


**BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE ESTRATÉGIA: ESTUDO DE CASO
EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS EM DIAMANTINO – MT**

**BALANCED SCORECARD AS A STRATEGY TOOL: CASE STUDY IN A SERVICE COMPANY
IN DIAMANTINO – MT**

 <https://doi.org/10.63330/aurumpub.045-008>

Tatiele dos Santos Leal Basso
Bacharel em Ciências Contábeis
Faculdades Integradas de Diamantino – FID

Cleyton Vilmar de Oliveira Zucchi
Mestre em Ciências Contábeis
FUCAPE Business School
E-mail: cleytonzucchi@gmail.com

RESUMO

O cenário atual demonstra que as empresas cada vez mais precisa inovar e planejar-se para manter-se no mercado, visto isso o objetivo dessa pesquisa foi propor um sistema de gestão para uma empresa pequena no ramo de borracharia baseado no balanced scorecard, podendo assim corrigir possíveis falhas e melhorar sua eficiência no mercado. O balanced scorecard, é um dos instrumentos de contabilidade gerencial, é um sistema de gestão de desempenho que auxilia na administração a longo prazo. A metodologia aplicada foi um estudo de caso único e duas entrevista informais com o proprietário, além da observação da empresa, concluiu-se que o BSC auxilia a empresa a traduzir sua visão estratégica e conseqüentemente melhorar seus processos internos e externos. Levando em consideração que a falta de gestão e planejamento coloca em risco a saúde empresarial.

Palavras-chave: Balanced Scorecard; Gestão; Estratégia.

ABSTRACT

The current scenario shows that companies increasingly need to innovate and plan to remain in the market. In view of this, the objective of this research was to propose a management system for a small tire repair company based on the balanced scorecard, enabling correction of possible flaws and improvement of market efficiency. The balanced scorecard is one of the instruments of management accounting, a performance management system that assists in long-term administration. The applied methodology was a unique case study and two informal interviews with the owner. It was concluded that the BSC helps the

company to translate its strategic vision and consequently improve its internal and external processes, considering that the lack of management and planning jeopardizes business health.

Keywords: Balanced Scorecard; Management; Strategy.

1 INTRODUÇÃO

A busca por aperfeiçoar-se e manter-se no mercado faz com que as empresas tenham necessidade de evoluir, conquistar novos clientes, formar estratégias. Como várias pesquisas apontam (dentre elas a do Sebrae) a respeito da falta de gestão e planejamento quando um empresário inicia suas atividades empresariais, utilizar o *balanced scorecard* em micro e pequenas empresas pode ser um diferencial para pôr o empresário a frente do mercado, podendo ser uma ferramenta de gestão a longo prazo. Através da pesquisa e levantamento realizada dentro de uma pequena empresa no ramo de prestação de serviços será demonstrado como implantar uma ferramenta de gestão, por menor que seja a empresa.

A contabilidade evoluiu muito, com essa evolução veio a contabilidade gerencial, que serve para auxiliar no planejamento, controle e tomada de decisão. O *balanced scorecard* é uma dessas ferramentas de gestão, criado em 1992, por Robert Kaplan e David Norton, pois esses tinham a visão de que era necessário avaliar além de fatores financeiros.

Esse artigo une essa necessidade de demonstrar o planejamento em pequenas empresas com essa visão de Kaplan e Norton, de avaliar o desempenho financeiro e não financeiro na vida empresarial e assim auxiliar de forma coesa e clara na tomada de decisão, para isso foi estudado uma empresa pequena na prestação de serviços como borracharia e através de pesquisas bibliográficas e estudo de caso essa pesquisa pode ser realizada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade é uma das ciências que não possui data concreta para sabermos desde quando existe. Entretanto, podemos observar que acompanha a humanidade desde os primeiros sinais da escrita. O primeiro registro de um sistema completo de escrituração por partidas dobradas é encontrado nos arquivos municipais da cidade de Gênova, Itália, cobrindo o ano de 1340.

Para Marion (2012) "A contabilidade é a ciência que, através de seus princípios e conceitos, registra as transações financeiras de forma que permite o controle efetivo do patrimônio de uma entidade." A contabilidade, em seus diversos ramos, tem servido de apoio a decisão dos gestores, sendo portanto um instrumento gerencial.

Tratando se da contabilidade gerencial podemos observar que a mesma é baseada em construir um banco de dados que deixe mais flexível o conhecimento para todos aqueles que precisem utilizar suas informações.

Os gestores necessitam de informações de custos e lucratividade de suas linhas de produtos, segmentos do mercado e de cada produto e cliente... O processo da contabilidade gerencial deverá ser obtido por meio do processamento da coleta de dados e informações que serão armazenadas e processadas no sistema de informação da empresa. (Crepaldi, 2017, p. 3)

O maior objetivo da contabilidade gerencial é, desta forma, deixar a empresa com maiores vantagens competitivas, pois a partir do momento que a empresa tem todas as informações em mãos a decisão para melhor desempenho é muito maior, ainda mais em um mundo tão competitivo, globalizado e tecnológico em que vivemos.

Os sistemas de contabilidade gerencial das empresas são inadequados para realidade atual, com sistemas informando custos dos produtos altamente imprecisos e proporcionando metas enganosas de produtividade e eficiência, as grandes corporações descentralizadas tornaram-se vulneráveis aos competidores menores e mais focalizados (Crepaldi, 2017, p. 10).

Diante disso, podemos observar os elementos que compõem a contabilidade financeira e a gerencial.

Quadro 1 – Elementos Básicos da Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial

Itens	Contabilidade financeira	Contabilidade gerencial
Usuários das informações	Externos: acionistas, credores e autoridades fiscais	Interno: funcionários, gerentes e executivos.
Objetivo	Reportar o desempenho passado com finalidades externas; contratos com proprietários e credores.	Informar para tomada de decisões internas feitas por empregados, gestores e executivos; feedback e controle do desempenho das operações.
Temporalidade	Histórica, passada.	Corrente, orientada para o futuro.
Diretrizes restritivas	Reguladas: regras direcionadas por princípios de contabilidade e por autoridades governamentais.	Sem regras estabelecidas, sistemas e informações determinadas por gerentes para encontro de necessidades estratégicas e organizacionais.
Tipo de informação	Medidas financeiras somente.	Financeiras mais medidas operacionais e físicas sobre processos, tecnologias, fornecedores, clientes, competidores.
Natureza da informação	Objetiva, auditável, confiável, consistente, precisa.	Mais subjetivas e de juízo: validas, relevantes, acuradas.
Escopo	Altamente agregado; relatórios sobre organização inteira.	Desagregado, de informações a ações e decisões locais.
Unidade de mensuração	Padrão monetário do País.	Qualquer unidade física ou padrão monetário.

Fonte: Adaptado de Crepaldi (2017, p.11).

2.2 CONTROLADORIA

Controladoria, vem justamente trazer a empresa o "controle" de sua gestão para que consequentemente a empresa possa ter uma vida financeira longa e saudável. Para Figueiredo e Caggiano (2004, p. 206): "A missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global".

Trata-se de utilizar algumas ferramentas que possam coordenar informações e medir o desempenho otimizando resultados, para Catelli (2001, p. 346) "A controladoria é uma área coordenadora das informações sobre gestão econômica, no entanto, ela não substitui a responsabilidade dos gestores por seus resultados obtidos, mas busca induzi-los à otimização do resultado econômico". De uma maneira geral alguns ainda tem muito a ideia de controladoria apenas como o departamento independente, porém ela é muito mais que isso, tendo em vista seu trabalho complexo de ordenar e controlar a empresa, pensando no bem-estar empresarial.

A Controladoria pode ser entendida como uma área de apoio à administração, cuja principal atribuição consiste em fornecer aos gestores informações consolidadas e análises das opções econômicas, favorecendo decisões mais assertivas. Nesse sentido, o *controller* assume um papel relevante ao impactar

a condução organizacional, orientando os responsáveis pela gestão em direção à eficiência dos resultados. Ademais, no âmbito do planejamento estratégico, sua atuação envolve a disponibilização de informações confiáveis e oportunas, contribuindo para que os gestores definam os direcionamentos da organização (Oliveira; Perez Junior; Silva, 2011, p. 10).

O papel da controladoria é cuidar para que a empresa tenha um bom desenvolvimento, analisando alguns indicadores que por vez passam despercebidos, ou que o empresário por si não considera tão relevante, desta forma, cria métodos que otimizem os resultados da empresa através de um sistema de gestão para que possa fornecer as informações relativas as tomadas de decisão. Segundo Figueiredo e Caggiano (2004), o papel exercido pela Controladoria pode ser exemplificado conforme o quadro a seguir.

Quadro 2 – Papeis da Controladoria

Função	Descrição
Planejamento	Determinar planos de curto e longo prazo alinhados às metas organizacionais, com revisão periódica e comunicação aos níveis gerenciais.
Controle	Estabelecer padrões de desempenho e monitorar resultados, garantindo alinhamento com os objetivos estratégicos.
Informação	Gerar, organizar e interpretar informações econômico-financeiras para suporte à tomada de decisão.
Contabilidade	Gerenciar os sistemas contábeis e de custos, assegurando conformidade com normas e legislação vigente.
Gestão de Custos	Analisar, controlar e otimizar os custos organizacionais, contribuindo para maior eficiência operacional.
Orçamento	Elaborar, acompanhar e analisar o orçamento empresarial, comparando valores planejados e realizados.
Análise de Desempenho	Avaliar indicadores econômicos e financeiros, apoiando a mensuração de resultados e a tomada de decisões.
Controle Interno	Desenvolver e monitorar mecanismos de controle para garantir a integridade dos processos e reduzir riscos.
Gestão de Riscos	Identificar, avaliar e acompanhar riscos que possam impactar o desempenho da organização.
Suporte à Decisão	Apoiar gestores com análises e relatórios que facilitem decisões estratégicas e operacionais.

Fonte: Adaptado de Figueiredo e Caggiano (2004) e Padoveze (2010)

De fato, a controladoria atua como se fosse um setor independente dentro da empresa com o objetivo principal de direcionar as decisões. Visto isso identificamos que conforme as necessidades empresariais vão se modificando o papel da controladoria também precisa modificar, analisando o fato de que as empresas vêm alterando a estrutura de controle, desta forma cada vez mais necessitando de planejamento, controle e estratégia para o sucesso do negócio.

2.3 PLANEJAMENTO, CONTROLE E ESTRATÉGIA

O mercado mundial vem sofrendo grandes mudanças, uma empresa para obter sucesso deve estar preparada para esse crescimento, para que assim alcance seu tão almejado sucesso, a gestão estratégica é uma maneira de auxiliar ao empresário a manter-se nesse cenário.

De acordo com Costa (2006), a gestão estratégica é um processo sistemático liderado pela alta administração da empresa de uma forma planejada e gerenciada, a fim de que os gestores se envolvam e comprometam com a gestão executada, visando crescimento, a continuidade e a sobrevivência da empresa.

Desta forma, pode ser observado que a gestão estratégica vem pra contribuir com os gestores para que assim possa ser posicionado a direção que a empresa tem que percorrer para manter-se de forma eficiente no mercado.

O planejamento estratégico é o ato de criar estratégias para que a empresa alcance os resultados desejados, essas estratégias iniciam na definição de metas até a tomada de decisão. Para Glautier e Underdown (1994) "planejar pode ser definido como o processo que procede a ação e está direcionado para que se tomem decisões no momento presente com o futuro em vista". O planejamento é apenas o começo, para que se obtenha bons resultados é preciso também ter o controle.

Para Terence (2002, p. 34), controle é "a ação necessária para assegurar a realização de objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos". O controle tem como propósito garantir que as ações planejadas estejam corretas, de acordo com o planejamento, proporcionando ao gestor possibilidade de corrigir as ações, caso as mesmas não estejam sendo aplicadas corretamente. O controle é o *checklist* do processo, através dele pode se identificar se as ações planejadas estão de acordo com o que vem sendo executado e conseqüentemente pode se ver se a empresa está no caminho correto do sucesso.

Tendo visto isso, a ferramenta *Balanced Scorecard* que será abordada demonstra uma maneira de planejamento estratégico que trata de implantar a estratégia focando em objetivos a longo prazo.

2.4 BALANCED SCORECARD (BSC)

O desenvolvimento do *balanced scorecard* teve início no ano de 1992, quando Kaplan e Norton desenvolveram um estudo de caso com 12 empresas e publicaram na revista *Haward Business Review*. Conforme Gasparetto (2007), o *Balanced Scorecard* (BSC) surgiu como uma ferramenta voltada a superar as restrições dos métodos tradicionais de avaliação, ao demonstrar que a análise baseada apenas em indicadores financeiros é insuficiente para orientar a tomada de decisões gerenciais.

O próprio nome *balanced* vem de balanço, remetendo a ideia de que deve haver equilíbrio dentro da empresa. Pode ser feito uma comparação entre a empresa e um avião, afinal para conduzir um avião o piloto precisa de indicadores que lhe orientem como por exemplo: indicadores da pressão da altitude velocidade do ar da condição dos motores, entre outros, enquanto o gestor de uma empresa também precisa de informações que lhe permitam gerir esta organização com qualidade e uma pequena margem para erros. O ponto crucial é que tanto o piloto quanto o gestor necessitam de informações adequadas para que obtenham sucesso em suas determinadas funções, caso contrário há grande chance de uma catástrofe.

O *balanced scorecard* tem como premissa traduzir a visão da empresa para uma maneira estratégica de modo que a empresa tenha planejamento para atingir seus objetivos a curto e longo prazo. Com níveis de planejamento organizados de modo: operacional, tático e estratégico, sob quatro perspectivas: perspectiva de aprendizado e crescimento, perspectiva dos clientes, perspectiva financeira e perspectiva de processo interno. Para Kaplan e Norton (2017, p. 452) "Um *balanced scorecard* bem construído pode livrar a empresa da miopia gerencial e amenizar as distorções provenientes da perseguição de resultados financeiros de curto prazo".

2.4.1 Perspectiva Financeira

O foco desta é saber como a empresa é vista por seus acionistas e proprietários, para ser avaliado os indicadores desta perspectiva demonstram: fluxo de caixa, rentabilidade, retorno sobre capital investido, ou seja, demonstra o lucro da empresa. Para Gasparetto (2004, p. 12), "a base de dados contábil pode auxiliar a empresa na avaliação de desempenho não apenas dentro, mas além de suas fronteiras, acompanhando as tendências que podem ser observadas hoje no mundo dos negócios". Ou seja, mais uma vez pode ser evidenciado o quanto o BSC pode abrir a visão da empresa.

2.4.2 Perspectiva dos Clientes

Preocupa-se em focar em como a empresa é vista pelos clientes, para que assim possa satisfazer melhor as necessidades dos clientes. Seus indicadores são: pontualidade na entrega, capacidade de desenvolver produtos inovadores. Para Kaplan e Norton (1997) os gestores responsáveis por essa perspectiva devem evidenciar, para os outros envolvidos, a estratégia em objetivos baseados nos clientes e no mercado.

Atingir as expectativas dos clientes pode ser uma pré-condição para poder alcançar as medidas de desempenho financeiras, pois os clientes é que geram a receita para a empresa. Nesse sentido considera-se que atingir as medidas da perspectiva do cliente é crucial para se atingir as medidas financeiras (LUNKES, 2007).

2.4.3 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Trabalha com três fontes principais: as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais, funciona como um pilar base para que se tenha sucesso nas demais perspectivas. Seus indicadores são: nível de satisfação dos funcionários, rotatividade dos funcionários, lucro por funcionário, capacitação e treinamento dos funcionários.

A perspectiva de aprendizado e crescimento mostra ao gestor que não é suficiente apenas manter o *know-how* para conseguir entender o cliente e satisfazê-lo, mas também criar valor para o cliente através

da sustentação de sua eficiência e produtividade dos processos envolvidos nessa criação de valor, além de conseguir manter sua capacidade de renovação ao longo do tempo (Olve, 2001).

Sendo assim demonstra que essa perspectiva engloba a satisfação dos empregados, a capacidade de informação sobre clientes internos e externos e a motivação dos empregados, junto com suas habilidades e conhecimentos.

2.4.4 Perspectiva dos Processos Internos

Tem como foco os processos de negócios da empresa, como indicadores devem ser avaliados a qualidade e produtividade. Neste é preciso analisar minuciosamente, identificando os recursos e as capacidades que a empresa tem disponível para que assim sua capacidade externa seja realizada.

2.5 AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL

Avaliar a organização serve como base para saber o rumo que a empresa precisa para alcançar seu objetivo e manter se no mercado, sendo assim um documento importantíssimo para tomada de decisão.

A expressão avaliação de desempenho, entretanto, possui sentido amplo, oscilando conforme o emprego do termo desempenho e do contexto relativo à avaliação; portanto, a correta compreensão do processo de avaliação de desempenho requer a preliminar compreensão desses conceitos, os quais referem-se, respectivamente: i) à apuração dos resultados auferidos em determinado período que podem ser mensurados; e ii) à análise de determinada situação, julgando se o planejamento foi ou não cumprido com a atribuição de valor (Oliveira, 2010).

Sendo assim, observa-se que a avaliação organizacional serve para saber se cumpriu-se o que foi alinhado e se os objetivos foram alcançados bem como a proporção que o mesmo alcançou, para que desta forma a empresa consiga saber o que ainda precisa melhorar e evoluir.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho de pesquisa terá como sujeito a acadêmica Tatiele dos santos Leal Basso, que montará uma estrutura textual, utilizando o método quantitativo, exploratório e pesquisas bibliográficas a fim de demonstrar a importância do uso do BSC como ferramenta de gestão, propondo levantar dados e informações a respeito do tema. Para Marconi e Lakatos (2008) "pesquisa bibliográfica é feita com o intuito de levantar conhecimento disponível sobre teorias a fim de analisar, produzir ou explicar um objeto sendo investigado". A pesquisa bibliográfica visa então analisar principais teorias de um tema, e pode ser usada com diferentes finalidades.

A pesquisa caracteriza-se como exploratória, uma vez que tem como finalidade ampliar a compreensão sobre o problema investigado, tornando-o mais claro ou possibilitando a formulação de

hipóteses. Esse tipo de abordagem, em geral, envolve levantamento bibliográfico, realização de entrevistas com indivíduos que possuem experiência prática relacionada ao tema e análise de situações que favoreçam o entendimento do fenômeno estudado (Gil, 2007).

As pesquisas quantitativas "se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros" (Fonseca 2002, p. 20). Dentre os variados tipos de pesquisa bibliográfica, essa buscou suas informações em: livros, artigos, sites e o estudo de caso.

Sendo assim essa pesquisa teve sua aplicação em uma borracharia na cidade de Diamantino MT a fim de demonstrar a realidade da importância de gestão dentro uma empresa. A borracharia atua a mais de trinta e cinco anos no município, tendo se desenvolvido, especializado e investido nesse segmento.

Sua missão é de: "Oferecer melhor serviço a população através de agilidade no atendimento".

Visão: "Ser a melhor empresa no ramo de borracharia no município".

Valores: "Atendimento com alta qualidade, Honestidade e Ética, Respeito ao cliente."

Dentro da realidade dessa empresa foram elaborados sete indicadores de desempenho, dispostos da seguinte forma: dois indicadores financeiros, dois de perspectiva dos clientes, dois indicadores de perspectiva dos processos internos, um de perspectiva de aprendizagem e crescimento.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir da missão, visão e valores identificados, foram definidos os objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e métodos para cada perspectiva do BSC, conforme o Quadro 3.

BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE ESTRATÉGIA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS EM DIAMANTINO – MT

Quadro 3 – Indicadores, Métodos de Medição dos Objetivos Estratégicos

Perspectiva	Objetivo	Indicador de Desempenho	Método de Aplicação
Financeira	Aumentar a receita de serviços	Receita líquida (R\$)	Receita líquida realizada no período
Financeira	Reduzir a inadimplência	% de inadimplência	(Total de clientes inadimplentes/total de clientes a receber) x 100
Clientes	Aumentar a fidelidade de clientes	% de clientes ativos	(Nº de clientes novos/clientes cadastrados) x 100
Clientes	Avaliar a satisfação dos clientes	% de clientes satisfeitos	Fichas de avaliação de atendimento
Processos Internos	Melhorar a quantidade de serviços realizados no dia	% de serviços realizados	(Nº de serviços realizados no dia/Nº total de serviços no mês) x 100
Processos Internos	Aprimorar serviços	% de serviços de re-trabalho	(Nº de serviços refeitos/nº total de serviços realizados no dia) x 100
Aprendizado e Crescimento	Autoavaliação de qualidade de trabalho	% de qualidade de serviço	(Nº de reclamação/nº total de serviços) x 100

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Depois da escolha dos indicadores e a forma de medição, procura-se estabelecer metas e ações de forma que consiga ser executado, quanto as ações foram elaboradas a fim de auxiliar o alcance dos objetivos, tratando-se de uma empresa com único dono e sem funcionário, observa-se que as informações foram recolhidas com o proprietário.

Quadro 4 – Painel Estratégico de Desempenho da Empresa

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Método de Aplicação	Ação	Meta de Superação
Financeira	Aumentar a receita de serviços	Receita líquida (R\$)	Receita líquida realizada no período	Trazer serviços diferenciados	Aumentar em 5% a receita líquida ao mês
Financeira	Reduzir a inadimplência	% de inadimplência	(Inadimplentes/total a receber) x 100	Incentivar pagamento à vista, com cartão de crédito e débito	Reduzir a inadimplência a 0%
Clientes	Aumentar a fidelidade de clientes	% de clientes ativos	(Novos/cadastrados) x 100	Preços que atraiam os clientes e cartão fidelidade	Manter 90% de clientes ativos
Clientes	Avaliar a satisfação dos clientes	% de clientes satisfeitos	Fichas de avaliação de atendimento	Buscar sempre prestar o melhor e mais ágil serviço	Não ultrapassar 10 reclamações por bimestre
Processos Internos	Melhorar a quantidade de serviços realizados no dia	% de serviços realizados	(Serviços no dia/total no mês) x 100	Melhorar as técnicas de prestação de serviço	Investir 2% em inovação em serviços
Processos Internos	Aprimorar serviços	% de serviços de re-trabalho	(Refeitos/total realizado) x 100	Melhorar a qualidade para zerar re-trabalho	Zerar o trabalho a ser refeito
Aprendizado e Crescimento	Autoavaliação de qualidade de trabalho	% de qualidade de serviço	(Reclamações/total de serviços) x 100	Melhorar o ambiente de trabalho para melhorar a qualidade de prestar serviço	Investir 2% em qualidade de trabalho

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Após avaliar a empresa, demonstra que alguns aspectos já são adotados, como o investimento em tecnologia e qualidade de trabalho, porém alguns outros precisam ser melhor trabalhados, mas fica bem claro o quanto a empresa pode melhorar e conseqüentemente melhorar seus lucros, considera-se que o estudo foi realizado apenas com o proprietário da empresa tendo em vista que a mesma não possui funcionários ou sócios, sabe-se que o BSC pode demonstrar a visão da empresa, avaliar seus serviços, ter mais controle, conseguindo a partir daí acompanhar seu desenvolvimento e fortalecer-se no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O BSC apresenta como uma das importantes ferramentas gerenciais, possibilitando até mesmo a pequenas empresas a oportunidade de traduzir sua visão em objetivos mais palpáveis que permitam aprimorar a gestão, através de seus indicadores financeiros, de clientes, de processos internos e crescimento e aprendizagem.

Por vezes, micro e pequenas empresas não possuem gestão o que prejudica seu crescimento, tendo em vista que a mesma não possui controle. A implantação de uma ferramenta de gestão proporciona uma oportunidade de melhora empresarial. Levando em consideração isso, a presente pesquisa teve como intuito proporcionar essa visão a uma pequena empresa no ramo de borracharia.

A partir disso, traduziu-se a estrutura do BSC, identificando os itens que mais se adequam na necessidade de tal empresa, sendo o escolhido por poder utilizar não somente indicadores financeiros mas também não financeiro para trazer uma visão a longo prazo. A visão original da implantação do BSC feita por Kaplan e Norton coleta os dados em quatro etapas, como visto, de acordo com a realidade dessa pequena empresa realizou-se o trabalho em um tempo menor de reunião com o proprietário, por assim atender a necessidade da empresa, mas a essência do BSC foi mantida.

A estratégia da empresa foi formulada levando em consideração sua particularidade, buscando traduzir sua estratégia de forma coesa, podendo então observar o comprometimento do proprietário.

Leva-se em consideração que o sistema formulado começará a ser implantado, temos em vista que o objetivo geral deste trabalho é de formular essa estratégia e assim comprovar que pequenas empresas também podem e devem ter ferramentas gerenciais, pois neste caso, através da análise e formulação da estratégia vemos que os processos internos podem ser melhorados e conseqüentemente melhorar o relacionamento com clientes para assim melhor crescer no mercado.

REFERÊNCIAS

CATELLI, Armando (Coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

COSTA, Eliezer Arantes da. *Gestão estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2006.

CREPALDI, Silvio Aparecido. *Contabilidade gerencial: teoria e prática*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. *Controladoria: teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FONSECA, João José Saraiva da. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002.

GASPARETTO, Valdirene. *Proposta de uma sistemática para avaliação de desempenho em cadeias de suprimentos*. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

GASPARETTO, Valdirene. O papel da contabilidade no provimento de informações para avaliação do desempenho empresarial. *Revista de Contabilidade e Finanças*, São Paulo, n. 43, p. 1-12, jan./abr. 2007.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GLAUTIER, M. W. E.; UNDERDOWN, B. *Accounting theory and practice*. London: Pitman Publishing, 1994.

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

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

LUNKES, Rogério João. *Balanced scorecard: implantação e prática em empresas brasileiras*. Florianópolis: Insular, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARION, José Carlos. *Contabilidade empresarial*. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. *Controladoria estratégica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. *Condutores da performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação*. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

TERENCE, Ana Claudia Fernandes. *Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa*. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.