

FRAGILIDADES E POTENCIALIDADES DO BALANCED SCORECARD NO ENFRENTAMENTO DA CRISE CAUSADA PELA COVID-19 EM UM PEQUENO NEGÓCIO*

WEAKNESSES AND POTENTIALITIES OF THE BALANCED SCORECARD IN FACING THE CRISIS CAUSED BY COVID-19 IN A SMALL BUSINESS

Franciele Monticelli Simmer**

Wendy Beatriz Witt Haddad Carraro***

RESUMO

A pandemia da covid-19, além dos efeitos para a saúde, também impactou a economia global, revelando fraquezas nas organizações do mundo todo. Sendo assim, realizou-se um estudo classificado como descritivo, qualitativo e estudo de caso, com o objetivo de identificar as fragilidades e potencialidades da implementação do *Balanced Scorecard* em um pequeno negócio atendido pelo Projeto SOS-PME, no primeiro semestre de 2020, durante a pandemia da covid-19. Para realização do estudo foram analisadas informações documentais da empresa, bem como o *Balanced Scorecard* proposto durante o Projeto SOS-PME. Também realizou-se a elaboração de uma entrevista semiestruturada, contendo um questionário com questões fechadas sobre o atingimento dos objetivos e o impacto das iniciativas propostas no *Balanced Scorecard* e questões abertas sobre a implementação da ferramenta e a participação no Projeto. Os resultados apontaram que a elaboração e implementação do *Balanced Scorecard* impactou de maneira positiva o negócio, contribuindo para seu desenvolvimento. A partir da implementação do *Balanced Scorecard* as principais potencialidades identificadas foram o alinhamento dos objetivos com as iniciativas, proporcionando uma gestão estratégica efetiva, a identificação de oportunidades de melhoria e a garantia da vantagem competitiva. Já as principais fragilidades apontadas são relacionadas a dependência de demais variáveis para que a implementação fosse realizada com êxito, como recursos financeiros e tempo para desenvolvimento e acompanhamento da ferramenta. O estudo contribui para que, não somente as grandes empresas invistam em ferramentas de gestão estratégica, mas também os pequenos negócios. Incentivando as empresas a planejarem estrategicamente, utilizando métodos fáceis e acessíveis.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Pequenos Negócios. Covid-19. SOS-PME.

ABSTRACT

The covid-19 pandemic, in addition to health effects, has also impacted the global economy, revealing weaknesses in organizations around the world. Thus, a study classified as descriptive, qualitative and case study was carried out, aiming to identify the weaknesses and potentialities of the implementation of the *Balanced Scorecard* in a small business served by

* Trabalho de Conclusão de Curso apresentado, no segundo semestre de 2021, ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

** Graduanda em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. (francielesimmer@gmail.com).

*** Orientadora. Pós-Doutora em Empreendedorismo, Estratégia, Planejamento e Inovação pela Universidade do Porto (Portugal), Doutora em Economia do Desenvolvimento pelo PPGE da UFRGS, Professora Adjunta em regime de dedicação exclusiva na UFRGS. (wendy.carraro@ufrgs.br).

the SOS-PME Project, in the first half of 2020, during the covid-19 pandemic. To carry out the study, the company's documentary information was analyzed, as well as the Balanced Scorecard proposed during the SOS-PME Project. A semi-structured interview was also conducted, containing a questionnaire with closed questions about the achievement of the objectives and the impact of the initiatives proposed in the Balanced Scorecard, as well as containing open questions about the implementation of the tool and participation in the Project. The results showed that the preparation and implementation of the Balanced Scorecard positively impacted the business, contributing to its development. From the implementation of the Balanced Scorecard, the main potentials identified were the alignment of objectives with the initiatives, providing effective strategic management, the identification of opportunities for improvement and the guarantee of competitive advantage. The main weaknesses pointed out are related to the dependence of other variables for the implementation to be carried out successfully, such as financial resources and time for development and monitoring of the tool. The study contributes to not only large companies invest in strategic management tools, but also small businesses. Encouraging companies to plan strategically, using easy and affordable methods.

Keywords:Balanced Scorecard. Small Business. COVID-19. SOS-PME

1 INTRODUÇÃO

Em dezembro de 2019, na cidade de Wuhan, República Popular da China, foi identificado um vírus conhecido cientificamente como Coronavírus da Síndrome Respiratória Aguda Grave 2 (SARS-CoV-2), responsável pela pandemia da covid-19. Em março de 2020, esse vírus se propagou por diversos países e desencadeou uma pandemia global, causando fortes impactos, não somente na área da saúde, mas também na área social e econômica, resultando em uma retração da economia mundial (TÁVORA, 2020).

A pandemia da covid-19 revelou fraquezas nas organizações do mundo todo. No Brasil, as Micro e Pequenas Empresas, embora tenham alta relevância para o desenvolvimento econômico e social do país, sendo as responsáveis por grande parte do Produto Interno Bruto (PIB) e geração de empregos (SEBRAE, 2020), são as mais suscetíveis às instabilidades econômicas. Os pequenos negócios sofreram grande impacto causado pela crise da covid-19, ganhando destaque as altas taxas de desemprego e a forte queda do faturamento, motivada pelo fechamento temporário das lojas físicas e pela mudança de comportamento do consumidor (SEBRAE, 2020).

Dado o contexto econômico e o desejo em ajudar os pequenos negócios no período da pandemia, os professores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) criaram o Projeto SOS-PME - Rede de Assessoria Empresarial, que objetiva atender as empresas impactadas pela covid-19 através do *Service Learning*. Empresas participantes do Projeto foram atendidas por estudantes da disciplina de Planejamento Contábil, do curso de Ciências Contábeis da UFRGS. O atendimento teve por propósito auxiliar os pequenos negócios a identificar maneiras de superar a crise causada pela pandemia, por meio da elaboração de um Planejamento Estratégico (BRAUNER *et al.*, 2020).

As Micro e Pequenas Empresas são as que mais sofrem com o desafio de ter uma gestão estratégica devido à sua estrutura e a falta de preparo e de conhecimento por parte de seus administradores. Ainda que os gestores tenham o entendimento dos processos operacionais que a empresa realiza, dificilmente possuem o conhecimento de processos estratégicos que podem auxiliar a empresa na sua evolução e consolidação no mercado (SEBRAE, 2014). É essencial a criação, o desenvolvimento e a implementação de ferramentas de gestão e medição de resultados para que possa haver um direcionamento estratégico que

ofereça melhores resultados às empresas. Índícios revelam que as empresas que planejam estrategicamente geralmente alcançam desempenho superior às demais (CHIAVENATO, 2020).

Uma das ferramentas indispensáveis no gerenciamento estratégico empresarial é o *Balanced Scorecard* (BSC). Kaplan e Norton (1997) afirmam que o *Balanced Scorecard* deve traduzir a missão e a estratégia de um negócio em objetivos e medidas tangíveis. No mesmo sentido, Crepaldi e Crepaldi (2017) corroboram apontando que o *Balanced Scorecard* tem se mostrado eficaz em traduzir a visão em uma série de objetivos, abrangendo todas as áreas da empresa. O *Balanced Scorecard* objetiva unir a visão estratégica com as fases de execução e controle do processo de gestão empresarial (PADOVEZE, 2010).

A utilização do *Balanced Scorecard* como um sistema de gestão estratégica assegura que a organização fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997). A implementação do *Balanced Scorecard* traz diversas vantagens às empresas, entre elas: esclarecimento de aspectos em relação à estratégia, comunicação da estratégia a todos os departamentos da empresa, compreensão e alinhamento das metas à estratégia, além de servir como base para um processo de gestão estratégica efetiva (KAPLAN; NORTON, 1997). Ou seja, se aplicado de forma correta, o *Balanced Scorecard* torna-se um excelente instrumento para melhorias na gestão, influenciando de maneira positiva os resultados do negócio.

Notória a fragilidade dos pequenos negócios, é cada vez mais necessário que as empresas estabeleçam mecanismos eficazes para o gerenciamento de crises, sendo o planejamento estratégico um dos métodos utilizados para responder frente a momentos de instabilidade. Deste modo, o presente estudo visa responder a seguinte questão: “Quais são as potencialidades e fragilidades da implementação do *Balanced Scorecard* para o enfrentamento da crise causada pela covid-19 em um pequeno negócio?”. Para respondê-la, o estudo tem por objetivo identificar fragilidades e potencialidades da implementação do *Balanced Scorecard* para o enfrentamento da crise causada pela covid-19 em um negócio de pequeno porte. A empresa em análise foi atendida pelo Projeto SOS-PME, através do *Service Learning* entre os meses de abril a junho de 2020. A análise do instrumento do *Balanced Scorecard* se deu após 20 meses de sua implementação através de entrevista semiestruturada com os sócios do negócio.

Em razão do elevado número de Micro e Pequenas Empresas que encerram suas atividades de forma precoce por falta de conhecimento por parte dos administradores e pela falta de gestão e planejamento (SEBRAE, 2014), o presente estudo justifica-se pela importância de utilizar instrumentos de contabilidade gerencial como auxílio na gestão e tomada de decisão, especialmente para gerir crises como as causadas pela pandemia da covid-19. É essencial que, não somente as grandes companhias, mas também os pequenos negócios utilizem as demonstrações contábeis e ferramentas gerenciais como apoio na gestão dos negócios, uma vez que subsidiam o processo de tomada de decisão, reduzindo as incertezas (CREPALDI; CREPALDI, 2017). Em tempos remotos o *Balanced Scorecard* tem se mostrado uma alternativa para o atingimento dos objetivos (JESUS, 2020), dado que é de fácil compreensão (DALMARCO; PETRI, 2017) e fornece informações claras para tomada de decisão (BILATO; ANDRADE, 2021).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são abordados os conceitos e a importância da Contabilidade Gerencial e do Planejamento Estratégico para as Micro e Pequenas Empresas, a estrutura e os indicadores do *Balanced Scorecard*, além de outros estudos publicados sobre o assunto.

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES)

Siqueira *et al.* (2009) afirmam que, com as constantes transformações que as empresas sofrem, há a necessidade de controles de informações que as auxiliem a adequar as operações às novas situações. No mesmo sentido, a contabilidade, desde seu surgimento também está em constante evolução (MAUSS *et al.*, 2007). A Contabilidade que antes era vista apenas como uma obrigação e um sistema de apurar impostos, com o passar do tempo foi sendo reconhecida como um instrumento gerencial de grande valia para o desenvolvimento dos negócios, uma vez que se utiliza de sistemas que elaboram e interpretam relatórios que fornecem informações vitais para o resultado, planejamento e processo de gestão da empresa (CREPALDI; CREPALDI, 2017).

Tendo em vista que as Micro e Pequenas Empresas possuem papel fundamental na economia e desenvolvimento social do Brasil (SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012), é essencial que, não somente as grandes companhias, mas também os pequenos negócios utilizem a Contabilidade Gerencial e suas ferramentas como apoio na gestão dos negócios para enfrentamento de crises como a causada pela covid-19. A Contabilidade Gerencial fornece instrumentos que dispõem de informações acerca da situação econômico-financeira das empresas, possibilitando a melhor aplicação dos recursos econômicos da empresa e auxiliando no processo de tomada de decisão (PASSOS, 2010).

Marion e Ribeiro (2018, p. 3-4) afirmam que a Contabilidade Gerencial, segundo o *Institute of Management Accountants*, “é o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação das informações financeiras usadas pela administração para planejar, avaliar e controlar uma organização”. Conforme Rodrigues e Milan (2016, p. 94), “a contabilidade gerencial tem como objetivo principal auxiliar os gestores na tomada de decisões, com foco de controlar, planejar e corrigir as falhas existentes da organização, proporcionando uma visão ampla e concisa”. Corbett Neto (1997, p. 159) corrobora, “o objetivo da contabilidade gerencial é fornecer informações para a tomada de decisão, fazer o elo entre as ações locais dos gerentes e a lucratividade da empresa”.

Conforme citado por Atkinson *et al.* (2015, p. 2): “Contabilidade Gerencial é o ramo da Contabilidade voltado para o público interno, para a tomada de decisão.” Desta forma, a Contabilidade Gerencial aliada a um conjunto de técnicas contábeis, financeiras e à contabilidade de custos, é uma ferramenta de extrema importância para a gestão empresarial, uma vez que auxilia no direcionamento da empresa, gerando maior conhecimento de todos os processos internos e de sua posição no mercado.

De acordo com o estudo realizado pelo Sebrae (2020) são as Micro e Pequenas Empresas as responsáveis por grande parte da geração de empregos no Brasil e apontamentos relatam que são as menos propensas a realizar demissões, representando assim um relevante efeito amortecedor em períodos de crise econômica. Segundo este estudo, observou-se o aumento da formalização das Micros e Pequenas Empresas, onde em 2007 apenas 11% dos negócios eram formais, e em 2019 houve um aumento da formalização, onde o IBGE apontou que 53% dos empreendimentos agora operam seus negócios formalmente e contribuem para a economia brasileira.

Diante do exposto sobre relevância econômica e social das MPES e da alta taxa de mortalidade devido à falta de planejamento prévio, má gestão empresarial e em razão do comportamento do empreendedor (SEBRAE, 2014), percebe-se a importância de considerar dados contábeis e gerenciais, bem como suas ferramentas para apoiar na tomada de decisão e no gerenciamento de crises. A Contabilidade Gerencial, aliada aos indicadores e perspectivas do *Balanced Scorecard*, proporciona aos gestores de pequenos negócios informações fundamentais sobre a saúde financeira da empresa e sobre os processos internos.

A Contabilidade, uma vez utilizada como instrumento gerencial, fornece informações necessárias que contribuem para o processo de planejamento, execução e controle (CREPALDI; CREPALDI, 2017). Através dos dados indicados nos relatórios elaborados, os responsáveis pelo gerenciamento da empresa podem fundamentar com maior confiabilidade suas decisões e optar pelas melhores escolhas acerca do crescimento empresarial e para a gestão de crises.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O *BALANCED SCORECARD* (BSC)

Dado o contexto econômico atual, é imprescindível que os pequenos negócios possuam um planejamento estratégico para sua sobrevivência. Segundo Andrade (2016, p.1), “o planejamento estratégico passou a ser utilizado como uma das principais ferramentas de auxílio aos administradores no desempenho de suas tarefas de tomada de decisão e de condução da empresa”. Cruz (2017, p.2) relata que o Planejamento Estratégico é “o uso de técnicas, métodos e ferramentas que criam o futuro da organização”. Para Oliveira (2018, p.5), o planejamento “não é um ato isolado. Portanto, deve ser visualizado como um processo composto de ações interrelacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos”. Quando elaborado e utilizado um plano estratégico é possível antecipar determinados problemas, aumentando as chances de sobrevivência e desenvolvimento do negócio (CAMPOS, 2016). O processo de planejamento, com a definição de metas e a elaboração de uma estratégia é essencial para alcançar os objetivos, além de auxiliar os administradores na tomada de decisão para atingir o sucesso da empresa. Neste sentido, a ferramenta *Balanced Scorecard* é um ótimo aliado no gerenciamento estratégico.

O *Balanced Scorecard* (BSC), que pode ser traduzido como Indicadores Balanceados de Desempenho, foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton em 1992 e surgiu devido às limitações dos sistemas tradicionais que não supriam as necessidades estratégicas das organizações, onde focavam exclusivamente em indicadores financeiros e contábeis. O *Balanced Scorecard* traduz a Visão, Missão e Valores da empresa de uma maneira abrangente, incluindo também indicadores não financeiros que são de extrema importância para avaliar o desempenho e a competitividade da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997). A ferramenta equilibra os objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras. E, conforme afirmam Crepaldi e Crepaldi (2017, p. 436), o foco principal do *Balanced Scorecard* “é o alinhamento da organização, dos indivíduos e das iniciativas interdepartamentais de maneira tal que propiciem identificar novos processos para o cumprimento da missão de dada organização”.

O *Balanced Scorecard* possui foco na estratégia em ação e para que gere resultados positivos às empresas ele deve ser aplicado como um método de sistema de gestão estratégica. Através da implementação do *Balanced Scorecard* os altos executivos conseguem ter uma visão sistêmica da empresa, uma vez que a ferramenta fornece informações estratégicas que são organizadas num conjunto de indicadores que permitem avaliar a situação empresarial como um todo (PERKINS; GREY; REMMERS, 2014).

O *Balanced Scorecard* é composto por quatro perspectivas, sendo elas: Perspectiva Financeira, Perspectiva do Cliente, Perspectiva dos Processos Internos e Perspectiva do Aprendizado e Crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997). Ceretta e Quadros (2003, p. 9) afirmam que “no *Balanced Scorecard* as medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes e os indicadores internos voltados aos processos, à inovação e ao aprendizado e crescimento”.

A perspectiva financeira tem enfoque em como a empresa é vista por seus acionistas e permite medir e avaliar os resultados financeiros da empresa. Visa analisar a efetividade da

estratégia organizacional na contribuição para os resultados da empresa. Alguns de seus principais indicadores são a lucratividade e o retorno sobre o investimento (CREPALDI; CREPALDI, 2017). A perspectiva dos clientes foca em como a empresa é vista pelo cliente e qual a melhor maneira de atendê-lo. Observa os segmentos de mercados visados e descreve medidas para conquistar novos clientes, reter clientes e garantir o nível de satisfação deles. Essa perspectiva se preocupa com o relacionamento empresa/cliente para garantir vantagem estratégica, diferenciando-se dos concorrentes (KAPLAN; NORTON, 1997). Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 27) é na perspectiva dos processos internos que "os executivos identificam os processos mais críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência". Através dessa perspectiva é possível verificar se os processos e a operação estão alinhados e abrange os processos de inovação, operacional e de serviços pós-venda (CREPALDI; CREPALDI, 2017). E por último, a perspectiva do aprendizado e crescimento, que tem como foco principal o capital humano e intelectual. Trata da capacidade da empresa de estar em constante melhora e desenvolvimento, tanto de pessoal, tecnologia, quanto de processos, para garantir seu crescimento e aperfeiçoamento ao longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997).

Conforme consolidado na literatura, a implementação do *Balanced Scorecard* contém fatores críticos como cultura organizacional, falta de liderança e de apoio da alta administração, bem como a criação de um *Balanced Scorecard* complexo, entre outros (GOLDSZMIDT, 2003) e, segundo o estudo de Jesus (2020), demande tempo e seja considerada cara. Ainda assim, a aplicação do *Balanced Scorecard* traz diversas vantagens às empresas.

Cita-se como vantagens o fornecimento informações que auxiliam no controle interno (PARDO, 2020), a visão clara e objetiva do desempenho da empresa (BHATIASEVI; NAGLIS, 2018), o acompanhamento da estratégia, bem como análise de seus resultados (ROCHA; NETO, 2017), além de servir de base para um processo de gestão eficaz e proporcionar a descrição da estratégia de forma clara. Visto a importância do *Balanced Scorecard* no gerenciamento empresarial, um estudo realizado na Malásia, que visava analisar o impacto das quatro perspectivas do instrumento, serviu de base para auxiliar na formulação de políticas para promover a implementação do *Balanced Scorecard* como aprimoramento da contabilidade gerencial, incentivando os gestores a utilizar o *Balanced Scorecard* como apoio no planejamento estratégico para melhorar o desempenho organizacional (NAIR; HUNT; JAYABALAN, 2021).

2.3 ESTUDOS RELACIONADOS

Posser *et al.* (2020) realizaram um estudo a fim de analisar a relevância da avaliação de desempenho utilizando o BSC em uma empresa de autopeças. O estudo objetivava identificar como a ferramenta BSC poderia melhorar a eficácia na gestão na empresa. Para levantamento dos dados foi realizada uma entrevista através de questionário, contendo questões abertas para mapeamento dos processos gerenciais já existentes na empresa e questões fechadas com afirmações para que os entrevistados indicassem o grau de concordância. A partir dos dados levantados percebeu-se que o pequeno negócio não possui um modelo de gestão, nem normas que direcionam o empreendimento. Após a análise da gestão da empresa sob o prisma do BSC, foi analisada cada perspectiva da ferramenta, ressaltando melhorias a serem implementadas para realinhamento das estratégias. Com o desenvolvimento desta pesquisa percebeu-se que é essencial a utilização de indicadores para medir a performance da empresa, ainda mais devido às constantes alterações do mercado. Afirmando que o BSC serve como norteador de estratégia, visto que proporciona uma visão da verdadeira situação da empresa, atuando para que haja um aperfeiçoamento da gestão estratégica. O estudo conclui que o BSC oferece às empresas de todos os portes vantagens

competitivas e desenvolvimento organizacional, além de proporcionar aos gestores meios que auxiliam o acompanhando do desenvolvimento organizacional.

Pereira (2020) buscou desenhar uma proposta de BSC para uma microempresa a fim de auxiliar no enfrentamento da crise causada pela pandemia covid-19. Para obtenção dos dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os sócios, bem como a observação do dia a dia da empresa e análise documental, que consistiu na análise dos balancetes e demonstrações de resultados. A partir do estudo foi possível observar a falta de conhecimento por parte dos sócios sobre os temas tratados, onde a maior parte dos indicadores definidos não eram de conhecimento por parte da empresa. Contudo, o estudo contribuiu para que os sócios analisassem seu negócio e pudessem observar oportunidades de melhoria. Os pesquisadores concluíram que, apesar da implementação de um BSC em uma microempresa parecer mais simples do que em empresas de maior porte, ele é muito útil, uma vez que este método de avaliação de desempenho serve de referência para o desenvolvimento da empresa. Outro ponto importante do estudo foi a atribuição de objetivos concretos, indicadores e metas que fossem possíveis de acompanhar. Embora tenha sido realizada a criação do BSC, não foi possível acompanhar seu impacto no crescimento da empresa.

Borges *et al.* (2021) realizaram um estudo onde foi proposto um modelo de avaliação de desempenho, baseada no BSC, para um ateliê de doces especializado em venda de bolos e docinhos personalizados. Para obter os dados necessários para a pesquisa foram propostos planos e programas, utilizando como base os dados históricos do empreendimento, o plano estratégico da empresa e entrevista semiestruturada com a proprietária. Para a elaboração do BSC, primeiramente foram definidos objetivos estratégicos que deverão ser atingidos até o final de 2025, após a definição dos objetivos para as quatro perspectivas do BSC foram criadas iniciativas. Notou-se que as iniciativas relacionadas ao *marketing* da empresa, via redes sociais, são consideradas as mais importantes para o atingimento dos demais objetivos, bem como o sucesso nas iniciativas de aumento de portfólio e o fortalecimento dos canais de venda por delivery.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No que tange aos objetivos, este estudo é classificado como descritivo, que, conforme relatado por Gil (2019, p. 26), “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Através dos dados obtidos será identificado e analisado o comportamento da empresa a ser analisada em relação a implementação do BSC como instrumento de Contabilidade Gerencial.

Quanto à forma de abordagem do problema, o estudo caracteriza-se como qualitativo. Para Oliveira (2011), a análise qualitativa investiga situações complexas ou particulares que serão abordadas em profundidade. A escolha da forma de abordagem ocorreu devido à forma em que os dados serão levantados a fim de concluir o objetivo do estudo, sendo este a identificação das fragilidades e potencialidades da implementação do BSC para o enfrentamento da crise causada pela covid-19 em uma empresa do setor de fotografia, atendida pelo Projeto SOS-PME.

Referente aos procedimentos técnicos classifica-se como um estudo de caso único holístico, que visa analisar de maneira profunda, permitindo o amplo conhecimento e detalhamento sobre determinado caso (GIL, 2019). Segundo YIN (2015, p. 17), o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo “o caso” em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderam não ser claramente evidentes”. A presente pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, uma vez que irá analisar, de forma ampla e detalhada, a

implementação do método BSC em um pequeno negócio. Quanto a ser único holístico, define-se assim por ser uma única unidade de análise.

O estudo contemplará as três etapas fundamentais da análise de conteúdo: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (BARDIN, 2016). A pesquisa realizada neste estudo é classificada quanto aos seguintes aspectos: (a) pela forma de abordagem do problema, (b) de acordo com seus objetivos e (c) com base nos procedimentos técnicos utilizados. Ressalta-se que, para a análise dos dados, foi preservado o sigilo corporativo. Para que o estudo obtenha confiabilidade será utilizado o método de triangulação de dados, onde serão utilizados os dados coletados nas entrevistas realizadas pela turma de Planejamento Contábil, a análise documental (*site* e redes sociais da empresa) e a entrevista final para verificar como se deu a implementação do BSC.

Através do levantamento dos objetivos e iniciativas propostos no BSC elaborado pelos alunos da turma de Planejamento Contábil, no primeiro semestre do ano de 2020, foi analisada a implementação do BSC em uma das empresas atendidas pelo Projeto SOS-PME. Buscando analisar as fragilidades e potencialidades da implementação do BSC, a amostra do estudo é uma das empresas atendidas pelo Projeto SOS-PME, que atua na área de fotografia, situada na cidade de Porto Alegre, Rio Grande de Sul.

Inicialmente, analisou-se os objetivos e iniciativas propostos no BSC, posteriormente foram elaboradas questões necessárias para verificar a implementação do instrumento, visando identificar as potencialidades e fragilidades, bem como a análise do resultado desta implementação para o enfrentamento da crise causada pela covid-19. Dado esta definição, elaborou-se um questionário contendo questões sobre o BSC proposto. Para coleta de dados, esse questionário foi aplicado aos sócios da empresa através de uma entrevista semiestruturada, segmentada em duas etapas. A entrevista semiestruturada (Apêndice A) demonstra os elementos de coleta de dados. O encontro com os dois sócios ocorreu de forma *on-line*, via Plataforma Elos. Na primeira etapa da entrevista foi submetido aos sócios da empresa um questionário de múltipla escolha, realizado através da ferramenta do *Google Forms*, dividido em cinco seções. Essas seções apresentavam questões relacionadas ao atingimento dos objetivos e implementação das iniciativas propostas no BSC apresentado pela equipe do Projeto SOS-PME, objetivando identificar o impacto da implementação da ferramenta no desenvolvimento da empresa durante o período de crise. Na segunda etapa da entrevista foram apresentadas perguntas abertas aos sócios da empresa. As questões abrangiam temas quanto à participação no Projeto SOS-PME e à identificação das potencialidades e fragilidades identificadas durante a implementação do BSC no pequeno negócio. Por fim, como técnica de análise de dados foi utilizado o método de análise de conteúdo para a categorização e levantamento das informações visando descrever e analisar a influência do instrumento BSC no pequeno negócio.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção contempla as informações referentes ao caso analisado e os resultados obtidos a partir do estudo do BSC proposto, bem como análise das respostas obtidas durante a entrevista semiestruturada com os sócios e análise documental da empresa.

4.1 DESCRIÇÃO DA ANÁLISE

Este estudo visa identificar as potencialidades e fragilidades na implementação da ferramenta BSC. A empresa analisada participou do Projeto SOS-PME, oferecido pela Universidade do Rio Grande do Sul, no primeiro semestre de 2020, durante a pandemia da covid-19. O pequeno negócio estudado atua há 10 anos no setor fotográfico, sendo

especializado em fotografias de eventos, como casamentos, aniversários e formaturas. A sociedade é composta por dois sócios que atuam na prestação do serviço e na administração do negócio.

No início do ano de 2020, com o surgimento da pandemia causada pela covid-19 e as medidas de proteção a fim de amenizar a propagação do vírus, os empreendedores encontraram grande dificuldade em prestar seus serviços, gerando queda nas vendas e diminuição do faturamento. Foi, então, no Projeto SOS-PME que encontraram uma forma de se reestruturarem e se manterem ativos no ramo da fotografia durante o período de crise.

Durante o atendimento realizado pelos pesquisadores e voluntários do Projeto SOS-PME foi elaborado o Planejamento Estratégico da empresa com o intuito de auxiliar no enfrentamento da crise da covid-19. O BSC foi elaborado de forma objetiva, a fim de facilitar a interpretação por parte dos empreendedores para que não houvesse complicações na implementação, dado que os sócios não tinham conhecimento desta ferramenta. No BSC proposto foram compreendidas as quatro perspectivas, para as quais foram traçados objetivos, indicadores, metas e iniciativas (Apêndice B). Os objetivos e iniciativas projetados estão compreendidos no Quadro 1:

Quadro 1 – Objetivos e iniciativas apresentados aos sócios em maio de 2020

P	OBJETIVO	INICIATIVAS
FINANCEIRA	Aumentar Receita	<ul style="list-style-type: none"> - Oferecimento de cursos <i>on-line</i> (edição de fotos, poses para fotos, iluminação, como identificar os melhores cenários e ângulos); - Criação de <i>presets</i> (edição pré-definida para aplicativos de <i>photoshop</i>); - Oferecimentos de novos modelos de ensaios fotográficos (em casa, via webcam); - Criar projetos para reuniões <i>on-line</i>; - Ofertar novos produtos.
	Garantir disponibilidade de caixa	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar administração de despesas (pessoal x empresa) com base em controles financeiros; - Planilhas em Excel para realizar o controle financeiro; - Em junho, abrir separação das despesas em contas separadas (PJ e PF).
CLIENTES	Prospectar clientes novos	<ul style="list-style-type: none"> - Maior divulgação em redes sociais de outros serviços prestados (atualmente a empresa tem, em suas mídias, maior enfoque em casamentos); - Fazer vídeos de divulgação tanto para institucional como para eventos; - Mudar ou melhorar a linguagem das postagens para envolver emocionalmente e de forma mais consistente os clientes.
	Manter os clientes atuais de determinados segmentos	<ul style="list-style-type: none"> - Entrar em contato com clientes atuais com o intuito de oferecer serviços com certa continuidade, oferecendo benefícios como acompanhamento desde a gestação, <i>newborn</i>, <i>mêsversários</i>...; - Criar um controle de segmentação dos clientes em que pode haver uma continuação do serviço (Ex: <i>mêsversários</i> e acompanhamentos em geral); - Para o Dia dos Namorados realizar o lançamento de projetos de ensaio com bonificação para carteira de clientes.
PROCESSOS	Aprimorar a variedade de serviços oferecidos	<ul style="list-style-type: none"> - Fazer ensaios em áreas e cenários não abordados ainda; - Oferecer pacotes de gestantes até os <i>mêsversários</i> dos bebês; - Oferecer cursos de fotografia para Iniciantes; - Em junho, retomar com os vídeos de dicas e iniciar os cursos <i>on-line</i>.
	Oferecer vendas <i>on-line</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Transformação do <i>site</i> em um e-commerce; - <i>Link</i> nas redes sociais que direcione automaticamente ao <i>WhatsApp</i> da empresa (preferencialmente conta comercial).

APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Utilizar novos métodos para realização do trabalho	- Atualização dos profissionais com cursos de fotografia e <i>marketing</i> ; - Implementação de novos métodos de trabalho.
	Reter parcerias	- Estabelecer parcerias.

Fonte: Elaborado pelo grupo que prestou atendimento durante o Projeto SOS-PME (2020).

Logo na primeira etapa da entrevista foram realizadas perguntas quanto aos objetivos estratégicos e seu atingimento. Pode-se observar que a empresa conseguiu atingir grande parte dos objetivos elaborados, conforme Quadro 2:

Quadro 2 – Objetivos Estratégicos da empresa analisada

Objetivos	Ficou abaixo da meta	Alcançou a meta	Ficou acima da meta
Aumentar receita	X		
Garantir disponibilidade de caixa	X		
Prospectar novos clientes			X
Manter clientes atuais		X	
Aprimorar variedade de serviços		X	
Oferecer vendas <i>on-line</i>	X		
Novos métodos de trabalho			X
Reter parcerias			X

Fonte: elaborado a partir dos dados obtidos na entrevista (2022).

A utilização do método BSC auxilia na priorização de processos mais importantes para o desenvolvimento do negócio e para atingimento dos objetivos. Conforme relatado na entrevista, um fator importante para o atingimento dos resultados foi o senso de prioridade com a identificação das iniciativas que proporcionariam maior retorno e estabilidade perante a crise. Apesar de não conseguirem aumentar a receita, o estabelecimento de parcerias foi um agente imprescindível para atingimento dos demais objetivos, uma vez que estabeleceu contato com novos clientes e novos nichos de mercado.

Em relação à perspectiva Financeira, pode-se observar que “Oferecimento de cursos *on-line*”, “Criação de *presets*” e “Oferecimento de novos modelos de ensaios fotográfico” não foram implementados pois, conforme os entrevistados, dependiam de tempo, estudos e planejamento para que pudessem ofertar um trabalho de qualidade, além de terem observado que não havia tanta aderência por parte dos clientes. “Organização da administração de despesas (pessoal x empresa) com base em controles financeiros”, “Implementação Planilhas em Excel para realizar o controle financeiro” e “Separação das despesas (PJ e PF)” também não foram implementados, visto que, devido às dificuldades financeiras ocasionadas pela pandemia, foi necessário utilizar recursos da empresa para despesas pessoais. Em contrapartida, “Criação de novos projetos para reuniões *on-line*” e “Oferta de novos produtos” impactaram de forma positiva o negócio. As reuniões *on-line* para fechamento dos contratos impactaram positivamente o negócio, dado que os clientes passaram a procurar cada vez mais por tratativas neste formato. A oferta de novos produtos, como a entrada em um novo nicho do mercado fotográfico, também impactou positivamente o desempenho da empresa, uma vez que proporcionou aos empresários permanecerem no setor fotográfico.

As iniciativas relacionadas a perspectiva de Clientes foram as que mais apresentaram impacto positivo para o desenvolvimento da empresa. “Elaboração de vídeos de divulgação”, “Mudança ou melhora na linguagem das postagens para envolver emocionalmente e de forma consistente os clientes”, “Contato com clientes atuais com o intuito de oferecer serviços com

certa continuidade, oferecendo benefícios como acompanhamento desde a gestação, *newborn* e *mêsversários*” e “Criação um controle de segmentação dos clientes em que pode haver uma continuação do serviço” apresentaram grande impacto para o desenvolvimento, enquanto “Ampliação da divulgação em redes sociais de outros serviços prestados” impactou parcialmente e apenas a iniciativa “Lançamento de projetos de ensaios com bonificação para carteira de clientes” não foi implementada. Através do resultado pode-se observar que as iniciativas relacionadas ao *marketing* impulsionaram de forma otimista o negócio durante o período de pandemia, corroborando com o estudo realizado por Borges *et al.* (2021). A elaboração de vídeos de divulgação e a propaganda dos novos serviços ofertados impactou na captação de novos clientes, bem como na retenção dos clientes antigos.

No mesmo sentido que a análise das iniciativas Financeiras, a perspectiva de Processos não teve grande influência no desenvolvimento do negócio durante a pandemia, uma vez que as iniciativas “Oferecimento de pacotes de gestantes até os *mêsversários* dos bebês”, “Oferecimento de cursos de fotografia para iniciantes”, “Retomada de vídeos de dicas”, “Início de cursos *on-line*” e “Transformação do *site* em um *e-commerce*” não foram implementadas. De acordo com os entrevistados, o motivo pelo qual as iniciativas não foram implementadas se deu pela falta de tempo e por necessitar de investimento financeiro. Contudo, vale destacar que “Realização de ensaios em áreas e cenários ainda não abordados” e “Implementação de *link WhatsApp* da empresa nas redes sociais” impactou positivamente o negócio, uma vez que a realização de ensaios em novas áreas proporcionou a entrada da empresa em um novo nicho e o *link* do *WhatsApp* facilitou o contato cliente/empresa.

Em relação à perspectiva de Aprendizagem e Crescimento, “Atualização dos profissionais com cursos de fotografia e *marketing*” e “Implementação de novos métodos de trabalho” não foram implementadas, mas “Estabelecimento de parcerias” impactou o negócio. Através da consolidação de parcerias foi possível atingir parte dos objetivos elaborados e implementar iniciativas abordadas nas demais perspectivas do BSC.

Ao analisar o *site* e as redes sociais da empresa pode-se observar a implementação de algumas iniciativas indicadas no BSC proposto. Citando a implementação do *link* de *WhatsApp* para contato imediato, postagens de vídeos informativos e de divulgação, publicações sobre outros serviços prestados, legendas interativas, *making of* dos trabalhos, entre outras mudanças e melhorias que comprovam a realização das iniciativas sugeridas.

Com base nas respostas obtidas na entrevista pode-se verificar que os empreendedores consideram que a participação no Projeto SOS-PME impactou positivamente o negócio durante o momento de instabilidade econômica. Constatando que o planejamento estratégico realizado foi essencial para o desenvolvimento da empresa, dado que, com o auxílio do planejamento, puderam ter novas ideias e percepções referente ao mesmo serviço que já disponibilizavam. Corroborando com Chiavenato (2020), ter participado do Projeto, segundo os entrevistados, viabilizou que a empresa se mantivesse ativa e atuante no ramo da fotografia, visto que algumas empresas do mesmo setor precisaram encerrar suas atividades.

Semelhante ao que já apontava o estudo de Pereira (2020), a partir da implementação e compreensão das iniciativas propostas no BSC os sócios observaram oportunidades de melhoria em seu negócio. A ferramenta proporcionou aos empreendedores uma nova perspectiva do produto oferecido por eles, incentivando à entrada em outros nichos da fotografia, criando vantagem competitiva e resultando no desenvolvimento organizacional durante a crise, em concordância com o estudo realizado por Posser *et al.* (2020).

No decorrer da entrevista pode-se observar como facilitadores para a implementação do BSC a fácil compreensão da ferramenta e a simplicidade na forma em que os objetivos e iniciativas foram apresentadas. Facilitando, assim, o reconhecimento do cenário econômico em que o negócio estava inserido e auxiliando na identificação de possibilidades de trabalho, indicando a direção que a empresa deveria tomar a fim de superar a crise, fornecendo

informações claras para a tomada de decisão. Corroborando, assim, com os estudos de Bilato e Andrade (2021) e de Dalmarco e Petri (2017).

De acordo com os dados levantados, as principais potencialidades observadas com a implementação do BSC foram: o alinhamento dos objetivos traçados com as iniciativas, a identificação de oportunidades de melhoria, em concordância com o estudo de Pereira (2020), conseguir planejar estrategicamente, consoante com Kaplan e Norton (1997) e garantir vantagem competitiva, consoante com Posser *et al.* (2020). A realização das iniciativas propostas no BSC permitiu, com maior facilidade, o atingimento dos objetivos do negócio, concordante com o estudo de Jesus (2020).

Embora os entrevistados tenham conhecimento da importância da implementação das iniciativas para o crescimento da empresa, foi possível observar que as principais fragilidades em implementar o BSC foram a ausência de recursos financeiros e a indisponibilidade dos gestores, uma vez que para conseguir pôr em prática as iniciativas propostas demandaria de estudos e tempo, atestando a pesquisa de Jesus (2020) e de Goldszmidt (2003). As dificuldades identificadas na implementação da ferramenta foram relacionadas às iniciativas que dependiam de demais variáveis, uma vez que a pandemia deixou o mercado incerto. Desta forma, os sócios preferiram dar seguimento às iniciativas mais concretas e que dariam maior retorno financeiro no momento.

A falta de tempo para implementação, colaborando com o estudo de Jesus (2020), a incerteza referente a economia e a falta de pessoal específico para este trabalho foram as principais dificuldades na manutenção e continuação do BSC. Os entrevistados apontaram não conseguir traçar novas metas e objetivos para a empresa, mas, apesar de ainda não terem realizado reuniões de revisão do BSC, pretendem atualizar o planejamento estratégico, bem como a ferramenta o BSC, acrescentando novos objetivos e iniciativas assim que o cenário econômico melhorar.

Sintetizando as principais fragilidades e potencialidades, podemos observar que a implementação do BSC no pequeno negócio apresentou mais pontos positivos do que negativos. Conforme Quadro 3:

Quadro 3 – Principais fragilidades e potencialidades identificadas

Fragilidades	Potencialidades
Ausência de recursos financeiros Falta de tempo para desenvolvimento e acompanhamento da ferramenta de forma integral	Alinhamento dos objetivos traçados com as iniciativas Planejamento de forma estratégica Observação de oportunidades de melhoria Percepção de maior vantagem competitiva

Fonte: elaborado a partir da análise dos resultados (2022).

Percebe-se a evidência de que pequenos negócios precisam planejar estrategicamente para estarem preparados para enfrentar momentos de crise como a causada pela covid-19. Embora nem todas as iniciativas tenham sido implementadas, o processo de Planejamento Estratégico se mostrou eficaz, visto que ensinou aos gestores métodos estratégicos, auxiliando a empresa a buscar novas alternativas para seu desenvolvimento durante a pandemia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve por objetivo identificar fragilidades e potencialidades da implementação do BSC para o enfrentamento da crise causada pela covid-19 em um pequeno negócio atendido pelo Projeto SOS-PME, fornecido pela UFRGS, no primeiro semestre de 2020. Para seu alcance foi realizado um estudo de caso, onde foi analisado o BSC proposto pelo grupo através do *Service Learning* e, após esta análise, foram realizadas a verificação documental e entrevista semiestruturada.

Os resultados obtidos evidenciam a importância do Planejamento Estratégico e da utilização de ferramentas de medição de desempenho para o desenvolvimento de uma empresa, especialmente em períodos de crise como a causada pela pandemia da covid-19. Pode-se perceber que os empresários não tinham conhecimento e não conseguiram assimilar os impactos que a pandemia causaria na economia mundial, consoante com o estudo de Brauner *et al.* (2020). A partir da implementação do BSC os empresários conseguiram planejar estrategicamente e observaram oportunidades de melhoria em seu negócio, identificando como principais potencialidades o alinhamento dos objetivos com as iniciativas, proporcionando uma gestão estratégica efetiva, indo de encontro com Kaplan e Norton (1997), a identificação de oportunidade de melhoria, em concordância com o estudo de Pereira (2020) e criar vantagem competitiva, consoante com Posser *et al.* (2020). Já as principais fragilidades apontadas são relacionadas a dependência de demais variáveis para que a implementação fosse realizada com êxito, como recursos financeiros e tempo para desenvolvimento e acompanhamento da ferramenta.

Buscou-se, com este estudo, analisar o progresso de um pequeno negócio do setor fotográfico a partir da implementação da ferramenta BSC. Ressaltando a importância de estabelecer um mecanismo eficaz para o gerenciamento de crises, como o Planejamento Estratégico e ferramentas de avaliação de desempenho. Ao observar o resultado da implementação do BSC no pequeno negócio, o presente estudo contribui para que, não somente as grandes empresas invistam em ferramentas de gestão estratégica, mas também os pequenos negócios, fortalecendo a literatura, assim como Posser *et al.* (2020) ao evidenciar a importância da ferramenta para criar vantagem competitiva e contribuir com o desenvolvimento organizacional. O estudo serve como forma de incentivo para que os pequenos negócios planejem estrategicamente, utilizando métodos fáceis e acessíveis.

Para futuros estudos, aconselha-se aprofundar as pesquisas relacionadas a implementação do BSC nas demais empresas atendidas pelo Projeto SOS-PME e em outros pequenos negócios. Analisando o resultado da implementação da ferramenta em demais empresas de pequeno porte, bem como acompanhar as propostas da empresa estudada e, futuramente, realizar a atualização do Planejamento Estratégico.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. R. de. **Planejamento Estratégico**: formulação, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Arnaldo Rosa de Andrade, 2016.

ATKINSON, A. A. *et al.* **Contabilidade gerencial**: informação para tomada de decisão e execução da estratégia. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 70. ed. São Paulo: Almeida Brasil, 2016.

BHATIASEVI, V.; NAGLIS, M. Elucidating the determinants of business intelligence adoption and organizational performance. **Information Development**, [S.L.], v. 36, n. 1, p. 78-96, 2 dez. 2018. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0266666918811394>.

BILATO, G. A.; ANDRADE, H. de S. Aplicação do Balanced Scorecard como Ferramenta de Gestão Estratégica em uma Empresa Transportadora de Cargas. **Revista de Ciências Gerenciais**, [S.L.], v. 25, n. 41, p. 73-84, 25 jun. 2021. Editora e Distribuidora Educacional. <http://dx.doi.org/10.17921/1415-6571.2021v25n41p73-84>. Disponível em: <https://cienciasgerenciais.pgsskroton.com.br/article/view/8524>. Acesso em: 06 set. 2021.

BORGES, G. D. R. *et al.* Proposição de um Balanced Scorecard para um ateliê de doces. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, [S. l.], v. 6, n. 02, p. 186–207, 2021. Disponível em: <https://www.revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/362>. Acesso em: 8 nov. 2021.

BRAUNER, D. F. *et al.* UNIVERSIDADE ENGAJADA: resgatando PMEs na crise da Covid-19. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 60, n. 6, p. 437-450, dez. 2020. FapUNIFESP <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020200607>.

CAMPOS, L. M. F. **Administração Estratégica: planejamento, ferramentas e implantação**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

CERETTA, P. S.; QUADROS, C. J. de. IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD: UM CASO PRÁTICO. **Read - Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 9, n. 4, jul/ago. 2003. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/42666/27036>. Acesso em: 21 out. 2021.

CHIAVENATO, I. **Planejamento Estratégico: da intenção aos resultados**. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas Ltda, 2020.

CORBETT NETO, T. **Contabilidade de ganhos: a nova contabilidade gerencial de acordo com a teoria das restrições**. São Paulo: Nobel, 1997.

CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

CRUZ, T. **Manual de Planejamento Estratégico: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar**. São Paulo: Editora Atlas Ltda., 2017.

DALMARCO, H. R.; PETRI, S. M., QUAIS AS VANTAGENS DA CONTROLADORIA POR MEIO DO BALANCED SCORECARD PARA UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO. *In*: Congresso de Contabilidade da UFRGS, 2., 2017, Porto Alegre. **Anais [...]**. Porto Alegre: UFRGS, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/192623/Template%20Congresso%20-%20FINAL%20MODIFICADO%20PARA%20REENVIO-Revisado%20SMP%20-%20DEFINITIVO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 06 set. 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOLDSZMIDT, R. G. B. Fatores críticos para a implementação e uso do Balanced Scorecard. **Revista de Estudos Universitários - Reu**, Sorocaba, v. 29, n. 2, p. 33-60, dez. 2003. Disponível em: <http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php/reu/article/view/2788>. Acesso em: 13 nov. 2021.

JESUS, M. M. A. de. **BALANCED SCORECARD NAS PME'S PORTUGUESAS**. 2020. 56 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Empresariais, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2020. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/20815>. Acesso em: 06 set. 2021.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARION, J. C.; RIBEIRO, O. M. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

MAUSS, C. V. *et al.* A Evolução da Contabilidade e seus objetivos. *In: Simpósio de Excelência em Gestão*, Rio de Janeiro, 2007, **Anais [...]**. Rio de Janeiro: AEDB, 2007.

NAIR, S.; HUNT, L. Y.; JAYABALAN, N. The Influence of Balanced Scorecard on Management Accounting Performance in Malaysia during the Covid-19 Pandemic. **Journal Of Hunan University Natural Sciences**, Selangor, v. 9, n. 8, p. 174-187, set. 2021. Disponível em: <http://jonuns.com/index.php/journal/article/view/745/742>. Acesso em: 05 nov. 2021.

OLIVEIRA, A. B. S. **Métodos da Pesquisa Contábil**. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento Estratégico: conceitos-metodologia-práticas**. 34. ed. São Paulo: Editora Atlas Ltda., 2018.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria: estratégica e operacional**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PARDO, C. G. L. **Proposta de integração entre Balanced Scorecard e Business Intelligence**. 2020. 32 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, Sorocaba, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/13598/TCC%20Caio%20Gomes%20Leo%20Pardo%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 05 nov. 2021.

PASSOS, Q. C. dos. **A importância da contabilidade no processo de tomada de decisão nas empresas**. 2010. 29 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/25741/000751647.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 06 nov. 2021.

PEREIRA, D. R. M. **PROPOSTA DE BALANCED SCORECARD PARA UMA MICROEMPRESA**. 2020. 39 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão Estratégia e Empresarial, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2020. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/21711/1/DM-DRMP-2020.pdf>. Acesso em: 06 nov. 2021.

PERKINS, M.; GREY, A.; REMMERS, H. What do we really mean by “Balanced Scorecard”? **International Journal Of Productivity And Performance Management**, [S.L.], v. 63, n. 2, p. 148-169, 13 jan. 2014. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/ijppm-11-2012-0127>.

POSSER, G. W. *et al.* AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO EMPRESARIAL: ANÁLISE EM UM EMPRESA FAMILIAR SOB A ÓTICA DO BALANCED SCORECARD *In: Anais da Semana Acadêmica FADISMA ENTREMENTES*, 17., 2020, Santa Maria. **Anais [...]**. Santa Maria: FADISMA, 2020. Disponível em:

<http://sites.fadismaweb.com.br/entrementes/anais/wp-content/uploads/2021/02/avaliacao-do-desempenho-empresarial-analise-em-um-empresa-fa-1.pdf> Acesso em: 13 nov. 2021

ROCHA, C. S.; NETO, J. F. dos R. A Relevância da Gestão do Conhecimento na Tomada de Decisão: o uso da ferramenta balanced scorecard. **Revista de Ciências Gerais**, v. 33, n. 21, p. 36-42, jun. 2017. Disponível em: <https://cienciasgerenciais.pgsskroton.com.br/article/view/4004>. Acesso em: 04 nov. 2021.

RODRIGUES, A. A.; MILAN, W. W. A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NA ADMINISTRAÇÃO. **Revista Eletrônica Organizações e Sociedade**, Iturama, v. 5, n. 4, p. 93-103, jul/dez., 2016. Disponível em: <https://revista.facfama.edu.br/index.php/ROS/article/view/241/198>. Acesso em: 28 out. 2021.

SANTOS, A. L.; KREIN, J. D.; CALIXTRE, A. B. **Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento**. Brasília: Ipea, 2012.

SEBRAE. **ATUALIZAÇÃO DE ESTUDO SOBRE PARTICIPAÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA ECONOMIA NACIONAL**. 2020. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Relat%C3%B3rioParticipa%C3%A7%C3%A3o-mpe-pib-Na.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2021.

SEBRAE. **CAUSA MORTIS: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida**. 2014. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/CAUSA%20MORTIS_vf.pdf. Acesso em: 28 ago. 2021

SEBRAE. **IMPACTOS DA COVID-19 NOS PEQUENOS NEGÓCIOS**. 2020. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/26395e8d6cdfaad19dd180ac3d994b80/\\$File/19406.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/26395e8d6cdfaad19dd180ac3d994b80/$File/19406.pdf). Acesso em: 28 ago. 2021

SIQUEIRA, R. C. *et al.* APLICAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NAS EMPRESAS. *In: XIII ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E IX ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO – UNIVERSIDADE DO VALE DO PARAÍBA*, 13., 2009, São José dos Campos. **Anais [...]**. São José dos Campos: Univap, 2009. Disponível em: http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2009/anais/arquivos/0878_1279_01.pdf. Acesso em: 13 nov. 2021.

TÁVORA, F. L. **Impactos do novo coronavírus (Covid-19) no agronegócio brasileiro**. Brasília: Núcleo de Estudos e Pesquisas/CONLEG/Senado, n. 274, 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5. ed. São Paulo: Bookman Editora Ltda, 2015.

APÊNDICE A – Entrevista Semiestruturada

Questionário Google Forms (questões fechadas)				
Balanced Scorecard no enfrentamento da crise causa pela Covid-19				
Em relação aos objetivos estratégicos do negócio:				
	Ficou abaixo da meta	Alcançou a meta		Ficou acima da meta
Aumentar Receita				
Garantir disponibilidade de caixa				
Prospectar clientes novos				
Manter os clientes atuais de determinados segmentos				
Aprimorar a variedade de serviços oferecidos				
Oferecer vendas <i>on-line</i>				
Utilizar novos métodos para realização do trabalho				
Reater parcerias				
Indique o quanto cada uma das iniciativas financeiras a seguir impactou o negócio:				
	Não impactou	Impactou parcialmente	Impactou	Não foi implementado
Oferecimento de cursos <i>on-line</i> (edição de fotos, poses para fotos, iluminação, como identificar os melhores cenários e ângulos)				
Criação de <i>presets</i> (edição pré-definida para aplicativos de <i>photoshop</i>)				
Oferecimentos de novos modelos de ensaios fotográficos (em casa, via <i>webcam</i>)				
Criação de novos projetos para reuniões <i>on-line</i>				
Oferta de novos produtos/serviços				
Organização da administração de despesas (pessoal x empresa) com base em controles financeiros				
Implementação Planilhas em Excel para realizar o controle financeiro				
Separação das despesas (PJ e PF)				
Indique o quanto cada uma das iniciativas de clientes a seguir impactou o negócio:				
	Não impactou	Impactou parcialmente	Impactou	Não foi implementado
Ampliação da divulgação em redes sociais de outros serviços prestados				
Elaboração de vídeos de divulgação tanto para institucional como para eventos				
Mudança ou melhora da linguagem das postagens para envolver emocionalmente e de forma mais consistente os clientes.				
Contato com clientes atuais com o intuito de oferecer serviços com certa continuidade, oferecendo benefícios como acompanhamento desde a gestação, <i>newborn</i> , <i>mêsversários</i>				
Criação de um controle de segmentação dos clientes em que pode haver uma continuação do serviço				

Lançamento de projetos de ensaio com bonificação para carteira de clientes				
Indique o quanto cada uma das iniciativas de processo a seguir impactou o negócio:				
	Não impactou	Impactou parcialmente	Impactou	Não foi implementado
Realização de ensaios em áreas e cenários não abordados ainda				
Oferecimento de pacotes de gestantes até os mêsversários dos bebês				
Oferecimento de cursos de fotografia para Iniciantes				
Retomada de vídeos de dicas				
Início de cursos <i>on-line</i>				
Transformação do site em um e-commerce				
Implementação de <i>link WhatsApp</i> da empresa nas redes sociais				
Indique o quanto cada uma das iniciativas de aprendizado e crescimento a seguir impactou o negócio:				
	Não impactou	Impactou parcialmente	Impactou	Não foi implementado
Atualização dos profissionais com cursos de fotografia e <i>marketing</i>				
Implementação de novos métodos de trabalho				
Estabelecimento de parcerias				

Entrevista - Questões abertas
Você acredita que ter participado do Projeto auxiliou no desenvolvimento de maneiras de superar a crise?
Você acredita que a criação do Planejamento Estratégico auxiliou no desempenho da empresa?
Quais os motivos que levaram a empresa querer realizar um Planejamento Estratégico?
As expectativas da empresa em relação ao Planejamento Estratégico foram atingidas?
De quem partiu a iniciativa sobre a necessidade da realização de um Planejamento Estratégico?
Você considera que o <i>Balanced Scorecard</i> foi útil para o desenvolvimento da empresa?
Com a implementação do BSC, você notou oportunidades de melhorias? Quais?
Quais foram as principais dificuldades que a empresa teve para implantar do BSC?
Você identificou facilitadores que auxiliaram na implantação do BSC?
Qual feedback você daria após a implementação do BSC?
A empresa utilizou algum recurso para controlar e monitorar os resultados alcançados com o BSC? Se sim, quais?
Qual o envolvimento dos gestores com a implantação do BSC?
Quais foram as potencialidades identificadas na implementação do BSC?
Quais foram as fragilidades encontradas na implementação do BSC?
Quais foram as principais dificuldades na manutenção do BSC?
Quais foram os principais facilitadores na manutenção do BSC?
A empresa já realizou reuniões de revisão do BSC? Caso não tenha realizado, pretende revisar o BSC com qual periodicidade?

APÊNDICE B - BSC

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVAS
FINANCEIRA	Aumentar Receita	<p>Faturamento médio mensal referente novos contratos</p> <p>Quantidade de novos projetos (reuniões <i>on-line</i>)</p> <p>Quantidade novos produtos</p>	<p>Faturamento médio mensal de R\$ 20.000,00 referente a novos contratos assinados mensais para ensaios e eventos.</p> <p>Fazer 1 reunião <i>on-line</i> com novos clientes por semana. Ofertar fotos profissionais e fotos de imóveis. Meta 1 nova proposta por semana, com contrato mínimo de R\$ 700,00 (por trabalho)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Oferecimento de cursos <i>on-line</i> (edição de fotos, poses para fotos, iluminação, como identificar os melhores cenários e ângulos); - Criação de <i>presets</i> (edição pré-definida para aplicativos de <i>photoshop</i>); - Oferecimentos de novos modelos de ensaios fotográficos (em casa, via webcam); - Criar projetos para reuniões <i>on-line</i>; - Ofertar novos produtos.
	Garantir disponibilidade e de caixa	Valor ou % de disponibilidade financeira	<p>Disponibilidade financeira de R\$ 15.000,00 como reserva financeira PJ. Reservar R\$ 5.000,00 como reserva emergencial. Demais valores remunerar a PF.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar administração de despesas (pessoal x empresa) com base em controles financeiros; - Planilhas em Excel para realizar o controle financeiro; - Em junho, abrir separação das despesas em contas separadas (PJ e PF).
CLIENTES	Prospectar clientes novos	Número de clientes novos por semestre	<p>Meta envio de no mínimo 10 propostas para novos clientes, por semana. Como nosso indicador é fechar 1 a cada 10 propostas, teríamos potencial de 1 novo contrato por semana.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Maior divulgação em redes sociais de outros serviços prestados (atualmente a empresa tem, em suas mídias, maior enfoque em casamentos); - Fazer vídeos de divulgação tanto para institucional como para eventos; - Mudar ou melhorar a linguagem das postagens para

				envolver emocionalmente e de forma mais consistente os clientes.
	Manter os clientes atuais de determinados segmentos	% retenção de clientes por segmento	Reteter 5% de clientes de cada serviço	<ul style="list-style-type: none"> - Entrar em contato com clientes atuais com o intuito de oferecer serviços com certa continuidade, oferecendo benefícios como acompanhamento desde a gestação, <i>newborn</i>, <i>mêsversários</i>...; - Criar um controle de segmentação dos clientes em que pode haver uma continuação do serviço (Ex: <i>mêsversários</i> e acompanhamentos em geral); - Para o Dia dos Namorados realizar o lançamento de projetos de ensaio com bonificação para carteira de clientes.
PROCESSOS	Aprimorar a variedade de serviços oferecidos	Quantidade de pacotes pré-definidos	Fechar e realizar 1 ensaio relativo a pacotes pré-definidos, em dias de semana. Venda de 1 pacote por semana.	<ul style="list-style-type: none"> - Fazer ensaios em áreas e cenários não abordados ainda; - Oferecer pacotes de gestantes até os <i>mêsversários</i> dos bebês; - Oferecer cursos de fotografia para Iniciantes; - Em junho, retomar com os vídeos de dicas e iniciar os cursos <i>on-line</i>.

	Oferecer vendas <i>on-line</i>	Número de vendas <i>on-line</i>	Buscar público e potencializar vendas de 1 serviço digital por mês, no primeiro mês e 2 a partir do segundo mês.	- Transformação do <i>site</i> em um <i>e-commerce</i> ; - <i>Link</i> nas redes sociais que direcione automaticamente ao <i>WhatsApp</i> da empresa (preferencialmente conta comercial).
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Utilizar novos métodos para realização do trabalho	Prazo para implementação de novos métodos e canais de mídias sociais	Desenvolver nos próximos 60 dias <i>E-books</i> para venda. Entre dicas de ensaios etc.	- Atualização dos profissionais com cursos de fotografia e <i>marketing</i> ; - Implementação de novos métodos de trabalho.
	Reter parcerias	Quantidade de Parcerias Quantidade de reuniões para novas parcerias	Fechar 1 novo parceiro por mês entre junho e dezembro. Fazer 2 reuniões semanais (presenciais ou <i>on-line</i>) para alinhar parcerias	- Estabelecer parcerias.