

Proposição de um mapa estratégico em uma pequena empresa

Francisca Noeme Moreira de Araújo

Doutoranda em Administração
Universidade Potiguar
noeme_moreira@hotmail.com

Antônio Edmar da Silva Cavalcante

Pós-graduação marketing e publicidade
Uninassau
edmar.cavalcante@outlook.com

Débora Evellyn Bezerra de Moraes

MBA em Gestão Financeira e Controladoria
Faculdade Descomplica
deborabezerrax@gmail.com

Wdson Thiago de Lima Costa

Graduação em Administração
Universidade Potiguar
wdsonthiago2016@gmail.com

Wendy Karla Medeiros de Souza Bezerra

Mestra em Engenharia de Produção
Faculdade Católica do Rio Grande do Norte
wendy.bezerra@gmail.com

Resumo

Este trabalho trata do estudo na área de gestão estratégica, com ênfase na criação de um mapa estratégico em uma empresa do segmento de informática, que trabalha com prestação de serviços, locação de equipamentos do seguimento como computadores, impressoras, copiadoras e venda de componentes de hardware. O objetivo deste estudo, consiste em desenvolver um mapa estratégico a partir da análise dos ambientes interno e externo da empresa, medindo o grau de aplicabilidade dos objetivos operacionais definidos pela empresa estudada. Para a realização desta pesquisa foram realizadas entrevistas com a diretoria da empresa. A elaboração do mapa foi realizada com base nos diversos aspectos organizacionais em termos de posicionamento do negócio, forças internas e externas que influenciam e atingem a empresa, a situação na qual se encontra e qual o cenário desejável que a direção almeja chegar no futuro, considerando a visão da diretoria.

Palavras-chave: Administração. Planejamento Estratégico. Mapa Estratégico.

Proposition of a strategic map in a small company

Abstract

This work deals with the strategic follow-up, with emphasis on the creation of a strategic map for the service company, which works with the provision of services, leasing of services such as computers, segment printers, copiers and hardware sales. The study of this objective consists of developing a strategic map from the internal analysis of the company, measuring the internal degree and objective of application of the company, internal objective of the objectives objectives by the company. In order to carry out this research, interviews were carried out with the company's board of directors. The elaboration carried out based on internal, disseminated and future map positioning terms was proposed and to arrive at a company, to a situation in which the predicted direction is found in several organizational aspects, considering that the desired direction is not found in several aspects. , considering the vision of the board of directors for the future.

Keywords: Accountability. Third sector. Transparency.

1. Introdução

Com as constantes mudanças no cenário dos negócios provenientes pelos avanços tecnológicos e também pela pandemia causada pelo novo coronavírus que, forçosamente, mudou a configuração dos negócios no mundo, as empresas que competem no setor de tecnologia se encontram diante de um contexto histórico único. A tecnologia e a comunicação ganharam força e estão mais acessíveis na maior parte da sociedade, ocasionando novas oportunidades, bem como novos desafios aos negócios deste setor.

Em meio a esta realidade, as empresas precisam desenvolver sua capacidade de adaptação reorganizando seus processos e cadeia de suprimentos. A consequência disso é o melhor aproveitamento das oportunidades para a sobrevivência e funcionamento do negócio e, além disso, a criação de vantagem competitiva que garantam sua perpetuidade no cenário incerto e cada vez mais concorrido.

Existem diferentes métodos de avaliação de desempenho no âmbito da administração estratégica (SANO e MONTENEGRO, 2013). Dentre eles o mapa estratégico, que tem como objetivo mostrar de maneira clara a inter-relação entre os objetivos organizacionais, interligando as relações de causa efeito a partir de perspectivas distintas (KAPLAN e NORTON, 2017)

A partir do que foi apresentado, este artigo trata da aplicação de um mapa estratégico em um pequeno negócio de informática da cidade de Mossoró/RN, abrangendo a gestão de nível estratégico, para que a empresa possa definir da melhor forma os objetivos a serem alcançados e assim direcionar seu foco no que tem maior grau de importância. A empresa estudada, está no mercado há 4 anos e é administrada pelo seu sócio fundador.

O estudo na área da administração estratégica, se trata de uma dimensão primordial de um negócio, que define a imagem, o posicionamento no mercado, a forma como a empresa deve atuar e se relacionar com seus stakeholders, além de possibilitar conhecer o ambiente em que está inserida. A estratégia como um conjunto de medidas, é a essência do negócio, ou seja, é um processo contínuo de fazer escolhas e gerar alternativas para a resolução de questões, essencialmente para formação de vantagem competitiva e posicionamento da empresa no mercado, com isso, o planejamento estratégico, de acordo com Chiavenato (2016), é a representação do meio pelo qual os objetivos empresariais são postos em ação.

Dessa forma, esta pesquisa tem como objetivo desenvolver um mapa estratégico a partir da análise dos ambientes interno e externo da empresa, medindo o grau de aplicabilidade dos objetivos operacionais definidos pela empresa estudada.

2 Referencial teórico

A garantia da sustentabilidade de uma organização depende de vários fatores intrínsecos ou extrínsecos à empresa. O modo de atuar perante a dinâmica desses fatores, pode ser definido por meio de planejamento, que tem o intento de traçar ações e objetivos estratégicos que visem definir metas e planos para atingir da melhor forma possível os resultados esperados. Segundo Oliveira (2007), o planejamento envolve todo um processo administrativo baseado numa metodologia que promova a melhor direção a ser seguida pela empresa, no intuito de otimizar a interação com fatores externos não controláveis, além de servir para a diferenciação e inovação da organização. Nesse contexto, o planejamento estratégico se posiciona como indispensável para o desenvolvimento da estratégia institucional e orienta a implementação de ferramentas.

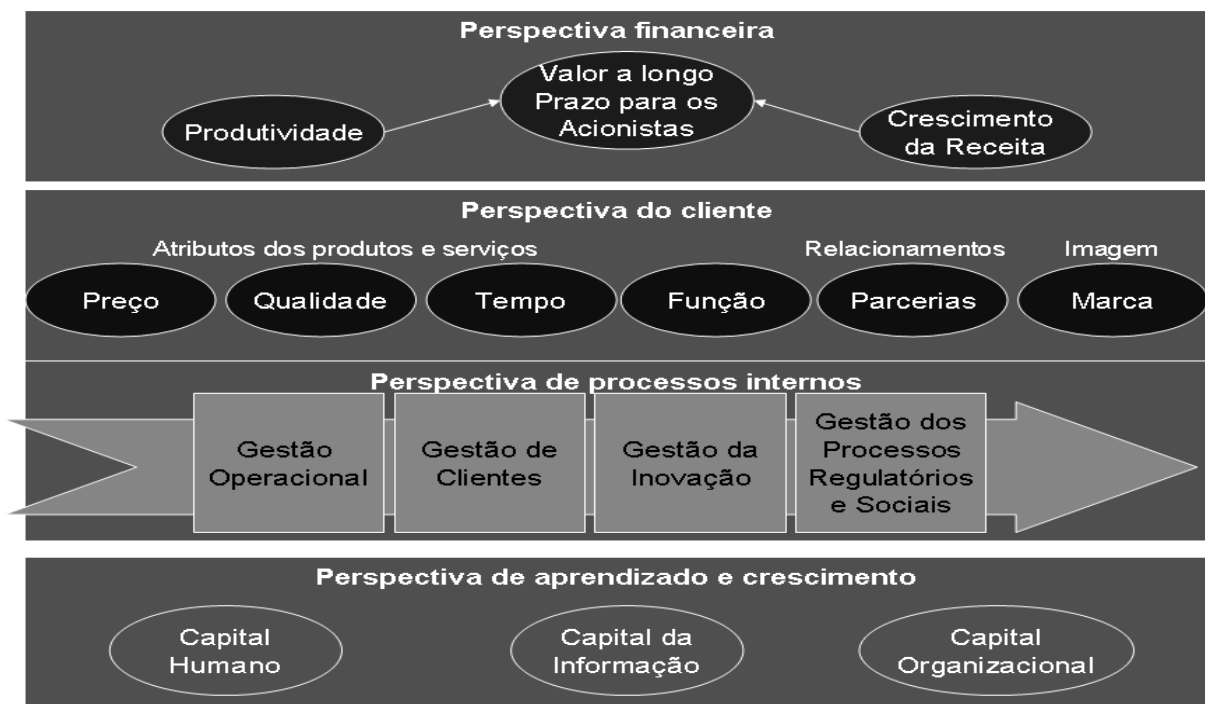
Uma maneira prática de execução do planejamento estratégico é através do balanced scorecard (BSC), o qual trata-se de uma metodologia desenvolvida por Kaplan e Norton (1992), criada originalmente como sistema de medição e depois amplamente utilizada na gestão do plano estratégico. O modelo surgiu após os autores reconhecerem que os indicadores financeiros não eram suficientes para acompanhamento e implementação da estratégia organizacional (PINTO et al, 2020).

Conforme cita Kaplan e Norton (1997, p.2) “O Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”, ou seja, toma como base a missão da empresa e a visão de futuro, convertendo-as em objetivos operacionais, focados no curto prazo. A metodologia é desenvolvida considerando quatro perspectivas distintas: aprendizado e crescimento, processos, clientes e resultados, que se interligam estabelecendo uma relação de causa e efeito (KAPLAN E NORTON, 1997). Esses objetivos são representados por meio do mapa estratégico, uma ferramenta visualmente simples de ser entendida (PINTO et al, 2020).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o mapa estratégico proporciona uma visão geral da inter-relação entre as perspectivas já citadas, e fornece uma descrição completa da estratégia da organização. Costa (2008), explica que os objetivos são definidos de baixo para cima,

evidenciando a relação de causa e efeito, corroborando com o que afirmam Torres e Torres (2014, p.96) “O mapa estratégico favorece a visualização de uma relação tipo causa-efeito entre os objetivos selecionados”. Esta combinação permitirá avaliar constantemente a eficácia da estratégia e das iniciativas que visam estreitar as diferenças entre desempenho e resultados obtidos. A estrutura do mapa estratégico é descrita na figura 1.

Figura 1 – Modelo de Mapa Estratégico



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Como pode-se perceber na figura 1, as perspectivas estabelecem relação entre si, reforçando a sua principal finalidade, que é descrever os objetivos a serem alcançados e como estes impactam na realização e alcance da estratégia organizacional.

Para Kaplan e Norton (1997), quando uma empresa decide cumprir as mudanças necessárias, essa metodologia pode, continuamente, mobilizar e orientar a empresa. Ela serve para preencher uma lacuna nos sistemas de gerenciamento, com a aplicação desse modelo, sistematicamente estabelece-se um processo para implementar a estratégia. Chiavenato (2016) aponta que o alinhamento do BSC ao planejamento estratégico da empresa possibilita o desenvolvimento de toda a cadeia de valor do negócio, que vai desde o crescimento das pessoas, melhor atendimento e satisfação dos clientes e conseqüentemente, crescimento financeiro, proporcionando lucratividade à empresa.

3. Metodologia

Esta pesquisa trata-se de um estudo de caso, que tem como objetivo desenvolver um mapa estratégico a partir da análise dos ambientes interno e externo da empresa, medindo o grau de aplicabilidade dos objetivos operacionais definidos pela empresa estudada.

No que se refere aos processos metodológicos, esta pesquisa tem como natureza a pesquisa aplicada, já que o estudo se baseia no objetivo de aplicar técnicas voltadas a um mapa estratégico no meio organizacional e encontrar as adversidades e ou oportunidades colhidas na aplicação (PRODANOV E FREITAS, 2013). Quanto aos objetivos, se enquadra como descritiva, tendo em vista que busca entender a aplicabilidade de ações estratégicas, além de tentar relacionar as causas que ocasionam as oportunidades ou adversidades à uma possível implementação de um mapa estratégico baseado em *Balanced Scorecard*. Segundo Gil (2002, p.42) “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

A abordagem desta pesquisa, constitui-se tanto qualitativa, como quantitativa. A primeira foi feita através do ponto de vista do gestor, ou seja, como ele enxerga o seu negócio. Ao tratar da abordagem quantitativa, a pesquisa foi realizada com a coleta de dados que apontaram a visão da alta direção diante de possíveis mudanças que possam acontecer na organização. Como instrumento para a coleta de dados foi utilizado um questionário e realizada uma entrevista com o gestor da organização .

4. Resultado e Análise dos Dados

4.1 Caracterização do ambiente externo

Para a obtenção dos resultados, tomou-se por base a coleta dos dados do questionário aplicado ao gestor do empreendimento para entendimento do cenário e fatores que influenciam o negócio.

Nesta etapa, o gestor relatou a percepção a respeito de oportunidades e ameaças oriundas do ambiente externo. Relacionado a ameaças existentes, o gestor relatou a influência da concorrência que utiliza uma estratégia de minimização de preços de serviços de suporte abaixo da média praticada pelo mercado. A empresa estudada além de prestar serviços relativos ao suporte técnico, tem um segmento de venda de equipamentos de *hardware*, e nesse segmento

surge a segunda ameaça que relativamente envolve precificação, sendo ela a preferência do público consumidor regional destes produtos, em comprar em lojas virtuais. Somado a esses dois fatores, há a crise no comércio, com a diminuição do poder aquisitivo da população em função, sobretudo, do elevado grau de desemprego fruto da pandemia de COVID-19. Segundo Neves et al (2021), “entre janeiro e setembro de 2020, houve o aumento de 3% desemprego no Brasil e, em outubro de 2020, havia quase 485 mil famílias a mais em situação de extrema pobreza, relativamente a janeiro do mesmo ano.”.

A concorrência, ao precificar o produto a um valor mais baixo, atrai os clientes para si, que diante de um cenário econômico instável, preferem pagar um produto com um valor menor. Quando se trata da preferência pelo mercado virtual, a evolução dos negócios na internet foi impulsionada pela pandemia e, conseqüentemente, houve um movimento de mudança no comportamento do consumidor; os preços dos produtos vendidos pelo comércio eletrônico similares ao da empresa nessa região, tornam-se mais baixos devido à simplificação do processo produtivo de vendas, assim como, o surgimento de novos modelos de negócios como *marketplaces* que ganhou visibilidade, sobretudo, durante a pandemia, e trata-se de um espaço livre onde compradores e vendedores podem fazer negócios no espaço virtual.

Ainda referente ao ambiente externo, foram identificadas oportunidades. Foram relatadas especialmente duas oportunidades pela direção da empresa. A primeira envolve as parcerias com novos entrantes, sendo exemplificada da seguinte maneira: quando uma empresa se instala na região a sua infraestrutura de *hardware* precisa de reparos e suporte técnico de equipamentos específicos, a empresa detentora desses equipamentos não atua na região, com isso há o fechamento de parceria com a empresa analisada. A outra oportunidade, além dessa parceria com novos entrantes, é a da relação com parceiros de negócios similares, da seguinte maneira: quando há a necessidade de aquisição de insumos, a empresa pesquisada, em conjunto com uma ou mais empresas do seguimento, aliam-se para aquisição desses insumos a um fornecedor, barateando assim, o custo dos insumos, por meio da queda de preços do frete que é destinado a mesma região e maior escala de compras.

As oportunidades mencionadas como a integração com parceiros, podem impulsionar o crescimento da empresa, através do atendimento de maior público e diminuição dos custos aquisitivos de insumos para vendas e obtenção de maior margem de lucro. Segundo Kotler e Keller (2012), alianças bem gerenciadas podem gerar aumento de vendas a um custo menor, conforme citada pela diretoria, esse custo menor é influenciado pela aquisição de insumos através dos parceiros.

4.2 Caracterização do ambiente interno

Na perspectiva do ambiente interno, o gestor destacou, através do mesmo questionário, as forças e fraquezas oriundas do ambiente interno.

No que se refere a identificação das forças, foi destacado a equipe de suporte técnico da empresa com amplo conhecimento; serviços entregues aos clientes de forma ágil e diversificação dos produtos de *hardware*. A empresa possui um capital humano na parte técnica capacitada para as atividades de suporte por isso a agilidade na prestação do serviço. Segundo o gestor, o cliente pode perceber essa vantagem da empresa, tornando-se um diferencial competitivo. Em relação aos produtos diversificados, compreende-se que a empresa, utilizando a estratégia atual de diferenciação juntamente às oportunidades obtidas através das parcerias com fornecedores, vem conseguindo diversificar seu portfólio de produtos.

As fraquezas foram descritas pela direção como atendimento insatisfatório; localização do ponto distante do centro da cidade e conseqüentemente longe dos principais clientes; ausência de identidade visual; falta de controle de estoque e deficiência de controle financeiro, pelo motivo de falta de responsável por esse gerenciamento.

Identificaram-se lacunas no gerenciamento de questões internas no sentido de estabelecer princípios que sejam formais a todos que compõem a organização, como por exemplo, a ausência da padronização do processo de atendimento. Outra ausência, é a identificação da marca, que pode ser explicado pela situação do quadro atual da organização que vem causando carência de pessoas em alguns departamentos como o de marketing, essa carência também é percebida em setores como o de finanças e estoque, com processos que apresentam problemas operacionais.

Formalmente a empresa não tem definida a sua missão, visão e valores do negócio, o que dificulta o engajamento de todos em prol dos objetivos estratégicos. Com vistas a entender a condição da empresa referente à identidade da empresa, no que se refere à missão, o gestor descreve que tem como propósito a atuação no mercado de locação e vendas de equipamentos; descreve a visão, como a definição de criar novas oportunidades e melhorias ao conjunto de colaboradores, através do crescimento e progresso do ambiente de trabalho. Quanto aos valores organizacionais, foi citado a valorização do atendimento de qualidade e a sustentabilidade empresarial tanto econômica como socioambiental.

4.3 Análise do ambiente organizacional

Contextualizando o cenário organizacional, a partir da entrevista realizada, o negócio vivencia uma fase, segundo a direção, de sobrevivência, aquela pela qual tem-se uma situação frágil, com pontos fracos, somada a influência do ambiente externo sem perspectivas de melhorias no horizonte. A gestão quando percebe ameaças vindo do cenário fora do negócio, tem como medidas a redução do quadro funcional, menores aquisições de insumos e contenção das despesas no aluguel. Para sobreviver, a organização vem utilizando pelo menos duas abordagens de estratégias genéricas. Uma delas é a de diferenciação, a partir da qual, pratica a comercialização de produtos e serviços com maior valor, justamente para se posicionar de modo diferente frente aos concorrentes, essa primeira estratégia combina-se com outra também utilizada no negócio, a de enfoque, na qual, a organização tem um público específico de consumo. Uma intervenção estratégica nessas áreas do negócio seria determinante para um melhor desempenho global da organização.

No que se refere a realização de um plano estratégico, foi informado pela alta direção que as barreiras existentes para a implementação de um planejamento estratégico são estabelecidas principalmente pela falta de segurança em investir o capital nessa atividade, influenciada essa insegurança pela realidade do cenário externo. Ainda foi informado que a sua equipe precisaria de uma motivação inspiradora através do espírito de equipe, buscando a valorização dos relacionamentos internos, capacitações e outras atividades, tudo isto, visando aumentar a produtividade da empresa. Após o conhecimento da situação da realidade empresarial, cabe a gestão iniciar o seu processo de desenho de estratégias para o enfrentamento das adversidades.

Para Porter (2004), ao ser realizado o diagnóstico das forças presentes existentes no cenário externo, a organização encontra-se em condições para identificar suas forças e fraquezas, e com isso gerenciar, do ponto de vista estratégico, a posição em que ela se encontra.

Os resultados obtidos possibilitaram conceber a compreensão do universo organizacional da empresa estudada e o momento pelo qual a própria está vivenciando, e a partir daí, elaborar a proposição do mapa estratégico.

4.4 Proposição do mapa estratégico

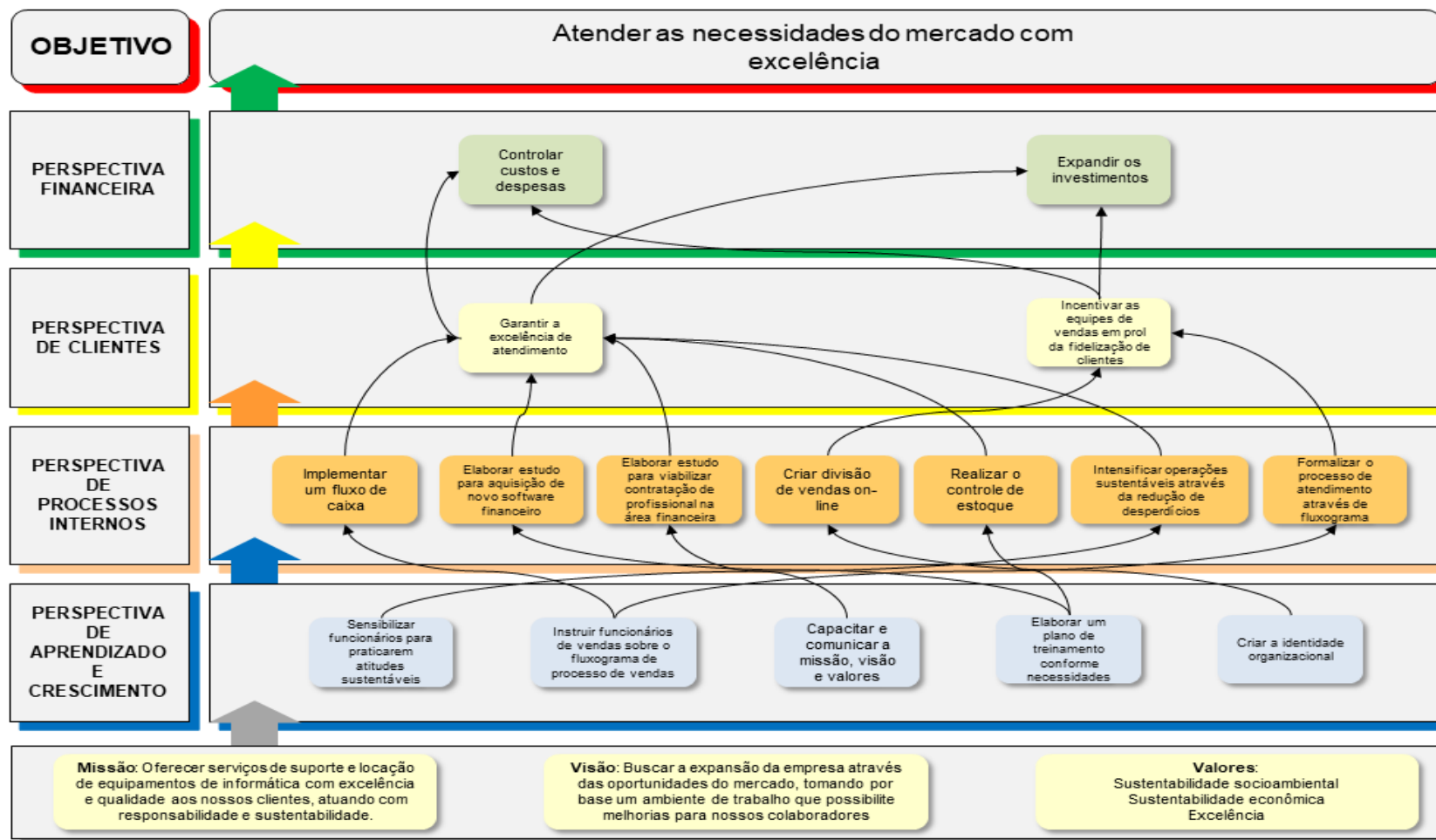
No que se refere a possibilidade de implementação do planejamento estratégico, foram elencados critérios que visam identificar a aplicabilidade do mesmo sob a ótica do gestor da

empresa. A partir dos questionamentos realizados, adotou-se um critério para respostas onde, de 0 a 39% não seria implementável ao negócio, de 40 à 79% seria aplicado parcialmente e de 80 à 100% ,seriam introduzidos no âmbito empresarial mudanças nos seus processos, o questionário foi complementado pela avaliação qualitativa do gestor do negócio, opinando a inviabilidade ou sucesso dessas mudanças.

Para a concepção do mapa estratégico do negócio em estudo, foi necessário avaliar dois cenários que permeiam a empresa: o ambiente externo e o ambiente interno, ambos foram caracterizados anteriormente para se conhecer a conjuntura e a dinâmica de como eles se relacionam, e como as influências externas impactam na organização, e diante disto, como ela age, no intuito de se sobressair e ter o seu posicionamento de mercado. O mapa foi elaborado a partir do conhecimento e anseios do gestor, e tem como objetivo, sistematizar soluções aplicáveis ao meio empresarial, servindo como norteio para ações e mudanças que permitam alavancar a empresa, diferenciar-se no mercado e ter um posicionamento estratégico.

Considerando os objetivos esperados e toda a estrutura organizacional atual, foi elaborado o Mapa Estratégico, concebido para a empresa estudada, conforme mostra a Figura 2.

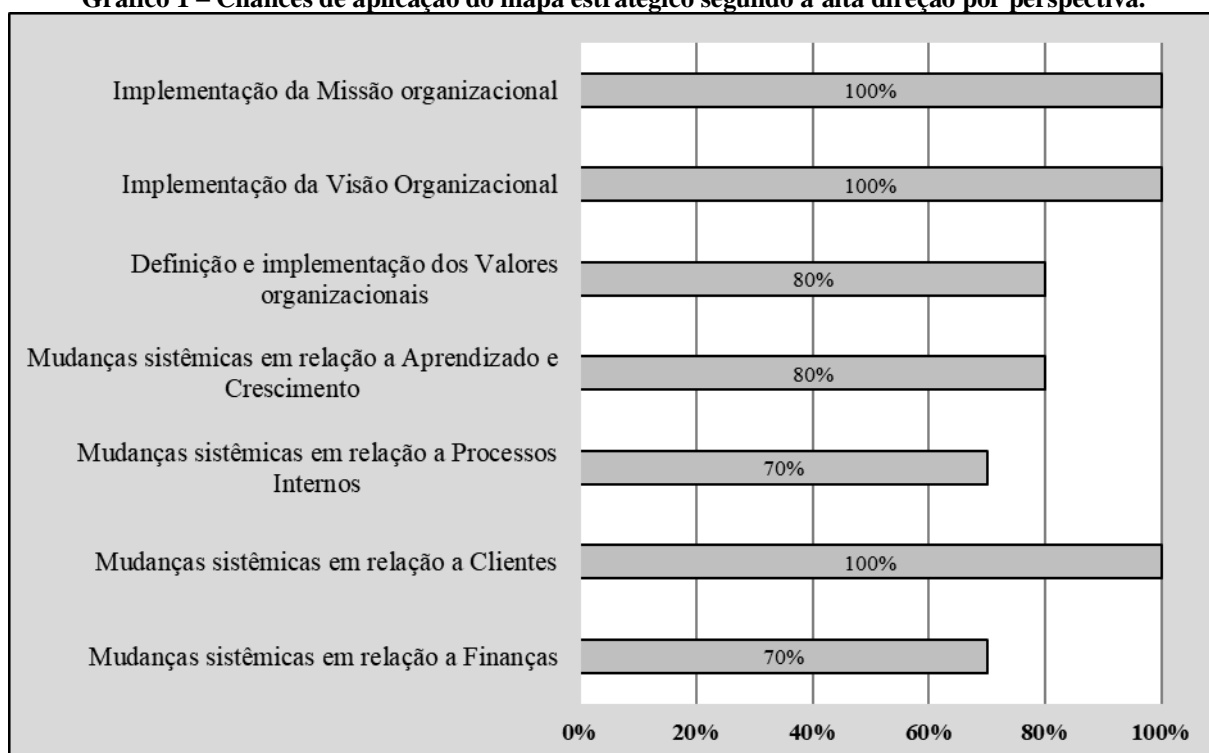
Figura 2. Mapa estratégico com base no *Balanced Scorecard*.



Fonte: elaborado pelos autores (2021).

O objetivo do mapa estratégico, segue o princípio da organização em atender as necessidades do mercado com excelência, seguindo o BSC, sistematicamente devem se fazer mudanças em quatro perspectivas, sendo elas: Aprendizado e Crescimento, Processos Internos, Clientes e Finanças, fundamentados em princípios como Missão, Visão e Valores. O gestor avaliou a situação e julgou a chance de cada intervenção ser aplicada, conforme o Gráfico 1, que demonstra o quanto seria aplicável cada perspectiva.

Gráfico 1 – Chances de aplicação do mapa estratégico segundo a alta direção por perspectiva.



Fonte: elaborado pelos autores, 2021.

Conforme mostram os resultados no Gráfico 1, o gestor da empresa considera importante formalizar a Missão, justamente para esclarecer, junto a suas partes envolvidas, o propósito organizacional, o porquê de sua atividade e os seus fins. O colaborador objetivamente iria atuar em prol do atingimento das metas,. Ainda segundo o gestor, ele aplicaria totalmente e formalmente essa missão.

Em relação a definição da visão, seria um segundo ponto no qual também aplicável e disseminável, conforme respondido, este é um desejo da direção, proporcionar a ampliação das operações, e uma visão conforme concebida pelo mapa estratégico, viabilizaria o próprio planejamento que alinharia as partes envolvidas nessa visão de crescimento e atingimento dos objetivos definidos. Além disso, a empresa acredita que para fazer o negócio crescer, os

próprios colaboradores precisam desenvolver-se, e para isso, o ambiente interno, tem que ser um local que promova o desenvolvimento dos funcionários e a gestão também deverá contribuir para essa evolução profissional. Em relação aos valores organizacionais, o empresário considera indispensável para o engajamento de todos na empresa.

Na dimensão aprendizado e crescimento, o gestor considera aplicável ao seu negócio (80% de chance) as recomendações realizadas. Os funcionários bem instruídos e capacitados contribuiriam para o melhor desempenho dos processos organizacionais, auxiliando também na tomada de decisão.

No que se refere aos Processos Internos, a gestão considerou aplicável parcialmente, tendo em vista que considera que o cenário atual que serne à empresa, não é favorável a profissionalização dos processos. Porém, o entrevistado relata a necessidade de padronização dos processos, em especial da área financeira, como o fluxo de caixa. O entrevistado ainda citou a emergência de iniciar o controle de estoque, no entanto afirmou que o momento atual também impossibilita o desenvolvimento pleno desse processo, especialmente pela necessidade da aquisição de um novo sistema de gestão compatível com a necessidade organizacional.

Ainda nos processos internos, a contratação de pessoal, justamente para a área financeira, também é uma decisão não viável, segundo o empresário, tendo em vista o custo envolvido nessa ação. A divisão de vendas on-line não existe no negócio, conforme proposta no mapa. Seria ideal a sua implementação, pois o custo operacional é relativamente baixo, e oportunizaria um incremento na potencialidade das vendas, já que o meio *on-line* é uma plataforma que contribui para uma maior captação de clientes, não somente da cidade, como também de outras regiões ou estados, além do mais, a divulgação dos produtos nesse meio é impulsionada. Nestes processos, o estabelecimento de um fluxograma de vendas, nortearia os funcionários a práticas de excelência e conformidade, em relação a esse fluxograma, ele permitiria aos funcionários enxergarem completamente os meios pelos quais os processos são executados, possibilitando conformidade de atendimento, um ponto evidenciado no ambiente interno, essa incrementação estaria adequando-os a essência do negócio, e a instrução de práticas sustentáveis pelos colaboradores é uma atitude que tem potencial para ser praticado pela gestão. Desse modo, na perspectiva de Processos Internos, algumas mudanças seriam promovidas, e outras relacionadas a maiores investimentos, segundo o empresário, não seriam incrementadas.

A dimensão de Clientes seria aplicável completamente, segundo o entrevistado. Em consulta ao mapa, foi percebido que essa perspectiva sintetiza todo anseio do crescimento do

negócio. Nela, o empresário enxerga oportunidades de melhorias no atendimento, justamente com base em excelência, proporcionando aproximação dos clientes e uma maior fidelização, que a longo prazo traria retornos à empresa.

A última perspectiva do *Balanced Scorecard*, a de Finanças, também seria parcialmente implementável. O diretor tem visão de crescimento, no entanto, o cenário econômico mostra-se instável, cabendo a gestão se precaver de desprendimentos de evitar investimentos altos, como de uma nova ferramenta de gestão ou contratação de pessoal. Portanto, uma das viabilidades seria o controle de custos e despesas, e em relação à promoção de expansão dos investimentos, seria em momento posterior e oportuno.

5. Considerações finais

A formulação do Mapa Estratégico através do *Balanced Scorecard* foi concebida através do conhecimento de dois ambientes em que há interação organizacional, o interno e o externo. Essa dinamicidade gera uma série de incertezas oriundas de oportunidades e ameaças.

Conforme o estudo realizado, pode-se concluir que a busca pela excelência organizacional vem sendo desempenhada pela organização. Existem fatores externos que influenciam e interferem na implementação de medidas estratégicas que poderiam ser aplicadas. Esses fatores têm afetado os investimentos de capital da organização e dificultado a aplicação de ações que exigem esses investimentos financeiros, por outro lado, as ações que não exigem o investimento elevado para implementação tem o potencial de serem introduzidas de forma sistêmica e no curto prazo. Outro fator encontrado, foi em relação a mudanças, e para implementar o BSC, o cenário interno deverá passar por essas mudanças, e isto, é encarado pela direção executiva da empresa como riscos que podem abalar a estrutura da companhia, havendo uma precaução, incidindo assim, em implementar alguns pontos e outros não.

O estudo, reforça a área de estratégia, com uma metodologia que pode ser aplicada como norteio a modelos similares ou não de empresas, traçando uma sequência de passos cruciais para o atingimento dos objetivos por meio do estudo dos cenários intrínsecos e extrínsecos.

Diante das propostas recomendadas à empresa, a partir da construção do mapa estratégico, baseado nas perspectivas do BSC, alguns objetivos foram bem aceitos pelo empresário, no entanto alguns objetivos não foram considerados potenciais de serem aplicáveis. Com isso, sugere-se a empresa a completa implementação dos objetivos estratégicos delimitados no mapa, bem como o acompanhamento dos resultados.

Em relação as limitações encontradas na pesquisa, uma delas foi a não aplicação das ações que visam a concretização dos objetivos proposto no mapa. E outra limitação existente refere-se à necessidade de implementar de maneira efetiva o planejamento estratégico. Desta forma, recomenda-se que essa pesquisa seja reaplicada em outro momento, visando a implementação completa do planejamento estratégico na empresa, bem como recomenda-se que esta pesquisa seja reaplicada em outras empresas do mesmo segmento, tendo em vista que os fatores as quais estariam expostas é bem similar a empresa estudada, o que possibilitaria realizar um estudo comparativo.

Referências

- CHIAVENATO, I. **Fundamentos de Administração**: planejamento, organização, direção e controle para incrementar competitividade e sustentabilidade. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.
- COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced Scorecard**: conceito e guia de implementação, São Paulo: Editora Atlas S. A. 2008.
- GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: editora Atlas, 2002.
- KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. The balanced scorecard – measures that drive performance. **Harvard Business Review**. Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan./fev., 1992.
- _____. **A Estratégia em Ação**: Balanced Scorecard. Tradução de Luiz Euclides Trindade. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- _____. **Mapas estratégicos** – balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução de Afonso Coelho da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Altas Books, 2017.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 14ª. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- NEVES, José Anael; MACHADO, Mick Lennon; OLIVEIRA, Luna Dias de Almeida; MORENO, Yara Maria Franco; MEDEIROS, Maria Angélica Tavares de; VASCONCELOS, Francisco de Assis Guedes de. Unemployment, poverty, and hunger in Brazil in Covid-19 pandemic times. **Revista de Nutrição**, [S.L.], v. 34, n. 1, p. 1-7, mar. 2021. FapUNIFESP (SciELO).
- OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento Estratégico**: conceito metodologia práticas. 23 ed. São Paulo: editora Atlas, 2007.
- PINTO, Silvia Helena Boarin *et al.* Gestão estratégica através do balanced scorecard (BSC): implantação em empresas brasileiras. **Brazilian Journal Of Business**, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 564-580, jan/mar. 2020.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani C. de. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo – RS: Feevale, 2013.
- THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, J. E. **Administração Estratégica**. Tradução de Roberto Galman e Katia Aparecida Roque. 15ª. ed. São Paulo: Mcgraw-Hill, 2008.
- TORRES, Alexandre Pavan; TORRES, Maria Candida. Balanced scorecard. 1ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2014.
- SANO, H.; MONTENEGRO FILHO, M. J. F. As técnicas de avaliação da eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública e sua relevância para o desenvolvimento social e das ações públicas. **Desenvolvimento em Questão**, v. 11, n. 22, p. 35-61, 2013.

Data de Submissão: 17/02/2022

Data de Aceite: 18/04/2022