



**UFSC/EPS – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.**  
**Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção**  
**Mestrado em Engenharia de Produção**

**IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* (BSC)  
EM PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM  
UMA EMPRESA DE SERVIÇOS EM JUIZ DE FORA – MG**

**Dissertação de Mestrado**

**Julio Cezar da Silva Cimino**

**Florianópolis  
2004**



**UFSC/EPS – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.  
Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção  
Mestrado em Engenharia de Produção**

**IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* (BSC)  
EM PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM  
UMA EMPRESA DE SERVIÇOS EM JUIZ DE FORA – MG**

Julio Cezar da Silva Cimino

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Antonio Cezar Bornia, Dr.

Florianópolis  
2004

Julio Cezar da Silva Cimino

**IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* (BSC)  
EM PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
EMPRESA DE SERVIÇOS EM JUIZ DE FORA – MG**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** e aprovada em sua forma final pelo **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 22 de dezembro de 2004

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Antonio Cezar Bornia, Dr.  
Orientador

---

Prof. Fernando Antônio Agra Santos, Dr.  
Examinador

---

Prof. José Humberto Viana Lima Júnior, Dr.  
Examinador

Primeiramente, a Deus pelas bênçãos  
recebidas.  
À minha esposa Karla, ao nosso filho Caio  
Cezar, aos meus pais, aos meus irmãos e  
aos meus amigos pela compreensão.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Professor Doutor Antonio Cezar Bornia pela orientação, sempre acompanhada de estímulo e paciência.

Aos colegas e amigos do Curso de Mestrado em Engenharia da Produção da USFC.

Ao Sr Salvador proprietário da empresa ABC que colaborou para o enriquecimento desta pesquisa.

Aos Srs Denílson Moreira Sanches, José Carlos Rodrigues Gonçalves e Álvaro Wagner Machado pela paciência e estímulo para o término deste estudo.

Aos Professores e amigos Afonso e Gláucia pela grande colaboração na parte de revisão e confecção desta dissertação.

Ao Professor Marcelo Alvim pela ajuda na confecção das figuras e quadros do trabalho.

Aos amigos da Emacustos, Eduardo Horta, Bruno Souza, Robson, Afrânio e Júlio César, pelo apoio e ajuda na realização deste estudo.

A Professora Maria Inês pela parte de editoração desta dissertação.

A minha sogra Gilda pelo grande incentivo nesta jornada.

Aos colegas Nestor, Narcélio, André e Siqueira pela paciência e apoio para realização deste estudo.

Aos meus amigos Ricardo e Tadeu e suas respectivas famílias pelo grande apoio e incentivo para realização deste trabalho.

A todos aqueles que, de alguma forma não hesitaram em contribuir com o trabalho.

## RESUMO

Cimino, Julio Cezar da Silva. **Procedimento para implantação do *Balanced Scorecard (BSC)* em pequenas empresas**. 2004. 98 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis.

O presente trabalho tem como objetivo apresentar um procedimento para a implantação do *Balanced Scorecard em* pequenas empresas. A principal razão, para o desenvolvimento do BSC, é aumentar as chances de sucesso e de sobrevivência das pequenas empresas em um ambiente competitivo. Grandes empresas, usualmente, medem seu desempenho a fim de aperfeiçoar seus atuais negócios, bem como, para ampliar suas atividades. Esta mesma necessidade de controlar e conhecer melhores limites e possibilidades faz parte, também, do ambiente das pequenas empresas. Os principais estudos desenvolvidos a respeito da implantação do *Balanced Scorecard* estão voltados para as grandes organizações e suas características; tendo servido de base para o desenvolvimento de uma proposta, com os mesmos instrumentos estratégicos, que pudesse atender às necessidades de uma empresa de pequeno porte. A partir dos estudos sobre as características das pequenas empresas e do *Balanced Scorecard*, pôde-se criar um procedimento aplicável às empresas de pequeno porte e, ainda, traduzir, na prática, a utilização de tal procedimento a fim de mostrar os benefícios que o BSC pode trazer para estas organizações.

**Palavras-Chave:** *Balanced Scorecard*, Planejamento estratégico, Pequenas empresas.

## **ABSTRACT**

Cimino, Julio Cezar da Silva. **Procedure proposed for Balanced Scorecard (BSC) introduction in small enterprises**. 2004. 98 p. Master: Florianópolis, UFSC, Post graduation program in Engineering of Production.

The aim of this present work is to develop appropriated procedure to introduce Balance Scorecard in small firms. The main reason to develop the BSC is to increase the chances of success and survival of small firms in a competitive environment. Big firms usually measure their performance in order to improve their actual business, as well to enlarge their activities. This same necessity of controlling and better knowing limits and possibilities takes part in the environment of small firms too. The principal studies developed about the introduction of BSC are aimed in the big organizations and their characteristics; they have served like basis to the developed of a proposal with the same strategic tools that could supply the necessities of a small firm. From studies about the characteristics of small firms and the Balance Scorecard an applied procedure could be created to small firms and also could translate, in practical, the usage of such procedure in order to show the benefits that BSC can bring for organizations.

**Key words:** Balanced Scorecard, Strategic projection, Short enterprises.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura do <i>Balanced Scorecard</i> .....	25
Figura 2: A perspectiva da cadeia de valores dos processos internos .....	29
Figura 3: Processos críticos e gestão e o BSC.....	31
Figura 4: Seqüência de etapas para incorporação do <i>Balanced Scorecard</i> .....	46
Figura 5: Esquema básico da abordagem proposta .....	61
Figura 6: Exemplo do modelo estratégico .....	67
Figura 7: Procedimento proposto de implantação do BSC.....	72
Figura 8: Estrutura da empresa .....	81
Figura 9: Relação de Causa – Efeito da Empresa .....	87

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Etapas do processo de elaboração.....	47
Quadro 2: Propostas comparativas do BSC em grandes empresas.....	51
Quadro 3: Classificação de empresas quanto ao número de empregados .....	56
Quadro 4: Levantamento das características de diferenciação das PMES .....	59
Quadro 5: Abordagem proposta para implementação do gerenciamento estratégico do desempenho em pequenas empresas utilizando do BSC.....	63
Quadro 6: Abordagens comparativas do BSC em pequenas empresas. ....	70
Quadro 7: Painel de bordo .....	77
Quadro 8: Tempo de implantação do BSC em uma pequena empresa .....	78
Quadro 9: Proposta de incorporação do BSC em pequenas empresas.....	79
Quadro 10: Missão, visão e estratégias da empresa.....	83
Quadro 11: Painel de bordo da empresa .....	86

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	12
1.2 TEMA E PROBLEMA.....	14
1.3 OBJETIVOS.....	16
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	16
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
1.4 JUSTIFICATIVA.....	16
1.5 METODOLOGIA.....	18
1.6 ESTRUTURA.....	20
1.7 LIMITAÇÕES.....	21
<b>2 BALANCED SCORECARD.....</b>	<b>22</b>
2.1 CONCEITOS FUNDAMENTAIS.....	22
2.1.1 PRINCÍPIOS DO <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	22
2.1.2 PERSPECTIVAS DO <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	24
2.1.2.1 Perspectiva financeira.....	25
2.1.2.2 Perspectiva dos clientes.....	27
2.1.2.3 Perspectiva dos processos internos.....	28
2.1.2.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento.....	30
2.1.3 <i>BALANCED SCORECARD</i> COMO FERRAMENTA GERENCIAL.....	31
2.2 IMPLANTAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	33
2.2.1 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> DE KAPLAN E NORTON.....	34
2.2.1.1 Etapa I – Arquitetura do programa de mediação.....	35
2.2.1.2 Etapa II – O consenso em função dos objetivos estratégicos.....	36
2.2.1.3 Etapa III – Escolha e elaboração dos indicadores.....	37
2.2.2 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> DE OLVE, ROY E WETTER.....	40
2.2.2.1 Etapa 1 – Definir a indústria, descrever seu desenvolvimento e o papel da companhia.....	40
2.2.2.2 Etapa 2 – Estabelecer / confirmar a visão da companhia.....	41
2.2.2.3 Etapa 3 – Estabelecer as perspectivas.....	41

2.2.2.4	Etapa 4 – Romper a visão conforme cada perspectiva e formular os objetivos estratégicos gerais.....	42
2.2.2.5	Etapa 5 – Identificar os fatores críticos do sucesso.....	42
2.2.2.6	Etapa 6 – Desenvolver medidas, identificar as causas e os efeitos e estabelecer um equilíbrio.....	43
2.2.2.7	Etapa 7 – Estabelecer um <i>scorecard</i> abrangente.....	43
2.2.2.8	Etapa 8 – Ruptura do <i>scorecard</i> e medidas por unidade organizacional.....	44
2.2.2.9	Etapa 9 - Formular objetivos.....	44
2.2.2.10	Etapa 10 - Desenvolver um plano de ação.....	45
2.2.2.11	Etapa 11 - Implementação do <i>scorecard</i> .....	45
2.2.3	PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> DE WALTER E KLIEMANN.....	46
2.2.3.1	Etapa 1 - Conhecimento da organização e preparação do processo de discussão.....	48
2.2.3.2	Etapa 2 – Elaboração.....	48
2.2.3.3	Etapa 3 – Preparação da implantação.....	50
2.2.4	COMPARAÇÃO ENTRE AS PROPOSTAS DE IMPLANTAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	50
2.3	COMENTÁRIOS.....	52
<b>3</b>	<b><i>BALANCED SCORECARD</i> EM PEQUENAS EMPRESAS.....</b>	<b>54</b>
3.1	PEQUENAS EMPRESAS.....	54
3.1.1	CONCEITO DE PEQUENA EMPRESA.....	55
3.1.2	CARACTERÍSTICAS DAS PEQUENAS EMPRESAS.....	56
3.1.3	DIFERENÇAS ENTRE PEQUENAS E GRANDES EMPRESAS.....	58
3.2	IMPLANTAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> EM PEQUENAS EMPRESAS.....	60
3.2.1	PROBLEMAS.....	60
3.2.2	ESTUDOS ANTERIORES.....	61
3.2.2.1	Proposta de implantação de Ottoboni.....	61
3.2.2.2	Proposta de Henrik Andersen.....	65
3.2.3	ANÁLISE COMPARATIVA DOS PROCEDIMENTOS.....	69
3.3	PROCEDIMENTO PROPOSTO PARA A IMPLANTAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> EM PEQUENAS EMPRESAS.....	71

3.3.1 DETALHAMENTO DO PROCEDIMENTO PROPOSTO .....	73
3.3.1.1 Preparação: 1º Passo .....	73
3.3.1.2 Elaboração : 2º Passo.....	74
3.3.1.3 Implantação: 3º Passo .....	77
<b>4 APLICAÇÃO .....</b>	<b>80</b>
4.1 A EMPRESA.....	80
4.2 APLICAÇÃO DO PROCEDIMENTO PROPOSTO .....	82
4.2.1 PREPARAÇÃO: 1º PASSO.....	82
4.2.1.1 Preparação do ambiente de aplicação: Tarefa 1 .....	82
4.2.2 ELABORAÇÃO: 2º PASSO.....	83
4.2.2.1 Conhecimento da organização e preparação do processo de discussão: Tarefa 2 .....	83
4.2.2.2 Estabelecer as perspectivas e objetivos estratégicos: Tarefa 3 .....	84
4.2.2.3 Estabelecer indicadores para as perspectivas, metas de superação e planos de ação: Tarefa 4 .....	84
4.2.2.4 Preparação da implantação e aprovação final: Tarefa 5 .....	85
4.3 ESTRUTURA ATUAL DA EMPRESA.....	88
4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	89
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>91</b>
5.1 CONCLUSÕES.....	91
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	94
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>95</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Cada vez mais, as empresas estão conscientes de que a mudança é necessária e inevitável, bem como, de que é preciso melhorar os processos, os produtos e os serviços, a fim de se obter vantagem competitiva sustentável.

Kaplan e Norton (1997) argumentam que, atualmente, as empresas vivem em um novo ambiente operacional, alicerçado em informações e por isso, necessitam de uma ferramenta de gestão adequada para gerenciar e medir todo o desempenho da empresa, especialmente, os seus ativos intangíveis. Medir é importante, pois o que não é medido não é gerenciado. Todavia, os autores acreditam que confiar, exclusivamente, em indicadores financeiros poderia induzir as empresas a opções errôneas, já que estas mensurações concentram-se em resultados originados de ações passadas. Surgiu, assim, o *Balanced Scorecard*<sup>1</sup> (BSC) cujos objetivos e indicadores, financeiros e não financeiros, têm como ponto de partida a visão e a estratégia da organização. Deste modo, o BSC tornou-se uma ferramenta para a gestão da estratégia das empresas.

Na concepção de Kaplan e Norton (2000) o BSC traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos, bem como, do aprendizado e crescimento. O BSC cria uma estrutura e uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, além de utilizar indicadores para informar os funcionários sobre vetores do sucesso atual e futuro.

Dessa forma, o BSC mantém as empresas conduzidas pela excelência de gestão e pela qualidade, funcionando como sistemas adaptáveis ao cambiante ambiente de negócios, focadas em seus objetivos estratégicos prioritários e movimentado-se para o futuro.

As medidas de desempenho permitem fazer um diagnóstico da situação presente e estimar a situação futura de uma organização.

---

<sup>1</sup> Balanced Scorecard: registro balanceado.

O BSC preserva os indicadores financeiros, como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, dos processos internos, dos funcionários e dos sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo (KAPLAN e NORTON, 2000).

Com estas informações, a empresa pode agir de forma pró-ativa melhorando seus processos e desenvolvendo estratégias e ações que permitam gerar ou manter uma vantagem competitiva (VARVAKIS *et al.* 1998).

O *Balanced Scorecard* tornou-se, nos últimos anos, um assunto presente no meio acadêmico e empresarial, como sendo um método capaz de medir o desempenho da empresa proporcionando uma gestão integrada, baseando-se nas ações estratégicas de uma organização sob as quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, crescimento e aprendizado (VARVAKIS *et al.* 1998, p. 73).

Muitas organizações têm como referencial de análise situacional somente o modelo contábil tradicional, o qual, ao longo dos anos pouco evoluiu, conseqüentemente, deixando de atender as necessidades organizacionais no que diz respeito às informações que propiciam a correta tomada de decisão.

O modelo contábil tradicional está condicionado a proporcionar indicadores financeiros, não considerando outros valores como indicadores excepcionalmente importantes à organização como: a marca, a carteira de clientes, o valor técnico e o gerencial de seus colaboradores.

De acordo com Kaplan e Norton (1999) algumas organizações utilizam indicadores financeiros e não financeiros, mas a vantagem no uso do método BSC é que ele "(...) deixa claro que as medidas financeiras e não financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis das organizações".

O BSC deve traduzir a visão, missão e estratégia a todos os colaboradores, independentemente da posição hierárquica.

## 1.2 TEMA E PROBLEMA

Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), as pequenas empresas, em 2000, participavam com, aproximadamente, 98% das 4,5 milhões de empresas brasileiras; contribuíam com cerca de 30% do Produto Interno Bruto (PIB); e eram responsáveis por 65% dos postos de serviços no País, representando perto de 43% da renda gerada nos setores industrial, comercial e de serviços.

Apesar da importância e relevância desse segmento muitas pequenas empresas enfrentam vários problemas. Martins (1998, p. 23) relata “como principal *causa mortis* a incompetência gerencial e a falta de conhecimentos de técnicas gerenciais de como administrar o seu negócio”. Essa falta de conhecimentos sobre como administrar o negócio é responsável, quase que na sua totalidade, pelos problemas das pequenas empresas. Estes problemas foram levantados em estudos do SEBRAE (2000) e em obras específicas sobre pequenas empresas e correlacionados com as estratégias de *marketing*.

Por serem de pequeno porte, as empresas são mais suscetíveis a dificuldades e vulneráveis a riscos. Geralmente, carentes de recursos, enfrentam dificuldades de inserção nos mercados que disputam, via de regra, ambientes extremamente competitivos. Para conquistá-los precisam atender, simultaneamente, exigências de preços, prazos, qualidade e confiabilidade. Assim, sobreviver e crescer com uma carga tributária elevadíssima, bem como, em um ambiente cada vez mais competitivo e globalizado é o grande desafio para as pequenas empresas.

O segmento das pequenas empresas é o que mais necessita de planejamento, controle e avaliação do desempenho, considerando a limitação dos recursos em que um pequeno erro pode significar o fracasso do negócio. O BSC ajuda o pequeno empresário a concentrar-se nos fatores-chave de sucesso, nas prioridades, e nas oportunidades de longo prazo.

Na opinião de Walter e Kliemman Neto (2000) a metodologia de elaboração do BSC apresentada por Kaplan e Norton (1997) é mais apropriada para as empresas de grande porte.

Esta metodologia apresenta uma elaboração realizada por executivos e altos gerentes de uma unidade de negócios, que estabelecem os planos de ação a serem realizados em níveis organizacionais menores. Essa metodologia parece apropriada em unidades de negócios de grande porte, onde o *Balanced Scorecard* é desdobrado posteriormente em diversos níveis. Para a grande maioria das empresas, onde o sistema se aplicaria diretamente a departamentos operacionais, este procedimento ficaria caracterizado como pouco participativo, pois haveria a necessidade de incluir representantes departamentais no processo (Walter e Kliemman Neto, 2000, p.03).

Particularidades das pequenas empresas resultam em fatores que dificultam a implantação do BSC, porém a necessidade de atingir maiores níveis de sucesso, através do controle gerencial, faz-se tão importante nas empresas de pequeno porte quanto nas de grande porte.

Algumas dessas particularidades são mais claramente detectadas como, por exemplo, a ausência total ou parcial de formalização de planejamento. Já a falta de visão, missão e estratégias diminuem as possibilidades de uma base maior de sustentação da empresa no mercado ou o domínio do setor onde opera.

Há, ainda, reduzido número de níveis hierárquicos, que resulta em colaboradores gerenciando e executando tarefas ao mesmo tempo; poucos recursos; e uma urgência enorme de adaptação e mudanças para acompanhar o ritmo que as grandes organizações ditam no mercado.

Faz-se necessário, portanto, adaptações nos modelos mais tradicionais de implantação do BSC em grandes empresas, a fim de que, respeitando a cultura das pequenas empresas, possa-se direcionar a essas os mesmos benefícios do planejamento estratégico através do BSC.

Os modelos de BSC nas grandes unidades de negócio possuem fases de elaboração que são fundamentais para o sucesso da implantação, essas fases também devem ocorrer em uma pequena empresa que, após passar por profundos estudos, deve ser preparada para a utilização do BSC, esse, então, medirá sua performance, criando e reavaliando, constantemente, o posicionamento da empresa em sua área de atuação. Esses indicativos demonstram a necessidade da criação de um procedimento adequado às possibilidades de realização do BSC aliados às necessidades das pequenas organizações.

Portanto, o desafio será adequar um procedimento voltado para grandes empresas às pequenas empresas?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GERAL**

Estudar procedimento para implantação do BSC em pequenas empresas visando maior profissionalização na gestão, qualidade e competitividade.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Discutir as peculiaridades e especificidades da gestão em pequenas empresas;
- Apresentar as propostas de implantação do BSC na perspectiva de diversos autores;
- Delinear uma proposta de aplicação de BSC em uma pequenas empresas;
- Descrever desafios para a implantação do BSC em pequenas empresas;
- Desenvolver um estudo de caso concernente à implantação do BSC em uma pequena empresa.

## **1.4 JUSTIFICATIVA**

De acordo com Martins (1998), desde a Revolução Industrial, o esforço das empresas está voltado para aperfeiçoamentos que gerem lucratividade e manutenção do negócio. No entanto, observa-se que, ao lado dos avanços tecnológicos, das exigências financeiras e de todas as demandas do mercado em que esteja inserida uma organização, está a necessidade cada vez maior da especialização dos sistemas de administração das mesmas. A gestão das pessoas e

dos processos ganhou espaço e já é incontestável sua importância para a vida da organização.

(...) a maioria das empresas não possui um sistema de gestão voltado para a eficácia econômica. Os gestores tomam suas decisões baseadas em parâmetros físicos (volume produzido e vendido, horas trabalhadas, etc.) ou nos custos incorridos comparados com os padrões ou dados históricos. A empresa conhece o resultado global de suas atividades, porém, não é possível identificar a contribuição de produtos e serviços para esse resultado (CRUZ, 1991, p.3).

Essas assertivas demonstram que a falta de um sistema de medição do desempenho e a ausência de um sistema de gestão eficaz, compatível com a realidade da empresa, podem colocá-la em uma situação difícil. O sistema de medição do desempenho é um dos elementos centrais de um sistema de gestão e os indicadores são imprescindíveis na avaliação do desempenho das empresas, bem como, no acompanhamento do progresso alcançado. Além disso, permite a comparação do seu desempenho com o desempenho de outras empresas do setor (MARTINS, 1998).

Cabe destacar que existem muitos trabalhos de pesquisa sobre o BSC, bem como, uma grande quantidade de metodologias para medição e avaliação do desempenho nas organizações. Todavia, quando o assunto é direcionado às pequenas empresas são raros os trabalhos que tratam do tema, seja para implementação de medidas de desempenho, seja para avaliação de resultados obtidos mediante o uso destes sistemas.

Uma das razões para preocupação com o segmento das pequenas empresas está relacionada ao seu papel sócio-econômico, isto é, a sua capacidade de geração de empregos, seu desempenho na cadeia produtiva e seu alto índice de mortalidade.

Conforme dados do SEBRAE (2000), cerca de 80% das micro e pequenas empresas vão à falência antes de completarem um ano de existência, em consequência, principalmente, do despreparo do pequeno empresário em gerir seus negócios e da carga tributária. Dentre as causas de insucesso pode-se salientar a falta de apuração de custos, o cálculo inadequado do preço de venda, os estoques mal dimensionados, a sobrevivência com o fluxo de caixa da empresa e, a ausência de planejamento de curto e longo prazo. Todos estes fatores convergem para a falta

de um sistema de medição de desempenho. Sendo assim, realça-se a relevância do presente estudo, que busca verificar a aplicabilidade do BSC em pequenas empresas.

Esta pesquisa justifica-se, portanto, pela necessidade de atenuar o problema da mortalidade dessas organizações, bem como, a importância da adoção do BSC para a tomada de decisões visando profissionalização, qualidade e competitividade.

## **1.5 METODOLOGIA**

A metodologia de pesquisa utilizada na presente dissertação sustenta-se na pesquisa exploratória - qualitativa. Segundo Malhotra (2001) a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. É apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno, por parte do pesquisador, são insuficientes ou inexistentes. Quanto às pesquisas qualitativas, Neves (1996, p. 1), destaca que é “freqüente que o pesquisador procure entender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir daí situe sua interpretação”. A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave. Os pesquisadores tendem a analisar os dados indutivamente (TRIVIÑOS, 1987). O trabalho desenvolve-se em duas etapas.

A primeira etapa é uma pesquisa bibliográfica sobre BSC e pequena empresa. De acordo com Gil (2000, p.63) pesquisa bibliográfica “é aquela em que os dados são obtidos de fontes bibliográficas, ou seja, de material elaborado com a finalidade explícita de ser lido”. As pesquisas bibliográficas referem-se, portanto, a uma modalidade específica de documentos, que são as obras escritas em editoras, comercializadas em livrarias e classificadas em bibliotecas, como livros, jornais, revistas e periódicos. Esta etapa detém-se, principalmente, em material bibliográfico, com a coleta de dados que contribuem para o estudo, bem como, na seleção do que é mais pertinente ao assunto. Parte-se da pesquisa junto às pequenas empresas para a realidade de seus empreendimentos, procurando identificar fatores que

caracterizem suas realidades produtivas, mercadológicas, administrativas e gerenciais, identificando causas e fatores de seu desaparecimento.

A segunda etapa caracteriza-se pelo estudo de caso de uma empresa prestadora de serviços localizada no município de Juiz de Fora, situado no sudeste do Estado de Minas Gerais, na região da Zona da Mata Mineira.

Para Yin (2001) o estudo de caso é um dos vários meios de fazer pesquisa em ciência social. Serve como forma de estabelecer um conhecimento profundo sobre indivíduos, organizações, sociedade e fenômenos políticos. Segundo o autor, um estudo de caso é uma investigação empírica que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p.32). A investigação de estudo de caso:

(...) enfrenta uma situação tecnicamente única que haverá muito mais variáveis de interesse do que de pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados (YIN, 2001, p. 33).

O propósito do estudo de caso não é representar todas as situações, mas representar o caso em particular.

Após a identificação dos elementos prioritários do problema pode-se estabelecer a fase sistemática relacionada com a coleta de dados e informações através de instrumentos e técnicas selecionadas a partir das características próprias do objeto.

Os levantamentos foram realizados em fontes primárias (tendo como instrumento de coleta de dados a pesquisa documental) e fontes secundárias (pesquisa bibliográfica), conforme já mencionado. As fontes primárias são aquelas que possuem relação direta com a realidade. Os dados secundários foram obtidos através de pesquisas bibliográficas como, livros, revistas, artigos vinculados em periódicos especializados, relatórios de pesquisas na área, consultas à Internet (RICHARDSON, 1999).

A coleta de dados foi feita através de análise documental, realizada em relatórios elaborados pela empresa, e disponibilizados pelo proprietário da empresa, onde foi possível verificar as características da empresa e avaliar o nível de organização em que a empresa se encontrava.

## 1.6 ESTRUTURA

O primeiro capítulo aborda o contexto em que vive a empresa, um ambiente de constantes mudanças com a conseqüente necessidade de controle, medição do desempenho financeiro e não financeiro. Uma ferramenta, atualmente, utilizada para tais medições de gerenciamento estratégico é o *Balanced Scorecard*, usualmente, utilizado pelas grandes organizações. Neste estudo, observa-se a necessidade de implantação, desta mesma ferramenta, nas pequenas empresas, tendo em vista, possuírem necessidades semelhantes às grandes organizações, porém, com diferentes particularidades. Devido à escassa literatura acerca da utilização do BSC em pequenas organizações percebe-se a necessidade de um procedimento de implantação adequado às características das pequenas empresas.

No segundo capítulo é feita uma revisão bibliográfica apresentando os conceitos fundamentais do BSC, além da abordagem de alguns autores com experiências de procedimentos de implantação em grandes organizações. Realiza-se uma análise comparativa, entre as mesmas, verificando particularidades de cada procedimento.

O *Balanced Scorecard* aplicado em pequenas empresas é apresentado no terceiro capítulo a partir da pesquisa sobre as características e necessidades das mesmas. O BSC numa pequena organização objetiva os mesmos benefícios que nas grandes empresas. Algumas particularidades das primeiras, como a ausência de formalização de processos de gerenciamento, o tamanho da organização, suas divisões hierárquicas, dentre outras, são fatores que o gerenciamento através do BSC visa suplantar, bem como, proporcionar o aperfeiçoamento nos níveis de supervisão, informação e consenso apoiando e tornando constante o desenvolvimento. Através de análises comparativas sobre a implantação do BSC este estudo aponta uma proposta de implantação em pequenas empresas.

O quarto capítulo apresenta, então, a proposta de implantação do BSC em uma pequena empresa, aplicado após o estudo das principais características da mesma. Sugere-se uma prática adequada à sua realidade, criando métodos de controle ainda não aplicados às pequenas empresas, adequando as necessidades do BSC às características funcionais da empresa. Segue-se uma proposta que percorre as etapas de preparação, elaboração e implantação conforme as perspectivas e objetivos estratégicos da organização que deve envolver todos os participantes da

empresa num ambiente consensual que permita a todos a compreensão do significado estratégico da companhia.

O último capítulo é reservado às conclusões sobre a implantação do BSC numa pequena empresa, confirma-se que estas necessitam, tanto quanto as grandes empresas, de medir seu desempenho e que através do BSC e do alinhamento de dados, financeiros e não financeiros, possibilita-se uma ampliação do conhecimento sobre a empresa em todos os seus níveis, aumentando o comprometimento e potencial de desenvolvimento global da organização.

## **1.7 LIMITAÇÕES**

Algumas das limitações para o desenvolvimento de uma metodologia de BSC aplicada às pequenas organizações dizem respeito aos modelos já existentes, a cultura organizacional e a administração do tempo de desenvolvimento e aplicação da metodologia.

As metodologias de BSC, mais comumente encontradas, ou retratam ou estão indicadas à realidade das unidades de negócio de grande porte; as bibliografias existentes também são baseadas nessas experiências e nos seus resultados.

Outro fator diz respeito a realidade da grande maioria das pequenas organizações que possuem, culturalmente, um déficit no que se refere ao gerenciamento de suas atividades e resultados financeiros e não financeiros. Portanto, há uma resistência a ser vencida, ainda na fase de apresentação da proposta às empresas, que é a persuasão do corpo de empresários sobre a validabilidade e os benefícios possíveis de serem alcançados.

Há, também, a questão do tempo de elaboração e implantação do BSC que precisa estar aliado à realidade da empresa, devendo ser suficiente para abordá-la como um todo, mas, também, breve a ponto de não perder a validade das informações coletadas sobre o momento que a empresa vive em seu ramo de atividades.

## **2 BALANCED SCORECARD**

### **2.1 CONCEITOS FUNDAMENTAIS**

#### **2.1.1 PRINCÍPIOS DO *BALANCED SCORECARD***

Segundo Kaplan e Norton (2000, p.18):

O BSC capacitou as primeiras adeptas a focalizar e alinhar suas equipes executivas, unidades de negócio, recursos humanos, tecnologia da informação e recursos financeiros na estratégia da organização.

Assim, foi possível observar a atuação das organizações com base em cinco princípios comuns, considerados por Kaplan e Norton (2000) como sendo os princípios da organização focalizada na estratégia: traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização com a estratégia; transformar a estratégia em tarefa de todos; converter a estratégia em processo contínuo; e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

#### **a) Traduzir a estratégia em termos operacionais**

A importância, deste princípio, está em descrever e comunicar a estratégia a todos os colaboradores da organização de forma a envolvê-los, pois para alcançar os resultados extraordinários, considera-se fundamental explorar e investir nos ativos tangíveis e intangíveis já existentes, sendo que para Kaplan e Norton (2000, p.20) “O BSC fornece um referencial para descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente e imaginosa”.

#### b) Alinhar a organização à estratégia

Considera-se de suma importância a palavra alinhar neste princípio, no sentido de enfatizar que nas diversas unidades de negócios, de setores, de departamentos, dentre outras, existentes nas organizações, faz-se necessário que todos os colaboradores estejam focalizados e alinhados na estratégia. Segundo Kaplan e Norton (2000, p.22) “Para que o desempenho organizacional seja superior à soma das partes, as estratégias individuais devem ser conectadas e integradas”.

#### c) Transformar a estratégia em tarefa de todos

Mais uma vez, salienta-se a importância do foco, ou seja, para a consecução das atividades todos os colaboradores precisam compreender a estratégia de forma a aplicá-la adequadamente na sua tarefa diária, sendo isto possível por meio de uma comunicação eficiente, eficaz e efetiva. Portanto, destaca-se o BSC como sendo um método ideal para comunicar e educar a organização. Conforme Kaplan e Norton (2000, p.22) “As organizações focalizadas na estratégia exigem que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o êxito da estratégia”.

#### d) Converter a estratégia em processo contínuo

De acordo com os estudos de Kaplan e Norton (2000), a maioria das empresas, inclusive as de pequeno porte, concentram suas atividades em rever e comparar desempenhos ocorridos, deixando de discutir as estratégias e, até mesmo de implementá-las. Portanto, considera-se fundamental converter a estratégia em processo contínuo na organização. Para Kaplan e Norton (2000, p.24) “As empresas bem-sucedidas na adoção do BSC implementaram um processo de gerenciamento da estratégia”.

#### e) Mobilizar a mudança por meio da liderança

Sobressai, neste princípio, a importância do ser humano, ou seja, o colaborador inserido na organização, como força impulsionadora ao sucesso na implementação da estratégia. Segundo Kaplan e Norton (2000, p.26):

A experiência tem demonstrado reiteradamente que a condição isolada mais importante para o sucesso é o senso de propriedade e o envolvimento ativo da equipe executiva. A estratégia demanda trabalho em equipe para a coordenação das mudanças.

Ao comentar sobre coordenar esforços, Mosimann (1999, p.117) cita que todas as empresas, tanto as grandes como as pequenas, devem possuir um:

Órgão da estrutura empresarial, para administrar o sistema e informações econômico-financeiras da empresa e coordenar os esforços dos gestores de cada área, no intuito de maximizar os resultados globais da empresa.

#### 2.1.2 PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*

Kaplan e Norton (2000, p. 33-34) apontam que:

As mensurações do desempenho financeiro se expressam por meio de indicadores de resultado defasado, mas não comunicam os vetores do desempenho futuro, sob a forma de indicadores de como criar novo valor, mediante investimentos em clientes, fornecedores, empregados, tecnologia e inovação. O *Balanced Scorecard* fornece um referencial de análise da estratégia utilizada para a criação de valor, sob quatro diferentes perspectivas:

Financeira. A estratégia de crescimento, rentabilidade e risco, sob a perspectiva do acionista.

Cliente. A estratégia de criação de valor e diferenciação, sob a perspectiva do cliente.

Processos de negócios internos. As prioridades estratégicas de vários processos de negócios, que criam satisfação para os clientes e acionistas.

Aprendizado e crescimento. As prioridades para o desenvolvimento de um clima propício à mudança organizacional, à inovação e ao crescimento.

Essas perspectivas formam a estrutura do BSC, conforme figura 1. Para cada uma dessas perspectivas, podem ser tabulados objetivos - indicadores - metas - iniciativas.

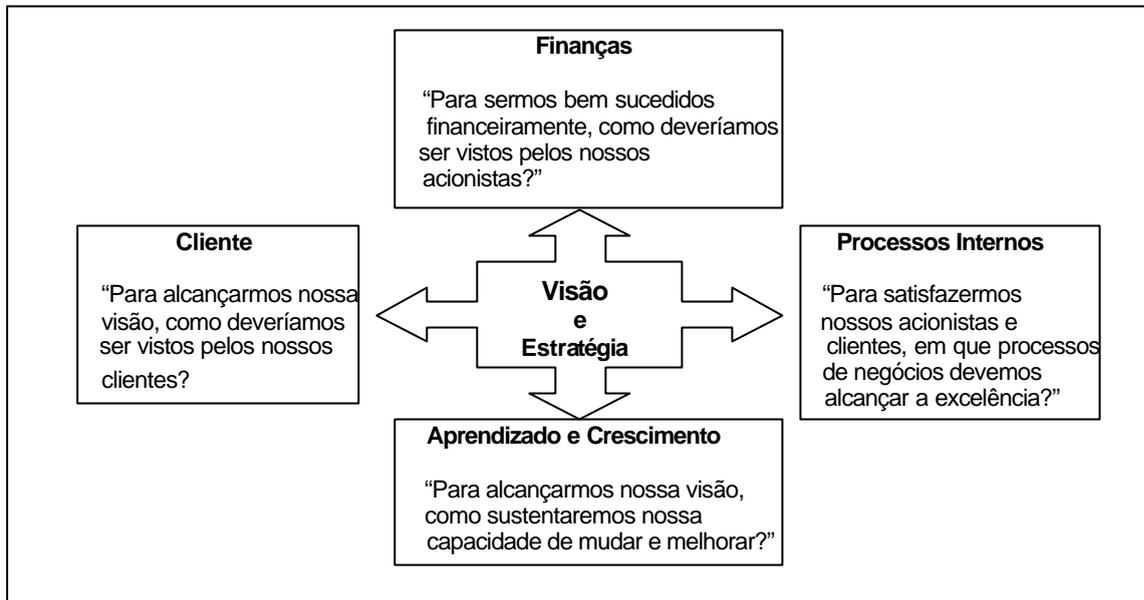


Figura 1: Estrutura do *Balanced Scorecard* (Fonte: Kaplan e Norton, 1997, p. 10)

A seguir são apresentados aspectos acerca de cada uma das quatro perspectivas, em separado, para melhor visualização.

### 2.1.2.1 Perspectiva financeira

Apesar das medidas financeiras tradicionais mostrarem resultados relativos às atividades passadas, o BSC conserva estas medidas porque elas sintetizam os fatos ocorridos, sendo que os objetivos financeiros, normalmente, estão relacionados à lucratividade. Portanto, a perspectiva financeira corresponde aos aspectos financeiros da organização, principalmente, no que diz respeito aos impactos das decisões estratégicas da organização nos indicadores e metas estabelecidas na área financeira.

Segundo Kaplan e Norton (1999, p.26) "As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros".

Os principais indicadores e objetivos estabelecidos na área financeira considerando as estratégias de crescimento, sustentação e colheita, são crescimento e mix<sup>2</sup> de receita; redução de custos/melhoria de produtividade; e utilização dos ativos/estratégia de investimentos (KAPLAN e NORTON, 1999).

Aos indicadores e objetivos relativos ao crescimento e mix de receita da organização, percebe-se a importância de avaliar o crescimento da receita em função de novos produtos ou novos clientes e mercados conquistados, buscando identificar o quanto de receita pode-se gerar com a inovação. Assim, esta condição, aliada ao indicador de capacidade que a organização possui para manter o nível de faturamento com o mercado já conquistado, sinaliza para os caminhos a serem seguidos em busca de vantagens competitivas, através do processo de inovação e auto desenvolvimento.

Ao desenvolver os indicadores relacionados aos custos e a melhoria de produtividade financeira, percebe-se a importância dos mesmos e sua relação com as atividades e os processos da organização e não, exclusivamente, com produtos ou serviços. Bem como, a relação existente entre os custos, o nível de produtividade e receita da organização, pois o problema pode não ser a geração de custos, mas considera-se importante saber se estes resultam em receitas significativas aliadas à produtividade e à lucratividade desejada.

De acordo com Kaplan e Norton (1999, p.59) como o custo da execução de atividade ou de produção pode consumir recursos e atividades de várias áreas da empresa, “um sistema de custeio baseado em atividades e em processos, provavelmente será necessário para a medição do custo unitário de processamento de transações e de produção”.

Na escolha de indicadores que expressem a utilização dos ativos/estratégia de investimentos, as organizações devem identificar as diretrizes a serem utilizadas de forma a proporcionar o aumento da intensidade dos ativos. Segundo Kaplan e Norton (1999, p.53):

O capital de giro, principalmente contas a receber, o estoque e contas a pagar, é um importante elemento de capital para muitas empresas (...) especialmente para as de pequeno porte que são mais vulneráveis ao mercado competitivo. Uma das medidas da eficiência do gerenciamento do capital de giro é o ciclo de caixa (...).

---

<sup>2</sup> Mix: misturar; relacionar-se.

Outro indicador importante é o retorno sobre o investimento em “capital físico, como sistemas de informação, equipamentos especializados, instalações de distribuição e outros prédios e instalações”, e “capital intelectual e humano, como técnicos capacitados, bancos de dados, e pessoal com conhecimento sobre o mercado e o cliente” (KAPLAN e NORTON, 1999, p. 53). Assim, pode-se melhorar a produtividade acelerando a geração de retornos financeiros.

### **2.1.2.2 Perspectiva dos clientes**

Nesta perspectiva, o BSC permite a identificação da satisfação de clientes, a participação nos mercados e intensidade da organização em reter a atual clientela, bem como, captar e reter a nova. Campos (1998, p.42) cita que “A satisfação e retenção do cliente e o foco no mercado são as forças que impulsionam as organizações que desejam sobreviver e progredir no século XXI”.

Jaurès (2001) relata que a perspectiva dos clientes começa com a identificação e decisão de quais clientes e mercados se deseja atingir e, qual a proposta de valor que será oferecida a eles. A escolha do mercado-alvo é feita em alguma fase da vida da empresa, porém, ela é passível de mudança em função de novos fatos onde se pressupõe alteração nos produtos e serviços oferecidos e/ou segmento de mercado de atuação, por exemplo. Essa perspectiva contribui, de maneira significativa, na consecução dos objetivos financeiros, em especial, de crescimento e rentabilidade, fornecendo o elo da empresa com a entrada de recursos financeiros.

Na perspectiva do cliente, o método permite que sejam identificados os segmentos de clientes e mercados em que a empresa ou unidade de negócios atuará e as medidas de desempenho da unidade nesses segmentos. Possibilita, ainda, que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados com segmentos específicos de clientes e mercado. Pode incluir medidas básicas ou genéricas do sucesso da estratégia e, normalmente, entre as medidas essenciais de resultado, estão a satisfação do cliente, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e o *marketshare*, devendo incluir, ainda, medidas específicas das propostas de valor que a unidade oferecerá aos seus clientes. Os vetores dos resultados essenciais para os clientes, como pontualidade

de entregas, serviços inovadores, capacidade de estimação de necessidades futuras, ou o que quer que seja valorizado pelo cliente, são fatores críticos para se atrair e/ou manter fiéis esses clientes a seus fornecedores. Essa perspectiva se relaciona com a perspectiva financeira, uma vez que permite que se articulem estratégias de clientes e mercados que proporcionem maiores lucros financeiros futuros (JAURÈS, 2001).

### **2.1.2.3 Perspectiva dos processos internos**

Conforme Atkinson *et al.* (2001) processos internos compreendem as diversas atividades empreendidas dentro da organização que, de uma forma ampla, possibilitam realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes. Abrange os processos de inovação (projeto e desenvolvimento de produtos e serviços), de operação (produção e comercialização) e de serviço pós-venda.

A perspectiva dos processos internos é elaborada após a perspectiva financeira e dos clientes, pois estas fornecem as diretrizes para seus objetivos (JAURÈS, 2001). Assim, são identificados os processos internos críticos em que a empresa ou unidade de negócios deve alcançar a excelência, permitindo que sejam oferecidas propostas de valor capazes de atrair e reter clientes e, ao mesmo tempo, satisfaça as expectativas de retornos financeiros interessantes aos acionistas. As medidas dos processos internos deverão ser definidas de forma a proporcionar o maior impacto na satisfação do cliente e no atingimento dos objetivos financeiros da empresa.

Os processos internos críticos, nesta perspectiva, podem ser identificados de forma a fazer com que a organização alcance a excelência. Na maneira tradicional os processos internos costumam ser analisados sob a ótica de melhorar a situação já existente. Com o uso do método BSC possibilita-se identificar processos de inovação e o nível de qualidade das suas operações, retendo a clientela ao agregar valor aos produtos e serviços existentes e atraindo através de novos produtos ou serviços, alcançando os objetivos financeiros e dos clientes.

Para Kaplan e Norton (1999, p.27) “os objetivos dos processos internos no BSC destacam os processos, dos quais vários talvez não estejam sendo executados atualmente, que são absolutamente críticos para o sucesso da estratégia”.

O BSC deve traduzir a missão e a estratégia de uma organização em objetivos e medidas tangíveis, pois, como já se constitui em uma máxima, “o que não é medido não é gerenciado” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 21). Diferentemente de outras abordagens, as quais tentam monitorar e melhorar processos existentes, o BSC vem identificar e propor processos inteiramente novos nos quais a empresa deva atingir a excelência para alcançar seus objetivos financeiros e do cliente. Uma outra diferença de abordagem oferecida pelo BSC é a incorporação de processos de inovação à perspectiva de processos internos, conforme ilustrado na figura 2.

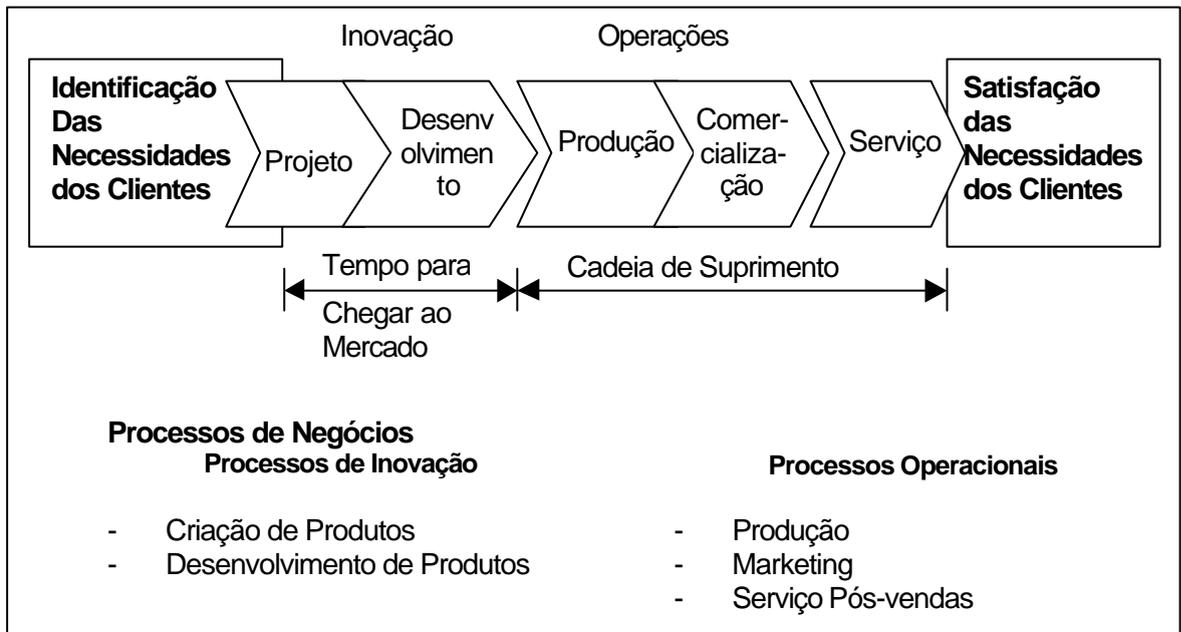


Figura 2: A perspectiva da cadeia de valores dos processos internos (Fonte: Norton e Kaplan, 1997, p. 28)

Os sistemas tradicionais de medição têm como foco os processos e clientes atuais, tentando melhorar e controlar as operações existentes (onda curta da criação de valores), o que se inicia com o recebimento do pedido de um cliente existente, relativo a um produto existente, terminando com a entrega desse produto ao cliente. Os vetores do sucesso financeiro a longo prazo podem exigir, entretanto, que a empresa crie produtos e serviços inteiramente novos que atendam às necessidades

emergentes de clientes atuais e futuros, num processo de inovação que caracteriza a onda longa de criação de valor.

#### **2.1.2.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento**

Esta perspectiva provém de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimento organizacionais. É a combinação entre satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários, bem como, entre a exatidão, relevância e disponibilidade das informações existentes nos sistemas de informações da organização.

Portanto, propicia identificar a infra-estrutura necessária que resulta em crescimento e melhoria, por meio de investimento nos colaboradores, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais (KAPLAN e NORTON, 1992).

Corresponde, também, ao aprendizado e crescimento funcional da organização, significando a capacidade em manter seus colaboradores motivados, satisfeitos e produtivos. Procurando medir o nível de criatividade dos seus colaboradores, buscando a racionalização de processos, agregando valor aos produtos e serviços, alinhando estes à visão e aos objetivos organizacionais.

Conforme Kaplan e Norton (1999, p.29):

Os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos no BSC, normalmente revelam grandes lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, sistemas e procedimentos, e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador.

A perspectiva do aprendizado e crescimento oferece a base para a consecução dos objetivos das outras perspectivas. O BSC coloca muito claramente a importância do fator humano ao destacá-lo como uma perspectiva à parte das outras. Isto porque, não só a implantação de uma nova estratégia, mas, também, a execução da estratégia atual depende de pessoas (JAURÈS, 2001).

Assim, convém enfatizar a importância do colaborador em todas as perspectivas mencionadas anteriormente, afinal, o comportamento e o esforço das pessoas são

necessários para o desenvolvimento das atividades profissionais, dentro de uma visão sistêmica que considere e analise os dois lados – colaborador e organização.

Portanto, é necessário que a organização estabeleça objetivos e desenvolva indicadores que meçam o grau de satisfação dos colaboradores refletindo o desenvolvimento pessoal e as condições ideais de trabalho.

### 2.1.3 *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA GERENCIAL

A figura 3 apresenta o propósito do BSC considerando-o como um método gerencial que trata dos processos críticos existentes na gestão empresarial.

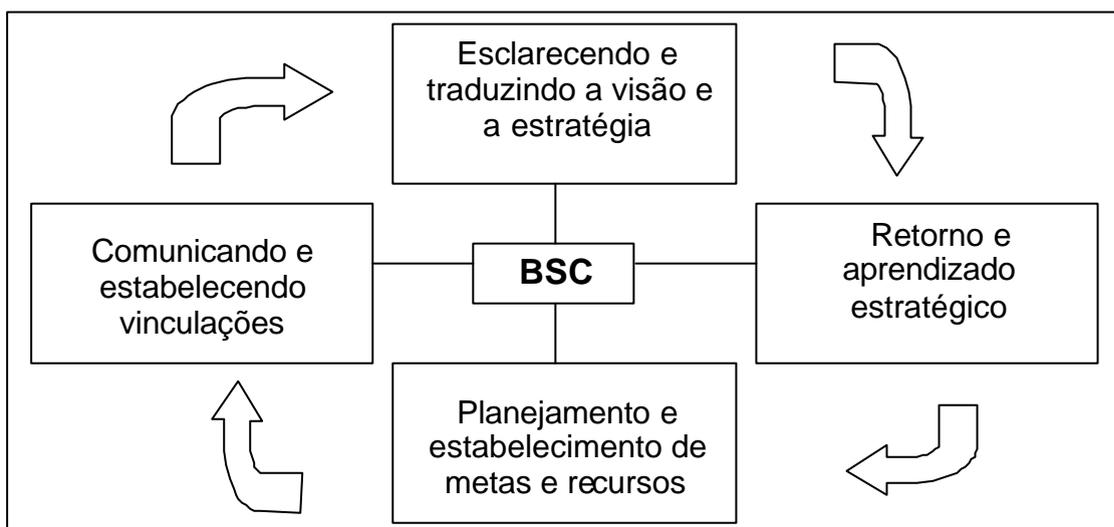


Figura 3: Processos críticos e gestão e o BSC (Fonte: Kaplan e Norton, 1997, p. 12)

Observa-se na figura acima, a preocupação em esclarecer e traduzir a visão com a ajuda do método BSC para a consecução perfeita e harmônica da estratégia adotada, por meio de todos os colaboradores da organização, facilitando o processo de comunicação entre os níveis. Segundo Kaplan e Norton (1999, p.13):

Os objetivos do *Scorecard* tornam-se uma responsabilidade funcional conjunta do grupo administrativo, e passa a funcionar como ponto de referência para uma série de importantes processos gerenciais baseados em equipes.

O método facilita a comunicação dos objetivos da organização, garantindo que estes sejam compreendidos, avaliados e controlados pelos colaboradores, sendo possível adotar metas individuais ou em equipes, de forma focalizada e alinhada. A partir do momento em que todos os funcionários compreendem os objetivos e medidas de alto nível, eles se tornam capazes de estabelecer metas locais que apoiem a estratégia global da unidade de negócios.

A contribuição do método BSC possibilita uma nova cultura em que a organização está focalizada na estratégia, fazendo uso do planejamento para estabelecer as metas e alinhar as iniciativas estratégicas, para Kaplan e Norton (2000, p.35) “(...) uma nova cultura, centrada não nos silos funcionais tradicionais, mas no esforço de equipe é imprescindível para o respaldo da estratégia”.

Kaplan e Norton (2000, p.35) esclarecem, também, que:

Ao definir com clareza a estratégia, comunicá-la de maneira consistente e conectá-la aos vetores de mudança, fomenta-se uma nova cultura baseada no desempenho, que vincula todas as pessoas e unidades às características exclusivas da estratégia.

Ainda, segundo Kaplan e Norton (2000, p. 37):

As empresas precisam substituir qualquer foco estreito e específico por uma visão abrangente em que a estratégia se situe no âmago dos sistemas gerenciais. As organizações focalizadas na estratégia usam o Balanced Scorecard para inserir a estratégia no centro dos processos gerenciais. Essa nova ferramenta apresenta uma contribuição sem igual, ao descrever a estratégia de maneira consistente e criativa.

O processo de aprendizado e crescimento pode ser facilitado com a utilização do *feedback* como forma de alinhar as ações dos colaboradores, visando a consecução do planejado, se ainda for considerado viável, e possibilitando as devidas correções em função de mudanças ambientais não previstas no planejamento inicial, num sistema contínuo de aprendizagem e, conseqüentemente, de crescimento.

De acordo com Kaplan e Norton (1999, p. 19):

O processo de aprendizado estratégico alimenta o processo seguinte – visão e estratégia – onde os objetivos extraídos das diversas perspectivas são analisados, atualizados e substituídos de acordo com a visão mais atualizada dos resultados estratégicos e dos vetores de desempenho necessários para os períodos futuros.

Portanto, BSC, como método gerencial, traduz a visão e estimula a busca pelo consenso das estratégias, traduzindo-as em objetivos estratégicos a serem implementados, de forma a despertar a inovação, diariamente, devido às mudanças ambientais, criando uma nova cultura focalizada na estratégia, permitindo o aprendizado e o crescimento a todos os colaboradores por meio da comunicação contínua.

Kaplan e Norton (1999, p.20) salientam que “O BSC preenche a lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais – a falta de um processo sistemático para implementar e obter retorno sobre a estratégia”.

A adoção do BSC como um método gerencial, implica em desenvolver uma série de indicadores não tradicionais para alinhar a organização à estratégia, monitorando e avaliando a implementação e, se necessário, efetuar mudanças fundamentais na própria estratégia. De acordo com Kaplan e Norton (1997), os indicadores estão atrelados à agregação de valor aos clientes da empresa, aos seus acionistas e ao desenvolvimento interno da organização, proporcionando uma mudança significativa nos critérios utilizados para analisar o plano e ações estratégicas.

Enfatizando a importância do método gerencial BSC, Campos (1998, p.108) menciona que este “(...) pode servir como referencial para os esforços da organização ao possibilitar definir e comunicar as prioridades aos gestores, colaboradores, investidores e até aos clientes”.

## **2. 2 IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD***

A implantação do BSC depende da estrutura da organização, devendo existir uma etapa inicial de preparação que determine a sua abrangência (escopo) e quem participará do processo. As unidades de negócio que devem participar do processo são aquelas que tenham seus próprios clientes, facilidades de produção e indicadores estabelecidos (SILVA, 2000).

Assim, previamente à criação e implementação do BSC, a empresa, com sua administração, deve obter consenso a respeito do porquê se desenvolver um *scorecard*, devendo, segundo Kaplan e Norton (1997), identificar e chegar a um acordo quanto aos principais propósitos do programa, que servirão para: orientar o

estabelecimento de objetivos e medidas para o *scorecard*; obter consenso entre os participantes; e esclarecer a estrutura para os processos de gestão e implementação que decorrem da construção do primeiro *scorecard*.

Uma segunda providência é definir quem será o arquiteto do processo, que personificará o responsável pela organização, filosofia, metodologia e desenvolvimento do *scorecard*. Esse profissional é, normalmente, um alto executivo advindo de áreas de apoio da organização, capaz de captar a estratégia, o foco no cliente, os processos internos críticos de sua empresa e o que mais for relevante para o atingimento dos objetivos da corporação ou unidade de negócios.

Deve, também, ser definida sua equipe, lembrando que o engajamento precisa partir de toda a alta administração, a qual liderará os processos gerenciais associados à utilização do *scorecard*. Pelo arquiteto, será garantida à equipe do projeto a disponibilidade de documentos, de material de consulta, de informações competitivas e de mercado, além de manter o foco e os trabalhos dentro do cronograma estabelecido.

Definidos os objetivos, o arquiteto do processo e sua equipe, dá-se início ao processo em si, composto de dez tarefas distribuídas ao longo das quatro etapas: definição da arquitetura de indicadores; definição dos objetivos estratégicos; escolha e elaboração dos indicadores; e elaboração do plano de implementação.

A seguir, enumera-se as etapas de criação e implementação do BSC, segundo alguns autores.

### 2.2.1 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* DE KAPLAN E NORTON

A proposta de Kaplan e Norton está baseada em três etapas: Etapa I - a arquitetura do programa de medição; Etapa II - o consenso em função dos objetivos estratégicos; e Etapa III - a escolha e elaboração dos indicadores.

### 2.2.1.1 Etapa I – Arquitetura do programa de mediação

Há duas tarefas na Etapa I: selecionar a unidade organizacional adequada e identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação.

#### a) Tarefa 1: Selecionar a unidade organizacional adequada

O arquiteto, consultando a alta administração, deve selecionar a unidade organizacional adequada à implementação do *scorecard*. Dependendo do porte da organização, pode ser bastante complexo iniciar o trabalho pela elaboração de um *scorecard* corporativo. Assim, pode ser interessante começar por uma unidade estratégica de negócios como, tecnologia, *marketing*, vendas, dentre outras, e, ao mesmo tempo, por facilidade, pode-se criar medidas agregadas de desempenho financeiro, sem problemas de alocação de custos e transferências de preços de produtos e serviços, entre outras unidades organizacionais, garantindo que se defina uma estratégia coerente e independente.

#### b) Tarefa 2: Identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação.

Aqui, o arquiteto deve analisar o relacionamento da unidade selecionada com outras unidades, bem como, a estrutura divisional e corporativa, realizando entrevistas com seus principais executivos, a fim de levantar quais os objetivos financeiros estabelecidos para a unidade, os temas corporativos primordiais e as relações com as outras unidades. A partir da determinação das relações unidade/corporação, é possível identificar limitações e oportunidades que, provavelmente, seriam desconsideradas, caso a unidade fosse tomada como estrutura organizacional totalmente independente.

### 2.2.1.2 Etapa II – O consenso em função dos objetivos estratégicos

A Etapa II tem como tarefas: a realização da primeira série de entrevistas; uma seção de síntese; e o primeiro workshop<sup>3</sup> executivo.

#### a) Tarefa 3: Realizar a primeira série de entrevistas

O arquiteto deve preparar e enviar material informativo sobre o BSC e seus objetivos aos administradores da unidade em que será implementado o *scorecard*. Em seguida, realizar a primeira série de entrevistas com esses executivos, as quais devem durar cerca de noventa minutos cada uma. O objetivo dessa tarefa é apresentar a nova ferramenta, esclarecer dúvidas e obter informações iniciais sobre a estratégia organizacional e como isso se traduz em objetivos e medidas para o *scorecard*.

#### b) Tarefa 4: Seção de síntese

O arquiteto e sua equipe devem sintetizar os resultados das entrevistas, preparando uma relação preliminar de objetivos e medidas que servirão de base para a primeira reunião com a alta administração, aproveitando a ocasião para antever possíveis resistências às mudanças a serem provocadas pelo *scorecard*. Obtém-se, então, uma lista e uma classificação de objetivos contemplando as quatro perspectivas. A equipe deve avaliar se essa relação preliminar de objetivos prioritários retrata a estratégia da unidade e, se os objetivos classificados dentro das quatro perspectivas, apresentam-se interligados em relações de causa e efeito.

---

<sup>3</sup> Workshop: seminário; curso intensivo.

### c) Tarefa 5: *Workshop* executivo – primeira etapa

Neste primeiro *workshop*, o arquiteto é encarregado de convocar e realizar uma reunião com a alta administração, atuando como facilitador na busca de consenso. São apresentados os objetivos listados na etapa anterior, suas classificações e citações obtidas nas entrevistas.

A abordagem é feita segundo as quatro perspectivas: a dos acionistas, a dos clientes, a dos processos internos e a de aprendizado e crescimento, seqüencialmente, explorando individualmente cada medida, com seus pontos fortes e fracos. O número de medidas para cada perspectiva pode ser elevado devendo ser realizada votação para determinar as opções de maior relevância, reduzindo para três ou quatro medidas por perspectiva.

Havendo disponibilidade, pode ser ainda realizado um *brainstorming* entre todos os participantes no sentido de se levantar indicadores para cada objetivo. A equipe executiva é dividida em quatro subgrupos responsáveis, cada um, por uma perspectiva. Além dos altos executivos, devem fazer parte, desses subgrupos, representantes dos níveis gerenciais subseqüentes e principais gerentes funcionais, de modo a propiciar uma base mais ampla de discussão e consenso.

Ao final do *workshop*, a equipe deverá ter detalhado cada objetivo e preparado uma lista de indicadores potenciais para cada um desses objetivos. O arquiteto deverá preparar e distribuir um relatório com a síntese das conclusões e relacionar a composição e liderança de cada subgrupo.

#### **2.2.1.3 Etapa III – Escolha e elaboração dos indicadores**

Nesta última etapa está concentrado o maior número de tarefas: reuniões de subgrupos; o segundo *workshop* executivo; desenvolvimento do plano de implementação, o terceiro *workshop* executivo; e a finalização do plano de implementação.

#### a) Tarefa 6: Reuniões dos subgrupos

Ao longo de várias reuniões, o arquiteto trabalhará com cada subgrupo tendo por finalidade refinar a descrição dos objetivos estratégicos, identificar os indicadores que melhor traduzem a intenção do objetivo, identificar as fontes de informações e ações necessárias para tornar essas informações acessíveis para cada indicador e, para cada perspectiva; e identificar as relações críticas entre seus indicadores, como cada perspectiva se relaciona com as demais e, ainda, como cada medida influencia a outra.

Este trabalho tem como objetivo, identificar os indicadores (de resultados e de desempenho) que melhor comuniquem, implementem e monitorem a estratégia da unidade de negócios.

O resultado final deve ser uma lista para cada perspectiva de objetivos detalhadamente descritos; uma descrição dos indicadores para cada objetivo; como cada indicador pode ser quantificado e apresentado; e um modelo gráfico de como os indicadores se inter-relacionam dentro de uma perspectiva e entre as demais perspectivas.

#### b) Tarefa 7: *Workshop* executivo – segunda etapa

É realizado um segundo *workshop* com a alta administração, seus funcionários diretos e um maior número de gerentes de nível médio, que irão debater os objetivos e indicadores experimentais da organização para o *scorecard* elaborado pelos subgrupos, além da visão da estratégia. Uma meta para essa fase dos trabalhos é elaborar, ao final, uma brochura que comunique as intenções e o conteúdo do *scorecard* a todos os funcionários da unidade de negócios. Um segundo objetivo seria incentivar os participantes a elaborar objetivos de superação para cada um dos indicadores, propondo os índices de melhorias a serem alcançados a curto e em longo prazo.

c) Tarefa 8: Desenvolvimento do plano de implementação

Uma equipe, normalmente composta pelos líderes de cada subgrupo, será encarregada de formalizar as metas de superação e desenvolver um plano de implementação para o *scorecard*, o qual contemplará uma forma de como os indicadores se ligarão aos bancos de dados e sistemas de informações, podendo vir a ser desenvolvido um sistema de informações executivas inteiramente novo, que vincule as métricas de alto nível das unidades de negócios ao chão de fábrica e às medidas operacionais de cada local.

d) Tarefa 9: *Workshop* executivo – terceira etapa

É realizado um terceiro *workshop* com a alta administração da unidade para validar as metas de superação propostas pela equipe de implementação, bem como chegar a uma decisão final sobre a visão, os objetivos e os indicadores desenvolvidos nos *workshops* anteriores. É necessário que se chegue, até o final do *workshop*, a um plano de comunicação do BSC, a todos os funcionários, integrando o *scorecard* à filosofia gerencial e desenvolvendo um sistema de informações que alimente o *scorecard*.

d) Tarefa 10: Finalização do plano de implementação

É necessário, para que se crie valor, que o BSC seja integrado ao sistema gerencial da organização, preferencialmente num prazo de sessenta dias.

## 2.2.2 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* DE OLVE, ROY E WETTER

Olve, Roy e Wetter (2001) apresentam uma estrutura para o processo de construção do *scorecard* que pode ser adaptado à realidade de diversas companhias levando em conta suas condições internas, bem como, sua posição no mercado.

Estes autores afirmam que uma metodologia de gerenciamento estratégico precisa ter como base a rotina diária da companhia que mostrará como expressar, em termos tangíveis, a performance da empresa e as estratégias para monitoramento contínuo da implementação do *balanced scorecard*. A divisão de tarefas e tempo variariam de acordo com as características e situações de cada empresa sendo sugerido, pelos mesmos, o seguinte arranjo:

### **2.2.2.1 Etapa 1 – Definir a indústria, descrever seu desenvolvimento e o papel da companhia**

Segundo Olve, Roy e Wetter (2001) nesta primeira etapa será desenvolvida uma pesquisa para estabelecer um consenso sobre as características da indústria e conhecer, a partir daí, o papel, a posição atual e como a indústria irá se portar em um momento futuro. A melhor forma para execução desta primeira etapa é a realização de entrevistas individuais, basicamente com a alta direção e com os líderes de opinião mais influentes na companhia, a principal importância, das mesmas, está em ouvir o que as pessoas dizem e, assim, orientar decisões e atitudes que nortearão a empresa de modo que adquira o dinamismo necessário para as adaptações estratégicas.

### **2.2.2.2 Etapa 2 – Estabelecer / confirmar a visão da companhia**

Esta etapa, de acordo com Olve, Roy e Wetter (2001) é um excelente momento para estabelecer a visão estratégica da companhia de forma mais compartilhada. A companhia deverá buscar um curso comum no desenvolvimento estratégico, através do qual será percebido, por todos da empresa, sua função, sua posição no mercado, bem com, sua situação interna e externa que mostrará a flexibilidade que a companhia precisa para se adaptar a um ambiente de negócios tão dinâmico.

Segundo os autores, a proposta é que os participantes expressem em poucas palavras-chave como interpretam a visão do negócio sob a ótica de quatro perspectivas: financeira; do cliente; do processo; e do desenvolvimento, então, a partir do panorama que for criado, irá se estabelecer as prioridades e, após as discussões, uma conclusão.

### **2.2.2.3 Etapa 3 – Estabelecer as perspectivas**

Depois de estabelecer a visão e o conceito do negócio, é o momento de determinar as perspectivas para se construir um *scorecard*. De acordo com o modelo original de Kaplan e Norton existem quatro perspectivas: financeira; do cliente; dos processos internos; e da aprendizagem e crescimento.

O desenvolvimento da empresa deverá ser norteado de acordo com o propósito que a direção pretende para seus produtos e serviços. Algumas companhias preferem acrescentar alguma outra perspectiva dentro deste quadro.

Segundo Olve, Roy e Wetter (2001) a escolha destas perspectivas, nesta etapa, deve ser direcionada pela lógica do negócio, com uma inter-relação clara entre as diferentes perspectivas.

#### **2.2.2.4 Etapa 4 – Romper a visão conforme cada perspectiva e formular os objetivos estratégicos gerais**

O propósito desta etapa é traduzir a visão para termos concretos a partir das perspectivas, anteriormente, estabelecidas e alcançar o equilíbrio total que é uma característica do modelo e do método do *Balanced Scorecard*. Assim, uma das formas de chegar a esse equilíbrio é pedir que cada um dos participantes descreva as regras básicas gerais que poderão orientar, mais fácil e eficientemente, a companhia no sentido da visão desejada. Assim os autores afirmam que:

(...) a partir daí, as regras e estratégias básicas adequadas podem ser identificadas: lucratividade a curto e longo prazos; as formas sob as quais a companhia deve competir, tais como preço e prazo de entrega; organização da companhia; e o tipo de competência a ser cultivado e oferecido em casa. As outras estratégias a serem estabelecidas relacionam-se às áreas em que a companhia desenvolverá seus produtos e serviços, e quem será responsável pelo desenvolvimento (OLVE, ROY E WETTER, 2000, p. 64).

Diante dessa observação as estratégias estarão direcionadas sob a ótica dessa visão e ficará mais fácil entender o que significa e como ela afetará as operações cotidianas da companhia.

#### **2.2.2.5 Etapa 5 – Identificar os fatores críticos do sucesso**

Nesta etapa deverá passar-se das descrições e estratégias resumidas para uma discussão e julgamento com uma visão bem sucedida. Assim, nesta fase a companhia deverá decidir quais são os fatores mais críticos para o sucesso e relacioná-los em ordem de prioridade. Desta forma, a maneira mais apropriada para iniciar esta etapa, será formar grupos de discussão, para determinar por exemplo, quais são os cinco fatores mais importantes para que se consiga atingir os objetivos estratégicos estabelecidos previamente. Ao término desta discussão, obtêm-se uma lista desses fatores que servirá de base para desenvolver as medidas-chave.

Olve, Roy e Wetter (2001) sugerem que antes de começar a desenvolver as medidas-chave é necessário alinhar o *scorecard* verticalmente, ou seja, identificar e classificar em ordem de prioridade os fatores críticos de sucesso, bem como, alinhá-los horizontalmente, que é considerada a forma mais fácil, pois é a preparação de um fluxograma para verificar se as perspectivas diferentes se relacionam entre si.

#### **2.2.2.6 Etapa 6 – Desenvolver medidas, identificar as causas e os efeitos e estabelecer um equilíbrio**

Nesta fase Olve, Roy e Wetter (2001) decidiram tratar como uma única etapa, mas na prática seria interessante desenvolver em duas partes, onde, na primeira, seriam propostas as medidas e, em seguida, estudaria-se a viabilidade das mesmas, ao mesmo tempo, seria verificada a estrutura e a consistência lógica das mesmas.

Para desenvolver as medidas-chave é interessante utilizar uma forma de *brainstorming*<sup>4</sup> em que nenhuma idéia ou pensamento é descartado, já que nesta fase final serão especificadas e classificadas em ordem de prioridade as medidas mais relevantes para serem monitoradas e que, de fato, permitem medições. Depois de determinar essas medidas-chave, o grande desafio é estabelecer as relações de causa e efeito e criar um equilíbrio entre as diferentes medidas nas perspectivas selecionadas. Portanto, é interessante introduzir uma discussão para se chegar a um equilíbrio entre as diferentes medidas, tanto de curto prazo como de longo prazo, para que as mesmas não entrem em conflito uma com a outra. Assim, elas deverão ajustar-se a uma visão abrangente e estratégica geral para serem sustentadas.

#### **2.2.2.7 Etapa 7 – Estabelecer um *scorecard* abrangente**

O propósito desta etapa é apresentar às pessoas, o *scorecard* para ser aprovado. É interessante que cada um na organização esteja informado, inclusive através de

---

<sup>4</sup> Brainstorming: procedimento utilizado para solucionar problemas por meio de diversas idéias.

uma documentação suplementar, como um texto explicativo, por exemplo, pois isso facilita sua implementação e o processo de ruptura do *scorecard*.

#### **2.2.2.8 Etapa 8 – Ruptura do *scorecard* e medidas por unidade organizacional**

Nesta etapa de desdobramento do *scorecard*, ele estará diretamente ligado com o tamanho da companhia e organização, pois o *scorecard* de alto nível e as medidas são decompostas e aplicadas nas unidades organizacionais de nível mais baixo. Então, o que tem que ser verificado é quantos níveis diferentes existem em uma organização. Como exemplo de organização, ela pode ser dividida nos seguintes níveis: a companhia; a unidade de negócio; o departamento/a função; o grupo; e as pessoas. Portanto, um dos objetivos desta fase é fazer com que o *scorecard* venha a permitir que os empregados possam ver claramente como a visão da companhia e os objetivos gerais afetam as operações diárias, ou seja, tornar o *scorecard* o mais tangível e compreensível possível.

#### **2.2.2.9 Etapa 9 - Formular objetivos**

Para formular os objetivos tanto de curto e longo prazo é essencial que esses sejam consistentes com a visão abrangente e a estratégia geral, bem como, que eles não entrem em conflito uns com os outros. Por esse motivo, os objetivos devem estar alinhados tanto na horizontal como na vertical. De modo que a organização possa analisar seu curso continuamente e tomar as providências corretivas necessárias a tempo.

Olve, Roy e Wetter (2001, p. 83) afirmam que é “importante criar um processo para especificar as responsabilidades, a fim de fixar os objetivos e medir a performance”. Os mesmos indicam que esse processo deve gerar repostas para as seguintes questões: “De que forma? Para quais unidades? Quão freqüentemente? E - não menos - por quem?” (OLVE, ROY e WETTER, 2001, p. 83).

### **2.2.2.10 Etapa 10 - Desenvolver um plano de ação**

Para finalizar e completar o *scorecard*, deve-se desenvolver planos de ação, nestes, deve-se incluir tanto as pessoas responsáveis como, também, um programa para o relatório provisório e o relatório final. Desse modo, o grupo pode chegar a um consenso sobre a lista de prioridades e sobre o programa, evitando assim aqueles planos muito ambiciosos, que podem ser mais tarde uma fonte de frustração e irritação, influenciando negativamente na construção do *scorecard*. Portanto, “em combinação com as medidas que foram desenvolvidas, essa lista é um dos principais documentos da alta direção para exercer o seu controle” (OLVE, ROY e WETTER, 2001, p. 83 e 84).

### **2.2.2.11 Etapa 11 - Implementação do *scorecard***

Nesta última etapa é importante que o *scorecard* seja acompanhado, continuamente, para que o mesmo possa preencher seu papel como uma ferramenta de administração. Portanto, na implementação do *scorecard* deve-se incluir regras e formas sugeridas para assegurar “a manutenção do *escore* equilibrado” (OLVE, ROY e WETTER, 2001, p. 87) tornando, assim, um trabalho diário da companhia. Outra questão importante, nesta fase, é que as medidas selecionadas, principalmente, as de controle de curto prazo, devem ser continuamente abertas a questionamentos para que possam ser revisadas ou mesmo substituídas por outras mais atuais.

Diante deste contexto os autores levantam a seguinte questão: “somente quando o *scorecard* passa a ser uma parte dinâmica e funcional da vida cotidiana da companhia, sua introdução pode ser considerada completa” (OLVE, ROY e WETTER, 2001, p. 87).

Todo o processo desde a preparação até a implantação do *balanced scorecard* numa empresa envolve a visão estratégica de gerenciamento, justifica-se, assim, a necessidade de tantos procedimentos a fim de se chegar mais perto do desenvolvimento exato.

Os autores, citados nestas etapas, defendem a idéia não de exatidão, mas de maior proximidade, com a possibilidade de expressão clara e difusão abrangente da estratégia, bem como, uma visão da companhia com a finalidade de demonstrá-la como um todo a partir de diversas dimensões definidas pelos integrantes.

### 2.2.3 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* DE WALTER E KLIEMANN

Walter e Kliemann Neto (2000) desenvolveram uma proposta de metodologia de elaboração do BSC, onde afirmam que, basicamente, todas as referências sobre a elaboração de BSC caminham numa seqüência única, existindo pequenas variações de acordo com o perfil de cada organização.

Os autores elegem os objetivos que definirão a estratégia que a organização deverá seguir. A elaboração do sistema de gestão BSC pressupõe as perspectivas financeiras; dos clientes; dos processos internos e de aprendizado e crescimento as quais preparam a empresa para implantação do sistema proposto, além do planejamento de informação dos meios de divulgação de todo processo de desenvolvimento deste sistema de gestão. Já a fase de implantação corresponde ao planejamento e execução após a fase de elaboração.

O esquema básico da proposta da incorporação do BSC em empresas é descrito na figura 4.

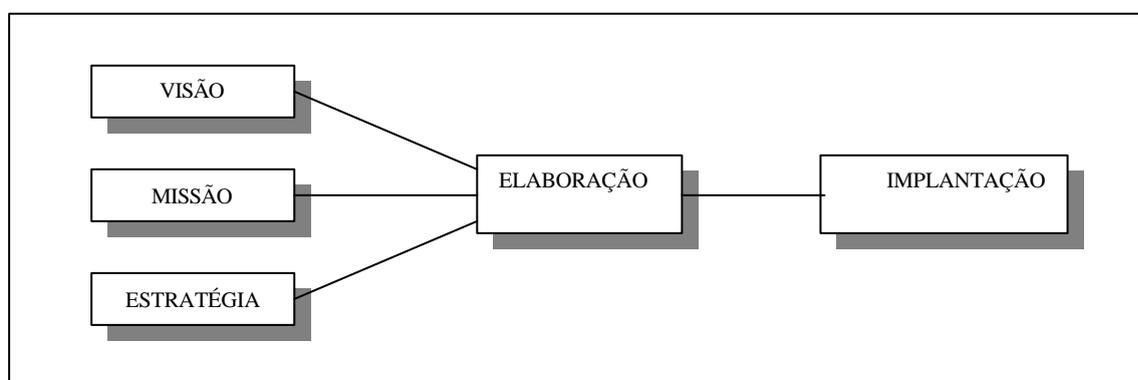


Figura 4: Seqüência de etapas para incorporação do *Balanced Scorecard* (Fonte: Walter e Kliemann Neto, 2000, p. 04)

A metodologia proposta por Walter e Kliemann Neto (2000) segue as seguintes fases:

- 1) O *input*<sup>5</sup> do processo é sempre a estratégia formulada, juntamente com a Visão da empresa e a Declaração de Missão. Dentro do processo de elaboração, estas definições são naturalmente reavaliadas.
- 2) Em seguida definem-se as perspectivas, sendo que geralmente correspondem aos quatro focos propostos por Kaplan e Norton: perspectivas Financeira, dos Clientes, dos Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento.
- 3) Identificam-se então os objetivos estratégicos para cada uma, a partir da estratégia definida da Unidade de Negócios.
- 4) Após, são eleitos os indicadores para cada objetivo estratégico, e em seguida definem-se as metas de superação e os planos de ação (iniciativas) para alcançá-las.
- 5) A última etapa corresponde à implantação, que é o processo mais complexo, e que não tem fim, pois o BSC é um processo contínuo.

Assim, observa-se que, de acordo com Walter e Kliemann Neto (2000) em sua proposta de elaboração do BSC, existe a possibilidade de aplicação deste numa grande empresa, bem como, em uma pequena organização, tendo esta última a necessidade de adaptação.

Walter e Kliemann Neto (2000) propõem um processo de elaboração dividido em três etapas como demonstra o quadro 1:

CONHECIMENTO DA ORGANIZAÇÃO E PREPARAÇÃO DO PROCESSO DE DISCUSSÃO	1) Definir a UN e identificar suas características 2) Estabelecer o consenso entre a alta administração
ELABORAÇÃO	3) Estabelecer as perspectivas e os objetivos estratégicos 4) Estabelecer indicadores 5) Obter consenso sobre o BSC preliminar e formular metas de superação 6) Formular planos de ação
PREPARAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO	7) Aprovação final 8) Implantação progressiva

Quadro 1: Etapas do processo de elaboração (Fonte: Walter e Kliemann Neto, 2000, p. 06)

Descrevem-se, a seguir, as etapas com os respectivos passos necessários ao processo de elaboração.

---

<sup>5</sup> Input: entrada.

### **2.2.3.1 Etapa 1 - Conhecimento da organização e preparação do processo de discussão**

a) 1º Passo: Identificar as características da unidade de negócio

Neste momento, o facilitador deverá preparar material básico sobre o BSC para que o diretor executivo da empresa tenha uma clara percepção sobre os benefícios a serem alcançados com a utilização do mesmo. Ainda neste momento, o facilitador juntamente com o diretor executivo, estará incluindo documentos internos sobre a visão, a missão e a estratégia da unidade para que seja feita uma revisão das mesmas (WALTER e KLIEMANN NETO, 2000).

b) 2º Passo: Estabelecer consenso entre a alta administração

O consenso entre a alta administração promove a unificação do sistema na empresa no nível gerencial que passa a definir perspectivas e objetivos estratégicos com debates constantes entre os grupos (WALTER e KLIEMANN NETO, 2000).

### **2.2.3.2 Etapa 2 – Elaboração**

a) 3º Passo: Estabelecer as perspectivas e objetivos estratégicos

Segundo Walter e Kliemann Neto (2000), nesta fase, o facilitador juntamente com a alta administração da empresa, reúnem-se com a finalidade de definir as perspectivas e os objetivos estratégicos, bem como, iniciar a discussão dos indicadores preliminares por perspectiva.

b) 4º Passo: Estabelecer indicadores para as perspectivas

Esta fase deve ser dividida em subgrupos. Os indicadores devem ter inter-relação com as perspectivas já delimitadas e, se o esquema proposto por Kaplan e Norton for seguido, deve-se, inicialmente, desenvolver atividades visando à perspectiva financeira, seguida pela perspectivas dos clientes e, finalmente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento. A criatividade e envolvimento de todos devem ser valorizados a fim de estimular a participação, porém deve haver relação direta entre os indicadores, as metas e as perspectivas propostas.

c) 5º Passo: Obter consenso sobre o *balanced scorecard* preliminar, formular metas de superação

Grupos e subgrupos devem possuir seus próprios facilitadores, as avaliações das proposições devem ser constantes e, ainda, deve ser eleito um grupo de projeto para supervisionar os planos de ação ao longo da implantação com representantes de diversas áreas da empresa. Técnicas como o *brainstorming* e *5W2H\** são ferramentas que servirão para auxiliar a implantação. As informações devem servir de base a um raciocínio lógico que transformará visão e missão em ações verdadeiramente estratégicas.

d) 6º Passo: Formular planos de ação, projetar sistemas de informação e de divulgação

Utiliza-se o conceito de Times de Trabalho Auto-dirigidos (TTA's) apresentado por Campos (1998); eles são responsáveis por desenvolver as iniciativas para se atingir as metas de superação, através da criação de planos de ação específicos. Cada plano de ação deve indicar a maneira como os indicadores se ligam aos

bancos de dados e sistema de informação. Conclui-se aqui o estágio de “Elaboração”.

### **2.2.3.3 Etapa 3 – Preparação da implantação**

#### a) 7º Passo: Aprovação final

A alta administração em conjunto com os grupos de projeto e os TTA's devem chegar a um consenso e aprovação final. Um seminário deve decidir uma programação de implantação progressiva dos trabalhos, iniciando-se no plano gerencial, e após sedimentação da nova filosofia, parte-se para implantação individual e noutros departamentos.

#### b) 8º Passo: Implantação progressiva

É a colocação do sistema em funcionamento, fazendo algumas revisões dos objetivos estratégicos das metas e dos indicadores de desempenho. O BSC deverá ser implantado imediatamente após a elaboração, sob pena da perda de motivação dos envolvidos no programa.

### **2.2.4 COMPARAÇÃO ENTRE AS PROPOSTAS DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD***

A análise, das propostas descritas, ressalta características de fundamental importância para as metodologias de elaboração e implantação do BSC em grandes organizações. Tão grande é a relevância destas características que é possível observar que elas se repetem ao longo do desenvolvimento das propostas, ora

resguardando às mesmas particularidades, ora apresentando algumas variações, como fica exposto no quadro, a seguir, que ressalta as principais vertentes dos estudos de Kaplan e Norton; Olve, Roy e Wetter; e Walter e Kliemann.

Critérios analisados em cada proposta de implantação									
Autores	Escopo da proposta	Estrutura	Perspectivas	Procedimento	Objetivos estratégicos	Indicadores	Condutores	Envolvimento	Tipo de Organizações
Kaplan e Norton	A proposta é dividida em quatro etapas e subdividida em dez tarefas	1º Definição da arquitetura de indicadores 2º Definição dos objetivos estratégicos 3º Seleção e Elaboração de indicadores 4º Elaboração do plano de implementação	Perspectiva financeira; Perspectiva do cliente; Perspectiva dos processos internos e; Perspectiva do aprendizado e crescimento	Utilização de entrevistas, workshop's para construção do <i>scorecard</i>	Três a quatro objetivos estratégicos para cada perspectiva	Identificam os indicadores que melhor captem e comunicam a intenção do objetivo	O arquiteto deve ser de preferência um alto executivo de áreas de apoio de dentro da organização	Alta gerência e seus subordinados diretos	Grandes empresas
Olve, Roy e Wetter	A proposta é dividida em onze etapas e não há subdivisões	1º Definir a indústria, descrever seu desenvolvimento e o papel da companhia e suas tendências 2º Estabelecer/confirmar a visão 3º Estabelecer as perspectivas 4º Romper a visão, conforme cada perspectiva e formular os objetivos estratégicos gerais 5º Identificar os fatores críticos do sucesso 6º Desenvolver medidas, identificar as causas e os efeitos e estabelecer um equilíbrio 7º Estabelecer o <i>scorecard</i> de alto nível 8º Ruptura do <i>scorecard</i> e das medidas pela unidade organizacional 9º Formular os objetivos 10º Desenvolver um plano de ação 11º Implementando o <i>scorecard</i>	Segue a mesma linha de Kaplan e Norton, porém faz uma ressalva sobre a criação da perspectiva humana ou do empregado	Segue a mesma linha utilizando-se de entrevistas e seminários para construção do <i>scorecard</i>	Não específica	Através dos fatores críticos sucesso desenvolve-se as medidas-chave. Cabe lembrar que deve-se alinhar tanto na vertical como na horizontal esse fatores críticos do sucesso	Dar preferência para ser conduzido por alguém externo à companhia com experiência em projetos de <i>Balanced Scorecard</i>	Alta direção, grupo do projeto	Grandes empresas
Walter e Kliemann	A proposta é dividida em três etapas e subdividida em oito passos	1º Conhecimento da organização e preparação do processo de discussão 2º Elaboração 3º Preparação da Implantação	Estabelece as mesmas perspectivas de Kaplan e Norton	Segue a mesma linha utiliza entrevistas e <i>workshop's</i>	Não específica	Praticamente segue a mesma linha de Kaplan e Norton, onde os indicadores tem uma relação direta com as metas e as perspectivas propostas	O facilitador é de preferência uma pessoa de dentro da organização	Alta administração, grupos de projeto e os TTA's	Grandes empresas

Quadro 2: Propostas comparativas do BSC em grandes empresas

A apresentação dos critérios, dessas propostas, permite a visualização das principais diferenças entre uma e outra abordagem, além de realçar suas importâncias, enriquecendo a reflexão para a elaboração futura de uma metodologia aplicável em pequenas empresas.

As propostas de implantação do BSC em grandes empresas, apresentadas por esses autores, praticamente mantêm a mesma fundamentação, com variações nos desdobramentos das etapas de elaboração, desenvolvimento e implantação de acordo com a estrutura e hierarquia organizacional.

Nos demais critérios, Olve, Roy e Wetter destacam o fator humano dentro das perspectivas; avaliam que os fatores críticos de sucesso, bem como, o alinhamento horizontal e vertical da empresa são os principais indicadores; e acreditam, ainda, ser mais viável para a empresa a presença de um profissional externo e com amplo conhecimento sobre BSC para conduzir sua implantação.

### **2.3 COMENTÁRIOS**

Acredita-se que cada unidade organizacional irá direcionar a construção de seu próprio planejamento estratégico, tendo em vista que é a partir de suas particularidades que são criadas as mais adequadas formas de mensuração dos fatores internos definidores do desempenho.

Ao longo dos estudos, desde Kaplan e Norton, pode-se ampliar a visão sobre a importância da medição através do BSC unindo dados, não-financeiros e financeiros, compilando informações que complementam o pensamento estratégico mais capacitado a bem administrar uma empresa através das principais perspectivas do cliente, financeira, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Estes procedimentos vão sendo adequados ao perfil de cada estrutura organizacional, o BSC pode ser implementado em qualquer estilo de empresa, reforçando, ainda, a necessidade do envolvimento de todos da empresa e da importância do controle do tempo entre a elaboração e implantação a fim de que não se perca a validade dos dados avaliados internamente.

A estratégia sendo um dos fatores que podem determinar o sucesso de uma organização, influencia também as empresas de pequeno porte, o BSC então se

destaca como um novo sistema para esta gestão estratégica alinhando recursos como financiamento, pessoal e tecnologia aos novos programas necessários à implementação da estratégia.

Assim, todos os objetivos e indicadores do BSC, financeiros e não financeiros, devem emanar da visão e da estratégia da empresa. Conseqüentemente, o BSC transforma-se em uma ferramenta para a gestão da estratégia, induzindo a empresa a olhar além dos indicadores financeiros e a concentrar a atenção nos fatores que criam valor econômico.

O próximo capítulo analisa as pequenas empresas, bem como, suas características, e, a partir do predomínio de suas necessidades, evidencia a possibilidade da utilização do BSC em prol das mesmas, uma vez que já utilizado nas grandes empresas gera benefícios ao seu desenvolvimento.

### **3 BALANCED SCORECARD EM PEQUENAS EMPRESAS**

#### **3.1 PEQUENAS EMPRESAS**

As pequenas empresas destacam-se pela importância no panorama econômico e, também, por suas histórias de fundação, desenvolvimento e, até mesmo, de declínio. A possibilidade de ampliar o modo de ver e conhecer essas empresas, através do BSC, pode ser um dos grandes benefícios agregados a elas.

O *Balanced Scorecard* é um grande passo rumo à profissionalização das pequenas empresas. Muitas dessas empresas, inseridas no mercado, possuem procedimentos corretos, lucrativos e, até mesmo, estão bastante saudáveis, mas poderiam estar melhor alocadas em seu ramo de atividades ou, então, expansão, mas sem perspectivas corretas e suscetíveis à instabilidade do mercado ficam constantemente estagnadas. Estes fatos, contudo, não se aplicam a todas as pequenas empresas, muitas correm riscos pela falta de planejamento e visão ampla do seu próprio ramo de negócios. A informalidade de seu gerenciamento impossibilita a solução de problemas, inviabiliza recursos e mantém um ambiente de incertezas sobre os caminhos que lhe garantiriam sustentabilidade.

Segundo Schindehutte (2001) as pequenas empresas, freqüentemente não possuem afirmações escritas e formais da estratégia, ou se possuem, estão em termos muito gerais. A tendência das pequenas empresas é esquivar-se do planejamento, já que isto implica na manipulação de incertezas sobre as quais o gestor, geralmente o próprio proprietário, possui pouco ou nenhum controle (GOLDE *apud* TERENCE, 2001). Estas empresas são eficientes no seu dia-a-dia, porém, ineficazes nas decisões estratégicas. Dificilmente fazem uma reflexão estratégica e, quando o fazem, descobrem que pequenas mudanças de rumo podem alterar completamente o resultado (ALMEIDA *apud* TERENCE, 2001).

Levando em conta todas as particularidades que cercam a existência das pequenas empresas, busca-se ressaltar a importância do BSC para o sucesso deste segmento. A adoção do BSC possibilita o desenvolvimento de mecanismos de acompanhamento do desempenho da empresa em relação à estratégia.

Kaplan e Norton (1999, p. 65) sintetizam:

O *scorecard* deve contar a história da estratégia, partindo dos objetivos financeiros de longo prazo, relacionando-se à seqüência de ações necessárias em relação aos processos financeiros, de clientes, de processos internos e, por fim de funcionários e sistemas com o objetivo de produzir o desempenho econômico a longo prazo.

### 3.1.1 CONCEITO DE PEQUENA EMPRESA

Segundo Sandroni (2001) empresa é uma organização destinada à produção e/ou comercialização de bens e serviços, tendo como objetivo primordial o lucro. Richers (1986, p. 8) concorda com esta proposição e, ainda, argumenta que o lucro é necessário para o crescimento da empresa.

Uma empresa é uma organização que se propõe a, regularmente, transformar insumos e/ou transacionar bens que considera úteis para a sociedade, sejam eles matérias primas, produtos semifabricados, bens industriais, bens de consumo ou serviços.

Resnick (1990) entende que pequena empresa é aquela que tem, necessariamente, a atuação na direção da empresa do dono, que ele, também, denomina de “proprietário-gerente”, devendo conhecê-la em profundidade e a controlar totalmente, e que a empresa se caracterize pela limitação de recursos.

Longenecker, Moore e Petty (1997) enfatizam que especificar qualquer tamanho para definir pequenas empresas é algo necessariamente arbitrário, porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes. Mesmo os critérios usados para medir o tamanho dos negócios variam. Alguns critérios são aplicáveis a todas as áreas industriais, enquanto outros são relevantes apenas a certo tipo de negócios. Alguns exemplos de critérios usados para medir tamanho são: número de empregados; volume de vendas; e valor dos ativos, dentre outros.

No Brasil está em vigor a Lei n.º 9.317/96, de 05 de dezembro de 1996, que define, microempresas como sendo “a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais)” e “empresa de pequeno porte como a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano

calendário, receita bruta superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) igual ou inferior a R\$ 720.000,00 (setecentos e vinte mil reais)”.

O sistema SEBRAE, para o enquadramento destas empresas na utilização da maioria de seus produtos, classifica-as para efeito de simplificação, pelo número de empregados, tendo, porém, uma classificação diferente para empresas de comércio e serviço em relação às empresas industriais. Quanto ao número de empregados, as empresas são classificadas, segundo a área de pesquisas do SEBRAE, conforme o quadro 3.

<b>PORTE</b>	<b>EMPREGADOS</b>
Microempresa	No comércio e serviços até 09 empregados Na indústria até 19 empregados
Pequena empresa	No comércio e serviços de 10 a 49 empregados Na indústria de 20 a 99 empregados
Média empresa	No comércio e serviços de 50 a 99 empregados Na indústria de 100 a 499 empregados
Grande empresa	No comércio e serviços mais de 99 empregados Na indústria mais de 499 empregados

Quadro 3: Classificação de empresas quanto ao número de empregados (Fonte: SEBRAE, 2001)

Percebe-se que não há um critério único para a classificação de empresas, assim, para se minimizar as distorções, é necessário que a variável de classificação escolhida seja a que mais se aproxime dos objetivos a que o trabalho se preste, além de considerar as diferenças setoriais, regionais e nacionais.

### 3.1.2 CARACTERÍSTICAS DAS PEQUENAS EMPRESAS

Quanto às características das pequenas empresas, Lezana (1995) destaca as seguintes:

- Proprietário e Administração interdependentes: nesta situação, empresa e empresário se confundem. Normalmente, empresa e empresário utiliza a mesma conta corrente e às vezes, possuem o mesmo endereço, não havendo distinção clara entre os assuntos pessoais e os assuntos administrativos;

- Não Domina o Setor onde Opera: a empresa ocupa um nicho de mercado, como serviços especializados, onde as grandes empresas não conseguem atuar eficazmente; e
- Estrutura Organizacional Simples: não há grande preocupação com níveis hierárquicos definidos, e geralmente há apenas dois níveis: patrão e empregados.

Conforme Mintzberg (*apud* CANCELLIER, 2001) a principal característica das pequenas empresas é o modo empreendedor como são administradas. Segundo esta abordagem, identifica-se um fundador que toma as principais decisões da organização de forma ousada, arriscada e intuitiva. Neste sentido, Gibb (1983) relata que o modelo de gerenciamento utilizado pelas pequenas empresas reflete a personalidade do proprietário. Assim, o autor identificou doze influências chave na administração destas empresas:

- 1) equipe administrativa muito pequena;
- 2) gerenciamento total, isto é, gerentes desempenham papéis multifuncionais;
- 3) por falta de recursos, falta pessoal especializado;
- 4) sistemas de controle são informais;
- 5) o líder tem “poderes” abrangentes;
- 6) escassez de mão-de-obra;
- 7) controle limitado sobre o ambiente e poucos recursos para explorá-lo;
- 8) maior intimidade da equipe de trabalho – conflitos são mais facilmente resolvidos;
- 9) pouca influência para obtenção de capital;
- 10) processo tecnológico limitado;
- 11) pouca variedade de produtos, embora possuam grande flexibilidade;
- 12) mercado e fatia de mercado limitados.

Em relação às influências chave do proprietário/gerente na administração da pequena empresa, o autor destacou que os proprietários/gerentes concentram-se em tarefas que eles valorizam mais do que a adoção de uma abordagem racional/científica; têm pouca educação formal, o proprietário/gerente aprende fazendo; têm forte laço pessoal com o negócio, críticas ao negócio podem ser tomadas como pessoais; dentre outras influências.

### 3.1.3 DIFERENÇAS ENTRE PEQUENAS E GRANDES EMPRESAS

Historicamente, as pequenas empresas sempre estiveram relacionadas ao desenvolvimento econômico e social no cenário mundial, especialmente na absorção de mão de obra e na reconstrução dos países nos períodos de pós-guerras (SAUER e COLOSSI, 1997).

Segundo Clarke e Monkhouse (1995) a importância da pequena empresa é, em todas as partes do mundo, cada vez mais evidenciada, especialmente pela sua capacidade geradora de empregos, cuja questão tem afetado todos os países, independente do seu estágio de desenvolvimento e, em qualquer época, mais acentuadamente a partir dos constantes avanços tecnológicos que têm, como principal característica a liberação de mão de obra.

Longenecker, Morre e Petty (1997) relatam que, além da capacidade de fornecer novos empregos, a pequena empresa ainda contribui com a introdução de inovação, com a estimulação da competição econômica, auxiliando a grande empresa, além de produzir bens e serviços eficientemente. Como introdutora de inovações, a história mostra que muitos avanços científicos foram originados por inventores independentes e pequenas organizações. Como exemplo de novos produtos criados por pequenas empresas no século XX, se inclui: fotocópias, insulina, aspirador de pó, penicilina, colhedora de algodão, zíper, transmissão automática, motor a jato, helicóptero, direção eletrônica, filme colorido e caneta esferográfica. Neste aspecto, a grande empresa tende a aprimorar os produtos existentes, desprezando, na maioria das vezes, idéias novas e incomuns.

Comparando ainda as pequenas em relação às grandes empresas, Grimaldi e Mancuso (1994), colocam que, no atual cenário, onde predomina uma economia globalizada e altamente competitiva, não existe lugar para empresas gigantescas, geralmente lentas, ineficientes e auto-suficientes. Levam vantagem as pequenas empresas, cuja agilidade nas decisões e na comunicação é maior, além de sua capacidade de adaptação rápida às transformações do mercado consumidor. Além do que a sua participação não se restringe somente como fornecedora das grandes empresas, mas, também, como protagonista nas relações. Somado a isto, a sua proximidade com o consumidor favorece um padrão mais eficiente no atendimento das necessidades do mercado.

O quadro 4 evidencia algumas características de diferenciação entre pequenas e grandes empresas, visando melhor elucidar suas características.

<b>Características</b>	<b>Grandes empresas</b>	<b>Pequenas empresas</b>
Adaptabilidade	Pequena	Grande
Administração	Profissional	Pessoal ou familiar
Capacidade de interpretar e utilizar políticas e dispositivos legais	Grande	Pequena
Capacidade de utilizar especialistas	Grande	Pequena
Capacitação profissional	Especializada	Não-especializada
Capital	Dissolvido	Concentrado
Concentração de recursos	Capital	Trabalho
Decisão	Descentralizada	Centralizada
Estrutura	Organizada	Informal
Flexibilidade	Pequena	Grande
Forma jurídica	Sociedade anônima	Limitada
Ganhos de escala	Grandes	Pequenos
Idade média	Alta	Baixa
Níveis hierárquicos	Muitos	Poucos
N.º de funcionários	Grande	Pequeno
N.º de produtos	Grande	Pequeno (único)
Recursos financeiros	Abundantes	Escassos
Sistemas de informação	Complexos, formalizados e informatizados	Simples, informais e manuais (mecanizados)
Utilização da tecnologia	Alta	Baixa (artesanal)

Quadro 4: Levantamento das características de diferenciação das PMES (Fonte: Kassai, 1996, p. 84)

Neste sentido, Peters (*apud* GONÇALVES, 1998) enfatiza que durante muitos anos, o verdadeiro e permanente valor estratégico era o ser grande, de modo que o crescimento era o único caminho realmente válido. Se, de repente, ser grande não é o melhor e crescer não é sempre adequado para todas as empresas, é importante repensar e reavaliar. Ressalta, ainda, o autor, que grandes economias, como a alemã e italiana, estão apoiadas em pequenas e médias empresas robustas e poderosas, explorando micronichos globais, embora, segundo empresas nunca serão candidatas à lista "Fortune 500".

Sobre o predomínio das pequenas empresas no futuro, Naisbitt (*apud* GRIMALDI e MANCUSO, 1994) afirma que, quanto maior a economia mundial, mais poderosos são os seus protagonistas e menores as nações, empresas e indivíduos.

Drucker (1996) complementa que as mudanças previstas no cenário futuro serão a crescente importância de empresas de dimensões médias e altamente focalizadas, e a rápida redução da importância e da lucratividade das grandes empresas,

especialmente as empresas diversificadas, embora continuarão grandes as dificuldades de sobrevivência que a pequena empresa terá que passar.

## **3.2 IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* EM PEQUENAS EMPRESAS**

### **3.2.1 PROBLEMAS**

Resguardando as características que individualizam empresas de grande, médio e pequeno porte avalia-se que há uma tendência em se conseguir a aplicação da ferramenta BSC de gerenciamento, nestes tipos diferenciados de empresas, podendo alcançar êxito nos objetivos e perspectivas propostas.

Diante do que foi discutido até aqui, conclui-se que a abordagem metodológica do BSC para uma pequena empresa será praticamente a mesma utilizada em empresas de grande ou médio porte. Logicamente, alguns pontos deverão ser adequados à realidade das pequenas empresas, para que se tenha maior probabilidade de sucesso.

Uma vez que as pequenas empresas, de acordo com suas características, são desprovidas total ou parcialmente de uma formalização de alguns processos básicos de gerenciamento, faz-se necessário que a implementação do BSC percorra um caminho simples no nível de compreensão e aplicabilidade para se tornar de fácil acesso a todos da empresa.

Um impasse comum para a implementação do BSC é que as pequenas empresas, usualmente, não possuem visão, missão ou estratégias bem definidas o que lhes impossibilita saber seu direcionamento no mercado, a posição real que ocupam, e, até mesmo, o grau de comprometimento dos integrantes da empresa com esse processo que depende incondicionalmente da mudança de comportamento dos participantes, a fim de que haja a compreensão dos mesmos sobre sua participação para a obtenção dos resultados e benefícios finais.

Para as empresas que já possuem alguma definição estratégica em seu gerenciamento, o BSC, será uma excelente oportunidade para rever sua missão e visão podendo redefinir seus objetivos estratégicos.

Partindo dos princípios, até aqui levantados, percebe-se que as análises necessárias para os casos de gerenciamento ao BSC devem ser minuciosas devido ao alto grau de importância numa organização, pois essas avaliações contribuem para que haja uma redução de falhas nos processos, e, conseqüentemente, uma otimização do tempo reduzindo custos e aumentando qualidade final de produtos e serviços.

Reforça-se, assim, a necessidade de um acompanhamento dinâmico do gerenciamento em uma pequena empresa, uma vez que suas mudanças ocorrem em um ritmo bastante acelerado.

### 3.2.2 ESTUDOS ANTERIORES

#### 3.2.2.1 Proposta de implantação de Ottoboni

Ottoboni (2002) desenvolveu “uma proposta de abordagem metodológica para implementação do BSC em pequenas empresas”. O esquema básico da abordagem proposta para implementação do sistema de gerenciamento estratégico do desempenho, utilizando o BSC em pequenas empresas é descrito a na figura 5.

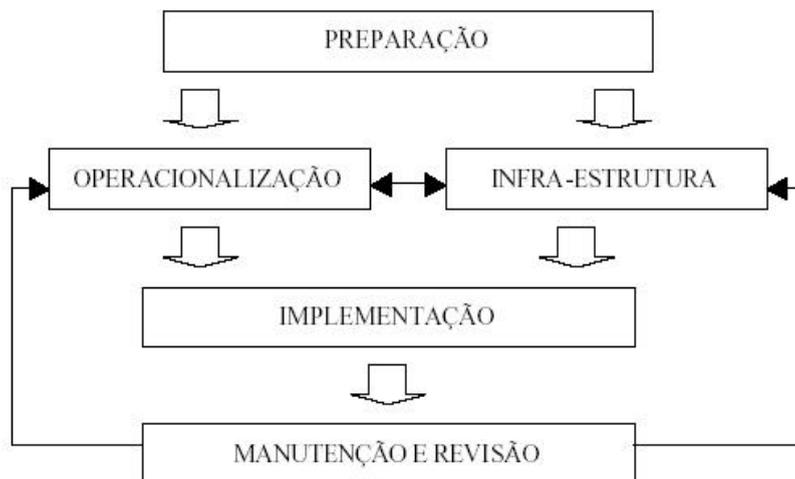


Figura 5: Esquema básico da abordagem proposta (Fonte: Ottoboni, 2002, p. 91)

Conforme a figura 5, constata-se que a abordagem é composta de cinco etapas. Contudo, cada uma delas é formada por uma série de atividades, as quais são descritas no quadro 5.

Etapa 1 – Preparação	Detalhamento
<p>Tarefa 1: Identificação da necessidade de se medir o desempenho, seus principais benefícios, o que se espera obter com a medição e criação de um ambiente favorável.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obter uma clara percepção sobre o que se espera alcançar com o sistema de medição.</li> <li>• Dar início ao processo de conscientização dos funcionários.</li> </ul>
<p>Tarefa 2: Revisão da visão missão, estratégia e dos objetivos estratégicos.</p>	<p>Tornar mais explícito:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Missão: Qual a razão de ser da empresa? Por que estamos aqui?</li> <li>• Visão: Onde queremos chegar?</li> <li>• Estratégia: Que caminhos vamos escolher para atingir a missão e a visão da empresa?</li> <li>• Objetivos estratégicos: Que resultados</li> </ul>
<p>Tarefa 3: Definição dos fatores críticos de sucesso, dos indicadores de resultado (<i>outcomes</i>) e indicadores direcionadores (<i>drivers</i>) para os níveis estratégicos, táticos e operacionais, das metas, dos planos de ação (cronograma, orçamento, responsabilidades), das prioridades, e formas de se obter o comprometimento, incluindo o sistema de recompensa.</p>	<p>Identificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fatores críticos de sucesso: Quais são as áreas ou atividades fundamentais para o êxito da empresa?</li> <li>• Indicadores de resultado (<i>outcomes</i>): Quais são os indicadores que medem se nosso objetivo foi alcançado?</li> <li>• Indicadores direcionadores (<i>drivers</i>): Quais são aqueles indicadores que medem as ações e iniciativas que levam ao atingimento do nosso objetivo?</li> <li>• Metas: Como podemos quantificar nossos objetivos?</li> <li>• Planos de ação: O que devemos fazer bem feito para que a estratégia seja bem sucedida? Em que momento devemos colocar cada ação em prática? Quem será o responsável? Que recursos são necessários para colocá-los em prática?</li> <li>• Priorização: O que é mais importante?</li> <li>• Comprometimento: Quem estará envolvido?</li> <li>• Recompensa: Se atingirmos o resultado, o que mudará?</li> </ul>
Etapa 2 – Operacionalização	
<p>Tarefa 4: Construção do mapa estratégico (diagrama de causa-e-efeito) e do painel de bordo (dos níveis estratégico, tático e operacional).</p>	<p>Com informações coletadas na etapa 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer a interligação entre a missão/visão e os FCS e as medições críticas (ligadas aos FCS), agrupando-as dentro das quatro perspectivas.</li> <li>• Montar o painel de bordo identificando os indicadores direcionadores, fatores críticos de sucesso e indicadores resultantes, agrupando-os dentro das quatro perspectivas.</li> </ul>
<p>Tarefa 5: Definição de critérios para análise do que foi realizado em relação ao que foi planejado e medidas corretivas e, também, quanto à divulgação dos mesmos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer quando as medidas serão analisadas e por quem; definir quem se responsabilizará pelas ações corretivas quando o desempenho não corresponder ao que foi planejado.</li> <li>• Estabelecer como os dados serão divulgados para todos os empregados (painel, boletim informativo) e quem será o responsável.</li> </ul>

<b>Etapa 3 – Infra-estrutura</b>	
Tarefa 6: Definição da infra-estrutura necessária para a Implementação do sistema de medição estratégico do desempenho.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer que tecnologia de informação (planilha do Excel, documento do Word, Intranet) será utilizada;</li> <li>• Estabelecer quem ficará responsável pela coleta dos dados, bem como a fonte destes dados;</li> <li>• Estabelecer como os indicadores serão calculados e validados e quem colocará em forma de gráficos;</li> <li>• Estabelecer como serão divulgados para toda a empresa;</li> <li>• Estabelecer como deverá ser obtido o comprometimento, se haverá algum tipo de recompensa e como os funcionários serão premiados pelo desempenho alcançado.</li> </ul>
<b>Etapa 4 – Implementação</b>	
Tarefa 7: Colocação do sistema em funcionamento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De acordo com o que foi definido nas Etapas 2 e 3:</li> <li>• Coletar os dados referentes às medidas e efetuar os cálculos dos indicadores;</li> <li>• Efetuar comparação dos números obtidos em relação ao que estava planejado;</li> <li>• Efetuar análise crítica procurando identificar o que saiu errado e propondo ações corretivas;</li> <li>• Inserir nos gráficos os dados da última medição, inserindo inclusive a curva de tendência;</li> <li>• Divulgar os resultados do desempenho por toda a empresa;</li> <li>• Estimular os funcionários para que o desempenho almejado seja atingido e recompensá-los quando isto ocorrer.</li> </ul>
<b>Etapa 5 – Manutenção e revisão</b>	
Tarefa 8: Definição de revisões dos objetivos estratégicos, das metas e dos indicadores de desempenho.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer um calendário para as revisões dos objetivos estratégicos, das metas e dos indicadores de desempenho.</li> </ul>

Quadro 5: Abordagem proposta para implementação do gerenciamento estratégico do desempenho em pequenas empresas utilizando do BSC (Fonte: Ottoboni, 2002, p. 91)

Este inter-relacionamento entre medidas financeiras e não financeiras, dispostas dentro das quatro perspectivas e interligadas, possibilita que o conjunto de medidas de desempenho seja desdobrado, em forma de cascata, por toda empresa possibilitando que todos entendam a estratégia proposta e compreendam, também, de que modo podem contribuir para que o desempenho da organização seja continuamente melhorado. Todavia, ante ao exposto, deve-se notar, que além de adequar o modelo à realidade destas empresas, é preciso que as pequenas empresas tomem alguns cuidados para não “prejudicar” o desempenho delas por excesso de burocracia.

Convém salientar que a definição e a aplicação do BSC não é uma tarefa fácil, sobretudo para as pequenas empresas, considerando as características diferenciadas deste segmento, já expostas em seções anteriores. Assim, para a

implementação do BSC é importante ressaltar que a pequena empresa deve considerar suas características particulares e formalizar o seu planejamento estratégico. Além disso, é necessário adotar uma metodologia adequada à sua estrutura e estratégia.

Convém salientar ainda que a implantação do BSC nas pequenas empresas acarreta importantes mudanças no comportamento gerencial, ao exigir o envolvimento de todos. A avaliação de desempenho, não mais será individual ou por unidade de trabalho. O que passa a ser importante é o desempenho global da empresa e a união de todos os funcionários na busca da excelência.

Conforme Ottoboni (2002) a abordagem metodológica adequada à realidade das pequenas empresas, para ser implementada com maior probabilidade de sucesso, deverá possuir as seguintes características:

- Considerando que as pequenas empresas não dispõem de muitos recursos e nem de pessoal especializado, e que o proprietário, na maioria dos casos, está sobrecarregado acumulando funções administrativas e operacionais, a abordagem a ser implementada deve ser simples, de fácil compreensão e exigir pouca burocracia;
- Não há necessidade de se efetuar o desdobramento do BSC nos níveis estratégico, tático e operacional, considerando que a pequena empresa não possui muitos níveis hierárquicos;
- Diante da grande possibilidade da pequena empresa não possuir uma estrutura baseada em processos, os indicadores devem estar muito mais orientados para o resultado global da empresa do que para a avaliação dos processos; e
- A infra-estrutura necessária para o sistema de gerenciamento estratégico do desempenho deve ser montada com o mínimo de recursos de informática possível.

Analisando-se estas particularidades, acredita-se que a implantação do BSC na pequena empresa será bem sucedida e auxiliará a organização em sua gestão uma vez que estas empresas necessitam se orientar estrategicamente, caso contrário, sua competitividade e sua sobrevivência tornam-se bastante vulneráveis.

### 3.2.2.2 Proposta de Henrik Andersen

A abordagem feita pelos estudos de Andersen (2001) aponta para o grau de impacto que os planos estratégicos proporcionam às organizações, influenciando direta e positivamente na evolução de seus negócios.

O autor ressalta o desenvolvimento desses planos nas pequenas e médias empresas que, a seu ver, possuem um desafio a mais que as grandes, uma vez que precisam combinar as suas estruturas mais simples às vantagens de um planejamento estratégico que as mantenha competitiva.

Para Andersen (2001) um aliado neste desafio é o BSC que destaca os benefícios do gerenciamento dos processos mais relevantes para essas empresas, seu estudo alia uma combinação geral da pesquisa nas pequenas empresas e da literatura do BSC em grandes organizações.

A revista *Harvard Business Review* (*apud* ANDERSEN, 2001), no seu 75º aniversário, cita o BSC como sendo um dos quinze mais importantes conceitos de gerenciamento desde sua introdução em 1992, viabilizando rico papel acadêmico e prático.

Uma explicação para a predominância do BSC nas grandes companhias está nos benefícios de controle da comunicação e coordenação além da especialização dos níveis hierárquicos que existem para amparar a escala da organização.

Já em relação às pequenas empresas, Andersen (2001) argumenta que há o mesmo grau de beneficiamento da aplicação do BSC nestas, quanto há nas grandes firmas.

A experiência citada por Andersen (2001) relata a implantação do BSC numa empresa pequena e a relevância estratégica para sua administração, como por exemplo, no que se refere à necessidade de definir o sentido, ou a direção em que a empresa caminha; o papel dos gerentes que devem ter um profundo conhecimento do modelo de negócios; e se a estratégia da empresa está voltada para tudo que ela realmente deve estar fazendo, bem como, para sua agilidade, sua flexibilidade, sua direção e seu aprendizado.

O BSC é considerado um instrumento de análise e medida de performance, financeira e não financeira, a fim de prover gerentes e empresa com considerações acerca de metas estratégicas.

Atualmente, percebe-se que, além disso, a excelência da aplicação do BSC requer ajustes para outros processos gerenciais usados numa empresa.

O caminho numa pequena empresa vai da descrição da sua visão estratégica proporcional a seus valores à associação de objetivos estratégicos como atalho para um consenso.

O BSC numa firma menor ainda exige um processo similar de implantação àqueles exigidos nas grandes empresas. A diferença, basicamente, está na duração dos processos. Neste, ele é mais rápido devido ao menor número de pessoas e complexidade das estruturas. Estima-se em torno de quatro a seis semanas em contrapartida a uma grande empresa que pode ter o planejamento inicial desenvolvido entre doze a quatorze semanas.

O planejamento inicial é um esforço da empresa na definição estratégica de objetivos, medidas, iniciativas e suposições que darão base para a implementação subsequente.

O BSC, sempre foi visto com maior probabilidade de sucesso de implantação em grandes empresas, pois dependeria do envolvimento coletivo com setor operacional e pessoas-chave no desenvolvimento do negócio. Uma falha na implantação incorreria no enfraquecimento da estratégia segundo Simon e Mintinzberg (*apud* ANDERSEN, 2001).

“A maioria dos critérios para formulação da estratégia reside nas cabeças dos gerentes operacionais, excluí-los do desenvolvimento da estratégia significa excluir seus critérios também” (ALEXANDER e CAMPBELL *apud* ANDERSEN, 2001).

Andersen (2001) considera que, independente do tamanho da firma, o que importa é o senso de amplo domínio da estratégia da organização; o sucesso depende, principalmente, do convencimento dos indivíduos em alinhar seus comportamentos com os objetivos estratégicos da empresa.

Uma empresa raramente possui um documento pré-existente que sirva ao propósito de definir sua visão estratégica. Senge (1990) e Kotter (1996) citam que, com o propósito de direcionar a empresa para o que ela pretende ser no futuro, pode haver idéia clara, porém pouco formalizada.

A partir da definição da visão, é possível dar diretrizes aos objetivos estratégicos, ou seja, a visão sobre resultados a serem alcançados. Os objetivos precisam estar em nível de sustentação com a visão, esta articulação é de suma importância para o sucesso da implantação, ou corre-se o risco de surgirem “objetivos vagos” ( LINGLE

e SCHIEMANN *apud* ANDERSEN, 2001) que acarretam perdas ao processo e nos resultados finais.

Na figura abaixo é apresentado “um exemplo simplificado de ‘modelo de ligação estratégico’, onde os objetivos estratégicos escolhidos estão distribuídos por quatro zonas ou ‘perspectivas’. Este é um típico aspecto de planejamento do BSC” (ANDERSEN 2001, p. 5).

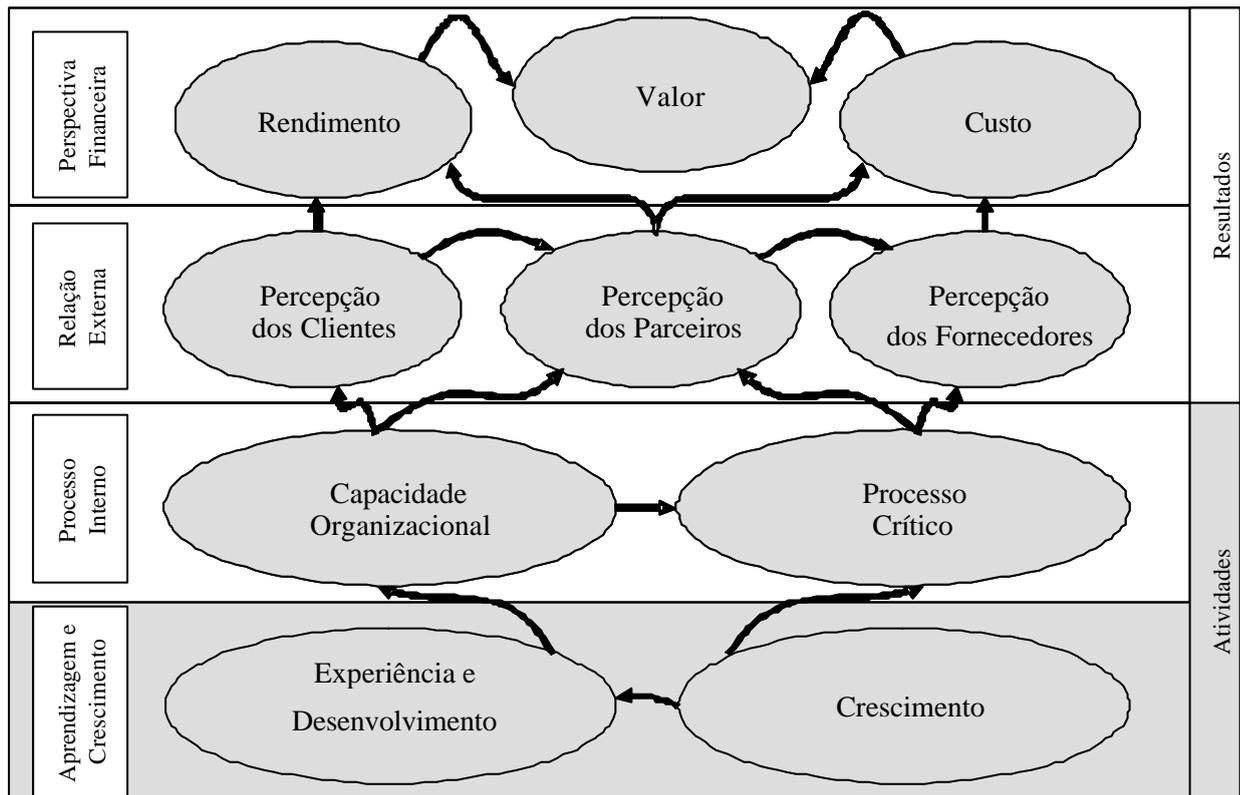


Figura 6: Exemplo do modelo estratégico (Fonte: Andersen, 2001, p. 6)

A menção das perspectivas, segundo o mesmo autor, auxilia a análise da validade dos modelos de negócios e suas demandas, além de identificar quais os objetivos mais importantes focando as reais necessidades das empresas.

Observa-se, na figura 6, que as duas perspectivas inferiores, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento, indicam essencialmente as atividades mais importantes, bem como, os veículos (pessoas) para que as mesmas aconteçam. Já as duas perspectivas superiores, dos clientes e financeiras, demonstram o foco das ações planejadas e suas metas a serem atingidas.

Aliada a todos os fatores supracitados, as medidas para fins de controle e informação existem em escala nas grandes empresas e, em menor número, nas

pequenas devido ao seu grau de complexidade, mas, em ambas, auxiliam na análise da validade dos propósitos gerenciais visando menor risco de erros.

Andersen (2001) ressalta as necessidades de mudanças no comportamento das pessoas em todos os níveis da empresa, a fim de que o BSC não incorra em falhas, como acontece, por exemplo, quando têm-se todas as informações necessárias disponibilizadas, mas não as utiliza para orientar mudanças na forma de trabalho.

Como observado por Jemmings e Graham (*apud* ANDERSEN, 2001) é preciso um equilíbrio no tempo das ações, ou seja, no desenvolvimento do longo período de planejamento do BSC com as exigências de curto prazo para a sobrevivência nas pequenas empresas.

Uma falha pode tornar mais difícil o alcance das metas, importante é alinhar o orçamento, por exemplo, aos objetivos estratégicos caso a orientação da empresa esteja fortemente voltada para o orçamento, conforme avalia Andersen (2001).

Todas as mudanças precisam estar respaldadas por pessoas influentes na organização, os times de direção. “Se estivermos para mudar nossos sistemas institucionais de hierarquia para participação, particularmente em nossos locais de trabalho, nós teremos que cuidar da transformação de nós mesmos também” (SCHRANK *apud* ANDERSEN, 2001).

Ao utilizar o BSC, uma organização deve basear os seus resultados propostos através das seguintes questões: Nós fizemos aquilo que nos propusemos a fazer? Nós alcançamos os resultados que pensamos poder? O que precisamos fazer exatamente no futuro?

A partir destas perguntas, deve-se obter respostas que direcionem o encaminhamento dos trabalhos baseados nas escolhas estratégicas oriundas da elaboração do BSC.

O processo de revisão do BSC varia de acordo com a complexidade da empresa e sua cultura, assim como, a coletânea de informações e medidas. Nas pequenas empresas este fato aliado a maior transparência dessas companhias tende a fazer um conjunto do que se pensa sobre seus objetivos, suas estratégias e operações.

Andersen (2001) acredita que, apesar da escassa literatura sobre BSC em pequenas empresas, a importância e os benefícios para estas existem tanto quanto para as grandes organizações.

A comunicação em forma de informações relevantes sobre o que acontece na empresa é característica das grandes firmas. Já nas pequenas, o maior benefício

vem na descrição da visão e objetivos estratégicos que impulsionam o desenvolvimento. Mas, ambos tipos de firmas podem se beneficiar deste sistema gerencial como é descrito a seguir.

- Aumentando o senso de direção da unidade de negócios, articulando os seus objetivos de longo prazo a estratégias e ações de curto prazo;
- Auxiliando na identificação dos objetivos estratégicos dentro das perspectivas de desenvolvimento, abrangendo todos os aspectos do negócio;
- Desenvolvendo habilidades para focalizar no presente as necessidades futuras, reduzindo assim os riscos de perda de foco das ações; e
- Ganhando agilidade e flexibilidade organizacional, sendo possível a verificação do que está sendo feito e se há correlação com que foi proposto e planejando o futuro com isso.

Talvez um dos maiores benefícios do BSC, em pequenas empresas, segundo Andersen (2001), seja que a complexidade do processo é reduzida, já que não é necessário um regime administrativo complicado. O sistema, em si, funciona como estrutura de medidas, mental e verbal de referência para operações de mudanças estratégicas. No entanto, a implementação exige submissão de gerenciamento, a fim de que as mudanças comportamentais se efetivem, começando pelos próprios diretores, e os reais benefícios serão comprovados com a vivência empírica da implantação nas pequenas empresas, respeitando sempre seus perfis e cultura.

### 3.2.3 ANÁLISE COMPARATIVA DOS PROCEDIMENTOS

Os estudos de Andersen e Ottoboni que fundamentam a proposta de implantação do BSC em pequenas empresas, baseiam-se em literaturas sobre BSC em grandes empresas e em pesquisas nas grandes e pequenas organizações; e ressaltam as limitações e adaptações necessárias para o sucesso da aplicação da metodologia e os decorrentes benefícios do planejamento estratégico.

O quadro, a seguir, resalta as principais diferenças nos estudos dos autores citados.

<b>Demonstração comparativa das abordagens do BSC em pequenas empresas segundo Henrik Andersen e Célia Ottoboni</b>	
<b>Henrik Andersen (2001)</b>	<b>Célia Ottoboni (2002)</b>
Alia uma combinação geral de pesquisas sobre BSC em pequenas empresas e a literatura do BSC em grandes organizações	Cria uma metodologia de implantação do BSC em pequenas empresas
<p>O autor não propõe uma metodologia, porém ressalta que em pequenas empresas há um caminho a ser seguido até a implantação do BSC:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicia com o esforço da empresa em descrever sua visão estratégica proporcional aos seus valores;</li> <li>• Associa esta visão aos objetivos, medidas, iniciativas e suposições estratégicos; e</li> <li>• Propõe uma análise para se chegar a um consenso que prepara a empresa para a implantação.</li> </ul>	<p>Em sua metodologia existem cinco etapas que se subdividem em oito tarefas que vão desde a fase de elaboração até a implantação:</p> <p>1) <b>preparação</b> cujas tarefas são: Identificação da necessidade de medição de desempenho; Revisão da missão, visão e objetivos estratégicos; Definição de fatores críticos de sucesso e indicadores estratégicos</p> <p>2) <b>operacionalização</b> cujas tarefas são: Construção do mapa estratégico, diagrama de causa e efeito e do painel de bordo; Criação de critérios que analisem o que foi definido e está sendo realizado, bem como medidas corretivas e formas de divulgação</p> <p>3) <b>infra-estrutura</b> cuja tarefa é: Definição da infra-estrutura necessária para implementação do BSC na empresa</p> <p>4) <b>implementação</b> Colocação do sistema em funcionamento</p> <p>5) <b>manutenção e revisão</b> Definição de revisões dos objetivos, metas e indicadores</p>
<b>Duração do processo:</b>	<b>Duração do processo:</b>
Estima-se que entre 4 e 6 semanas devido ao reduzido número de pessoas	Não há delimitação de tempo, no entanto, define que precisa ser um curto período.
<p><b>Principais observações sobre o BSC em pequenas empresas</b> O autor cita que as pequenas empresas possuem um desafio maior que as grandes organizações para a implantação do BSC, uma vez que precisam combinar suas estruturas mais simples a um planejamento estratégico que as mantenha competitiva.</p> <p>A experiência já comprova que os mesmos beneficiamentos que o BSC pode trazer às grandes companhias, também podem ocorrer em pequenas empresas.</p> <p>A menção das perspectivas auxilia a análise da validade dos modelos de negócio e identifica os objetivos e necessidades da empresa.</p> <p>A visão interna sobre a empresa é medida pelas perspectivas de aprendizagem e crescimento e dos processos internos, já a visão sobre as ações que devem ser planejadas para superação das metas propostas é definida pelas perspectivas do cliente e financeira.</p>	<p><b>Principais observações sobre o BSC em pequenas empresas</b> É necessário que as pequenas empresas formalizem seu planejamento estratégico através de uma metodologia adequada às suas necessidades que possuam principalmente as características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abordagem a ser seguida deve ser simples, de fácil assimilação além pouco burocrática;</li> <li>• Não há necessidade de desdobramentos do BSC nos níveis estratégico, tático e operacional, já que as pequenas empresas não possuem muitos níveis hierárquicos; e</li> <li>• A infra-estrutura necessária para o sistema deve ser montada com o mínimo de recursos de informática possível</li> </ul>
<b>Benefícios para pequenas empresas:</b>	<b>Benefícios para pequenas empresas:</b>
<p>Maior controle da comunicação e coordenação além da especialização dos níveis hierárquicos que existem para amparar a escala da organização.</p> <p>A complexidade do processo nessas empresas é reduzido.</p> <p>O aumento do senso de direção da unidade de negócios e a articulação dos objetivos às estratégias.</p> <p>O auxílio na identificação dos objetivos estratégicos dentro das perspectivas abrangendo todos os aspectos do negócio.</p> <p>Desenvolvimento de habilidades para focalizar no presente as necessidades futuras da empresa e finalmente o ganho de agilidade e flexibilidade organizacional.</p>	<p>A implantação do BSC em pequenas empresas auxiliará a organização em sua gestão, uma vez que elas necessitam de orientação para manutenção de sua competitividade e sobrevivência permanecendo flexíveis e dinâmicas.</p> <p>A avaliação de desempenho deixa de ser individual e ou por setor, mas ganha importância maior o desempenho global da empresa e a união de todos os funcionários na busca da excelência.</p>

Quadro 6: Abordagens comparativas do BSC em pequenas empresas

A partir dos estudos realizados e das características ressaltadas sobre as pequenas empresas, evidencia-se a necessidade crescente destas de possuir um

maior auto conhecimento através da visão real de sua condição e do alinhamento dos indicadores internos com os objetivos estratégicos organizacionais para a manutenção e desenvolvimento das mesmas.

A implantação do BSC pode proporcionar às empresas novas oportunidades de sucesso, estejam elas já estabelecidas no mercado, em crescimento, ou em plena mudança de foco de suas atividades, ou ainda, enfrentando alguma crise de posicionamento no mercado.

Tendo em vista as pesquisas sobre o *Balanced Scorecard* em pequenas empresas, as metodologias baseadas em experiências nas grandes companhias, bem como a bibliografia voltada para este mesmo tipo de organização, observa-se a necessidade do desenvolvimento de uma proposta genérica, que possa ser o ponto de partida para pequenas empresas implantarem um procedimento que atenda a tão particulares características, enquanto unidade de negócios.

### **3.3 PROCEDIMENTO PROPOSTO PARA A IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* EM PEQUENAS EMPRESAS**

O que se sugere, no processo de implantação do BSC em pequenas empresas, é o delineamento de um plano típico e sistemático que se desenvolverá em três passos subdivididos em seis tarefas permitindo, assim, um comprometimento com *scorecard* entre os seus proprietários e funcionários, bem como, proporcionando a todos o alcance dos seus objetivos estratégicos.

A proposta de viabilização do BSC em pequenas empresas, exposta na figura 7, está baseada nos estudos de Ottoboni (2002), que criou abordagens direcionadas às empresas de pequeno porte; bem como, em Walter e Kliemann (2000), que, embora tenham realizado estudos dirigidos às grandes empresas, possuem modelos que permitem maior facilidade de adaptações às particularidades das pequenas empresas.

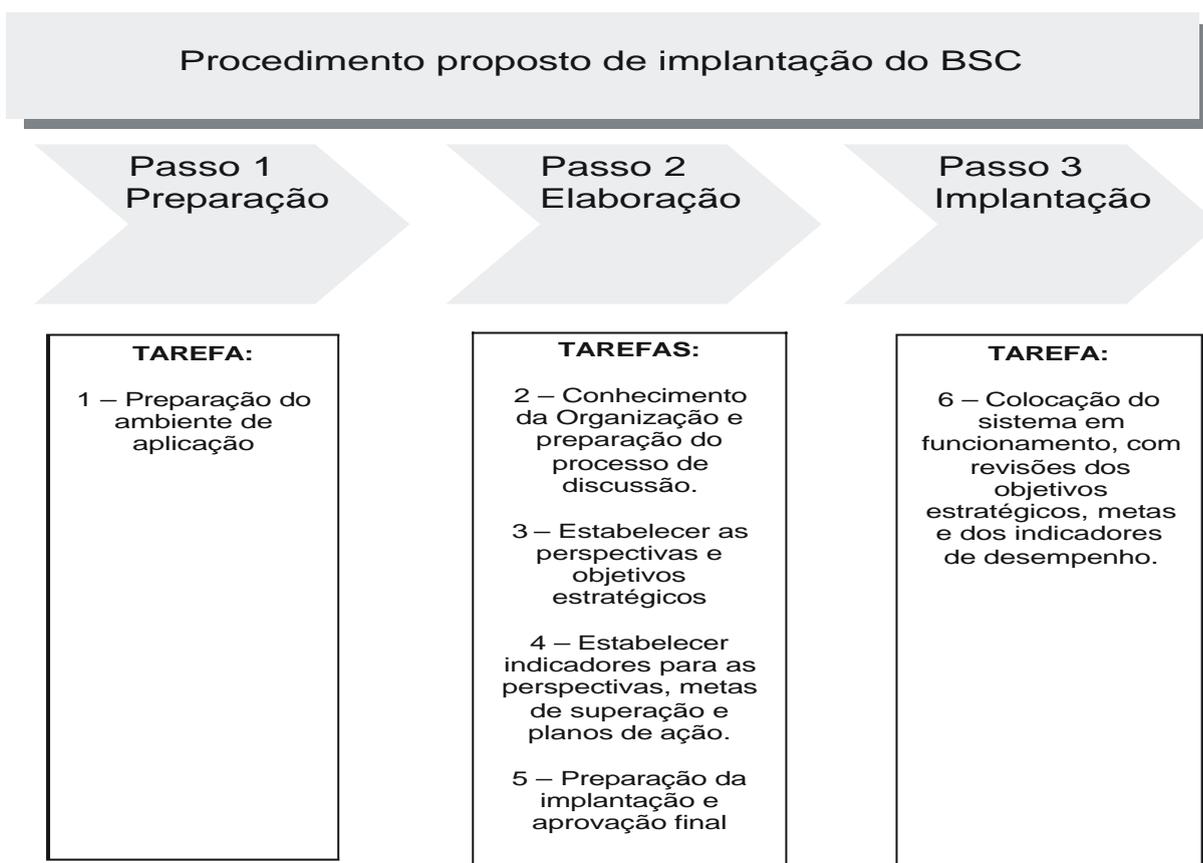


Figura 7: Procedimento proposto de implantação do BSC

A proposta para a empresa em questão é constituída por três passos: preparação; elaboração; e implantação, sendo que esses passos são, ainda, subdivididos em seis tarefas, respectivamente: preparação do ambiente de aplicação; conhecimento da organização e preparação do processo de discussão; estabelecimento das perspectivas e objetivos estratégicos; estabelecimento dos indicadores para as perspectivas, metas de superação e planos de ação; preparação da implantação e da aprovação final, e, por fim, a colocação do sistema em funcionamento com revisões dos objetivos estratégicos, metas e indicadores de desempenho.

Cada uma dessas etapas e tarefas serão detalhadas a seguir.

### 3.3.1 DETALHAMENTO DO PROCEDIMENTO PROPOSTO

#### 3.3.1.1 Preparação: 1º Passo

##### a) Tarefa 1: Preparação do ambiente de aplicação

Nesta tarefa, faz-se necessário um mediador para trabalhar na conscientização da administração da empresa sobre os benefícios do BSC, a título de convencimento dos proprietários.

O mediador deverá ter experiência em *scorecard*, além de um vasto conhecimento sobre a realidade das pequenas empresas a fim de otimizar e maximizar os próprios recursos destas, devendo ser, preferencialmente, uma pessoa de fora da empresa, uma vez que neste tipo de organização, os funcionários possuem um acúmulo de funções e não poderiam dedicar o tempo e a intensidade necessária para atender às demandas da implantação de tal processo. Este mediador, deverá preparar um material básico contendo informações sobre o que é o *Balanced Scorecard* e apresentar o seu real benefício para essas organizações.

Após a conscientização e sensibilização para a implementação do BSC faz-se necessário um conhecimento estrutural da empresa; informações acerca de seu posicionamento no mercado; as suas condições; bem como, as atividades que pratica; podendo, estes dados, ser obtidos através de entrevistas com os proprietários.

Um gerenciamento como este pode proporcionar à empresa um aumento de produtividade, lucratividade, e crescimento final a partir de um comprometimento de todos, a partir da formalização dos processos citados acima.

### 3.3.1.2 Elaboração : 2º Passo

#### a) Tarefa 2: Conhecimento da organização e preparação do processo de discussão

Esta tarefa serve para que o mediador adquira conhecimentos das particularidades da empresa o que se obtém, inicialmente, através da visualização de seu organograma, contudo, muitas vezes este não está formalmente apresentado, o que deverá ser realizado para que seja possível alinhar estratégias, comunicações e informações.

O conhecimento específico da organização é definitivo para o sucesso da implementação do BSC, por isso, o mediador, através de novas entrevistas com os proprietários indaga sobre a formalização dos controles internos. Em um controle econômico-financeiro, por exemplo, é preciso que se tenha um fluxo de caixa; uma análise de custos de seus produtos e serviços; bem como, informações sobre a lucratividade dos mesmos.

Verifica-se, ainda, a capacidade produtiva e de vendas da empresa, avaliando cada setor, seus recursos humanos e técnicos disponíveis e os que serão necessários disponibilizar.

Caso a empresa já possua informações básicas formalizadas, cabe apenas uma revisão e adaptação às necessidades de implantação do BSC. Caso contrário, acredita-se que num prazo de um mês tais informações possam ser disponibilizadas.

A partir do conhecimento sobre as características citadas e pormenorizadas, passa-se a um segundo momento, quando o mediador estabelece um ambiente de discussão, ainda com os proprietários, sobre a posição em que se encontra a empresa no mercado atual, com suas características internas e condições externas.

Usualmente, estas informações, nas pequenas empresas, não estão formalizadas e nem mesmo fazem parte da integração entre os setores, apesar de, muitas vezes, estarem claras para o proprietário. Nesta contextualização, o confronto dos conhecimentos entre os proprietários e o mediador enriquece o processo de discussão auxiliando na definição ou revisão da missão, bem como, na visão e estratégia que darão sustentação para todo o desdobramento de implantação do BSC na empresa.

Portanto, para que o mediador consiga confirmar a missão, a visão e a estratégia da empresa é necessário que ele informe aos proprietários sobre estes conceitos, pois o BSC é baseado na visão compartilhada dos mesmos.

A visão em uma empresa deve projetá-la no futuro e ultrapassar a realidade atual, numa tentativa de antever projetos, limitações e possibilidades para embasar muito detalhadamente e concretamente as perspectivas a serem alcançadas, devendo essa elaboração ter como direção o consenso que norteará toda a empresa ao longo do processo.

A declaração da missão define qual é o real negócio da empresa, o que está fazendo realmente e o que deveria estar fazendo, afinal com o passar do tempo o próprio foco das atividades principais da empresa pode ter sido mudado de acordo com as necessidades e possibilidades organizacionais. Dentro da missão estão a visão e os objetivos da mesma. Com a missão cria-se uma expectativa positiva de crescimento interno e externo da empresa.

A estratégia é a forma utilizada para extrair informações que servirão para definir os procedimentos e os planos de ação a fim de atingir os objetivos propostos.

Após confirmados e estabelecidos tais conceitos, a organização pode dar prosseguimento à próxima etapa.

#### b) Tarefa 3: Estabelecer as perspectivas e objetivos estratégicos

Ainda num contato direto com os proprietários da organização, o mediador apresenta documentos sobre a missão, a visão e a estratégia estabelecendo as quatro perspectivas citadas no modelo original de Kaplan e Norton (1997): financeira, de acordo com os objetivos financeiros da empresa; dos clientes, de acordo com o mercado externo; dos processos internos, de acordo com a melhoria dos processos operacionais existentes; e de aprendizado e crescimento, de acordo com a necessidade de infra-estrutura.

Os objetivos estratégicos devem ser no máximo dois para cada perspectiva, sendo que, no caso das pequenas empresas, precisam ser simples, de fácil compreensão e grande abrangência, devendo ser suficientemente práticos para o alcance de resultados a curto prazo e de fácil visualização por parte dos

proprietários e demais lideranças, bem como, devem estar de acordo com as perspectivas que geram desenvolvimento da organização, isto é, financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento que necessariamente devem estar continuamente inter-relacionadas.

c) Tarefa 4: Estabelecer indicadores para as perspectivas, metas de superação e planos de ação

Nesta fase é importante que o mediador conheça todos os processos funcionais de cada departamento, o que pode ser viabilizado através de entrevistas individuais com líderes departamentais, estas informações lhe servirão de suporte para que, num segundo momento, em um *workshop* com estas mesmas pessoas faça-se um *brainstorming*, por exemplo, no qual tudo o que as pessoas envolvidas disserem deve ser considerado e relacionado (procedimentos, comentários, sugestões e críticas) para que, posteriormente, sejam selecionados os fatores relevantes e acionadas as prioridades como as metas e os respectivos planos de ação.

Dinamiza-se, assim, o processo, com uma gama maior de informações para a fase seguinte, aproximando todos os envolvidos das metas da empresa de acordo com cada plano de setor numa consolidação das perspectivas. Na pequena empresa as pessoas que idealizam estas metas e planos serão, muito provavelmente, as mesmas pessoas que os executarão, ao contrário das empresas de grande porte que, comumente, separam o estabelecimento dos indicadores para as perspectivas, das metas de superação e, também, dos planos de ação.

d) Tarefa 5: Preparação da implantação e aprovação final

Num segundo *workshop*, novamente com os proprietários e os líderes, o mediador convida mais alguns funcionários de cada setor, a fim de aumentar a divulgação do procedimento entre as pessoas, apresentando um plano de gestão

construído a partir da seleção e consolidação das informações obtidas na etapa anterior. Este plano pode ser apresentado como um painel, como sugere o quadro 7.

Assim, todos podem visualizar as perspectivas com seus respectivos objetivos estratégicos relacionados com indicadores, fatores críticos, planos de ação e metas de superação que colocarão o plano em funcionamento.

Define-se, ainda, as formas de divulgação que podem ser através de *software* específico, planilhas de Excel, intranet, dentre outros, de acordo com a disponibilidade da empresa, definindo, ao mesmo tempo, os responsáveis pela alimentação do sistema em cada setor.

A difusão dos novos conceitos do BSC entre lideranças e demais funcionários é essencial para o consenso final e efetivação da implantação, além das mudanças de comportamento necessárias para a aceitação e prática dos novos conceitos.

<b>Perspectivas, objetivos, indicadores e FCS's</b>	<b>Financeira</b>	<b>Crescimento / Aprendizado</b>	<b>Processos internos</b>	<b>Clientes / mercado</b>
Objetivos estratégicos				
Indicadores resultantes				
Fatores críticos de sucesso				
Indicadores direcionadores				
Planos de Ação				
Metas Estratégicas				

Quadro 7: Painel de bordo

No painel serão apresentados os índices que, após serem colhidos e analisados pelos setores envolvidos numa determinada fase do projeto, poderão ser controlados e, até mesmo, alterados. Este tipo de apresentação dos indicadores aproxima os setores das informações essenciais interligando, constantemente, as perspectivas da estratégia da empresa.

### **3.3.1.3 Implantação: 3º Passo**

a) Tarefa 6: Colocação do sistema em funcionamento, com revisões dos objetivos estratégicos, metas e dos indicadores de desempenho

É necessário, nesta fase, o monitoramento constante das informações, a realização de balanços fidedignos dos indicadores, bem como, a programação de novos *workshops* para verificar se os benefícios alcançados com o BSC irão garantir o sucesso da implantação.

Nas pequenas organizações, é viável, assim como é nas grandes, que a idéia central seja difundida em todos os níveis, para que haja um conhecimento de seus objetivos, estratégias, a fim de que se estabeleça, concretamente, a possibilidade de gerenciamento através do BSC.

À medida que estas providências são tomadas, ficam mais palpáveis os possíveis resultados da implantação do projeto, uma vez que a empresa passa a se conhecer mais profundamente.

A implantação do BSC em uma pequena empresa precisa acontecer num curto período de tempo desde sua preparação, para que os aspectos que serviram de base para as definições dos indicadores já não estejam mudando.

O quadro 8 mostra uma sugestão de tempo para a implantação do BSC em pequenas empresas, onde a preparação duraria de um a dois dias; a elaboração teria a duração de quatro semanas; sem ter, contudo, tempo sugerido para a implantação.

Dias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
<b>1º Passo: Preparação</b>																														
Tarefa 1: Preparação do ambiente de aplicação																														
<b>2º Passo: Elaboração</b>																														
Tarefa 2: Conhecimento da organização e preparação do processo de discussão																														
Tarefa 3 : Estabelecer as perspectivas e objetivos estratégicos																														
Tarefa 4 Estabelecer indicadores para as perspectivas, metas de superação e planos de ação																														
Tarefa 5 Preparação da implantação e aprovação final																														
<b>3º Passo: Implantação</b>																														
Tarefa 6 Colocação do sistema em funcionamento, com revisões dos objetivos estratégicos, metas e dos indicadores de desempenho.																														

Quadro 8: Tempo de implantação do BSC em uma pequena empresa

O quadro 9 apresenta o resumo da proposta de incorporação do BSC em pequenas empresas.

<b>Estrutura</b>	<b>Detalhamento da Tarefa</b>
<b>1º Passo: Preparação</b> Tarefa 1: Preparação do ambiente de aplicação	Apresentação teórica do BSC aos proprietários da empresa sobre os benefícios que o mesmo agregaria à organização. Obter uma clara percepção sobre o que se espera alcançar com o sistema de medição. Verificação e/ou criação de ferramentas de avaliação econômico-financeira da empresa.
<b>2º Passo: Elaboração</b> Tarefa 2: Conhecimento da Organização e preparação do processo de discussão	Identificar as características da empresa e estabelecer consenso. Realização de estudo sobre a posição e características da empresa no mercado, bem como releitura e formalização de suas definições estratégicas como visão, missão e estratégias.
Tarefa 3: Estabelecer as perspectivas e objetivos estratégicos	Realização de workshop com proprietários, demonstrando exemplos de BSC já implantados a fim de esclarecer o que exatamente seriam os objetivos a serem criados na empresa em questão.
Tarefa 4: Estabelecer indicadores para as perspectivas, metas de superação e planos de ação	Definir os objetivos estratégicos com os proprietários e difundir os novos conceitos entre as lideranças de departamentos. Apresentar as perspectivas e objetivos e a partir daí definir os indicadores de desempenho, as metas e planos de ação.
Tarefa 5: Preparação da implantação e aprovação final	Criar um painel de bordo a partir de todas as informações colhidas de cada setor de acordo com os objetivos estratégicos pré-estabelecidos dentro das perspectivas definidas. Realizar workshops setorializados com proprietários, facilitadores e lideranças, buscando consenso para aprovação dos procedimentos e definições sobre formas de divulgação e responsáveis pela alimentação dos sistemas de informação para verificação do alcance do que foi proposto. Estabelecer como serão divulgados para toda a empresa.
<b>3º Passo: Implantação</b> Tarefa 6: Colocação do sistema em funcionamento, com revisões dos objetivos estratégicos, metas e dos indicadores de desempenho	Verificar se as proposições do painel de bordo estão sendo cumpridas e promover ajustes necessários. Estabelecer avaliações periódicas com prazos pré-determinados. Realizar balanços dos indicadores, dos objetivos, metas, planos de ação que foram propostos e promover revisões ou até criação de novos parâmetros. Programar workshops com os participantes da elaboração para avaliação dos benefícios alcançados com a implantação do BSC.

Quadro 9: Proposta de incorporação do BSC em pequenas empresas

Sabe-se que, usualmente, quaisquer que sejam as propostas de mudanças em ambientes organizacionais, existem etapas a serem transpostas como a própria resistência a mudanças. No caso de uma proposta como o BSC aplicado a uma pequena empresa, que visa alterar mecanismos de funcionamento de um sistema que funciona, apesar das deficiências, as dificuldades, não só aparecem, mas, ainda, se aliam às próprias características de uma pequena organização, onde os processos não são totalmente formalizados, e por isso, apresentam-se como barreiras naturais à implantação.

No entanto, partindo-se da fase de sensibilização e da conscientização das pessoas, o momento da dificuldade e do receio do que é novo, pode ceder espaço à motivação pelo conhecimento do melhor funcionamento da gestão e, conseqüentemente, das melhorias que se refletirão nos trabalhos de cada um em seu setor.

## 4 APLICAÇÃO

A seguir, é mostrado um estudo de caso sobre a implantação do BSC em uma pequena empresa através da proposta elaborada no capítulo anterior.

### 4.1 A EMPRESA

A empresa STS Telecom iniciou suas atividades em julho de 2001 localizando-se na Zona da Mata Mineira tendo sido constituída através de uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada composta por dois sócios.

A STS Telecom especializou-se na gestão de comunicação e de recursos de telecomunicações e informática, bem como, *outsourcing*<sup>6</sup> nas áreas de venda, atendimento e relacionamento, sendo suas atividades voltadas, exclusivamente, para pessoas jurídicas estabelecidas na cidade de Juiz de Fora.

A empresa, até o primeiro semestre de 2003, atuava somente no ramo de telefonia móvel para companhias vendendo planos corporativos da Telemig Celular, tendo a companhia Telemig como principal parceira. A empresa operava com sistema produtivo por encomenda não tendo qualquer concorrente até aquela data. (saída da concorrente).

A empresa possuía vinte e nove funcionários. O Supervisor de Vendas gerenciava o trabalho de outras vinte e seis pessoas, sendo quatorze consultores e dezesseis representantes na equipe de vendas; quatro operadores de *call center* e um coordenador de *call center*<sup>7</sup>; bem como, um funcionário fazendo a triagem dos documentos de possíveis clientes antes de remetê-los à Telemig (*back office*<sup>8</sup>). O setor de Administração Financeira contava com pessoa trabalhando em Recursos Humanos e outra cuidando da gestão do capital da empresa.

---

<sup>6</sup> Outsourcing: terceirização.

<sup>7</sup> Call center: centro de chamada telefônica.

<sup>8</sup> Back office: escritório de retaguarda.

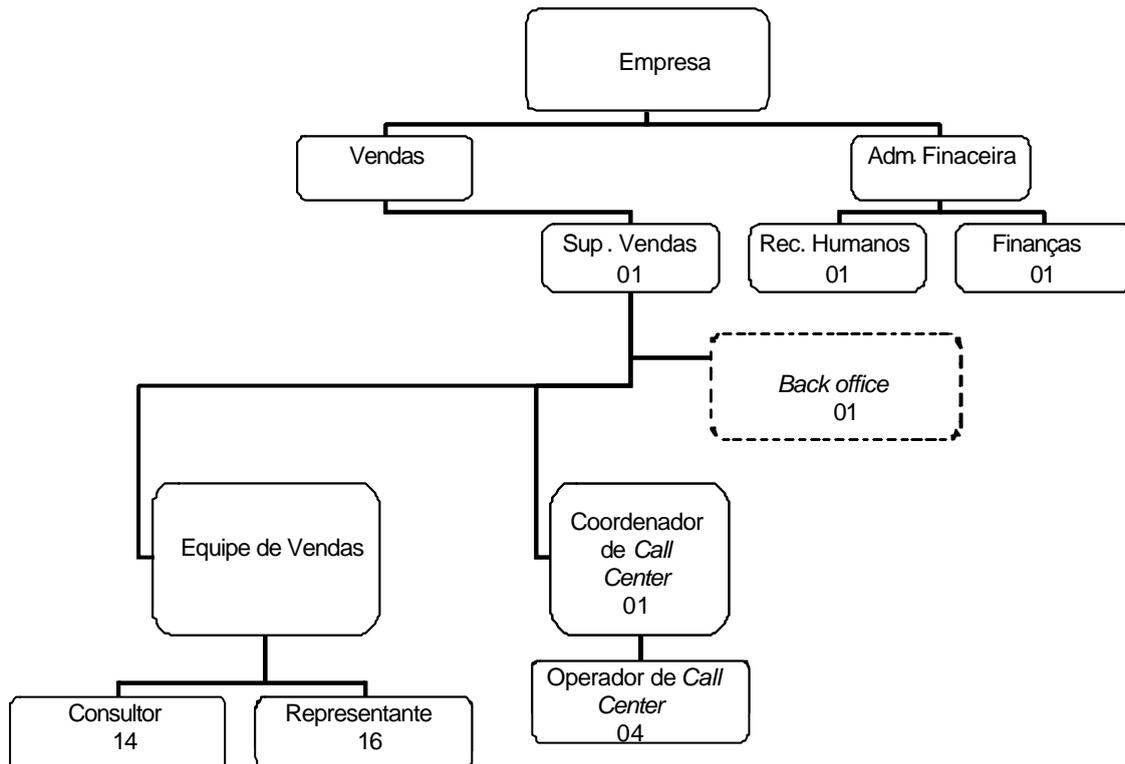


Figura 8: Estrutura da empresa

A empresa produziu um plano de negócios quando de sua criação, no entanto, não eram utilizadas ferramentas de planejamentos como, por exemplo, elaboração de orçamentos por falta de conhecimento dos empresários.

A administração da empresa utilizava os relatórios contábeis para análise, baseada em resultados anteriores, não possuindo, no entanto, uma contabilidade gerencial.

Em seus dois anos de funcionamento, a STS Telecom, apresentava alta rentabilidade, contudo, seu crescimento era desordenado.

As vendas eram realizadas a prazo, mas não havia métodos de controle das contas a receber. A não utilização de ferramentas de análise de rentabilidade (fluxo de caixa) acarretava atrasos nos pagamentos de alguns compromissos.

Mesmo obtendo lucro, a STS Telecom, não contava com disponibilidade de caixa, utilizando como fontes de financiamento cheque especial para pagamento de compromissos operacionais e empréstimo bancário para alavancagem (Capital de Giro/Investimentos).

Outro problema era a falta de uso de ferramentas de análise de custos, o que acarretava a não utilização de critérios de cálculos para os custos indiretos.

Os principais custos e despesas eram destinados à mão-de-obra direta; tributos (impostos e contribuições); e despesas administrativas, comerciais (com vendas) e financeiras.

## **4.2 APLICAÇÃO DO PROCEDIMENTO PROPOSTO**

### **4.2.1 PREPARAÇÃO: 1º PASSO**

#### **4.2.1.1 Preparação do ambiente de aplicação: Tarefa 1**

A proposta foi apresentada aos sócios da empresa sendo expostos os principais focos de abordagem e aplicação do BSC. Após análises chegou-se a um consenso sobre a importância e viabilidade da aplicação do mesmo na empresa, dando-se início ao processo de estruturação para implementação do modelo.

Embora o faturamento seja o principal indicador para os pequenos empresários, os sócios da empresa acharam interessante a idéia de combinar indicadores financeiros e não financeiros com intuito de melhorar a performance da empresa.

Como a equipe era pequena, a empresa considerou que não haveria dificuldades para comunicar a estratégia e, ao mesmo tempo, conseguir o comprometimento de seus funcionários.

## 4.2.2 ELABORAÇÃO: 2º PASSO

### 4.2.2.1 Conhecimento da organização e preparação do processo de discussão: Tarefa 2

Essa tarefa teve por objetivo identificar as características da empresa, tornando mais explícitos a missão, a visão e a estratégia da empresa, tendo sido desenvolvida através de uma reunião com os sócios da empresa.

Observou-se, a partir daí, que a organização pesquisada possuía um planejamento estratégico formal, mas que não era devidamente utilizado, sendo necessário, até mesmo, definir melhor sua posição no mercado.

Assim, a empresa através dessa primeira tarefa, passou por uma revisão em sua missão, visão e estratégia, chegando às proposições do quadro 10.

<p style="text-align: center;"><b>MISSÃO</b></p> <p>Satisfazer as necessidades do mercado, através do desenvolvimento de soluções corporativas personalizadas, de acordo com as necessidades dos parceiros e clientes, procurando potencializa-lo, agregando valor ao seu negócio, sempre com honestidade e transparência para com o mercado consumidor.</p> <p style="text-align: center;"><b>VISÃO</b></p> <p>Ser referência na oferta de soluções de comunicação para integração dos parceiros, clientes, fornecedores e colaboradores.</p> <p style="text-align: center;"><b>ESTRATÉGIAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) Agregar valor aos serviços prestados atendendo aos interesses dos parceiros, clientes, colaboradores e sócios;</li><li>2) Desenvolver soluções personalizadas de acordo com as necessidades dos clientes, com alto nível de comprometimento;</li><li>3) Desenvolver atividades de forma sustentável com o meio ambiente;</li><li>4) Desenvolver recursos humanos continuamente, buscando uma organização de alto desempenho;</li><li>5) Promover a segurança mínima do trabalho a fim de garantir a integridade física dos colaboradores.</li></ol>
---

Quadro 10: Missão, visão e estratégias da empresa

#### **4.2.2.2 Estabelecer as perspectivas e objetivos estratégicos: Tarefa 3**

Nesta tarefa a empresa identificou suas perspectivas e objetivos estratégicos a partir de algumas perguntas feitas com a finalidade de reconhecer e revisitar o próprio negócio.

Perspectiva Financeira: Como enxergamos nossos sócios?

Perspectiva dos clientes/mercado: Como os clientes nos percebem?

Perspectiva dos processos internos: Que processos agregam valor?

Perspectivas do crescimento e aprendizado: Somos capazes de sustentar, inovar e desenvolver novos parceiros?

Objetivos estratégicos:

1. Perspectiva financeira: obter um crescimento lucrativo;
2. Perspectiva dos clientes/mercado: atingir mercado nacional, principalmente Zona da Mata Mineira e região e assegurar a fidelidade dos clientes e parceiros;
3. Perspectiva do crescimento/aprendizado: agilizar o processo de novos produtos; e
4. Perspectiva dos processos internos: melhorar a eficiência e a eficácia dos processos internos.

#### **4.2.2.3 Estabelecer indicadores para as perspectivas, metas de superação e planos de ação: Tarefa 4**

Neste momento foram determinados os indicadores, metas e plano de ação para alcance dos objetivos.

Indicadores:

1. Perspectiva financeira: faturamento total, número de planos corporativos vendidos, custo do serviço prestado;
2. Perspectiva dos clientes/mercado: Número de clientes por cidade/região; número de reclamações índice de novos clientes; índice de satisfação de clientes;

3. Perspectiva do crescimento/aprendizado: aumentar número de oferta de serviços e volume de recursos investidos em pesquisa e desenvolvimento;
4. Perspectiva dos processos internos: tempo total (entre *call center*, vendas, *back office* até efetivação do contrato); índice de efetivação de pedidos, índice de recebimento dos pedidos e melhoria da eficiência e eficácia dos processos internos.

A empresa teve definidas as seguintes metas estratégicas:

1. Perspectiva financeira: em 2003, aumentar o faturamento, em 30%;
2. Perspectiva do crescimento/aprendizado: em 2003, lançamento de dois novos serviços;
3. Perspectiva dos processos internos: melhorar qualidade da informação interna com a utilização *follow up*<sup>9</sup>;
4. Perspectiva dos clientes/mercado: aumentar a satisfação dos clientes, reduzir o número de reclamações e ocupar uma fatia maior do mercado.

#### **4.2.2.4 Preparação da implantação e aprovação final: Tarefa 5**

A partir das informações colhidas, foi possível construir o painel de bordo da empresa mostrado no quadro 11.

Já a relação de causa-efeito dentro da empresa será mostrada na figura 9.

---

<sup>9</sup> Follow up: perseguição, carta lembrete.

<b>Perspectivas, objetivos, indicadores e FCS's</b>	<b>Financeira</b>	<b>Crescimento / Aprendizado</b>	<b>Processos internos</b>	<b>Clientes / mercado</b>
Objetivos estratégicos	Obter um crescimento lucrativo	Agilizar o processo de desenvolvimento e lançamento de novos serviços	Melhorar a eficiência e a eficácia dos processos internos	Atingir o mercado nacional (zona da mata e região) Assegurar fidelidade dos clientes
Indicadores resultantes	Faturamento total	Número de serviços lançados ao ano Investimento em pesquisa e desenvolvimento	Tempo total ( <i>call center</i> , vendas, <i>back office</i> )	Número de clientes por cidade/região
Fatores críticos de sucesso	Menor custo	Tecnologia utilizada Tempo de desenvolvimento	Agilidade na venda Qualidade do material de apoio nas vendas para os vendedores Excelência operacional	Bom relacionamento com os clientes (criação de um pós-venda) Diversificar fontes de receita
Indicadores direcionadores	Custo do serviço prestado	Tempo de desenvolvimento e lançamento de novos serviços Número de horas de treinamento dos funcionários Volume de recursos investido em P&D	Índice de efetivação acessos Índice de reclamações	Índice de novos clientes Índice de satisfação Número de atendimentos ao cliente (dúvidas)
Planos de Ação	Visitas a possíveis clientes Redução do custo do serviço prestado Novos parceiros	Treinamento dos funcionários	Contratação de pessoal Implantação 5s Utilização <i>follow up</i>	Melhoria do material Apoio para setor de vendas Melhoria do serviço prestado Aumentar oferta de serviço
Metas estratégicas	30% de aumento ao ano nos próximos 3 anos	Lançamento de dois novos serviços em 2003. Desenvolvimento de competências estratégicas em 2003.	Otimização fluxo de informações	Aumentar satisfação dos clientes Redução do número de reclamações

Quadro 11: Painel de bordo da empresa

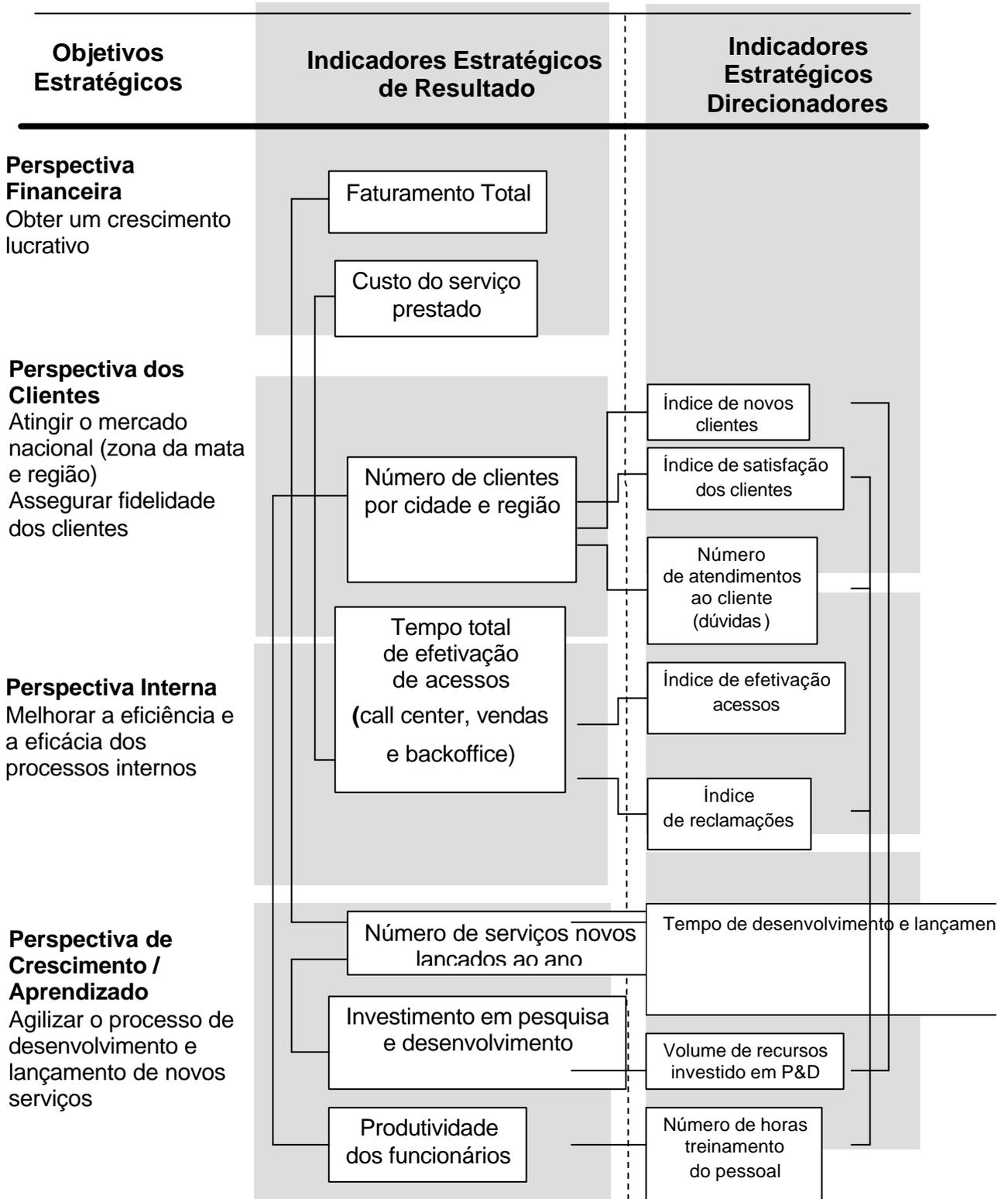


Figura 9: Relação de Causa – Efeito da Empresa

A empresa considera prioritário o desenvolvimento de competências estratégicas e lançamentos de novos serviços, tendo isso como fatores importantes para conquista de novos clientes e, conseqüentemente, novos mercados.

Na opinião das pessoas envolvidas no processo, é importante que todos os funcionários da empresa estejam comprometidos com atingimento das metas estabelecidas, desta forma, acredita-se que será possível oferecer novas oportunidades de crescimento, aumento de salários e uma solidificação da empresa no mercado.

#### **4.3 ESTRUTURA ATUAL DA EMPRESA**

A relação custo/benefício da implantação do BSC, na empresa estudada, foi altamente compensadora, não apenas devido ao seu custo zero, pois sua implementação derivou-se de um estudo de caso empreendido dentro da empresa, sendo assim, o procedimento foi disponibilizado para a empresa sem nenhum ônus, mas, principalmente, devido ao salto de qualidade em sua gestão, bem como, à ampliação de seu foco de atuação dentro do mercado.

Após a elaboração e implantação do projeto de BSC ocorreram algumas mudanças na estrutura da empresa, principalmente, devido a sua formalização.

Quando a empresa passou a focar, explicitamente, sua nova missão, visão e estratégia, desenvolvidas a partir do BSC, houve um enriquecimento na postura de toda a organização ao buscar fidelidade dos clientes à empresa motivando os colaboradores; ao encarar o dinheiro como lastro que deve trazer segurança para os reinvestimentos, continuidade do empreendimento e bem-estar dos colaboradores; ao tratar o lucro como item fundamental para os negócios, pois é através dele que se cumpre os compromissos sociais; ao respeitar os colaboradores em sua individualidade e remunerá-los de forma compatível com seu esforço e sua capacidade, oferecendo carreira e ambiente sadio; ao adotar a ética em todos os relacionamentos; ao considerar os clientes seu maior patrimônio devendo manter os atuais e conquistar novos; ao manter com os fornecedores/parceiros um relacionamento transparente e leal para poder alcançar o sucesso comum; e principalmente, ao cultivar a qualidade como sua meta constante.

A partir dessas mudanças nas suas estratégias ocorreram, ainda, alterações na política de qualidade que passou a agregar valor ao serviço prestado, atendendo aos interesses dos parceiros, clientes, colaboradores e sócios; desenvolver soluções personalizadas de acordo com as necessidades dos clientes, com alto nível de comprometimento; desenvolver atividades de forma sustentável com o meio ambiente; desenvolver os recursos humanos continuamente, buscando uma organização de alto desempenho; bem como, promover a segurança mínima do trabalho a fim de garantir a integridade física de seus colaboradores.

Devido ao planejamento desordenado, a STS Telecom conseguia atuar apenas na venda de planos corporativos para empresas, após a implementação do BSC foi possível ampliar seus parceiros/fornecedores contanto, atualmente, não só para a Telemig Celular, mas, também, com a Amazônia Celular, a Virtual Business, a Logical Systems, a Lupa Soluções Personalizadas, e a Suporte Teleinformática.

A conquista desses novos parceiros/fornecedores aconteceu a partir da possibilidade de ampliar os serviços prestados, graças ao maior controle de suas atividades o que gerou um aumento de sustentação no mercado atual. Assim, adotando o axioma “Com quem e o que falar é sua responsabilidade. Como você vai falar, é problema nosso” a STS Telecom passou a atuar não só na venda de Planos corporativos de telecomunicações, mas, ainda, consultoria em telecomunicações, wireless<sup>10</sup>, telemetria, computação móvel, e automatização de força de vendas.

#### **4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tendo em vista a implementação do BSC, muitas características internas da empresa precisam ser revisitadas ao longo deste processo. Desde a fase inicial, quando há necessidade de sensibilização dos proprietários sobre o modelo de gestão proposto e seus possíveis benefícios, até a fase de implantação, que para ocorrer com sucesso depende de como for conduzida toda a preparação para a mesma.

---

<sup>10</sup> Wireless: sem fios, telegrafia sem fio.

Os principais aspectos positivos da implantação do BSC retratam a viabilização e o direcionamento da empresa, gerando maior conhecimento de todos sobre sua orientação no mercado e acerca do próprio negócio, além de rever as estratégias e os fatores que influenciam nas possibilidades e dificuldades da unidade de negócios.

A conscientização progressiva, que se propõe com a implantação deste sistema de gerenciamento, em uma pequena empresa, tende a motivar as pessoas a envolverem-se mais com seus setores e respectivos resultados, aliada a não menos importante conscientização sobre a necessidade de utilização correta dos indicadores de desempenho para que as avaliações constantes a que o BSC precisa ser submetido, após a implantação, sejam válidas para o alcance das metas propostas.

Percebe-se, também, ao lado das características positivas, a importância de se observar a estrutura da pequena empresa, pouco complexa, mas com problemas operacionais, acúmulo de funções, e dificuldades de reunir eficazmente as pessoas nos momentos preponderantes para avançar na implantação, por exemplo.

Há que se considerar, ainda, a necessidade da implantação precisar ocorrer num pequeno espaço de tempo após as definições alcançadas na fase de elaboração, uma vez que, a dinâmica interna é grande e a urgência que as pequenas organizações têm de se adaptar às exigências do mercado, podem alterar rapidamente muitos dos parâmetros definidos ainda na elaboração do BSC.

No entanto, a abertura de informações acerca da empresa por parte de seus proprietários é de suma importância, já que são essenciais para a reavaliação estratégica da mesma.

Para efeito deste trabalho, que propôs a estruturação e implementação do BSC em uma pequena empresa, foi cumprido o objetivo, já que as etapas: preparação, elaboração e implantação foram concretizadas com sucesso.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

### **5.1 CONCLUSÕES**

Delinear um procedimento para a implantação do BSC em pequenas organizações objetiva demonstrar a viabilidade dessa ferramenta gerencial, tanto nas grandes quanto nas pequenas empresas, bem como, reforçar a necessidade de medição de resultados em toda unidade de negócios que se interesse em melhor planejar e direcionar seus recursos.

As pequenas organizações revelam vários fatores sobre sua importância no cenário nacional, principalmente, no que se refere aos índices de empregabilidade e participação no desenvolvimento econômico. Ao mesmo tempo, expõem aspectos de sua fragilidade interna no tocante ao planejamento administrativo e a falta de formalização de alguns procedimentos básicos que impedirão, na melhor das hipóteses, seu desenvolvimento podendo, mesmo, chegar à impossibilidade de manutenção de algumas no mercado.

Tais fragilidades, muitas vezes, têm origem nas circunstâncias em que as pequenas empresas se formam e em como vão se adaptando às suas necessidades. Infelizmente, tais empresas nem sempre medem seus índices de sucesso ou insucesso; mantêm em um baixo grau de especialização os seus recursos humanos; e subutilizam tecnologia e informações, essas questões, ao longo do seu tempo de vida, perfazem uma enorme diferença já que encontram-se no mesmo cenário em que estão inseridas grandes empresas e um alto grau de competitividade.

Estas particularidades das pequenas empresas aliadas ao grande dinamismo que precisam alcançar, a fim de diminuir a distância que existe entre seus resultados e os da concorrência, bem como, o fato de possuírem menores fontes de recursos justificam a necessidade de um controle maior de suas atividades que poderá ser suprida pela utilização do BSC, proporcionando um maior poder de sustentação no mercado atual.

Tendo como premissa básica a missão, a visão e a estratégia da empresa o *Balanced Scorecard* necessita de releituras e adaptações, a fim de atender às necessidades das pequenas companhias.

As adaptações das particularidades do BSC, aplicado às grandes empresas, às necessidades das pequenas empresas, vão ser detectadas na medida em que os estudos, ainda na fase de elaboração da proposta de implantação em alguma organização, forem definindo o perfil da empresa; o que ela possui e não possui; quais as potencialidades e fragilidade; seus maiores recursos; posição no mercado; dentre outras necessidades.

Sendo assim, esclarece-se que não há um padrão nas propostas de adaptações, mas sim um direcionamento através dos indicadores estratégicos a fim de aperfeiçoar a medição global do desempenho.

A partir de uma abordagem inicial sobre a real situação da empresa, bem como, sobre o que se deseja de seus produtos e de seus serviços serão estabelecidos, no futuro, as estratégias que apoiarão a implementação do BSC.

Muitas vezes, algumas destas estratégias precisam somente ser formalizadas na pequena empresa pelo motivo de já existirem e até serem praticadas, mas não são difundidas por todos da organização, de modo que possam contribuir efetivamente para o crescimento.

Devido ao tamanho reduzido de algumas empresas, os procedimentos de implantação do BSC serão simplificados em termos de tempo e desdobramentos hierárquicos, mas, ainda assim, deverão mobilizar comportamentos e objetivos de todos os indivíduos envolvidos e responsáveis pela estratégia organizacional.

O BSC apresenta o caminho para que a empresa atinja seu objetivo, reafirma-se então, que é preciso o envolvimento de todos para que saibam exatamente o que fazer e porque fazer para melhorar o desempenho da mesma.

Configurando o inter-relacionamento entre medidas financeiras e não-financeiras o BSC possibilita, em uma pequena empresa, a interligação das quatro perspectivas básicas: do cliente, financeira, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento para o atingimento de um gerenciamento estratégico.

A empresa do presente estudo de caso, possuía alguns aspectos coincidentes com as características então citadas. Algumas ferramentas básicas comuns em qualquer estilo de administração empresarial como análise de fluxo de caixa, análise de custos, planejamento estratégico, controle de contas a pagar e receber entre

outros, não existiam sendo necessário, então, implementá-las para que se obtivesse êxito no estudo desenvolvido.

A profissionalização nas pequenas empresas apresenta-se como uma possibilidade concreta de desenvolvimento. A mudança de uma gestão informal para a gestão formal é de grande relevância, pois pode-se alinhar desenvolvimento com a realidade organizacional, o que se consegue através do gerenciamento de ativos tangíveis e intangíveis.

A avaliação de desempenho, aplicada na empresa pesquisada neste trabalho, enriqueceu os estudos sobre o BSC em pequenas empresas, na medida em que constatou que o conhecimento gerado sobre o próprio negócio envolveu e motivou as pessoas quanto aos seus papéis; desenvolveu co-responsabilidades frente aos resultados propostos; e criou, assim, uma nova demanda, além da cultura da medição, do gerenciamento para alcance e da manutenção de melhores resultados.

Com a implantação do BSC em uma pequena empresa, desenvolvida a partir deste estudo, concluiu-se que os proprietários dessas empresas sentem-se na obrigação de sair do que pode-se chamar de “zona de conforto”, principalmente se suas empresas estiverem economicamente bem, passando, então, a ter que escolher entre a concretização de seus objetivos ou a manutenção do mesmo estágio em que se encontram. Afinal, para a efetivar esses objetivos haverá necessidade de investimento, aprimoramento e inovação dentro da empresa.

O BSC consolida-se como uma importante ferramenta de gestão. Quando utilizado corretamente alinhando objetivos estratégicos, indicadores, direcionadores e resultantes, bem como, metas e planos de ação estratégicos, o BSC poderá tornar-se uma excelente fonte de melhorias na gestão empresarial, assim como acontece nas grandes corporações. Estas mesmas necessidades já se fazem visíveis em pequenas empresas, apesar de serem em escalas diferentes, o que reafirma a relevância do desenvolvimento de metodologias, como a apresentada ao longo deste trabalho, para que nas pequenas empresas, seja, também, cada vez mais possível medir e controlar para melhor gerenciar.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Este trabalho esteve voltado diretamente na comprovação da possibilidade de incorporação do BSC em pequenas empresas, apesar das mesmas possuírem muitas particularidades, conforme citado ao longo deste trabalho, que por sua vez poderiam prejudicar a implementação do sistema de medição através do BSC.

Portanto, alguns pontos são muito importantes a serem verificados, para que se tenha êxito na implementação do BSC em pequenas empresas:

1. Aprimoramento da proposta elaborada através de outros trabalhos realizados;
2. Acompanhamento da implementação progressiva para verificar o desempenho da empresa em um espaço de tempo maior;
3. Desenvolvimento de *software*<sup>11</sup> que facilite o processo de construção do painel de bordo e, conseqüentemente sua implementação progressiva;
4. Desenvolver o desdobramento do BSC baseado em processos utilizados pela pequena empresa;
5. Implantar uma ferramenta de análise de custos para facilitar ainda mais a implementação do BSC, pois esta ferramenta reduziria o prazo de incorporação do mesmo.

---

<sup>11</sup> Software: programa de computador.

## REFERÊNCIAS

ANDERSEN, H. Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection on literature and practice. **4<sup>th</sup> SME-SME International Conference**, Denmark, 2001.

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv. D.; KAPLAN, Robert S. e YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2001.

ATKINSON, Anthony. Strategic performance measurement and incentive compensation. **European Management Journal**, v. 16, n. 5, p. 552-561, Oct. 2000.

BOM ANGELO, Eduardo. Índio pode ser cacique. **Revista Exame**, ano 36, 15 de maio de 2002.

BRASIL. Lei Federal n.º 9.841, de 05/10/99, **Estatuto da Micro e Pequena Empresa**, 1999.

CAMPOS, José Antonio. **Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998.

CANCELLIER, E.L.P.L. **A formulação de Estratégias em Pequenas Empresas: um estudo na pequena indústria catarinense**. Anais... Campinas: ENAMPAD, 2001.

CLARKE, Thomas & MONKHOUSE, Elaine. **Repensando a empresa**. São Paulo: Pioneira, 1995.

CRUZ, Rozany I. **Uma contribuição à definição de um modelo conceitual para gestão econômica**. Dissertação (Mestrado em Administração) - FEAC/USP, São Paulo, 1991.

DRUCKER, Peter F. **Administração em Tempos de Grandes Mudanças**. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

FISCHMANN, Adalberto A. **Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas**. São Paulo: FEA/USP, 1987.

FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, **Estatísticas**. 2001. Disponível em: <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>. Acesso em: 05 fev. 2003.

GIBB, A.A. The small business challenge to management education. **Journal of European Industrial Training**, v.7, n.5, 1983.

GIL, Antonio C. **Técnicas de Pesquisa em Economia**. São Paulo: Atlas, 2000.

GOMES, Nelson; NASSAR, Paulo. **A comunicação da pequena empresa**. 3. ed. São Paulo: Globo, 1998.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. A necessidade de reinventar as empresas. **RAE Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 38, p. 6-17, abr/jun 98.

GRIMALDI, Roberto & MANCUSO, José Humberto. **Seu negócio na nova era**. Folha de S. Paulo. São Paulo, 31 jul. 1994. Caderno Especial, p. 7.

JAURÈS, Jean. **Balanced Scorecard**. Disponível em: <[www.bsc.com.br](http://www.bsc.com.br)> Acesso em: 07 fev 2003.

JORNAL do Comércio. **A incrível vida curta das empresas brasileiras**. Coluna Opinião. Porto Alegre, 15 jan. 2002, p. 2.

KANITZ, Stephen. O erro das privatizações. **Revista Veja**, São Paulo, ano 31, n. 29, p. 23, 22 jul. 1995.

KAPLAN, R.S, NORTON, D.P. **A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**. Harvard Business Review. Boston, jan-fev. 1999.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KASSAI, Silva. **As Empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade**. São Paulo, Dissertação (Mestrado em Contabilidade). Departamento de Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

KESSLER, Ingo Paulo. **Criação e extinção da micro e pequena empresa: o caso de Santa Cruz do Sul**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) - Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 1998.

KISHEL, Gregory F, KISCHEL, Patrícia Gunter. **Como iniciar, dirigir e manter um negócio**. Rio de Janeiro: Infobook, 1994.

LEZANA, Álvaro. **Formação de jovens empreendedores**. INIEMP/Escola de Novos Empreendedores/UFSC/SEBRAE, 1995.

LONGENECKER, Justin G., MOORE, P. e PETTY, M. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. Tradução Maria Lucia G. L. & Signey Stancatti. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARTINS, R.A. **Sistemas de Medição de Desempenho: um modelo para estruturação do uso**. Tese (Doutorado em Administração). Escola Politécnica da USP, São Paulo, 1998.

MOSIMANN, C.P.; FISCHER, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Cadernos de Pesquisas em Administração**. São Paulo: FEA/USP, v. 1, n. 3, 2º sem., 1996.

OLVE, N.G.; ROY, J. WETTER, M. **Condutores da performance: um guia prático para o uso da *balanced scorecard***. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

OTTOBONI, Célia. **Uma proposta de abordagem metodológica para implantação do Balanced Scorecard (BSC) em pequenas empresas**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2002.

PEREIRA, Heitor José & SANTOS, Silvio Aparecido. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor**. São Paulo: SEBRAE, 1995.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RESNICK, P. **A Bíblia da pequena empresa**. São Paulo: Makron Books, 1990.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHERS, Raimar. **O que é empresa**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Economia**. São Paulo: Best Seller, 2001.

SANTOS, Osmar G. **O que é SEBRAE**. Belo Horizonte: SEBRAE, 1999.

SAUER, Luciana & COLOSSI, Nelson. **A visão das associações comerciais e industriais de Santa Catarina sobre os fatores de sucesso de pequenas e médias empresas**. In: 21º Encontro da Anpad, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 1997.

SCHINDEHUTTE, M.; MORRIS, M.H. **Understanding strategic adaptation in small firms**. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v.7, n.3, p.84-107, 2001.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **A micro e pequena empresa no Brasil**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 06 out. 2003 .

\_\_\_\_\_ **Administração básica para pequenas empresas**. Curitiba: SEBRAE, 2000.

SILVA, Antomar Marins. **Balanced Scorecard: Uma Ferramenta Estratégica**. São Paulo: FGV, 2000.

SOUZA, M. de A. F. de. **Pequenas e médias empresas na estruturação industrial**. Brasília: SEBRAE, 1995

STONER, J. A. F. & FREEMAN, R. E. **Administração**. Tradução Alves Calado. 5 ed. Rio de Janeiro: PHD, 1995.

TERENCE, A.C.F. **Planejamento Estratégico na pequena empresa: as particularidades das pequenas empresas no processo estratégico**. In: XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador. Anais... Salvador: FTC, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VARVAKIS, Gregório J. **Gerenciamento de Processos**. Apostila da disciplina Gerenciamento de Processos e Variável Ambiental – PPGEP UFSC, 1998.

WALTER, F.; KLIEMANN NETO, J. **Uma proposta de metodologia de elaboração do Balanced Scorecard**. In: VII Congresso Brasileiro de Custos. Recife. Anais.... Recife, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.