

Contribuições do Balanced Scorecard (BSC) para o Sucesso das PME's

Contributions of the Balanced Scorecard (BSC) to the Success of SMEs

Recebido: 17/12/2024 | Revisado: 24/12/2024 | Aceitado: 24/12/2024 | Publicado: 01/01/2025

Yazalde Viana Serafina de Sousa

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1733-0982>
Universidade Católica de Moçambique, Moçambique
E-mail: yazaldemz@gmail.com

Paula Cristina Sixpence de Sousa

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0547-468X>
Universidade Católica de Moçambique, Moçambique
E-mail: psousa@ucm.ac.mz

Resumo

O presente artigo tem como objectivo geral descrever o impacto das contribuições do Balanced Scorecard (BSC) para o Sucesso das PME's, metodologicamente na sua natureza a presente pesquisa tem um carácter essencialmente básico, adoptando uma abordagem meramente qualitativa. A interpretação dos fenómenos e a atribuição de significados desempenham um papel crucial no processo de pesquisa, neste contexto, não necessitando da aplicação de métodos e técnicas estatísticas, uma vez que, a composição do presente trabalho baseia-se em materiais literários previamente publicados, ou seja, de fontes de autores reconhecidos no campo. Isso permite ao pesquisador estar em contacto directo com informações relevantes já estabelecidas sobre o tema, possibilitando uma análise mais aprofundada e detalhada. No que concerne aos objectivos, esta pesquisa pode ser classificada como descritiva, visto que, procura compreender a relevância do balanced scorecard como ferramenta para o sucesso das PME's, explorar os benefícios da implementação do balanced scorecard para o sucesso das PME's, explicar o processo da implementação do balanced scorecard para o sucesso das PME's. Surgindo como uma abordagem indispensável para a gestão estratégica das PMEs, ao proporcionar um sistema estruturado que integra objetivos financeiros e não financeiros, garantindo maior alinhamento entre estratégia e operação. A aplicação do BSC possibilita a identificação de prioridades organizacionais, a melhoria da comunicação interna e externa e a criação de um ambiente propício ao aprendizado contínuo e à inovação.

Palavras-chave: Gestão estratégica; Desempenho organizacional; Inovação; Administração.

Abstract

The general objective of this article is to describe the impact of the contributions of the Balanced Scorecard (BSC) to the success of SME's. Methodologically, this research is essentially basic, adopting a purely qualitative approach. The interpretation of preferences and attribution of meanings play a crucial role in the research process, in this context, not requiring the application of statistical methods and techniques, since the composition of the present work is based on previously published literary materials, from sources by recognized authors in the field. This allows the researcher to be in direct contact with relevant information, already conditional on the topic, enabling a more in-depth and detailed analysis. Regarding the objectives, this research can be defined as descriptive, as it seeks to understand the relevance of the Balanced Scorecard as a tool for the success of SME's, explore the benefits of implementing the Balanced Scorecard for the success of SME's, explain the process the implementation of the Balanced Scorecard for the success of SME's. Emerging as a necessary approach for the strategic management of SME's, by providing a structured system that integrates financial and non-financial objectives, ensuring greater alignment between strategy and operations. The BSC application makes it possible to identify organizational priorities, improve internal and external communication, and create an environment conducive to continuous learning and innovation.

Keywords: Strategic management; Organizational development; Innovation; Administration.

1. Introdução

No contexto competitivo atual, a gestão estratégica tem-se revelado fundamental para a sustentabilidade e crescimento das empresas, independentemente do seu porte. As Pequenas e Médias Empresas (PMEs), responsáveis por uma parcela

significativa do emprego e do PIB em muitos países, enfrentam desafios específicos, como restrições de recursos e dificuldades em alinhar suas operações aos objetivos estratégicos. O Balanced Scorecard (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton, surge como uma abordagem inovadora para integrar indicadores financeiros e não financeiros, promovendo um equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo. Este artigo explora como o BSC pode ser aplicado para impulsionar o sucesso estratégico das PMEs, com foco em sua capacidade de melhorar o desempenho organizacional.

Como as PMEs podem superar desafios estratégicos e de desempenho, considerando suas limitações de recursos e a crescente competitividade do mercado? Em que medida o Balanced Scorecard pode ser uma ferramenta viável e eficaz para alinhar objetivos, medir o desempenho e promover o crescimento sustentável dessas empresas?

A relevância das PMEs na economia global é inegável, mas a falta de ferramentas eficazes de gestão estratégica limita seu potencial competitivo e sustentabilidade. O BSC, ao proporcionar uma visão holística e alinhada da organização, representa uma oportunidade única para superar tais limitações. No entanto, apesar de sua eficácia comprovada em grandes corporações, há uma lacuna na literatura sobre a aplicação do BSC no contexto das PMEs. Este estudo justifica-se pela necessidade de preencher essa lacuna, oferecendo uma análise prática e teórica sobre como essa ferramenta pode auxiliar no fortalecimento das PMEs, maximizando seu impacto econômico e social.

No que concerne aos objetivos, esta pesquisa pode ser classificada como descritiva, visto que, procura analisar os mecanismos adotados para o processo de recrutamento, seleção e desenvolvimento profissional na Função Pública.

De acordo com Prodanov e Cristiano (2013:52), “as pesquisas deste tipo, o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.”

O objetivo geral do presente estudo é descrever o impacto das Contribuições do Balanced Scorecard (BSC) para o Sucesso das PME's. E para apoiar o objetivo geral, procurou-se:

- i. Compreender a relevância do balanced scorecard como ferramenta para o sucesso das PME's;
- ii. Explorar os benefícios da implementação do balanced scorecard para o sucesso das PME's;
- iii. Explicar o processo da implementação do balanced scorecard para o sucesso das PME's.

2. Metodologia

De acordo com Gil (2008) e Gil (2017) “pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim. É o método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”. É neste campo onde o trabalho ganha um carácter científico, de maneira detalhada abordam-se as estratégias a serem usadas para que o estudo seja feito de uma forma mais eficiente, sendo que através destas estratégias surgirão técnicas de pesquisa a serem implementadas com vista a obter informações plausíveis neste campo acadêmico.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é exploratória. Segundo Severino (2007), a pesquisa exploratória visa fornecer informações sobre as contribuições do Balanced Scorecard no sucesso organizacional, definindo e delineando o campo de trabalho, facilitando a manifestação do fenômeno em análise.

Ainda, na esfera científica, existem duas formas de pesquisa quanto a natureza: a pesquisa básica e a pesquisa aplicada. Segundo Prodanov & Cristiano (2013). A pesquisa básica tem como objetivo principal gerar novos conhecimentos que são valiosos para o avanço da ciência, sem necessariamente ter uma exposição prática imediata. Buscando explorar verdades e interesses que possuem relevância universal. Nestes termos, a presente pesquisa é apenas de carácter básico.

Sob a perspectiva da natureza, realizamos uma pesquisa básica. E ainda, de acordo com Gil (2010), a pesquisa básica abrange estudos que buscam preencher lacunas no conhecimento, gerando novas informações e buscando verdades, ainda que

temporárias e relativas, de interesse mais amplo (universalidade), não restritas a um local específico. Dessa forma, o estudo visa desenvolver conhecimentos relacionados ao tema, possibilitando identificar as contribuições do Balanced Scorecard no sucesso organizacional.

A presente pesquisa considera uma abordagem meramente qualitativa. De acordo com Prodanov & Cristiano (2013:70) a pesquisa qualitativa:

Considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objectivo e a subjectividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenómenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas.

Portanto, a abordagem da pesquisa é qualitativa (Pradanov & Freitas, 2015), uma vez que aprofunda a investigação sobre questões relacionadas às contribuições do Balanced Scorecard no sucesso organizacional, com foco na realidade moçambicana, por meio do contato direto com os diversos participantes desse processo. A pesquisa é aplicada através de um estudo de campo, permitindo o contato direto com o fenômeno em análise, acompanhando todo o processo relacionado à implementação e respectivas contribuições do Balanced Scorecard no sucesso organizacional.

O critério de amostragem utilizado foi o de acessibilidade ou conveniência. A pesquisadora seleccionou os participantes da amostra com base no acesso que tinha a esse grupo de pessoas. Esta amostra faz parte do grupo de amostragens não probabilísticas, sendo este tipo de amostragem aplicado em pesquisas de carácter exploratório e qualitativo, por ser menos rigoroso (Prodanov & Freitas, 2013; Pereira et al., 2018). A amostra é composta por dois indivíduos ligados à empresa. Esse tipo de amostragem permite seleccionar um grupo de pessoas facilmente acessíveis, que podem ser entrevistadas e estão dispostas a fornecer dados sobre o tema em estudo.

Já em termos de procedimentos, trata-se de uma pesquisa exclusivamente bibliográfica, uma vez que, para a composição do trabalho foram usados conteúdos de origem literária, ou seja, Decretos/Leis, bem como pesquisas eletrónicas. Relativamente a isso, Prodanov & Cristiano (2013:54), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de materiais já publicados, como livros, revistas, periódicos, artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, materiais cartográficos e recursos disponíveis na internet. Seu objetivo é fornecer ao pesquisador um acesso direto a toda a literatura significativa e material existente sobre o tema em questão. A presente pesquisa é uma pesquisa.

3. Resultados e Discussão

3.1 Balanced corecard - conceito

O Balancesd Scorecard (criado por Robert Kaplan e David Norton em 1997) é um sistema estratégico de administração, baseado em mensurações, proporcionando um método de alinhar as actividades de uma organização com a estratégia adoptada, e a possibilidade de monitorização do desempenho na consecução de metas estratégicas, ou abordagem da performance da gestão, que incide sobre as quatro seguintes dimensões:

- i. a perspectiva dos utentes,
- ii. processos internos,
- iii. aprendizagem e crescimento e
- iv. financiamentos, com a finalidade de permitir a monitorização dos progressos da organização em direcção aos objetivos estratégicos que se propõe alcançar.

Segundo Kaplan e Norton (1997), Balanced Scorecard é uma técnica que visa à integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, desde os financeiros e administrativos até os relativos

aos processos internos, estabelecendo objetivos da qualidade (indicadores) para funções e níveis relevantes dentro da organização.

3.1.1 Objectivos do Balanced Scorecard

Para (Kaplan & Norton, 1996), O principal objetivo do balanced scorecard está no alinhamento do planeamento estratégico com as ações operacionais da empresa, através das seguintes ações:

- i. Esclarecimento e traduzindo a visão da empresa;
- ii. Comunicar e associar os objetivos à indicadores estratégicos;
- iii. Planear, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e
- iv. Melhorar o feedback e a aprendizagem estratégica.

O balanced scorecard sinaliza em quais segmentos de mercado se deve competir e que clientes conquistar. Oferece uma visão do futuro e um caminho para chegar até ele. O Balanced Scorecard não é uma ferramenta destinada a contabilistas, deve ser utilizada pelos executivos que precisam tomar uma série de decisões a respeito de suas operações, de seus processos de produção, de seus objetivos, produtos e clientes.

3.2 Perspectivas do Balanced Scorecard

- i. Ainda de acordo com Kaplan e Norton, o Balanced Scorecard é baseado em quatro perspectivas, que são: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.
- ii. A perspectiva financeira avalia a lucratividade da estratégia. Permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para seu crescimento e desenvolvimento, e também para satisfação dos seus acionistas (criação de valor acrescentável), dos clientes e geração de cashflow. Entre os indicadores financeiros que podem ser considerados, constam: o retorno sobre o investimento, o valor econômico agregado, a lucratividade, o aumento de receitas, redução de custos e outros objetivos de âmbito financeiro que estejam alinhados com a estratégia;
- iii. A perspectiva dos clientes avalia a nossa atuação relativamente à principal fonte de receita da empresa. Identifica os segmentos de mercado visados e as medidas de êxito da empresa nesse segmento. E a preocupação desses situa-se, em geral, em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço. Em termos de indicadores considerados como essenciais nessa perspectiva, constam a participação de mercado, aquisição, retenção, fidelidade e nível de satisfação dos clientes;
- iv. A perspectiva dos processos internos deve ser elaborada após as perspectivas financeira e dos clientes, pois essas fornecem as diretrizes para seus objetivos. Os processos internos são as diversas atividades empreendidas dentro da organização que possibilitam realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes. Abrange os processos de inovação, operacional e de serviços pós-venda. A melhoria dos processos internos no presente é um indicador chave do sucesso financeiro no futuro; e
- v. A perspectiva do aprendizado e conhecimento oferece a base para a obtenção dos objetivos das outras perspectivas. Com isso, identifica-se a infra-estrutura necessária para propiciar o crescimento e melhorias em longo prazo, a qual provém de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

Identifica também as capacidades de que a empresa deve dispor para conseguir processos internos capazes de criar valor para clientes e acionistas.

3.3 Implementação do Balanced Scorecard Nas PME'S

O processo de construção e implantação do balanced scorecard é introduzido se houver a participação e o comprometimento da alta administração e de todo seu corpo de executivos. Sem isso, o balanced scorecard não dará certo, pois é uma iniciativa que parte de cima para baixo, e que busca a sinergia através de um processo sistemático que procura o consenso e a clareza sobre como traduzir a missão e a estratégia da organização em objetivos e medidas operacionais.

Olve, Roy e Wetter afirmam que o fato de apenas se colocar algumas medidas no papel não nos dará um balanced scorecard. A essência do scorecard é o processo de discussão relativo às medidas – antes, durante e depois. (Olve et al, 2001, p. 169).

Para a construção adequada do balanced scorecard existem quatro etapas que se seguidas produzirão um scorecard útil e ajudarão a alcançar os objetivos:

1. Definição da arquitetura de indicadores;
2. Obtenção do consenso em função dos objetivos estratégicos;
3. Escolha e elaboração dos indicadores; e
4. Elaboração do plano de implementação.

3.3.1 O Papel da Inovação na Implementação do BSC nas PMES

O Balanced Scorecard, ao integrar uma perspectiva voltada ao aprendizado e crescimento, não apenas monitora os resultados financeiros, mas também estimula a inovação dentro da organização. para Neely et al. (2000), essa perspectiva é fundamental, pois oferece uma estrutura para avaliar o impacto das iniciativas de inovação no longo prazo, alinhando-as diretamente aos objetivos estratégicos.

Nas PMES, onde os recursos são mais limitados, a inovação muitas vezes se torna um diferencial competitivo vital, e o BSC oferece a oportunidade de acompanhar e medir as iniciativas inovadoras de forma sistemática. a integração da inovação no BSC permite às PMES a adaptação a mudanças do mercado e a melhoria contínua, o que é crucial em ambientes dinâmicos e altamente competitivos. além disso, ao criar indicadores focados na inovação, como o desenvolvimento de novos produtos ou a melhoria de processos, as PMES conseguem avaliar e gerar resultados mais rápidos, reforçando sua capacidade de competir no mercado.

3.3.2 Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de resiliência em mercados dinâmicos

A capacidade das PMES de se adaptarem a mudanças rápidas nos mercados é um fator crucial para a sobrevivência e o crescimento a longo prazo. O uso do Balanced Scorecard pode ser uma ferramenta estratégica vital nesse processo de adaptação. Segundo Bititci et al. (2012), o BSC permite que as organizações não apenas monitorem seu desempenho atual, mas também ajustem suas estratégias conforme as condições do mercado evoluem.

Em mercados dinâmicos e muitas vezes voláteis, a resiliência organizacional exige que as PMES possam revisar seus objetivos e métricas de desempenho com rapidez. O BSC proporciona esse ajuste contínuo, permitindo que a empresa reavaliar suas prioridades com base nas mudanças externas, como crises econômicas, alterações regulatórias ou novas demandas dos consumidores. Essa flexibilidade torna o BSC uma ferramenta crucial para PMES que operam em mercados incertos, permitindo-lhes não só sobreviver, mas prosperar em condições adversas.

3.3.3 Benefícios da implementação do Balanced Scorecard (BSC) nas PME'S

Na concepção de (Olive et al, 2001), os principais benefícios conseguidos através da implementação do balanced scorecard, estão relacionados com:

- i. Fornecer à gerência um controle de dimensões estratégicas;
- ii. Comunicar, de forma clara, qual o compromisso individual de cada funcionário para com a organização;
- iii. Criar oportunidades para um aprendizado sistemático a partir de fatores importantes para o sucesso da organização;
- iv. Criar consciência sobre o aspecto de que nem todas as decisões e investimentos realizados pela empresa resultarão em resultados imediatos de aumentos dos lucros ou redução dos custos.

3.3.4 Limitações do Balanced Scorecard

Apesar das diversas vantagens do BSC, é importante reconhecer as limitações dessa ferramenta, especialmente no contexto das PMEs. Como Nørreklit (2000) aponta, o BSC pode ser limitado ao ser implementado de forma rígida, sem considerar os cenários alternativos que podem surgir. Isso acontece porque o BSC, em sua forma tradicional, assume que o futuro pode ser previsto com precisão com base em metas preestabelecidas. Em mercados altamente voláteis, essa rigidez pode se tornar um obstáculo. Além disso, outra limitação apontada pelos críticos do BSC é a falta de um envolvimento profundo dos diversos stakeholders no processo de planejamento estratégico.

De Paula et al. (2010) argumentam que, ao não incluir uma análise detalhada das iniciativas e a viabilidade de suas implementações, o BSC pode não ser tão eficaz em identificar obstáculos reais ou a necessidade de ajustes em tempo hábil. Para as PMEs, onde a capacidade de adaptação e resposta rápida é crucial, o BSC precisa ser flexível e adaptado ao contexto específico de cada organização.

Ibidem (2010) referem a este propósito que o Balanced Scorecard contempla de forma bem abrangente o planejamento estratégico de uma organização e que, os objectivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas traduzem bem a problemática da organização. Acrescentam os autores que a principal limitação do Balanced Scorecard é:

- i. Não considerar os atores envolvidos no planejamento estratégico.
- ii. Também não se preocupa em documentar o estudo da viabilidade das iniciativas, que serão as atividades a serem executadas para o alcance das metas.

- iii. A falta de cenários alternativos também é uma limitação do balanced scorecard, uma vez que torna o método determinístico, ou seja, estabelece um resultado desejado no futuro e admite que este futuro é certo.

Pelo que o Balanced Scorecard poderia ser uma abordagem mais completa se possuísse uma visão dos actores envolvidos no jogo e se possuísse mais de um cenário possível. Também documentação do estudo da viabilidade das iniciativas propostas poderia enriquecer a abordagem realizada através do Balanced Scorecard.

4 Análise de Resultados

4.1 Contribuições do Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard (BSC) pode ser uma ferramenta essencial para esta empresa, ajudando a traduzir sua missão, visão e valores em acções e resultados concretos. Olhando na definição de David Norton e Robert Kaplan, apresenta-se como o BSC pode contribuir para o sucesso organizacional na empresa, considerando as quatro perspectivas principais:

i. Perspectiva financeira:

Na perspectiva financeira diz respeito às metas e às estratégias da empresa que têm foco na sua lucratividade. Assim o crescimento financeiro, devem ser considerados pontos como volume de vendas, retorno de investimento, receitas e outros relacionados.

Na perspectiva financeira, os gestores precisam pensar e apontar para os resultados que pretendem alcançar em curto, médio e longo prazo.

ii. Perspectiva de utentes/clientes:

Na perspectiva dos clientes no conceito Balanced Scorecard, consiste em entender e considerar as necessidades e as expectativas dos consumidores.

Considerando sobre o ponto de vista dos compradores e os seus desejos, a empresa consegue criar estratégias mais precisas no que concerne a retenção e a fidelização elevando e proporcionando a satisfação dos consumidores.

iii. Perspectiva de processos Internos:

Na perspectiva dos processos internos as metas definidas devem ter como propósito melhorar os processos já efectuados dentro das empresas como também divulgar no sentido de ajudar a expandir e alcançar melhores resultados aprimorando o contacto directo com os clientes.

Mais uma vez, é preciso ressaltar a questão da interdependência das perspectivas BSC. Ou seja, de nada adianta a definição de boas estratégias para deixar os clientes mais satisfeitos se, no dia a dia, os seus colaboradores não conseguem colocá-las em prática.

Portanto, o objetivo principal dessa etapa é atribuir mais qualidade para os processos internos, de modo que seja possível alcançar a excelência dessas actividades.

iv. Perspectiva de aprendizado e crescimento:

Nessa perspectiva as empresas precisam aprender para melhor alcançar todos os objectivos anteriores.

Neste sentido, quer dizer identificar quanto de experiência e de conhecimento são necessários para atingir as metas determinadas.

Nesta caminhada devem estar incluídas questões como melhora do clima organizacional, capacitação e treinamento de colaboradores, acções que elevem o nível de satisfação dos profissionais, e outras abordagens relacionadas.

Ao implementar o BSC, a empresa pode criar uma rede de indicadores de desempenho que abrangem todos os níveis organizacionais, promovendo uma comunicação clara da estratégia e garantindo que todos os colaboradores estejam alinhados com os objectivos estratégicos. Isso não só melhora a gestão e a tomada de decisões, mas também incentiva um compromisso geral com a estratégia da organização.

5 Conclusão

O Balanced Scorecard surge como uma abordagem indispensável para a gestão estratégica das PMEs, ao proporcionar um sistema estruturado que integra objectivos financeiros e não financeiros, garantindo maior alinhamento entre estratégia e operação. A aplicação do BSC possibilita a identificação de prioridades organizacionais, a melhoria da comunicação interna e externa e a criação de um ambiente propício ao aprendizado contínuo e à inovação.

Apesar de desafios como a necessidade de adaptação às particularidades das PMEs e a ausência de cenários alternativos, os benefícios do BSC destacam-se por sua capacidade de promover a eficiência, a sustentabilidade e a competitividade. Ele auxilia na superação de barreiras comuns às PMEs, ao mesmo tempo que fomenta a construção de estratégias sólidas voltadas para resultados de longo prazo.

Portanto, o Balanced Scorecard não apenas transforma o modo como as PMEs gerem seus recursos e objectivos, mas também se apresenta como um catalisador para o sucesso em um ambiente de negócios cada vez mais desafiador. Portanto, pode-se concluir que o Balanced Scorecard é uma ferramenta poderosa que pode contribuir significativamente para o sucesso organizacional. Ao alinhar a visão e a estratégia da empresa com medidas de desempenho eficazes e blanciados, o BSC promove uma gestão mais eficiente e focada em resultados.

As organizações que adotam o BSC estão melhor preparadas para enfrentar os desafios do mercado e alcançar um desempenho competitivo sustentável. Portanto, a tomada de decisão é um processo necessário para resolver problemas, onde são propostas alternativas de escolha para encontrar as melhores soluções para as organizações. Onde pode-se entender que algumas empresas considera essa como sendo a tarefa mais importante desempenhada pelos gestores.

5.1 Recomendações

Com base nos resultados e conclusões deste estudo em relação à aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC) na gestão estratégica das PME's são propostas as seguintes recomendações para maximizar:

- A. Implementação do Balanced Scorecard (BSC)**, que as PMEs realizem um plano cuidadoso e detalhado para a implementação do BSC em suas operações. Isso inclui a definição clara dos objectivos estratégicos, a identificação dos indicadores de desempenho relevantes, a alocação de responsabilidades e a criação de um plano de acção para a execução. A implementação deve ser conduzida de forma gradual, com o acompanhamento regular do progresso e a realização de ajustes conforme necessário.
- B. Educação e capacitação**, que as PMEs invistam em programas de capacitação e educação para os gestores e colaboradores, a fim de aumentar a conscientização e o entendimento do BSC. Isso ajudará a garantir uma compreensão clara dos conceitos, metodologias e benefícios do BSC, criando uma base sólida para sua implementação eficaz.

- C. Adaptação do BSC às necessidades das PMEs**, as PMEs que têm características e recursos diferentes das grandes empresas, e é essencial adaptar o BSC às suas realidades. Recomenda-se simplificar os processos do BSC, definir indicadores de desempenho relevantes e adaptar as perspectivas financeira, do cliente, do processo interno e de aprendizado e crescimento às particularidades das PMEs. Isso garantirá que o BSC seja prático e aplicável às suas necessidades específicas.
- D. Apoio organizacional**, implementação do BSC nas PMEs depende do apoio adequado e do compromisso organizacional. Recomenda-se o envolvimento e o suporte da alta direção, que devem demonstrar comprometimento com o BSC e fornecer recursos e tempo para seu desenvolvimento e acompanhamento. Além disso, é importante envolver os colaboradores em todas as etapas do processo, promovendo uma cultura de engajamento e alinhamento com os objectivos estratégicos.
- E. Monitoramento contínuo e ajustes**, o BSC não é um processo estático, e é fundamental realizar um monitoramento contínuo dos indicadores de desempenho e fazer ajustes quando necessário. Recomenda-se que as PMEs estabeleçam mecanismos de acompanhamento e revisão periódica do BSC, garantindo que ele continue alinhado aos objectivos estratégicos e às mudanças do ambiente de negócios.
- F. Estudos futuros**, para um entendimento mais aprofundado dos desafios e benefícios do BSC nas PMEs, recomenda-se a realização de estudos futuros com amostras maiores e considerando outras variáveis, como pesquisas focadas em sectores específicos das PMEs, investigando como o BSC pode ser adaptado e aplicado de maneira mais eficaz em sectores como comércio, serviços, indústria, turismo, entre outros. Isso permitirá uma compreensão mais aprofundada dos desafios e oportunidades específicos de cada sector.

Referências

- Bititci, U. S., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. S. (2012). Performance measurement: challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305-327.
- Casarin, S. T. et al. (2020). Tipos de revisão de literatura: considerações das editoras do Journal of Nursing and Health. *Journal of Nursing and Health*. 10(5). <https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/enfermagem/article/view/19924>.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6. ed.). Atlas.
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (6ed.). Atlas.
- Kaplan, R. & Norton, D. P. (2004) *Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard*. Campus.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. (13.ed.). Editora Campus.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Balanced Scorecard - A Estratégia Em Ação*. Rio de Janeiro, Brasil: Editora Campus Ltda. https://www.academia.edu/29136709/Livro_1997_Kaplan_e_Norton_Estrategia_em_acao_Balanced_Scorecard
- Mattos, P. C. (2015). Tipos de revisão de literatura. Unesp, 1-9. <https://www.fca.unesp.br/Home/Biblioteca/tipos-de-evisao-de-literatura.pdf>.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2000). The performance prism: the scorecard for measuring and managing business success. Financial times prentice hall.
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the Balanced Scorecard—a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65-88.
- Olve, N. et al. (2001). *Condutores da performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Paula, L. G. de et al. (2010). BSC e PES. *Principais Abordagens Utilizadas no Planejamento Estratégico em Organizações Públicas*, Rio de Janeiro, Departamento de Informática Aplicada (DIA) Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO).

Prodanov & Cristiano. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*, (2. ed.,). Novo Hamburgo: Feevale.

Pereira A. S. et al. (2018). *Metodologia da pesquisa científica*. [free e-book]. Editora UAB/NTE/UFSM.

Prado, L. J. (2002). *Guia Balanced Scorecard*. http://www.secth.com.br/imagens/editor/e-book/GUIA_Balance_Scorecard.pdf.

Rother, E. T. (2007). Revisão sistemática x revisão narrativa. *Acta Paul. Enferm.* 20 (2). <https://doi.org/10.1590/S0103-21002007000200001>.