrência, tanto de mercado como de clientes, vinculando os objetivos financeiros da unidade de negócio, consequentemente refletindo nas demais perspectivas. Por exemplo, o aumento de vendas melhorando o foco no cliente, a redução de custo com melhoria de processos internos, e treinamentos para colaboradores, poderá reduzir retrabalhos e aumento na produção.

Herrero (2017, p. 75), além da pergunta básica proposta por Kaplan e Norton, sugere um diálogo entre os acionistas e a sociedade com alguns questionamentos, como a identificação da empresa para os acionistas, do interesse dos consumidores na sobrevivência da empresa, da motivação dos colaboradores em permanecer na empresa, a importância para um fornecedor no abastecimento de insumos e produtos e os benefícios que a empresa proporciona para a comunidade. Com esses questionamentos surge novas abordagens de gestão como o *SVA – Shareholder Value Added* (Valor Agregado para o Acionista) e *EVA – Economic Value Added* (Valor Econômico Agregado), entre outras. Essas ferramentas quando associadas ao *BSC* permitem otimização na avaliação do sucesso dos negócios.

2.2 Perspectivas dos Clientes

Os clientes de uma organização são fonte de valor financeiro quando relaciona-se a lucratividade e não financeira quando relaciona-se com as exigências proposta pelos mesmo, no qual proporciona treinamento para os colaboradores e melhorias na qualidade interna. Sugere-se por Kaplan e Norton (1997, p.67) “um conjunto de Medidas Essenciais dos Clientes: Participação do Mercado, Retenção, Captação, Satisfação e Lucratividade dos Clientes”. Porém é necessário a identificação dos clientes-alvo e em seguida a adaptação dessas medidas essenciais.

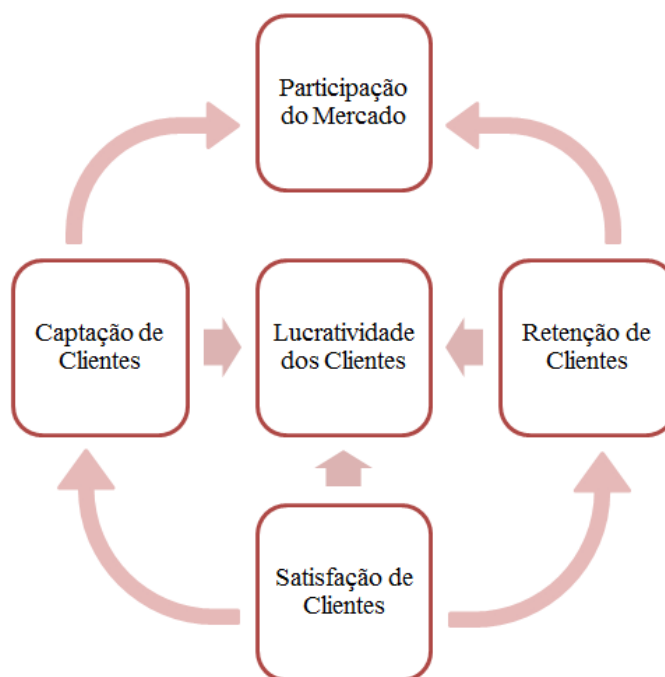


Figura 2 – A Perspectiva do Cliente Medidas Essenciais
Fonte: Adaptado de KAPLAN; NORTON, 1997, p. 72

De acordo com a Figura 2, percebe-se a relação das medidas essenciais entre si. A Participação do Mercado representa a proporção das vendas em termos da quantidade de clientes, unidades vendidas e valores investido, a captação de clientes mede a capacidade da empresa em gerar clientes e novos negócios, na retenção de clientes controla a intensidade como a empresa mantém os clientes vinculando o tempo de relacionamento, a satisfação dos clientes faz-se uma medição do nível de satisfação dos clientes com critérios específicos, a lucratividade dos clientes mede o lucro líquido para cada clientes, após a dedução das despesas que foram necessários para a sustentação do mesmo.

2.3 Perspectivas dos Processos Internos

A perspectiva dos Processos internos tem o proposito de identificar os processos internos com maior impacto na satisfação do cliente e na realização dos objetivos dos acionistas. Preocupa-se na criação de medidas de desempenho de toda organização, para Kaplan e Norton (1997, p.101), “ cada empresa usa um conjunto específico de processos a fim de criar valores para os clientes e produzir resultados financeiros.” Com isso, a perspectiva dos processos internos possui foco não apenas nas operações internas, mas também nas operações externas, contribuindo com a perspectiva de clientes e financeira.

2.4 Perspectivas do Aprendizado e Crescimento

Segundo Kaplan e Norton (1997) para um organização atingir seus objetivos e dar suporte para atingir os objetivos das demais perspectivas, é necessário que algumas características sejam desenvolvidas, tais como: liderança, habilidade, competência, sistemas de informação, etc, formando assim, componentes essenciais para a Perspectiva do Aprendizado e Crescimento: capital humano, capital organizacional e capital de informação, sendo base para o sustento estratégico de toda a organização (Kaplan e Norton, 2004).

Os indicadores para medição da capacidade dos funcionários é dividido em três grupos: produtividade dos funcionários, retenção dos funcionários e satisfação dos funcionários, para isso faz-se necessário identificar a capacidade de cada funcionário, verificar treinamentos necessários para execução da função da melhor forma, desenvolver também projetos para utilização de ideias e sugestões de melhorias e benefícios para o negócio, beneficiando o colaborador com valores financeiros com ideias e sugestões aprovadas.

2.5 Mapa Estratégico

O mapa estratégico foi a evolução do *balanced scorecard*. Após a utilização da ferramenta por várias empresas, foi necessário aplicar alguns ajustes, com a grande importância dos indicadores para as empresas foram percebidos pelos gestores a importância de entender do que realmente estavam realizando, ou seja, os objetivos, qual o real significado quando o indicador era atingido. Assim, segundo Kaplan e Norton (2004), os executivos, com o conhecimento dos objetivos, conseguiriam com mais facilidade definir os indicadores de desempenho.

Para Kaplan e Norton (2004, p.58) “o mapa estratégico fornece a representação visual para integração dos objetivos da organização nas quatro perspectivas do BSC”. Pode-se observar com o mapa estratégico a relação causa e efeito conectado com os resultados que pretende-se de cada perspectiva medindo através de indicadores.

3 METODOLOGIA

A técnica utilizada foi estudo de caso múltiplos, dos quais foram analisados três artigos com estudo de caso em Micro e Pequenas Empresas no Brasil, os artigos possuem estudo de casos com diretriz qualitativa com enfoque principal da construção de proposta para implementação do BSC. Segundo Yin (2005), o estudo de caso é utilizado como etapas exploratórias como estudo piloto para orientar o design de estudos de casos múltiplos.

Quanto à abordagem dos objetivos, a pesquisa foi fundamentada com enfoque exploratório. Segundo Selltiz *et al.*, (1971) a função do estudo exploratório é de aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar em estudo posterior, possibilitando reunir várias hipóteses que já foram apresentados em pesquisas e verificar o surgimento de novas hipóteses.

A MPE Natal Rigor é uma rede de lojas com atividade de locação de roupas e fantasias com 26 anos de atuação no mercado, possui 10 (dez) unidades de negócio, em que 8 (oito) estão localizadas no estado de São Paulo e 2 (duas) unidades no estado de Paraíba, a empresa possui estrutura com gestão familiar, em que os sócios são membros da família (Da Costa Borba *et al.* 2017). Porém o projeto de implantação do BSC foi desenvolvido na unidade da cidade de Natal, com 11 (onze) anos de atividade, formada por 7 (sete)

funcionários e 2 (dois) sócios, além da locação de roupas e fantasias, a empresa conta com serviço terceirizado de costura de roupas (Da Costa Borba *et al.* 2017).

A segunda empresa com proposta de implantação do BSC foi um empresa de fruticultura, ProFrut no Cerrado Ltda, com produção principal de laranja, fundada em 1999 na cidade de Morrinhos/GO (Souza *et al.* 2013).

A terceira empresa estudada,foi o Mercadinho Marconi, localizada no município de Serraria no estado da Paraíba, uma microempresa com atividade de varejo de alimentos.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

Os objetivos estratégicos das empresas Natal Rigor, ProFrut e Mercadinho Mardoni serão apresentados nas quatro perspectiva utilizado pelo *BSC*, acompanhado por indicadores, metas e plano de ações proposta por cada empresa.

O Quadro 1 refere-se à perspectiva financeira, seguido de metas, indicadores e plano de ação para alcance dos resultados propostos nos objetivos de cada empresa nos quais estão voltados para aumento da receita, uma vez que aumenta a receita, aumenta a lucratividade, além disso, também na redução do endividamento.

Ainda no Quadro 1, pode-se identificar que na perspectiva financeira o objetivo da Natal Rigor é o aumento da lucratividade e da receita, para atingir a perspectiva financeira foi proposto indicadores de percentual do aumento da lucratividade e da receita com meta de 20% (vinte por cento) de crescimento anual na lucratividade e de 10% (dez por cento) de crescimento anual da receita, ainda sobre a perspectiva financeira, não houve proposta de plano de ação. Por outro lado a empresa ProFrut tem como objetivo financeiro a redução de endividamento, a ampliação da utilização do capital próprio e a melhor a organização interna, a empresa pretende executar um plano de ação para redução de endividamento minimizando o número de empréstimos e financiamentos, por consequência aumentará a utilização de capital próprio, quanto a ampliação do processo de gestão dos funcionários tem como plano de ação a melhoria do sistema de premiação dos funcionários e progressão de cargos melhores.

Quadro 1 – Mapa estratégico baseado na perspectiva financeira

PERSPECTIVA FINANCEIRA				
EMPRESA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	PLANO DE AÇÃO
Natal Rigor	Aumento da lucratividade	% no aumento da lucratividade	20% de crescimento anual	
	Aumento da receita	% no aumento da receita	10% de crescimento anual	
ProFrut	Enxugar a estrutura de capital – Reduzindo o grau de endividamento	Índice de endividamento	Reduzir o índice de endividamento em 25%	Minimizar o número de empréstimos, financiamentos e pagamento de juros
	Ampliar a utilização de capital próprio na atividade	Índice de rentabilidade	Aumento do uso de capital próprio em investimentos na propriedade	Aumentar o uso de capital próprio nos investimentos na ampliação da atividade
	Melhorar a organização interna	Índice de progressão de cargos	Ampliação do processo de gestão dos funcionários em 100%	Melhorar o sistema de premiação dos funcionários e progressão a cargos melhores, visando à melhoria dos processos produtivos
Mercadinho Marconi	Aumentar o faturamento	Aumento na receita de vendas	Elaborar plano de faturamento com aumento de 10% anual da receita de vendas nos próximos quatro anos (2017-2020)	Organizar o fluxo de caixa; colocar em funcionamento o sistema de fluxo de caixa; oferecer maior variação de produtos promocionais
	Reduzir a inadimplência	Prazo médio de pagamento de compra a prazo	Redução anual de % do índice atual a partir de janeiro de 2017 (2017-2020)	Cadastramento de clientes para vendas a prazo; apresentar mais formas de pagamento; oferecer desconto para compra à vista; diminuição do período de pagamento de compra a prazo.

Fonte: Adaptado de Da Costa Borba *et al* (2017), Souza *et al* (2013), Assunção *et al* (2015)

O Mercadinho Marconi também possui como objetivo financeiro o aumento da receita e a redução de inadimplência, com meta a ser atingida em quatro anos, tendo como plano de ação para o aumento da receita a organização do fluxo de caixa e aumentando a oferta de produtos promocionais, para diminuição de inadimplência a empresa tem como plano de ação a diminuição de prazo para compras a prazo e descontos para compras a vista.

No Quadro 2 é notório como objetivo na perspectiva de clientes foram o aumento e a satisfação dos clientes para a empresa Natal Rigor e Mercadinho Marconi, nos quais estão voltados para atingir os objetivos financeiros. Já para a ProFrut os objetivos foram focados para a qualidade do produto capital reduzindo o endividamento que impactara na redução de perdas, no qual é apontado como outro objetivo na perspectiva de cliente.

Quadro 2 – Mapa estratégico baseado na perspectiva dos clientes

PERSPECTIVA DOS CLIENTES				
EMPRESA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	PLANO DE AÇÃO
Natal Rigor	Atrair e reter clientes	Nº de clientes atuais e novos	Aumentar 10% ao ano	Programa de fidelização dos clientes
	Aumentar a satisfação do cliente	% de clientes satisfeitos	70% de clientes satisfeitos	Programa de qualidade
	Melhorar o atendimento	Nº de reclamações	Reduzir em 75%	Incentivo a sugestões e críticas
ProFrut	Maior qualidade do produto	Nível de qualidade dos produtos negociados	Melhoria nos tratos culturais para melhorar a qualidade do produto	Eficiência nos tratos culturais, melhoria no controle de doenças para melhorar a aparência e qualidade dos frutos
	Diminuição de perdas	Índice de perdas no transporte de frutos	Melhorar a eficiência de escoamento da produção para o cliente processador	Melhorias nos processos de escoamento dos frutos, diminuindo o tempo de armazenagem na fazenda e o tempo de passagem nos caminhões
Mercadinho Marconi	Aumentar a satisfação dos clientes	Melhorias no atendimento e prestação de serviços	Desenvolver plano de capacitação funcional anual (2017-2020)	Desenvolver pesquisas de satisfação; melhorar os serviços prestados; criação de um ponto de sugestões e reclamações.
	Reter e atrair novos clientes	Diversificação nos serviços prestados	Avaliar o banco de dados dos clientes a partir de janeiro de 2017	Desenvolver programa de fidelização de clientes; revisar as informações de clientes; mapear principais localidades de clientes.

Fonte: Adaptado de Da Costa Borba *et al* (2017), Souza *et al* (2013), Assunção *et al* (2015)

No Quadro 2 é notório como objetivo na perspectiva de clientes foram o aumento e a satisfação dos clientes para a empresa Natal Rigor e Mercadinho Marconi, nos quais estão voltados para atingir os objetivos financeiros. Já para a ProFrut os objetivos foram focados para a qualidade do produto capital reduzindo o endividamento que impactara na redução de perdas, no qual é apontado como outro objetivo na perspectiva de cliente.

O Quadro 3 apresenta uma proposta de mapa estratégico para os processos internos, em que a Natal Rigor tem como objetivo a melhoria do marketing verificando com pesquisa de avaliação, além disso pretende-se inovar os serviços contratando uma consultoria de moda. Já a empresa ProFrut pretende diminuir os custos de produção com melhorias no sistema de produção e utilização de fertilizantes mais baratos, também melhorar o produto final implantando padrões de qualidade.

Quadro 3 – Mapa estratégico baseado na perspectiva dos processos internos

PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS				
EMPRESA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	PLANO DE AÇÃO
Natal Rigor	Melhorar aplicação dos recursos de marketing	Nº de clientes com acesso a propaganda	70% dos clientes	Pesquisa de avaliação dos efeitos das propagandas
	Criação e inovação nos serviços	Estoques atualizados de acordo	50% do estoque	Utilizar serviço de consultoria de moda
ProFrut	Melhorar a eficiência da produção	Índice de produtividade (caixas/ha)	Aumento de 20% da produção	Melhorar os tratos culturais e a qualidade da fertilidade do solo
	Diminuir os custos de produção	Custo (reais por caixa) e Capacidade (caixas por árvore de produção e caixas por ha)	Utilizar um valor de custo que seja eficiente por caixa produzida por hectare	Ampliação e melhoria dos sistemas de produção, utilização mais racional dos fertilizantes de manutenção ou substituição desses por fertilizantes mais baratos e minimização de aplicações de defensivos.
	Melhoria do produto final	Valor à mais pago pela indústria processadora por um produto com maior qualidade	Desenvolver e efetivar o sistema da produção com qualidade com base nos padrões exigidos no mercado	Implementação dos padrões de qualidade nas áreas de produção
Mercadinho Marconi	Agilizar o processo de reposição de mercadorias nas prateleiras	Controle de Produtos na Prateleira	Implantação de plano de reposição de produtos na prateleira até junho de 2017	Analisar o atual processo de reposição de produtos; organizar o processo de reposição de produtos; apresentar em um mural um calendário tempo/funcionário/atividade de reposição de mercadorias
	Controlar a qualidade dos Produtos no Estoque	Controle de estoque	Implantar um sistema de controle de produtos até junho de 2017	Controlar a entrada e saída de mercadorias; instalar sistema de controle de estoque; organizar os produtos de forma adequada

Fonte: Adaptado de Da Costa Borba *et al* (2017), Souza *et al* (2013), Assunção *et al* (2015)

Ainda no Quadro 3, o Mercadinho Marconi tem como objetivo nos processos internos a melhoria no processo de reposição de mercadorias revisando o processo atual e implantar novos controles, outro objetivo no processo interno é o controle de qualidade dos produtos no estoque, aplicando processos de controle de forma adequada.

Quadro 4 – Mapa estratégico baseado na perspectiva do Aprendizado e Crescimento

PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO				
EMPRESA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	PLANO DE AÇÃO
Natal Rigor	Desenvolver a estrutura organizacional	Programa varejo fácil - SEBRAE	Melhorar em 50% a estrutura organizacional	Implantação do programa
	Desenvolver habilidades pessoais	Nº de funcionários em treinamento	30% do número de funcionários	Programas de treinamento e capacitação
ProFrut	Programar o sistema de recursos humanos	Número de processos na justiça do trabalho	Tornar nulo o número de casos levados a justiça do trabalho	Formalização dos contratos de trabalho, assinatura da carteira de trabalho no período vigente da contratação e contratação de serviços especializados para contabilidade da empresa
	Minimizar o número de passagens de empregados	Índice de rotatividade de trabalhadores na propriedade	Diminuir em 60% a rotatividade de trabalhadores	Implementar um sistema mais eficiente de compensação e remuneração dos trabalhadores e rever os sistemas de relacionamento entre os empregados
	Aumentar a motivação dos trabalhadores	Índice de produtividade e motivação dos trabalhadores	Aumentar a produtividade dos trabalhadores em 20% e o grau de satisfação com o trabalho	Desenvolver um sistema de ouvidoria, onde possam ser levantados as exigências para melhoria da motivação dos trabalhadores.
Mercadinho Marconi	Capacitar os colaboradores	Capacitação Profissional	Desenvolver um plano de treinamentos semestral para os funcionários a partir de junho 2017	Organizar um calendário de formação continuada; apresentar orçamento anual para investimento em treinamentos; estabelecer metas de treinamentos para cada colaborador
	Aumentar e Diversificar a oferta de produtos	Índice de Rentabilidade	Aumentar a oferta de produtos relacionados ao ramo de papelaria e calçadista através da ampliação da unidade empresarial até abril de 2017	Direcionar os investimentos; desenvolver uma análise de mercado; testar novos segmentos aos já existentes

Fonte: Adaptado de Da Costa Borba *et al* (2017), Souza *et al* (2013), Assunção *et al* (2015)

No Quadro 4, pode-se observar o mapa estratégico na perspectiva de aprendizado e crescimento, com isso a empresa Natal Rigor pretende-se desenvolver uma estrutura organizacional através da implantação do Programa Varejo Fácil, um programa gratuito oferecido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que disponibiliza conhecimento para gerar um diferencial competitivo as microempresas com assuntos que atendem o mercado varejista: Atendimento ao cliente, técnicas de vendas, gestão

de pessoas, visual da loja, controles financeiros e formação do preço de venda. (SEBRAE, 2015)

5 CONCLUSÃO

O Balanced Scorecard é uma ferramenta para avaliação de desempenho com indicadores financeiros e não-financeiros que possibilita as empresas controlar, medir e comunicar a gestão para um funcionamento a longo prazo, auxiliando assim em tomada de decisões futuras. Esse instrumento contém medidas dentro de quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Aprendizado e Crescimento e Processos Internos. Com isso, para suporte e gestão estratégica para o sucesso das MPEs, apresenta-se a seguir um relato das propostas de implantação do *BSC* nas MPEs.

Para a Perspectiva Financeira a empresa Natal Rigor e Mercadinho Marconi mostra como objetivo o aumento do faturamento, além disso, as empresas Profrut e Mercadinho Marconi tem como proposta a diminuição de endividamento. A empresa ProFrut tem como objetivo na Perspectiva Financeira a melhoria da organização interna com meta de ampliação do processo de gestão dos funcionários, em que se encaixaria na Perspectiva do Aprendizado e Crescimento, sendo o capital humano um dos componentes essenciais para a perspectiva citada.

Para a Perspectiva de Clientes as MPEs analisadas, tem-se como objetivos a retenção, atração de novos clientes e a satisfação dos clientes. A ProFruit tem como proposta a diminuição de perdas de frutas, diminuindo o tempo de armazenamento e de transporte, assim, a proposta poderá ser alocada de forma adequada na perspectiva de processos internos e financeira, pois além de melhoramento no processo, a empresa poderá obter redução no custo de perdas.

Portanto, a presente pesquisa demonstrou a possibilidade de implantação do *BSC* para as MPEs, com o acompanhamento de indicadores para alcance do sucesso oferecendo a gestão um melhor conhecimento de orientações estratégicas, aumentando o grau de conhecimento do negócio e ações necessárias para atingir os objetivos estratégicos propostos.

REFERÊNCIAS

ASSUNÇÃO, Paulo Eterno Venâncio; TERÊNCIO, Juliana Perez; WANDER, Alcido Elenor. Balanced Scorecard na análise de desempenho de uma empresa de produção de frutas no Estado de Goiás. **Embrapa Arroz e Feijão-Artigo em periódico indexado (ALICE)**, 2015.

DA COSTA BORBA, Marcelo et al. Execução Premium do Balanced Scorecard em Microempresa: um processo eficaz de gestão estratégica. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 11, n. 3, p. 99, 2017.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Alta Books Editora, 2017.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. Putting the Balanced Scorecard to work. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 5, p. 134-147, sept./oct. 1993.

_____. The Balanced Scorecard measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan./feb. 1992.

_____. Putting the Balanced Scorecard. **Performance measurement, management, and appraisal sourcebook**, v. 66, 1995.

_____. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Gulf Professional Publishing, 1997

_____. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. **Kaplan e Norton na prática**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SEBRAE. Sistema Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. **Programa Varejo Fácil capacita pequenos negócios via internet**, 2015. Disponível em:
http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursos_eventos/programa-varejo-facil-capacita-pequenos-negocios-viainternet3623,b5fa3a3d5927c410VgnVCM1000003b74010aRCRD. Acesso em: 22 de agos. 2019

_____. Sistema Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. **Especialista em Pequenos Negócios**, [s.d]
<http://www.agenciasebrae.com.br/asn/Indicadores/Novo%20MPE%20Indicadores%20-%2010%2001%202019.pdf> Acesso em: 22 de agos. 2019

_____. Sistema Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. Causa mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. **São Paulo, SEBRAE**, 2015.
http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf Acesso em: 22 de agos. 2019

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder e Universidade de São Paulo, 1971 2º. ed.

SOUZA, Lieda Amaral et al. PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE BSC NA “NATAL RIGOR-LOCAÇÃO DE ROUPAS E FANTASIAS”. **CONNEXIO-ISSN 2236-8760**, v. 3, n. 1, p. 77-94, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WALTER, Fabio; KLIEMANN Neto, Francisco José. **Uma proposta de metodologia de elaboração do Balanced Scorecard**. In: VII Congresso Brasileiro de Custos, 2000, Recife. Anais. Recife: MBI Consulting, 2000.