GESTÃO ESTRATÉGICA EM PMES DE CASCAVEL: MATURIDADE DAS PRÁTICAS E FAMILIARIDADE COM O BALANCED SCORECARD

STRATEGIC MANAGEMENT IN SMES IN CASCAVEL: MATURITY OF PRACTICES AND FAMILIARITY WITH THE BALANCED SCORECARD

KAWANA COLDEBELA DE SOUZA
UNIVERSIDADE DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE

PEDRO INÁCIO ANDRADE DE SOUZA SANTOS
UNIOESTE - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ

MARCELO ROGER MENEGHATTI
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

RONALDO BULHÕES
UNIVERSIDADE DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

GESTÃO ESTRATÉGICA EM PMES DE CASCAVEL: MATURIDADE DAS PRÁTICAS E FAMILIARIDADE COM O BALANCED SCORECARD

Objetivo do estudo
Diagnosticar o nível de maturidade das práticas de gestão estratégica e o grau de familiaridade com o Balanced Scorecard entre gestores de pequenas e médias empresas dos setores de comércio e serviços de Cascavel, Paraná.

Relevância/originalidade
A literatura discute barreiras à adoção do BSC em PMEs, mas carecem evidências locais. O estudo oferece panorama empírico da gestão estratégica em empresas de porte reduzido, evidenciando a distância entre prescrição teórica e prática gerencial cotidiana.

Metodologia/abordagem
Pesquisa de campo quantitativa e descritiva. Aplicou-se questionário estruturado, com itens em escala Likert de cinco pontos, a 23 gestores e sócios-proprietários, em amostra não probabilística por conveniência. Os dados foram tratados por estatística descritiva.

Principais resultados
O BSC é desconhecido por 87% dos respondentes e não é utilizado por nenhuma empresa. Missão e visão estão definidas em 60,9% dos casos, mas metas formalizadas (52,1%) e mensuração da satisfação do cliente (30,4%) permanecem restritas

Contribuições teóricas/metodológicas
Fornece evidência empírica que confirma as barreiras apontadas pela literatura à adoção do BSC em PMEs e propõe um roteiro descritivo, replicável, para diagnosticar maturidade estratégica combinando caracterização organizacional e itens Likert sobre planejamento, análise de mercado e desempenho.

Contribuições sociais/para a gestão
Indica que gestores experientes já monitoram o ambiente competitivo, mas carecem de indicadores integrados. Os achados orientam capacitações, consultorias e políticas públicas locais voltadas à difusão de versões simplificadas do BSC, fortalecendo a competitividade das pequenas empresas.

Palavras-chave: Balanced Scorecard, Gestão estratégica, Pequenas e médias empresas, Maturidade gerencial, Indicadores de desempenho

STRATEGIC MANAGEMENT IN SMES IN CASCAVEL: MATURITY OF PRACTICES AND FAMILIARITY WITH THE BALANCED SCORECARD

Study purpose
To diagnose the maturity level of strategic management practices and the degree of familiarity with the Balanced Scorecard among managers of small and medium-sized enterprises in the retail and service sectors of Cascavel, Paraná, Brazil.

Relevance / originality
Literature discusses barriers to BSC adoption in SMEs, yet local evidence is scarce. This study provides an empirical overview of strategic management in small firms, exposing the gap between theoretical prescription and everyday managerial practice.

Methodology / approach
Quantitative, descriptive field research. A structured questionnaire with five-point Likert items was administered to 23 managers and owner-partners in a non-probabilistic convenience sample. Data were processed through descriptive statistics.

Main results
The BSC is unknown to 87% of respondents and used by none of the firms. Mission and vision are defined in 60.9% of cases, while formalized targets (52.1%) and customer satisfaction measurement (30.4%) remain limited.

Theoretical / methodological contributions
It provides empirical evidence confirming the barriers to BSC adoption reported in the literature and offers a replicable descriptive protocol for diagnosing strategic maturity, combining organizational profiling with Likert items on planning, market analysis and performance measurement.

Social / management contributions
Findings show that experienced managers already monitor the competitive environment but lack integrated indicators. They guide training programs, consultancies and local public policies aimed at disseminating simplified BSC versions, strengthening the competitiveness of small businesses.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategic management, Small and medium-sized enterprises, Managerial maturity, Performance indicators

GESTÃO ESTRATÉGICA EM PMES DE CASCAVEL: MATURIDADE DAS PRÁTICAS E FAMILIARIDADE COM O BALANCED SCORECARD

1 Introdução

As Pequenas e Médias Empresas (PMEs) são pilares para o desenvolvimento econômico, contudo, sua resiliência é constantemente desafiada por ambientes de negócios marcados pela incerteza. A vulnerabilidade a mudanças de mercado e a escassez de recursos exigem que essas organizações adotem práticas de gestão estratégica adaptativas. Nesse cenário, o grande desafio não reside apenas na formulação de um plano, mas em sua execução eficaz (Kaplan & Norton, 2010), uma vez que o dinamismo do mercado frequentemente compromete a capacidade de inovação e resposta ágil (Ćirović, Dabić, Melović, & Backović, 2025).

O Balanced Scorecard (BSC) surge na literatura como um sistema de gestão capaz de traduzir a visão estratégica em um conjunto coeso de indicadores, alinhando perspectivas financeiras e não financeiras (Ha, Le, Fisher, & Nguyen, 2022; Rahman, Chong, Ong, Teh, & Ong, 2024). No entanto, a literatura também aponta que a adoção do BSC por PMEs enfrenta barreiras significativas, como a dificuldade de formalização estratégica, a complexidade da ferramenta e a limitação de recursos (Curado, Jesus, & Bontis, 2025; Glowka, Hule, & Zehrer, 2024).

Muitas vezes, ao invés de seguirem planos formais, os gestores de PMEs constroem suas estratégias a partir dos recursos que têm à mão, de forma criativa e adaptativa. Essa abordagem, embora ágil, pode carecer de estrutura e de visão de longo prazo. Essa dissonância entre o potencial teórico da ferramenta e os desafios práticos de sua implementação configura a problemática central desta pesquisa: qual o nível de maturidade das práticas de gestão estratégica e o grau de familiaridade com o Balanced Scorecard entre PMEs que operam em condições de incerteza de mercado?

Diante do exposto, o objetivo deste estudo é diagnosticar a maturidade das práticas de gestão estratégica e a familiaridade com a ferramenta Balanced Scorecard em pequenas e médias empresas dos setores de comércio e serviços de Cascavel-PR. Para atingir tal objetivo, foi conduzido um levantamento com 23 gestores e proprietários de PMEs locais, por meio de questionário estruturado. A contribuição deste artigo reside em fornecer um panorama empírico sobre o nível de formalização da gestão estratégica na prática, identificando as lacunas e as oportunidades para a futura adaptação de ferramentas gerenciais que fortaleçam a resiliência e a competitividade dessas empresas.

2 Referencial Teórico

O Balanced Scorecard (BSC) é um método de medição de resultados utilizado para aprimorar o desempenho empresarial, permitindo uma compreensão clara do desenvolvimento alcançado pela organização. A ferramenta propõe uma mudança de paradigma, saindo de um foco exclusivamente financeiro para um modelo em que os resultados de múltiplas áreas servem como ponto de partida para a aprendizagem e a revisão da gestão estratégica. Conforme Silalahi (2023), sua estrutura se baseia em quatro perspectivas essenciais: a financeira, que busca o aumento da riqueza; a do cliente, que foca na definição de segmentos de mercado; a de processos internos de negócio, que exibe os processos críticos para entregar a proposta de valor; e a de aprendizado e crescimento, que fornece a infraestrutura para a melhoria contínua. Essa abordagem, como complementam Martín-Gómez et al. (2024), fornece uma visão holística da organização e tem a capacidade de clarificar e traduzir a missão e a estratégia em ações concretas, alinhando a empresa em um esforço conjunto para atingir seus objetivos.

Apesar de sua comprovada eficácia, a literatura aponta de forma consistente que a implementação do Balanced Scorecard em pequenas e médias empresas representa um desafio considerável. Silalahi (2023) detalha que essa dificuldade se origina em três barreiras principais: a necessidade de um suporte de informação abrangente, geralmente baseado em softwares de alto custo para PMEs com recursos financeiros limitados; a frequente ausência de uma estratégia de longo prazo claramente formulada e formalizada por parte dos gestores; e a alta complexidade para modelar processos de negócio em estruturas enxutas, nas quais um mesmo colaborador acumula múltiplas responsabilidades. Essa visão é corroborada por Martín-Gómez et al. (2024), que também identificam os recursos limitados, as estruturas organizacionais informais e o foco predominante na sobrevivência a curto prazo como fatores que tornam as PMEs menos compatíveis com os processos estruturados do BSC.

Evidências empíricas reforçam esse quadro. Ha et al. (2022) observam que a extensão da adoção do BSC por PMEs vietnamitas depende fortemente do porte, do apoio da alta gestão e da disponibilidade de informação gerencial, enquanto Rahman et al. (2024) associam o uso da ferramenta à inserção das empresas em redes de negócios. Curado et al. (2025), ao analisarem PMEs portuguesas, identificam configurações distintas de uso do BSC, que vão desde a adoção meramente formal até a incorporação efetiva à rotina decisória. Já Malagueño, Lopez-Valeiras e Gomez-Conde (2018) evidenciam que o uso mais completo do BSC, quando integrado ao processo estratégico, associa-se positivamente à inovação e ao desempenho financeiro dessas organizações. Oliveira, Leal e Pinho (2021), por sua vez, apontam diferenças significativas entre PMEs que aplicam e as que não aplicam a ferramenta, sobretudo no grau de formalização do planejamento.

Diante desse cenário, os próprios autores convergem para uma solução. Silalahi (2023) conclui que as PMEs podem e devem utilizar o BSC, desde que em uma versão condensada, focada em um número limitado de indicadores-chave para a tomada de decisão. Essa premissa é reforçada na prática pelo trabalho de Martín-Gómez et al. (2024), que, ao desenvolverem uma metodologia para adaptar o BSC ao contexto da economia circular, demonstram a versatilidade e a viabilidade de se moldar a ferramenta a realidades específicas. Portanto, a literatura não apenas norteia a situação-problema deste estudo, como também fundamenta a proposição de intervenções futuras: o desenvolvimento de um modelo de BSC adaptado, que supere as barreiras contextuais e sirva como ferramenta estratégica funcional para a realidade das PMEs.

3 Metodologia

Esta seção apresenta o percurso metodológico adotado para atingir o objetivo proposto. Descrevem-se o desenho da pesquisa, a população e a amostra do estudo, o instrumento e os procedimentos de coleta de dados e, por fim, as técnicas utilizadas para a análise dos resultados.

3.1 Desenho da Pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de campo, de abordagem quantitativa e objetivos descritivos (Gil, 2002; Vergara, 1997). A opção pela abordagem quantitativa justifica-se pela necessidade de mensurar e analisar, de forma objetiva, as práticas de gestão estratégica adotadas pelas PMEs, permitindo a identificação de padrões e tendências a partir de dados numéricos. Já o caráter descritivo decorre do propósito de mapear e compreender a realidade da gestão estratégica nas pequenas e médias empresas de Cascavel-PR, sem a pretensão de estabelecer relações de causalidade, mas sim de diagnosticar o estágio atual de maturidade e formalização das práticas gerenciais nesse contexto organizacional.

3.2 População e Amostra

A delimitação da população deste estudo para pequenas e médias empresas é uma escolha deliberada, fundamentada na sua importância econômica e, ao mesmo tempo, na sua particular vulnerabilidade em cenários de incerteza. Embora ferramentas de gestão como o BSC sejam teoricamente adequadas para conectar o planejamento à execução, a literatura aponta que sua implementação em PMEs enfrenta barreiras significativas de complexidade e de recursos. Essa dissonância entre a necessidade da ferramenta e a dificuldade de sua aplicação configura a lacuna de pesquisa que este estudo explora, tornando as PMEs o foco ideal para investigar como as práticas de gestão se manifestam na realidade.

Com base nessa justificativa, a população deste estudo é composta por gestores e/ou sócios-proprietários de PMEs dos setores de comércio, indústria e serviços, localizadas majoritariamente em Cascavel (PR) e em municípios de seu entorno. A amostra, por sua vez, é não probabilística por conveniência, formada por 23 gestores que responderam voluntariamente ao questionário de pesquisa.

A seleção dos participantes ocorreu a partir da rede de contatos dos pesquisadores e do envio do formulário por meios eletrônicos, direcionado a respondentes que se enquadrassem no perfil desejado. Para a validação das respostas, adotaram-se os seguintes critérios de inclusão: a empresa deveria possuir CNPJ ativo há dois anos ou mais e atuar nos setores de comércio, indústria e/ou serviços.

3.3 Coleta e Análise dos Dados

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário estruturado, elaborado na plataforma Google Forms. O questionário foi dividido em quatro seções principais: a) apresentação e termo de consentimento, que esclarecia os objetivos da pesquisa e o caráter voluntário da participação; b) perfil da empresa, destinado à caracterização organizacional; c) perfil do respondente (gestor e/ou proprietário), voltado à identificação das características dos participantes; e d) práticas de gestão estratégica, abordando aspectos relacionados ao planejamento, à análise de mercado, à mensuração de desempenho e ao uso de ferramentas de gestão. A coleta ocorreu entre os dias 8 e 22 de outubro de 2025, por meio do envio do link do questionário via aplicativos de mensagens e outros meios eletrônicos, o que possibilitou alcançar gestores de diferentes perfis e garantir praticidade no processo de resposta. O convite à participação foi acompanhado de um texto explicativo que apresentava os objetivos do estudo, destacando o caráter voluntário, anônimo e confidencial das respostas, em conformidade com os princípios éticos da pesquisa científica.

Ao término do período de coleta, foram obtidas 23 respostas válidas, as quais compuseram a amostra analisada. Concluída essa etapa, as respostas foram exportadas do Google Forms para planilhas eletrônicas, onde se procedeu à organização, à verificação e à limpeza dos dados. O tratamento incluiu checagem de respostas duplicadas, verificação da completude dos instrumentos e codificação de variáveis categóricas e ordinais. Variáveis sociodemográficas e de perfil organizacional foram categorizadas conforme as opções do instrumento (por exemplo: porte da empresa, setor, tempo de CNPJ, cargo do respondente, escolaridade e faixa etária). Itens avaliados por escala Likert de cinco pontos foram codificados numericamente (1 a 5) para viabilizar a análise quantitativa, entendendo-se as escalas Likert como variáveis ordinais tratadas aqui como numéricas para fins de sumarização descritiva, conforme prática comum em estudos de investigação aplicada (Pradanov & Freitas, 2013).

A análise dos dados seguiu procedimentos de estatística descritiva, contemplando cálculos de frequências absolutas e relativas e medidas de tendência central. Foram elaboradas tabelas de distribuição de frequência para cada variável categórica e para os itens da escala Likert, bem como quadros-resumo para facilitar a comparação entre dimensões (planejamento,

análise de mercado e mensuração de desempenho). Para as variáveis ordinal-numéricas derivadas da escala Likert, além das frequências, foram apresentados percentuais acumulados dos níveis 4 e 5, quando essas sínteses contribuíram para evidenciar o grau de concordância com as práticas investigadas.

Adicionalmente, foram observados critérios de fidedignidade e rastreabilidade no tratamento dos dados: a exportação das respostas manteve a identificação apenas das variáveis necessárias à análise, sem identificação pessoal dos respondentes, preservando o anonimato; variáveis codificadas tiveram seus códigos e legendas salvos em dicionário de dados anexo ao arquivo de trabalho; e todas as etapas de manipulação foram registradas para assegurar a reprodutibilidade. Em função da natureza descritiva e do tamanho amostral (n = 23), as inferências estatísticas foram limitadas à caracterização da amostra e à identificação de padrões e lacunas nas práticas de gestão estratégica, não se procedendo a análises multivariadas com pretensões de generalização populacional. Por fim, as evidências empíricas obtidas sustentaram a discussão comparativa com a literatura especializada, oferecendo subsídios para proposições de modelos de gestão adaptados à realidade das PMEs investigadas.

4 Análise dos Resultados e Discussões

Com o objetivo de sintetizar e interpretar os dados obtidos na pesquisa, procedeu-se à tabulação e à análise descritiva dos resultados referentes ao perfil dos respondentes e às práticas de gestão estratégica adotadas pelas empresas investigadas. As informações foram organizadas em tabelas de frequência, com a finalidade de proporcionar uma visão clara e objetiva das características da amostra e das principais tendências observadas. A estruturação dos resultados seguiu a lógica de caracterização geral da amostra — englobando aspectos da empresa e do gestor —, seguida pela avaliação das práticas estratégicas com base nas respostas à escala Likert de cinco pontos. Esse procedimento permitiu identificar padrões comportamentais e níveis de maturidade em gestão estratégica entre as organizações participantes, bem como verificar o grau de familiaridade com instrumentos formais, como o Balanced Scorecard.

A amostra é predominantemente composta por microempresas dos setores de comércio e serviços, com gestores experientes: 43,5% possuem entre 11 e 20 anos de atuação em cargos de gestão. A alta representatividade de Cascavel (91,3%) reforça o foco local da pesquisa. O nível educacional é expressivo, com 65,2% possuindo ensino superior ou pós-graduação, o que indica uma boa base para a adoção de práticas gerenciais formais.

Tabela 1
Caracterização da amostra

Variável	Categoria	Frequência	Percentual
Cidade da empresa	Cascavel – PR	21	91,3%
	Outra	2	8,7%
Tempo de CNPJ ativo	Menos de 2 anos	2	8,7%
	2 anos ou mais	21	91,3%
Setor de atuação	Comércio	11	47,8%
	Serviços	11	47,8%
	Indústria/saúde	1	4,4%
Porte do negócio	Microempresa (até 9 colaboradores)	20	87,0%
	Pequena empresa (10 a 49 colaboradores)	3	13,0%
Cargo do respondente	Sócio-proprietário	22	95,7%

Variável	Categoria	Frequência	Percentual
	Diretor ou gerente	1	4,3%
Faixa etária	Até 30 anos	2	8,7%
	31 a 40 anos	7	30,4%
	41 a 50 anos	8	34,8%
	51 anos ou mais	6	26,1%
Tempo em cargos de gestão	Menos de 5 anos	3	13,0%
	5 a 10 anos	4	17,4%
	11 a 20 anos	10	43,5%
	Mais de 20 anos	6	26,1%
Escolaridade	Ensino fundamental	5	21,7%
	Ensino médio	3	13,0%
	Ensino superior	8	34,8%
	Pós-graduação	7	30,4%

Fonte: elaboração própria (2025).

No que se refere às práticas de gestão estratégica, a maioria dos respondentes (60,9%) declarou concordância nos níveis 4 ou 5, evidenciando que a maior parte das PMEs possui missão e visão definidas e comunicadas. Isso demonstra uma consciência estratégica inicial, ainda que não universal.

Tabela 2
Missão e visão organizacional

Escala (1 a 5)	Frequência	Percentual
1 (discordo totalmente)	1	4,3%
2	3	13,0%
3	5	21,7%
4	10	43,5%
5 (concordo totalmente)	4	17,4%
Total	23	100,0%

Fonte: elaboração própria (2025).

Apenas 52,1% dos gestores (níveis 4 e 5) estabelecem metas financeiras por escrito. Isso revela um nível intermediário de formalização, com parte das empresas ainda sem práticas consolidadas de planejamento financeiro.

Tabela 3
Metas financeiras formalizadas

Escala (1 a 5)	Frequência	Percentual
1 (discordo totalmente)	4	17,4%
2	4	17,4%
3	3	13,0%
4	5	21,7%
5 (concordo totalmente)	7	30,4%
Total	23	100,0%

Fonte: elaboração própria (2025).

A maioria (52,2%) realiza reuniões periódicas de acompanhamento e planejamento, indicando práticas consistentes de gestão participativa, ainda que parte significativa da amostra não mantenha essa regularidade.

Tabela 4
Reuniões periódicas de planejamento

Escala (1 a 5)	Frequência	Percentual
1 (discordo totalmente)	3	13,0%
2	4	17,4%
3	4	17,4%
4	8	34,8%
5 (concordo totalmente)	4	17,4%
Total	23	100,0%

Fonte: elaboração própria (2025).

Mais de 65% das empresas acompanham seus concorrentes ativamente, o que sugere sensibilidade competitiva e preocupação com o posicionamento de mercado.

Tabela 5
Monitoramento de concorrentes

Escala (1 a 5)	Frequência	Percentual
1 (discordo totalmente)	2	8,7%
2	3	13,0%
3	3	13,0%
4	7	30,4%
5 (concordo totalmente)	8	34,8%
Total	23	100,0%

Fonte: elaboração própria (2025).

Cerca de 69,5% das PMEs afirmaram acompanhar tendências e mudanças de comportamento dos consumidores, o que demonstra orientação para o mercado e mentalidade inovadora.

Tabela 6
Acompanhamento de tendências e do comportamento dos clientes

Escala (1 a 5)	Frequência	Percentual
1 (discordo totalmente)	2	8,7%
2	3	13,0%
3	2	8,7%
4	7	30,4%
5 (concordo totalmente)	9	39,1%
Total	23	100,0%

Fonte: elaboração própria (2025).

Somente 30,4% dos respondentes (níveis 4 e 5) realizam avaliações formais de satisfação dos clientes, o que indica fragilidade significativa na gestão da qualidade e no aproveitamento do retorno do consumidor.

Tabela 7
Medição da satisfação dos clientes

Escala (1 a 5)	Frequência	Percentual
1 (discordo totalmente)	7	30,4%
2	4	17,4%
3	5	21,7%
4	4	17,4%
5 (concordo totalmente)	3	13,0%
Total	23	100,0%

Fonte: elaboração própria (2025).

Mais da metade das empresas (56,5%, correspondente aos níveis 1 a 3) ainda não acompanha sistematicamente indicadores de desempenho da equipe, o que pode limitar o controle da produtividade e a avaliação de resultados operacionais.

Tabela 8
Indicadores de desempenho da equipe

Escala (1 a 5)	Frequência	Percentual
1 (discordo totalmente)	1	4,3%
2	6	26,1%
3	6	26,1%
4	5	21,7%
5 (concordo totalmente)	5	21,7%
Total	23	100,0%

Fonte: elaboração própria (2025).

Já quanto ao uso de ferramentas de gestão estratégica, observam-se baixo conhecimento e nenhuma aplicação prática do Balanced Scorecard nas PMEs pesquisadas. Ainda assim, 13% afirmaram ter desenvolvido modelos próprios de gestão, o que revela criatividade e adaptação local frente à ausência de metodologias formais.

Tabela 9
Uso de ferramentas de gestão estratégica

Questão	Alternativas	Percentual
Conhecimento do BSC	Conhece	13,0%
	Não conhece	87,0%
Utilização do BSC	Sim	0,0%
	Não	100,0%
Uso de outras ferramentas estratégicas	Não utilizam	87,0%
	Criaram ferramenta própria	13,0%

Fonte: elaboração própria (2025).

4.1 Análise geral e implicações

A amostra é composta predominantemente por empresas de pequeno porte dos setores de comércio e serviços, com tempo consolidado de operação e gestores experientes, o que demonstra maturidade empresarial. Entretanto, observa-se baixa adoção de instrumentos formais de gestão estratégica, como o Balanced Scorecard, desconhecido por 87% dos respondentes e não utilizado por nenhuma das empresas participantes. Embora a maioria relate ter missão e visão definidas e realizar reuniões periódicas, práticas como metas financeiras documentadas e mensuração da satisfação do cliente ainda são limitadas, o que sugere gestão mais intuitiva do que sistematizada. A busca por tendências e a análise de mercado, por outro lado, destacam-se positivamente, indicando preocupação com o ambiente competitivo.

Esses resultados corroboram a literatura sobre PMEs em ambientes de incerteza (Kaplan & Norton, 2010; Soremekun, Udeh, Igwe, Ofodile, & Ewim, 2024), que destaca a importância de métodos estruturados para alinhar objetivos e mensurar desempenho. Contudo, evidenciam também as restrições típicas de pequenas empresas, como a carência de capacitação técnica e a baixa formalização de processos estratégicos, em linha com as barreiras descritas por Silalahi (2023) e por Glowka et al. (2024). O contraste entre a atenção dedicada ao ambiente externo e a fragilidade da mensuração interna sugere que a dificuldade dessas empresas não está na percepção estratégica, mas na tradução dessa percepção em indicadores acompanháveis — precisamente a função que o BSC se propõe a cumprir.

5 Conclusões

Os resultados obtidos revelam um panorama característico das pequenas e médias empresas de Cascavel, nas quais predominam organizações dos setores de comércio e serviços (95,6%), com tempo de atividade superior a dois anos e gestão exercida majoritariamente por sócios-proprietários (95,7%). Observou-se um perfil de gestores experientes — mais de 69% possuem mais de 10 anos de atuação em cargos de gestão — e com nível de escolaridade elevado, já que cerca de 65% possuem ensino superior ou pós-graduação. Esses dados indicam a presença de empreendedores com trajetória consolidada, mas que ainda mantêm práticas de gestão fortemente pautadas na experiência empírica e no conhecimento tácito.

Apesar de grande parte das empresas declararem possuir missão e visão claramente definidas (60,9% de concordância), a formalização de metas financeiras e estratégicas mostrou-se restrita, evidenciando baixo grau de sistematização do planejamento organizacional. Ademais, a pesquisa identificou inexpressiva utilização de ferramentas estruturadas de gestão estratégica, como o Balanced Scorecard, desconhecido por 87% dos respondentes e não utilizado por nenhuma empresa participante. Esse resultado reforça o argumento de Kaplan e

Norton (2010) de que, em PMEs, o processo estratégico tende a ser menos formalizado e mais adaptativo, sendo conduzido com base em decisões reativas e intuitivas.

Destaca-se positivamente o esforço das empresas em acompanhar tendências de mercado e o comportamento do consumidor, o que demonstra sensibilidade ambiental e capacidade de adaptação — fatores essenciais para a competitividade em ambientes de incerteza. Em síntese, os achados apontam que, embora as PMEs de Cascavel apresentem maturidade operacional e consciência estratégica incipiente, ainda carecem de instrumentos gerenciais integrados que favoreçam o alinhamento entre objetivos, indicadores e resultados, conforme preconiza o modelo do Balanced Scorecard. A quase inexistência do uso do BSC ou de instrumentos similares confirma a distância entre teoria e prática da gestão estratégica no contexto das pequenas empresas locais, reforçando a importância de capacitações, consultorias e políticas públicas voltadas à disseminação de instrumentos de gestão e de planejamento de longo prazo.

De modo complementar, os resultados também evidenciam que, embora as empresas demonstrem comprometimento com a gestão de desempenho e a melhoria contínua, a ausência de metodologias estruturadas limita a integração entre os objetivos estratégicos e as ações operacionais. A análise das respostas sugere que grande parte dos gestores ainda associa a gestão estratégica a práticas pontuais, como o controle financeiro e o acompanhamento da produtividade, sem necessariamente incorporar indicadores de desempenho multidimensionais que contemplem aspectos de clientes, processos internos e aprendizado organizacional, conforme propõe o modelo do Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 2010). Essa lacuna revela a necessidade de capacitação gerencial e de disseminação de ferramentas de planejamento estratégico adaptadas à realidade das PMEs, permitindo que o processo decisório seja sustentado por informações mais abrangentes e integradas.

Como contribuição teórica, o estudo oferece evidência empírica local sobre a distância entre a prescrição da literatura e a prática gerencial das PMEs, qualificando o debate sobre as barreiras à adoção do BSC nesse porte de organização. Do ponto de vista gerencial, os achados indicam que a predominância de empresas atuando há mais de dois anos e lideradas por gestores experientes configura condições favoráveis à adoção de práticas mais sistematizadas, caso haja estímulos institucionais e acesso a instrumentos de gestão acessíveis e simplificados.

Ressalta-se, no entanto, que este estudo apresenta limitações que devem ser consideradas. A principal refere-se à natureza da amostra, restrita a 23 gestores, o que, embora suficiente para um diagnóstico exploratório local, impede a generalização estatística dos resultados para o universo total de PMEs. Além disso, a coleta de dados baseada na autodeclaração dos gestores pode refletir vieses de percepção, nos quais a intenção estratégica é reportada de forma mais estruturada do que a sua prática cotidiana real.

Como recomendações para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação da amostra, de modo a permitir análises estatísticas mais robustas e comparações entre diferentes setores. Recomenda-se, ainda, a realização de estudos qualitativos em profundidade, como estudos de caso, para investigar como ocorrem os processos estratégicos nessas empresas e quais barreiras específicas impedem a adoção de ferramentas formais. Por fim, propõe-se o desenvolvimento e a aplicação experimental de um modelo de BSC simplificado e adaptado à realidade das PMEs locais, verificando empiricamente se a redução da complexidade da ferramenta favorece sua adoção e impacta positivamente a resiliência organizacional.

Referências

Ahmad, M. F., Abdul Hamid, N., Ahmad, N. A., Mohd Nawi, M. N., & Abdul Rahman, N. A. (2022). The impact of TQM on business performances based on Balanced Scorecard

approach in Malaysia SMEs. International Journal for Quality Research, 16(1), 231–242. https://doi.org/10.24874/IJQR16.01-16

Amaral, B. G. do, Petri, S. M., & Marostica, J. (2016). O processo de implantação do Balanced Scorecard na gestão estratégica de uma pequena empresa prestadora de serviços. Revista Científica do Alto Vale do Itajaí, 5(7), 71–87. https://doi.org/10.5965/2316419005072016071

Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (2003). Metodologia científica. Pearson Prentice Hall.

Ćirović, D., Dabić, M., Melović, B., & Backović, T. (2025). Unleashing SME innovation in small open economies: The strategic role of market dynamism, R&D, and organizational capabilities. Review of Managerial Science. Publicação online antecipada. https://doi.org/10.1007/s11846-025-00893-y

Costa, E. A. da. (2007). Gestão estratégica: Da empresa que temos para a empresa que queremos (2a ed.). Saraiva.

Curado, C., Jesus, M. M., & Bontis, N. (2025). Perceptions and configurations of balanced scorecard use: Evidence from Portuguese SMEs. Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management, 23(2), 203–232. https://doi.org/10.1108/MRJIAM-06-2024-1550

Demo, P. (1987). Introdução ao ensino da metodologia da ciência (2a ed.). Atlas.

Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa (4a ed.). Atlas.

Glowka, G., Hule, R., & Zehrer, A. (2024). Risk perception of SMEs: Strategic risks, family-related risks, external risks. Risk Management, 26, 17. https://doi.org/10.1057/s41283-024-00148-2

Ha, D. T., Le, T., Fisher, G., & Nguyen, T. T. (2022). Factors affecting the adoption extent of the balanced scorecard by Vietnamese small- and medium-sized enterprises. Accounting Research Journal, 35(4), 543–560. https://doi.org/10.1108/ARJ-08-2020-0221

Herrero, E. (2017). Balanced Scorecard e a gestão estratégica. Alta Books.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2010). The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard Business Review Press.

Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: Effects on innovation and financial performance. Small Business Economics, 51(1), 221–244. https://doi.org/10.1007/s11187-017-9921-3

Martín-Gómez, A. M., Pineda-Ganfornina, M., Ávila-Gutiérrez, M. J., Agote-Garrido, A., & Lama-Ruiz, J. R. (2024). Balanced Scorecard para economia circular: Uma metodologia para transformação organizacional sustentável. Sustainability, 16(4), 1464. https://doi.org/10.3390/su16041464

Oliveira, C., Leal, C., & Pinho, A. (2021). Existing differences between SMEs that apply BSC and those that do not. Journal of Information and Organizational Sciences, 45(2), 375–397. https://doi.org/10.31341/jios.45.2.2

Park, S.-H., & Jung, C. (2025). The impact of informatization leadership of CEOs and executives in SMEs on business performance: A balanced scorecard perspective for sustainable management. Sustainability, 17(1), 32. https://doi.org/10.3390/su17010032

Pradanov, C. C., & Freitas, E. C. de. (2013). Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico (2a ed.). Universidade Feevale.

Rahman, A. A. A., Chong, P. L., Ong, T. S., Teh, B. H., & Ong, T. C. (2024). Business network and balanced scorecard: An analysis of small and medium enterprises in Malaysia. Arab Gulf Journal of Scientific Research, 42(3), 621–635. https://doi.org/10.1108/AGJSR-10-2022-0218

Silalahi, E. E. (2023). The Balanced Scorecard model for strategic business management. International Journal of Current Science Research and Review, 6(5), 3014–3019. https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V6-i5-40

Sousa, Y. V. S. de, & Sousa, P. C. S. de. (2025). Contribuições do Balanced Scorecard (BSC) para o sucesso das PMEs. e-Acadêmica, 6(1), e0161599. https://doi.org/10.52076/eacad-v6i1.599

Soremekun, Y. M., Udeh, C. A., Igwe, A. N., Ofodile, O. C., & Ewim, C. P. M. (2024). Strategic project management as a crucial factor for SME growth during crises. World Journal of Advanced Research and Reviews, 24(2), 2741–2756. https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.24.2.3430

Vergara, S. C. (1997). Projetos e relatórios de pesquisa em administração. Atlas.