

**Antônio Carlos Alves Santiago**

**UMA CONTRIBUIÇÃO AO *BALANCED SCORECARD*  
PARA PEQUENAS EMPRESAS**

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: Luiz Veriano Oliveira Dalla Valentina, Dr.

**Florianópolis**

**2002**

Antonio Carlos Alves Santiago

**UMA CONTRIBUIÇÃO AO *BALANCED SCORECARD*  
PARA PEQUENAS EMPRESAS**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 26 de novembro de 2002.



---

Prof. Ricardo Miranda Barcia  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora**



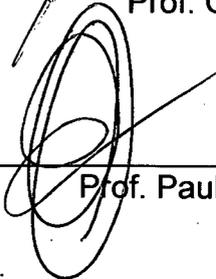
---

Prof. Luiz Veriano Oliveira Dalla Valentina, Dr.  
Orientador



---

Prof. Osmar Possamai, Dr.  
Membro



---

Prof. Paulo Mauricio Selig, Dr.  
Membro

*À minha esposa, Patrícia,  
pelo apoio constante.*

*A meus filhos, João Victor e Marina.*

## *Agradecimentos*

*A Deus, que me inspirou, guiou e me deu forças para seguir neste trabalho.*

*Aos meus pais, Armando Alves Santiago (in memoriam) e Marlene Gilda Santiago, que, com amor, dedicação, renúncia e perseverança, me conduziram ao crescimento pessoal e profissional.*

*À minha esposa, Patrícia Sarsur Nasser Santiago e meus filhos, João Victor e Marina, pela companhia e pelos momentos de descontração sem os quais teria sido impossível ter chegado até este momento.*

*Ao Centro Universitário Newton Paiva, na pessoa de seu Reitor, Prof. Newton de Paiva Ferreira Filho, do Presidente da mantenedora, Paulo Newton de Paiva Ferreira e da Pró-Reitora Acadêmica, Maria Auxiliadora dos Santos Mafra, pelo apoio financeiro e institucional que viabilizaram a execução deste trabalho.*

*Ao Prof. Geraldino Rolla Ramos, Coordenador do Curso de Administração de Empresas, pelo incentivo e apoio pela participação neste programa de mestrado.*

*Ao Prof. Jehú Pinto de Aguiar, Coordenador do Centro de Assessoria Empresarial (CAE), pela amizade e pelo apoio que me proporcionaram participar deste Programa de Mestrado.*

*Ao Instituto Metodista Izabela Hendrix, na pessoa de seu Reitor Ulysses Panisset, que viabilizou a minha participação neste programa de mestrado através da parceria com a UFSC.*

*Ao Prof. Gilmar Camargo de Almeida, Coordenador da Pós-Graduação e Extensão do Instituto Metodista Izabela Hendrix, pelo apoio decisivo na organização e condução deste Programa de Mestrado.*

*À Coordenadoria de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, na pessoa do Prof. Ricardo Miranda Barcia, que me proporcionou a oportunidade de participação neste Programa de Mestrado.*

*Ao meu orientador, Prof. Luiz Veriano Oliveira Dalla Valentina, pela grande paciência e contribuição na orientação para elaboração deste trabalho.*

*A todos os professores e monitores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pelos conhecimentos e experiências adquiridos durante e após as disciplinas ministradas.*

*Grande parte da informação provém dos sistemas existentes: os sistemas de clientes, os sistemas financeiros, os sistemas de fabricação, os sistemas de recursos humanos. Mas o objetivo é que não seja um sistema muito caro para a empresa operar. O Balanced Scorecard não deve ser demasiadamente complexo. A simplicidade é uma das chaves do sucesso.*

*Robert S. Kaplan*

## RESUMO

SANTIAGO, Antonio Carlos Alves. Uma Contribuição do *Balanced Scorecard* para Pequenas Empresas. 2002. 120 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

O objetivo desta dissertação é propor sugestões ao *Balanced Scorecard*, visando adaptá-lo às especificidades de uma pequena empresa e como ferramenta para seu gerenciamento, no caso específico, de uma distribuidora de equipamentos hospitalares e científicos, e prestadora de serviços de assistência técnica. O modelo proposto utiliza um conjunto equilibrado de objetivos e medidas, para traduzir a visão e a estratégia de uma empresa; além disso, proporciona ao microempresário não apenas eficácia, mas também adequação de sua empresa ao novo cenário mundial, dando-lhe suporte para suas decisões. A metodologia utilizada fundamenta-se numa abordagem qualitativa da pesquisa em face da situação complexa que envolve o conhecimento de todo um contexto organizacional. Por esse motivo, optou-se por um estudo de caso para avaliar a estratégia de implantação do *Balanced Scorecard* fazendo conexão entre os dados coletados por meio de observação e de análise documental. (A partir dos estudos, verificou-se a eficiência desse instrumento de gestão empresarial.)

**Palavras-chave:** Balanced Scorecard, Estratégia, Gerenciamento

## ABSTRACT

SANTIAGO, Antonio Carlos Alves. Uma Contribuição do *Balanced Scorecard* para Pequenas Empresas. 2002. 120 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

The purpose of this research is to propose suggestion concern in the *Balanced Scorecard*, by Norton and Kaplan, aiming at adapting it to the particularities of a micro-enterprise and using it as a tool for it management; in the specific case, the focus is on a distributor of hospital and scientific equipments, and technical assistance as well. The model that has been chosen uses a balanced set of objectives and procedures in order to show the vision and the strategy of a company; besides, it gives the micro-businessman not only efficiency, but also suitability of his company to the new worldwide market, offering him support to make decisions. In order to reach the goal of this paper, it has been used a methodology that is based on a qualitative approach of the research, due to the complex condition that the knowledge of the whole organizational context involves. For that reason, it has been chosen a case study to evaluate the implementation strategy of the *Balanced Scorecard*, by connecting the collected data through observation and documental analysis. From these studies, it has been proved the efficiency of this company management.

**Key words:** *Balanced Scorecard*, Strategy, Management

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	
LISTA DE ABREVIATURAS .....	
<b>CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1. Apresentação do problema .....	13
1.2. Justificativa e importância do trabalho .....	16
1.3. Objetivos gerais e específicos .....	16
1.4. Resultados esperados .....	17
1.5. Estrutura do trabalho .....	17
<b>CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>19</b>
2.1. Gerenciamento na era da informática .....	19
2.2. Missão e visão da organização .....	22
2.3. Estratégia empresarial .....	25
2.4. Sistema de gestão empresarial .....	27
2.5. <i>Balanced Scorecard</i> .....	36
2.5.1. Definição do <i>Balanced Scorecard</i> .....	36
2.5.2. O Sistema gerencial BSC .....	36
2.5.3. Mapas de estratégia .....	37
2.5.4. Medição de estratégia .....	39
2.5.5. As quatro perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	39
2.6. Métodos de abordagem do <i>Balanced Scorecard</i> .....	42
2.6.1. Abordagem de Kaplan e Norton .....	42
2.6.2. Abordagem de Richards .....	47
2.6.3. Abordagem de Campos .....	48
2.6.4. Abordagem de Walter e Kliemann .....	51
2.7. Pequena empresa .....	52
2.7.1. Definição da pequena empresa .....	52

2.7.2. Pequena empresa na era da informação.....	54
2.7.3. Importância e especificidade da pequena empresa.....	56
2.7.4. Problemas de gestão da pequena empresa .....	63
2.8. Considerações .....	64
<b>CAPÍTULO III - MODELO DE <i>BALANCED SCORECARD</i> PARA UMA PEQUENA EMPRESA.....</b>	<b>66</b>
3.1. Introdução .....	66
3.2. Proposta metodológica .....	67
3.3. Construção do modelo de <i>Balanced Scorecard</i> .....	69
3.4. Consideração .....	81
<b>CAPÍTULO IV - ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>83</b>
4.1. Introdução .....	83
4.2. Procedimentos de pesquisa .....	83
4.3. Descrição da organização.....	83
4.4. Descrição das áreas comerciais .....	84
4.5. Preparação para implantação do modelo proposto.....	88
4.5.1. Definição do organograma da empresa.....	88
4.5.2. Definição do negócio da organização .....	91
4.5.3. Definição da missão da organização .....	91
4.5.4. Definição da visão de futuro da organização .....	91
4.6. Operacionalização do modelo proposto.....	92
4.7. Sistema de comunicação dos indicadores de desempenho.....	107
4.8. Resultados esperados .....	108
4.9. Considerações iniciais .....	110
<b>CAPÍTULO V - CONCLUSÕES. ....</b>	<b>114</b>
5.1. Conclusões .....	114
5.2. Sugestões futuros trabalhos.....	117
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>118</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1: Sobrevivência e mortalidade acumulada das Empresas no Estado de São Paulo.....	14
Figura 2.1: Premissas Operacionais das Empresas.....	21
Figura 2.2: Estágios no Desenvolvimento de Missão.....	24
Figura 2.3: Evolução dos desafios e dos sistemas de administração.....	31
Figura 2.4: Estrutura do BSC para tradução da estratégia em termos operacionais.	38
Figura 2.5: Perspectivas do BSC.....	40
Figura 2.6: Medidas Genéricas das Perspectivas.....	41
Figura 2.7: Estatística comparativa de pequenas e grandes empresas.....	56
Figura 2.8: Causas do fracasso nos negócios.....	58
Figura 2.9: Classificação de empresas por porte.....	59
Figura 2.10: Participação percentual das empresas por porte no Estado de Minas Gerais.....	60
Figura 2.11: Participação percentual das empresas por tempo de atividade no Estado de Minas Gerais.....	60
Figura 2.12: Participação percentual das empresas por número de empregados no Estado de Minas Gerais.....	60
Figura 2.13: Participação percentual das empresas por região no Estado de Minas Gerais.....	61
Figura 2.14: Participação percentual das empresas por faturamento bruto anual no Estado de Minas Gerais.....	61
Figura 2.15: Participação percentual das empresas por condição de ocupação do imóvel no Estado de Minas Gerais.....	61
Figura 3.1 Lista de objetivos por perspectiva.....	75
Figura 3.2: Descrição dos indicadores por objetivos.....	75
Figura 3.3: Descrição dos cálculos dos indicadores.....	76
Figura 3.4: Exemplo de mapa estratégico.....	77
Figura 3.5: Cronograma típico para <i>Balanced Scorecard</i> .....	80
Figura 4.1: Área de atuação e clientes por divisão da Datamed.....	85

Figura 4.2: Linha de produtos por área comercial .....	86
Figura 4.3. Organograma da Datamed.....	90
Figura 4.4: Material básico do BSC .....	95
Figura 4.5: Relação preliminar dos objetivos e medidas .....	97
Figura 4.6: Objetivos e metas da Datamed para os próximos 5 anos .....	98
Figura 4.7: Mapa estratégico da Datamed – modelo gráfico do inter-relacionamento entre as quatro perspectivas .....	99
Figura 4.8 Relação dos Objetivos Estratégicos e Indicadores de Desempenho .....	100
Figura 4.9: Estrutura dos Indicadores de Desempenho .....	102
Figura 4.10: Cronograma de Implantação do <i>Balanced Scorecard</i> .....	104
Figura 4.11: Cronograma de Implantação finalizado do <i>Balanced Scorecard</i> .....	106
Figura 4.12: Evolução dos Indicadores do <i>Balanced Scorecard</i> .....	107
Figura 4.13: Evolução da Receita Bruta .....	109
Figura 4.14: Acompanhamento das horas aplicadas em treinamento.....	110

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SBA = Small Business Administration

BSC = Balanced Scorecard

DHT = Divisão Hospitalar

DCI = Divisão Científica

DPI = Divisão de Produtos Importados

DAT = Divisão de Assistência Técnica

QDT = Quadro de Distribuição de Trabalho

PMEs = Pequenas e médias empresas

FIPE = Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas

KPMG = A KPMG é a abreviação dos nomes de seus principais fundadores, *K* representa Klynveld, *P* representa Peat, *M* representa Marwick e *G* representa Goerdeler

SEBRAE = Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEBRAE-MG = Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Minas Gerais

SEBRAE-SP = Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – São Paulo

## **CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO**

### **1.1 Apresentação do problema**

No Brasil, após longos anos de centralização, estatização e burocratização, está-se chegando à conclusão de que o caminho a seguir é a abertura das fronteiras nacionais (globalização) para privatização das empresas públicas e o enxugamento das estruturas governamentais.

Diante dessa convicção crescente sobre a globalização, as privatizações e a atuação do Estado como agente regulador da economia, resta incentivar e desenvolver os pequenos negócios de que os trabalhadores, consumidores, fornecedores e o próprio País tanto necessitam.

Evidentemente, a tarefa de criar um conjunto de pequenos novos negócios é mais complexa, arriscada e árdua do que imagina a maioria dos seus novos adeptos.

No mundo dos negócios, principalmente na atualidade, é necessário muito mais que dinheiro e sorte para se concretizarem os sonhos de sucesso em uma empreitada econômica e empresarial. Apesar de o dinheiro ser importante, é necessário que o empresário desenvolva a capacidade de, através da visão, projetar o futuro desejado para o seu negócio, ter energia suficiente para dedicar-se à execução de suas atividades diárias, liderar, assumir riscos de forma consciente, saber organizar o seu negócio da forma adequada, tomar decisões certas e, no momento adequado, ser criativo e independente. Para tal, é necessário que ele conheça bem o seu negócio e a si mesmo.

Conforme Brimson (1996, p. 17), "nos últimos anos, o mundo dos negócios passou por grande transformação. Atualmente, os clientes esperam produtos de alta qualidade, maior funcionalidade e preço baixo".

Entre as pessoas que sonham ter um negócio próprio, existe uma grande variedade de motivos.

Percorrendo Degen (1989, p.15), o autor comenta que os motivos mais comuns que levam as pessoas a abrir um negócio são:

- vontade de ganhar muito dinheiro;
- desejo de sair da rotina;
- vontade de ser seu próprio patrão;

- necessidade de provar a si e aos outros que é capaz de realizar um empreendimento;
- desejo de desenvolver algo que traga benefícios.

No entanto, entre a simples vontade e a ação firme para transformar um desejo em realidade, há uma longa distância. Muitos dos pequenos negócios abrem falência ou fecham antes de completar um ano de vida. De acordo com Dolabela, (1999, p. 53), "no mundo das empresas emergentes, a regra é falir, e não ter sucesso. De cada três empresas criadas, duas fecham as portas".

De acordo com pesquisa do SEBRAE-SP e da FIPE (2001), a taxa de mortalidade das Pequenas e Médias Empresas no Estado de São Paulo, no período de 1995 até 1999, foi da ordem de 32% para as empresas com um ano de existência, 44% para empresas com dois de existência e de 71% para empresas com cinco anos de existência, conforme mostra a figura 1.1.

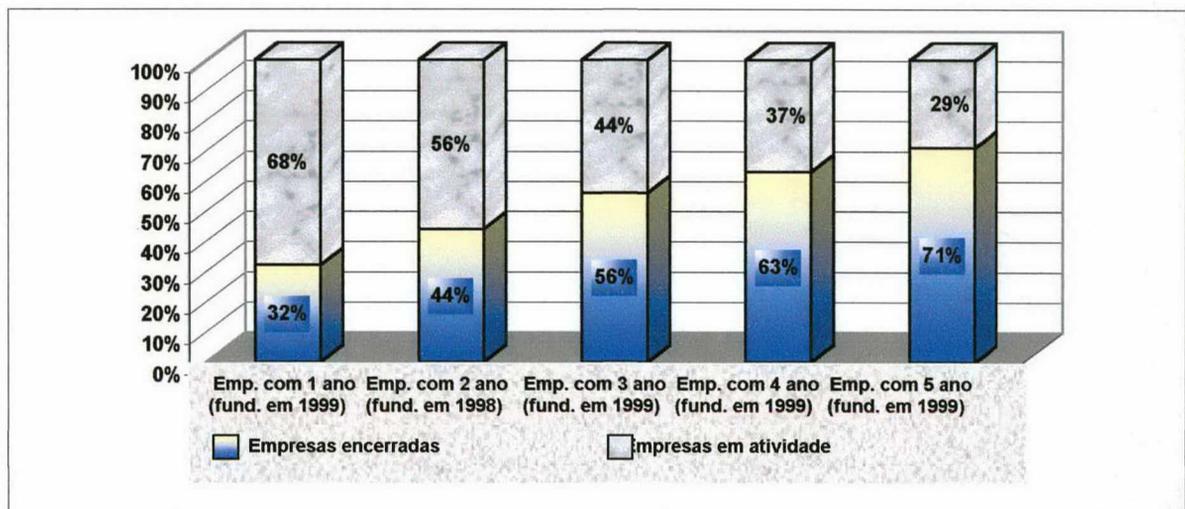


Figura 1.1- Sobrevivência e mortalidade acumulada das empresas no Estado de São Paulo (rastreamento realizado em nov/dez 2000). (SEBRAE-SP e FIPE, 2001)

Essa triste estatística mostra que existe uma crescente necessidade de mudança na gestão das pequenas e médias empresas, para estas acompanharem as mudanças ocorridas na econômica mundial.

Tachizawa e Faria (2002, p.71) destacam que "esse novo contexto e essa forma de gestão de empresas exigem novos empresários, executivos e trabalhadores", que devem ser autônomos, agrupados em equipes e despojados do tradicional conceito de hierarquia, comando e controle.

Para se tornarem mais flexíveis e competitivas, as pequenas empresas precisam repensar sua visão e estratégia, visando incorporar em seu sistema de gestão maior habilidade para identificar e solucionar problemas.

Objetivando auxiliar o empresário na sobrevivência de sua empresa, várias ferramentas foram desenvolvidas, tais como: Melhoria Contínua (*Kaizen*), Controle de Qualidade Total (TQC), *Outsourcing*, *downsizing*, *strategic cost management*, Gerenciamento Baseado em Atividade (ABM) e *activity based costing*. No entanto, conforme Kaplan e Norton (1997, p.7), “muitos desses programas de melhoria produziram resultados frustrantes”, por serem iniciativas isoladas e dissociadas da estratégia da empresa.

Para melhorar o desempenho das empresas, é necessário grandes mudanças em seus sistemas atuais de gerenciamento e medição, sendo quase impossível trilhar rumo ao futuro mais competitivo, tecnológico e focado em competências, medindo e controlando somente as medidas financeiras de períodos passados.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o mais correto seria a utilização de medidas financeiras com incorporação de avaliação de ativos intangíveis e intelectuais da empresa, como produtos e serviços de melhor qualidade, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes e consistentes e clientes satisfeitos e fiéis.

No intuito de estabelecer esse novo sistema gerencial que pudesse integrar as medidas financeiras e não-financeiras (intangíveis), fazendo parte de um conjunto de informações para funcionários de todos os níveis da empresa e que traduzisse a missão e estratégia da empresa em objetivos mensuráveis, foi que Kaplan e Norton desenvolverão o sistema gerencial *Balanced Scorecard*.

Sendo assim, seria viável a utilização do *Balanced Scorecard*, como sistema gerencial, para a pequena empresa. Pois, além de ele contribuir com o estabelecimento de objetivos e medidas em relação a sua missão e estratégia, poderia suprir a pequena empresa com informações sobre seus indicadores financeiros e não-financeiros, melhorando sua condição de sobrevivência nesse mercado altamente competitivo. Contudo, sabe-se que a pequena empresa tem várias limitações e especificidades inerentes a seu porte, o que pode dificultar a utilização do *Balanced Scorecard*. Assim, tornam-se necessário algumas adaptações ao modelo, para que ele possa atender à pequena empresa e contribuir para a melhoria de seus processos gerenciais.

## 1.2 Justificativa e importância do trabalho

Todas essas modificações ocorridas no cenário econômico mundial sinalizam para a busca de uma mudança na forma de administrar uma pequena empresa, a fim de adequar seus negócios numa economia competitiva e globalizada, em que as margens de lucro são cada vez menores, e as decisões, cada vez mais rápidas.

O que poderia ser utilizado para diminuir a falência das pequenas empresas é a mudança na forma de avaliar o seu desempenho, através de um sistema de gestão estratégica, em que o pequeno empresário poderia administrar a sua empresa através do estabelecimento de objetivos e metas que correspondessem ao atendimento de sua estratégia.

Esse sistema de gestão estratégica poderia ser o *Balanced Scorecard* (conhecido como BSC), que é, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 9-20):

Um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia [...], incorporando os vetores do desempenho financeiro futuro. Esses vetores, que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento, nascem de um esforço consciente e rigoroso de tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis.

Portanto, a adoção do BSC, pelas pequenas empresas, poderia ser uma alternativa para sua sobrevivência além de suprir sua carência de informações e sistema de gerenciamento.

Entretanto, um sistema gerencial não deve só visar à implantação de novas ferramentas de administração, mas deve ser, também, flexível no atendimento às particularidades de cada empresa.

Portanto, este trabalho tem a sua importância em trazer contribuições ao *Balanced Scorecard*, de forma a adequá-lo às especificidades da pequena empresa, além de dotá-la de um sistema que contribua para o seu processo decisório.

## 1.3 Objetivos geral e específicos

O objetivo geral do trabalho é propor sugestões ao *Balanced Scorecard*, visando adaptá-lo às especificidades das pequenas empresas.

Como objetivos específicos, relacionam-se:

- identificar um conjunto de objetivos e medidas que possa traduzir a visão estratégica de uma pequena empresa;
- analisar a contribuição do *Balanced Scorecard* como um instrumento gerencial que possa auxiliar o pequeno empresário a adequar a sua empresa ao novo cenário mundial, dando suporte para suas decisões.

#### **1.4 Resultados esperados**

Os resultados esperados com o presente trabalho são os seguintes:

- dotar o empresário de uma pequena empresa de uma ferramenta que possa traduzir a visão estratégica da empresa em objetivos e medidas;
- aprimorar o sistema de gerenciamento de uma pequena empresa.

#### **1.5 Estrutura do trabalho**

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, distribuídas da seguinte forma.

O Capítulo 2 apresenta a natureza da pequena empresa e suas necessidades de gerenciamento, as mudanças ocorridas na era da informação que modificam o sistema de medição das empresas e a situação gerencial dos pequenos negócios no novo cenário econômico. Além disso, apresenta as abordagens teóricas de alguns autores sobre Estratégia Empresarial, Sistema de Medição Gerencial, Indicadores de Desempenho, particularidades de uma pequena empresa e o *Balanced Scorecard*, analisando a aplicação deste como um sistema de medição gerencial e definindo o uso da combinação de abordagens para solução do problema de pesquisa.

O Capítulo 3 apresenta uma proposta de modelo do *Balanced Scorecard* como estratégia para o gerenciamento de uma pequena empresa.

O Capítulo 4 apresenta um estudo de caso para verificar a contribuição do *Balanced Scorecard* em uma pequena empresa e analisar os resultados obtidos com a sua implantação.

O Capítulo 5 apresenta a conclusão do trabalho, além de sugestões para trabalhos futuros.

## CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo tem por objetivo apresentar as abordagens de alguns autores sobre a definição de gerenciamento na Era da Informação, a missão da organização, a estratégia empresarial e os sistemas de gestão, no intuito de analisar a contribuição de um sistema gerencial que atenda as particularidades de uma pequena empresa.

O capítulo pretende ainda abordar de forma mais detalhada a metodologia de avaliação e desempenho do *Balanced Scorecard*, mais conhecido por BSC, desenvolvida por Robert S. Kaplan, professor de liderança da *Harvard Business School* e David P. Norton, presidente da *Balanced Scorecard Collaborative, Inc.*

### 2.1 Gerenciamento na era da informação

Como dirigir um negócio em um ambiente competitivo e complexo? Como saber se o caminho adotado pela empresa está de acordo com as mudanças ocorridas no ambiente externo?

Chiavenato (1996: 19) mostra que existem atualmente três coisas certas neste mundo: "a morte, os impostos e a mudança". Nas últimas décadas do século XX, as mudanças vêm ocorrendo a taxas explosivas e gradativamente aceleradas. A razão é que o mundo se torna cada vez mais complexo e ganha, a cada momento, um grande número de variáveis que ingressam no contexto dessas mudanças. Atualmente, administrar um negócio é administrar mudanças, ou seja, assegurar que a empresa ocupe o lugar certo para enfrentar os desafios de hoje e de amanhã.

Kaplan (1997: 2) sintoniza as empresas num ambiente em que existe uma "transformação revolucionária". No período de 1850 a 1975, as empresas se encontravam na Era Industrial, em que o sucesso era determinado pela maneira como se aproveitavam dos benefícios das economias de escala e do escopo. Nessa época, as empresas bem-sucedidas eram aquelas que aplicavam as novas tecnologias e que permitiam a produção em massa de produtos padronizados.

Durante a Era Industrial, o sistema de controle usado para monitorar a alocação eficiente de capital financeiro e físico era o controle financeiro. Os controles financeiros mediam o capital interno de uma empresa para sua utilização mais produtiva e monitoravam a eficiência com a qual as divisões operacionais utilizavam

os recursos financeiros e físicos a fim de criar valor para os acionistas.

Kaplan (1997) salienta que o surgimento da Era da Informação a partir do século XX tornou obsoletas as premissas fundamentais da concorrência industrial. As empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida aquisição de novas tecnologias e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros.

O ambiente da Era da Informação exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. Dentro dessas novas capacidades, destacam-se a mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis, que são muito mais importantes e decisivos do que investir e gerenciar ativos tangíveis.

As empresas da Era da Informação, segundo Kaplan (1997: 4), "estão baseadas em um novo conjunto de premissas operacionais", apresentadas na figura 2.1, comparativamente às empresas da Era Industrial.

Kaplan (1997) analisa o esforço empreendido pelas empresas na Era da Informação, a fim de conseguir transformar-se num negócio e competir com sucesso, implantando diversas iniciativas de melhorias, como: gestão da qualidade; produção e sistemas de distribuição *just-in-time*; competição baseada no tempo; produção enxuta/empresa enxuta; criação de organizações focadas no cliente; gestão de custos baseada em atividades; *empowerment* dos funcionários e reengenharia. Mas a realidade tem provado que muitos desses programas de melhoria têm produzido resultados frustrantes, pois quase sempre são iniciativas isoladas, dissociadas da estratégia organizacional, que não alcançam resultados financeiros e econômicos específicos. Melhorias de desempenho exigem grandes mudanças, e isso inclui mudanças nos sistemas de medição e gestão utilizados pelas empresas.

As empresas na Era da Informação não podem navegar rumo a um futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências, monitorando e controlando suas atividades apenas pelo sistema da Era Industrial, ou seja, apenas usando as medidas financeiras de desempenho do passado. É preciso que elas utilizem novas medidas, derivadas das estratégias que abrangem outras perspectivas de análise, tais como clientes, processos internos, infra-estrutura e financeira.

## PREMISSAS OPERACIONAIS DAS EMPRESAS

<b>Premissa Operacional</b>	<b>Empresas na Era Industrial</b>	<b>Empresas na Era da Informação</b>
<b>Processos Interfuncionais</b>	Buscavam vantagens competitivas através da especialização de habilidades funcionais	Operam com processos de negócios integrados que abrangem todas as funções tradicionais, combinando os benefícios da especialização funcional, com agilidade, eficiência e qualidade da integração dos processos.
<b>Ligação com clientes e fornecedores</b>	Mantêm clientes e fornecedores a uma distância segura	A tecnologia da informação permite que as empresas de hoje integrem os processos de suprimentos, produção e entrega, através de um sistema integrado, desde os pedidos dos clientes até os fornecedores de matérias-primas, permitindo que todas as unidades organizacionais formadoras da cadeia de valores obtenham grandes melhorias no que diz respeito a custo, qualidade e tempos de resposta.
<b>Segmentação de Clientes</b>	Prosperavam oferecendo produtos e serviços a preços baixos, porém padronizados.	Devem aprender a oferecer produtos e serviços customizados aos seus diversos segmentos de clientes, sem serem penalizadas nos custos por operações de alta variedade e baixo volume.
<b>Escala Global</b>	As fronteiras nacionais eram um obstáculo à concorrência de empresas estrangeiras mais eficientes e ágeis.	As empresas concorrem com as melhores empresas do mundo, devendo combinar as eficiências e agressividade competitiva do mercado global com a sensibilidade às expectativas dos clientes locais.
<b>Inovação</b>	Ciclos de vida longos para os produtos	Ciclos de vida dos produtos são pequenos. A vantagem competitiva numa geração da vida de um produto não garante a liderança na próxima plataforma tecnológica.
<b>Trabalhadores de Conhecimento (Knowledge Workers)</b>	Criavam fortes distinções entre dois grupos de funcionários. O primeiro grupo era a elite intelectual - gerentes e engenheiros - que utilizavam suas habilidades analíticas para projetar produtos e processos, selecionar e gerenciar clientes e supervisionar operações do dia-a-dia. O segundo grupo era composto pela força de trabalho - pessoas que fabricavam os produtos e prestavam os serviços - que só utilizavam a capacidade física, não o intelecto.	A automação e a produtividade reduziram o percentual de funcionários que desempenham funções de trabalho tradicionais, enquanto a demanda competitiva aumentou o número dos que desempenham funções analíticas: engenharia, marketing, gerenciamento e administração. Agora os funcionários devem agregar valor pelo que sabem e pelas informações que podem fornecer. Investir, gerenciar e explorar o conhecimento de cada funcionário passou a ser fator crítico de sucesso para as empresas.

Figura 2.1 - Premissas Operacionais das Empresas. (Adaptado de KAPLAN e NORTON, 1994).

## 2.2 Missão e visão da organização

Conforme Mintzberg (2001: 176), uma empresa normalmente é constituída “quando um único pioneiro identifica uma missão e reúne um grupo em torno de si para sua realização”.

Essa missão, que pode ser entendida como uma simples idéia, não é somente uma abstração ou sonho daquele que idealizou o negócio. A missão da organização é o somatório das várias visões daqueles que estão envolvidos com a empresa e que compartilham dessas visões, conforme explica Senge (1998: 233).

A visão, de acordo com Harrington (1997: 91), quer dizer “uma idéia de como a empresa ficará daqui a 10 ou 20 anos”. Quando são compartilhadas, as visões desenvolvem na equipe de funcionários um sentimento único, que pode criar algo inusitado e estimulante, fazendo com que todos tenham um sentido de missão. Portanto, a visão indica idéias de como será a empresa, ou de como os funcionários, colaboradores e clientes gostariam de ver a empresa no futuro. Compartilhando essas idéias, pode-se então, formar uma missão, ou seja, um caminho, um propósito, um direcionamento, pelo qual a empresa deverá seguir para atingir a sua visão.

A missão então se torna, assim, uma força no coração das pessoas, já que contém um poder impressionante e pode até se originar de uma idéia, mas quando evolui, é estimulante o suficiente para obter o apoio de vários indivíduos. A missão, portanto, é algo palpável e visível e passa a existir quando as pessoas começam a vê-la e compartilhá-la. Uma missão pode ser descrita como algo intangível e ao mesmo tempo real, acima dos componentes concretos de uma organização. Especificamente, uma missão significa um rico sistema de valores e crenças sobre uma organização compartilhados pelos seus membros, o que a distingue de outras organizações. Para desenvolver uma missão, segundo Mintzberg (2001), a organização deve seguir os seguintes estágios apresentados na figura 2.2.

Como se pode perceber, a missão é construída pelo conjunto de crenças, comportamentos e procedimentos que são internalizados pelos indivíduos, através do compartilhamento entre os fundadores e seus colaboradores.

Embora a visão compartilhada seja a forma mais coerente de se transmitir uma visão, Senge (1998) observou que muitos líderes possuem visões pessoais que

nunca chegam a ser traduzidas em visões capazes de mobilizar a empresa, pois falta uma disciplina que transforme a visão individual em visão compartilhada.

Quando é compartilhada, a visão passa a ter um poder acima de outras forças de carácter humano e pode ser concebida pela simples resposta à pergunta: O que queremos criar? Sendo assim, a visão compartilhada são imagens que pertencem às pessoas que fazem parte de uma organização.

É impossível imaginar como surgiram grandes empresas, tais como AT&T e Apple, sem uma visão compartilhada. Na verdade, as visões individuais dos funcionários dessas empresas, foram compartilhadas por pessoas de todos os níveis, concentrando as energias de milhares de indivíduos e criando uma identidade comum entre pessoas totalmente diferentes.

Senge (1998: 235) apresenta algumas características importantes para “visões compartilhadas” nas empresas:

- Muitas visões compartilhadas são extrínsecas – focalizam um objetivo relativo a algo externo à empresa;
- Uma visão compartilhada é uma visão intrínseca – torna-se a busca de um propósito superior incorporado aos produtos e serviços das organizações;
- As visões são excitantes – criam a centelha, o entusiasmo que eleva a organização do mundano.
- Mudam o relacionamento das pessoas com a empresa – em lugar de “sua empresa”, ela se transforma em “nossa empresa”.
- As visões compartilhadas estimulam a coragem – ter coragem é fazer o que for necessário para realizar a visão.
- Estimulam o arriscar e a experimentação – as pessoas experimentam e arriscam porque acreditam que podem chegar lá.
- Ajudam as pessoas a se comprometer com o longo prazo – as pessoas passam a detectar uma perspectiva mais de longo prazo.

Uma visão compartilhada vai além do próprio planejamento estratégico que, muitas vezes, serve de base para o pensamento a longo prazo nas empresas, pois é reativa e baseia-se no curto prazo. Muitos gerentes revelam que seus planos estratégicos demonstram mais os problemas de hoje do que as oportunidades do amanhã.

Segundo Kaplan (1997), é necessário que toda organização possua uma declaração de missão que seja inspiradora, que forneça energia e motivação à empresa. Quando a missão é compartilhada através de uma comunicação clara e consistente, refletindo a visão empresarial da empresa, todos os funcionários, e principalmente os gerentes, terão mais facilidade em estabelecer suas estratégias, contribuindo, assim, para que a organização seja mais bem-sucedida. Sendo assim,

a visão compartilhada é uma das ferramentas mais poderosas para o desenvolvimento de visões e ampliação dos princípios das aspirações coletivas e do comportamento compartilhado.

### ESTÁGIOS NO DESENVOLVIMENTO DE MISSÃO

Estágios	Descrição	Etapas
<b>Estágio 1</b>	Enraizamento de ideologias em um sentido de missão	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Oferecer ampla liberdade de movimento das pessoas.</li> <li>2) Permitir aos membros estabelecer relacionamentos pessoais.</li> <li>3) Compartilhar freqüentemente por intermédio dos fundadores um conjunto de crenças básicas, incluindo um sentido de que desejam trabalhar juntos.</li> <li>4) Energizar os seguidores, motivando-os mutuamente.</li> </ol>
<b>Estágio 2</b>	O desenvolvimento da ideologia através de sagas e tradições	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) A empresa ao longo de sua existência estabelece um conjunto de crenças.</li> <li>2) O conjunto de crenças desenvolve comportamentos, que estabelecem procedimentos.</li> <li>3) Os procedimentos reforçam as ações impregnadas de valor.</li> <li>4) Quando essas forças (crenças, comportamentos, procedimentos e ações) têm peso, a ideologia (missão) começa a emergir pelo próprio direito.</li> <li>5) A missão é fortalecida por histórias ou mitos, que se desenvolvem em torno de eventos importantes no passado da organização.</li> <li>6) A organização, aos poucos, estabelece seu próprio e singular sentido de história.</li> <li>7) Quando os procedimentos, os hábitos, os mitos, a história, formam uma base comum de tradição que os membros da organização compartilham solidificando, surge então, a missão da empresa.</li> <li>8) Com isso, a empresa adquire uma identidade distinta.</li> </ol>
<b>Estágio 3</b>	O reforço da ideologia através de identificações	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) As pessoas que fazem parte da organização e aquelas que ingressam associam-se ao sistema vivo organizacional com a sua própria cultura.</li> <li>2) A cultura organizacional passa a ter um enorme peso sobre o comportamento das pessoas.</li> <li>3) A identificação dos indivíduos com a organização passa a ser cada vez mais forte.</li> <li>4) Cria-se, então, uma lealdade entre o indivíduo e a organização.</li> </ol>

Figura 2.2 - Estágios no Desenvolvimento de Missão. (Adaptado de MINTZBERG, 2001)

## 2.3 Estratégia empresarial

Se uma empresa não tem claramente definida a sua missão como poderá estabelecer estratégias coerentes que norteiem as ações dos funcionários e colaboradores?

Segundo Kaplan (1997: 24), é necessário que as organizações apresentem aos funcionários as suas "crenças essenciais", identificando os mercados-alvo e produtos essenciais que atendem a esse mercado. Através da declaração da missão (identidade) da empresa a todos os funcionários, fica mais fácil alinhar a missão às suas ações cotidianas. Do conhecimento da missão, a organização pode utilizar ferramentas que ajudam a traduzir a missão e a visão da empresa em estratégias organizacionais.

Entretanto, existem várias questões que precisam ser respondidas antes de estabelecer as estratégias que procuram cumprir a missão da empresa. Dentre outras questões, citam-se as seguintes: "como [...] reconciliam as forças conflitantes para mudança e estabilidade? Como manter alinhamento e promover ordem, eficiência, padrão e controle, tendo ao mesmo tempo em que se reconfigurar e adaptar, responder, inovar e aprender?" (Mintzberg, 2000: 267).

Essas questões fazem parte de uma profunda reflexão, que procura extrair o máximo de informações possíveis para que a estratégia não seja somente algo pessoal dos empresários, mas que reflita uma situação de equilíbrio entre a empresa e o ambiente externo.

Quando as organizações procuram formular estratégias, segundo Mintzberg (2000: 267), elas estão procurando alguma coisa "consistente" e "algo enraizado em estabilidade, não em mudanças". Essa concepção de buscar um solo seguro ou um caminho certo a ser seguido, ao definir as estratégias empresariais, precisa ser relativizada pelas empresas, em função de se estar vivendo num mundo em constante mutação.

Estabelecer estratégias é mais que declarar os desejos dos sócios da empresa: é uma conclusão de várias reflexões sobre a empresa e o seu mercado. Essas conclusões nortearam a organização no estabelecimento de ações mais plausíveis de serem cumpridas.

Por outro lado, Porter (1986) apresenta um conceito de estratégia empresarial,

como sendo uma fórmula ampla de como a empresa irá competir, onde deve conter suas metas e políticas necessárias para levar essas metas a serem cumpridas. Nesse sentido, a estratégia pode ser entendida como o caminho para que a empresa alcance uma vantagem diferenciada das concorrentes, denominada de vantagem competitiva.

A escolha de uma vantagem competitiva é que propiciará à empresa o cumprimento de sua estratégia organizacional, como, por exemplo; ser líder no seu segmento de mercado. A busca de liderança de mercado por si só não garante à empresa o cumprimento de sua estratégia, mas o diferencial escolhido pela empresa é que vai resultar ou não em seu sucesso. A vantagem competitiva tem a sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa em suas diversas áreas organizacionais.

Essas atividades executadas pela empresa formam, segundo Porter (1992), uma cadeia de valores, que pode ser definida pela forma como a empresa executa suas atividades individuais, que, por sua vez, são o reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação da sua estratégia e da economia básica das próprias atividades. Para diagnosticar a vantagem competitiva de uma empresa, é necessário primeiro definir a sua cadeia de valores. Definindo a forma como a empresa executa suas atividades dentro de sua cadeia de valores, a empresa passa, então, a ter uma visão mais clara de como suas atividades estão se relacionando e como estão em relação à sua posição competitiva global.

Porter (1992) apresenta dois tipos de vantagens competitivas que as empresas podem adotar para atingir suas estratégias:

- vantagem de custo;
- vantagem de diferenciação.

Caso a empresa adote a vantagem de custo como vantagem competitiva, terá que verificar com está o comportamento dos custos relativos a atividades de sua cadeia de valor. Cada atividade de valor de uma organização possui sua própria estrutura de custo, que pode ser afetada pelo inter-relacionamento com outras atividades dentro e fora da empresa. Portanto, a empresa só conseguirá atingir uma vantagem competitiva de custo se obtiver um custo cumulativo da execução das atividades de valor mais baixo do que o custo da concorrência.

Já no caso de adotar a vantagem de diferenciação como vantagem competitiva, a empresa terá que verificar a diferenciação ou a singularidade relativas às atividades de sua cadeia de valor. A diferenciação surge da cadeia de valores e, para diferenciar-se da concorrência, a empresa precisa oferecer alguma coisa singular e valiosa além de simplesmente um preço baixo. Para buscar a diferenciação, as empresas podem implementar mais qualidade e novos projetos em seus produtos, melhorar o sistema de logística, inovar no atendimento, adquirir novas tecnologias, entre outras ações.

Tendo definido a sua vantagem competitiva, a empresa irá propor estratégias para vencer a concorrência, reorientando as ações de sua estrutura organizacional interna, que é sua própria cadeia de valores, a fim de atingir o seu estado de sucesso. Portanto, o alcance do sucesso estratégico de uma empresa advém de sua escolha competitiva, pois através dessa escolha ela poderá se diferenciar de seus concorrentes.

A necessidade de sintonizar a missão e a visão da empresa com as estratégias e sua posição competitiva em seu mercado-alvo, tornando-a mais adaptável às mudanças externas, leva a crer que os modelos atuais de gestão empresarial não possuem ferramentas que possam atender à essa nova demanda.

O novo sistema gerencial deve buscar as respostas para as seguintes ponderações: como cumprir a missão da empresa articulando estratégias? Como alcançar as estratégias através da escolha de sua vantagem competitiva? Como criar, entre todos os níveis da empresa, um sistema de comunicação que estabeleça um conjunto de informações sobre o grau de cumprimento das estratégias? Como propiciar um aprendizado que ajude a empresa a gerar crescimento e melhoria a longo prazo?

Essas questões nos remetem a novos conceitos e novos métodos de avaliação das empresas diferentes dos métodos tradicionais, que somente pretendiam manter as unidades da empresa em conformidade com um plano preestabelecido.

## **2.4 Sistema de gestão empresarial**

Toda empresa possui, de certa forma, um sistema por meio do qual avalia suas atividades. Esse sistema pode ser mais ou menos sofisticado, dependendo do nível

de conhecimento de seus gerentes e colaboradores, e das ferramentas de administração disponíveis no mercado. A questão não é verificar a ausência ou não de um sistema gerencial nas empresas, mas analisar se esse sistema contribui para a permanência da empresa dentro do cenário econômico atual.

Através de uma retrospectiva histórica das empresas americanas, pode-se entender melhor como surgiram os sistemas de gestão empresarial. A história empresarial nos Estados Unidos começa, conforme Ansoff (1993), no período 1820 a 1830, com o início da construção de uma rede de canais de distribuição, que contribuíram para o processo de unificação econômica do país. Vários inventos básicos aconteceram, tais como: turbina à vapor, separador de fibras de algodão, processo de produção de aço e etc., que proporcionaram uma base tecnológica para uma rápida decolagem industrial. De 1880 a 1990, já existia uma infra-estrutura moderna, com um mercado comum americano. A empresa emergia como um instrumento central e privilegiado de progresso social.

O período de 1820 a 1900, conhecido por Revolução Industrial, foi de turbulência estratégica. Os primeiros empresários industriais devotaram a maior parte de suas energias à criação de tecnologia moderna de produção, cercando-a de tecnologia de organização, e consolidando suas participações no mercado. A partir de 1930 teve início a chamada Era da Produção em Massa, onde a atividade industrial residia no refinamento e no aperfeiçoamento do mecanismo de produção, que reduzia progressivamente o custo unitário dos produtos.

Havia inúmeros problemas a serem resolvidos, mas a preocupação gerencial estava voltada basicamente para dentro da empresa, no sentido de melhorar a eficiência do mecanismo de produção. O resultado desse conjunto de percepções, atitudes e preferências gerenciais para melhorar a produção veio a ser conhecido com o nome de “mentalidade de produção” (Ansoff, 1993: 26). Nessa época, o setor empresarial encontrava-se bem protegido contra a interferência externa, os controles políticos e sociais eram praticamente inexistentes, a interferência governamental na livre iniciativa era rara e, na maior parte do tempo, as fronteiras do ambiente empresarial permaneciam intactas. Além disso, os sistemas gerenciais estavam mais voltados para o controle da produção e dos resultados financeiros da empresa.

A partir de meados de 1950, houve uma aceleração e uma acumulação de eventos, que começaram a alterar as fronteiras, a estrutura e a dinâmica do ambiente empresarial. As empresas passaram a defrontar-se com novos e

imprevistos desafios de tão longo alcance que Drucker (1980) o chamou o novo período de Era da Descontinuidade.

Para um observador externo, os problemas empresariais da Era Industrial pareciam simples em comparação com a nova turbulência. Os administradores, que outrora se preocupavam com problemas internos da organização (produção, custos, mão-de-obra, pesquisa e desenvolvimento), passaram a ter que administrar situações fora da empresa (participação no mercado, necessidades dos clientes, entregas, produtos melhores e automação).

Em face da necessidade de novos modelos gerenciais, surgiram novos conceitos que modificaram o modo de pensar dos administradores, como produção orientada para o *marketing* em vez de produção em massa. A Era da Produção em Massa trouxe para a sociedade americana um novo nível de riquezas em termos econômicos. Representou um esforço para satisfazer as necessidades fundamentais de conforto físico e segurança da população. A satisfação das necessidades de sobrevivência e o crescimento do poder de compra alteraram os padrões de demanda por consumo. As indústrias que atendiam as necessidades básicas na Era Industrial, atingem a saturação e começam a declinar. Surgem novas indústrias para atender ao consumidor, agora mais rico, com novos artigos de luxo, lazer, viagens, serviços.

Assim, começam a surgir os efeitos colaterais do comportamento empresarial, que visa somente os lucros, tais como: poluição ambiental, flutuações da atividade econômica, inflação, práticas monopolísticas e manipulação do consumidor. As empresas começam a assumir certa responsabilidade social pelos efeitos causados pela produção em massa e começam a perder o poder dominante que tinham na sociedade.

Dentro da empresa a solidariedade tradicional da classe gerencial se desintegra. Os administradores de escalões intermediários rejeitam o dever de trabalhar para o benefício exclusivo dos acionistas. Com o enriquecimento, as nações desenvolvidas transferem sua atenção para os problemas sociais, que continuam sem solução até os dias atuais. Os modelos gerenciais tradicionais são acrescidos de novas técnicas, baseadas na eficácia de *marketing* e na gestão por consenso.

Na década de 1980, as novas prioridades não tomam o lugar das anteriores, mas são adicionadas a elas. Intensifica-se a competição em consequência da internacionalização dos negócios, da escassez de recursos e da aceleração do

processo de inovação tecnológica. Os problemas de produção tornam-se maiores e mais complexos, com os saltos tecnológicos e com a obsolescência, com mudanças estruturais na economia, no mercado e nas relações da empresa com o governo e a sociedade.

Já na década de 1990, a turbulência se torna ainda maior com a unificação da Europa, aliada a vários outros fatores, tais como: as fusões de grandes conglomerados empresariais em volta do mundo; o avanço das economias asiáticas; a ameaça cada vez maior da poluição destruidora do ambiente; a instabilidade constante da economia dos países em desenvolvimento; o crescimento e a proliferação continuados de novas tecnologias; a globalização dos mercados; as exigências cada vez maiores dos consumidores e o desaquecimento da economia americana.

Os sistemas gerenciais da década de 90 adotam uma variedade enorme de metodologias administrativas, com o propósito de resolver o conflito entre a necessidade de sistemas mais completos e globais e a necessidade de soluções rápidas para um ambiente altamente instável. Fazendo um paralelo entre os sistemas gerenciais adotados pelas empresas, pode-se perceber que as modificações externas contribuíram para o surgimento de novos métodos de administração.

De acordo com Ansoff (1993: 35), pode-se agrupar os sistemas gerenciais de administração de 1900 até 1990, em quatro estágios de evolução:

- Gestão por controle do desempenho: que era adequada enquanto as mudanças eram lentas;
- Gestão por extrapolação: quando a mudança se tornou mais rápida, mas o futuro ainda podia ser previsto mediante extrapolação do passado;
- Gestão por previsão: quando começaram a surgir discontinuidades, mas a mudança, embora rápida, ainda permitia previsão e resposta oportunas;
- Gestão através de resposta flexível e rápida: para condições em que muitos desafios importantes surgem com rapidez demasiadamente elevada para permitir a elaboração de previsões oportunas.

Esses modelos de gestão apresentados por Ansoff (1993) surgiram em decorrência da mudança no nível de turbulência externo das empresas, ocasionando a criação de novos sistemas administrativos internos, apresentados na figura 2.3.

Diante dessa retrospectiva histórica das empresas americanas, pode-se entender como os sistemas gerenciais surgiram e como foram aplicadas segundo as necessidades ambientais de cada época.

### EVOLUÇÃO DOS DESAFIOS E DOS SISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO

Ano	Nível de turbulência	Sistemas de administração
1900	Estável	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuais de sistema e procedimentos</li> <li>• Controle financeiro</li> </ul>
1930	Reativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orçamento de operações</li> <li>• Orçamento de investimento</li> <li>• Administração por objetivos</li> <li>• Planejamento em longo prazo</li> </ul>
1950	Antecipatório	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento estratégico periódico</li> <li>• Administração de postura estratégica</li> </ul>
1970	Exploratório	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento contingencial</li> <li>• Administração de questões estratégicas</li> <li>• Administração de sinais de baixa frequência</li> </ul>
1990	Criativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração de surpresas estratégicas</li> <li>• Administração da complexidade</li> </ul>

Figura 2.3-Evolução dos desafios e dos sistemas de administração. (Adaptado de ANSOFF, 1993)

Voltando-se agora mais especificamente para o ambiente empresarial, pode-se definir, conforme Harrington (1997), que o processo de gestão empresarial, tem início com alta gerência, que tem a responsabilidade de determinar a direção por onde a empresa deve caminhar. Fica a cargo da gerência de nível médio o desenvolvimento de estratégias para implementação, enquanto os gerentes de linha e os empregados executam ou implementam os planos.

Apesar de estabelecer o plano diretor da organização, é preciso que haja concordância entre os seus membros. Todas as organizações precisam de um plano acordado, bem comunicado, que funda as muitas metodologias de melhoria, a fim de oferecer o maior valor a todos os seus participantes interessados. Pode-se verificar que o fato de comunicar formalmente ou não o planejamento da direção não indica que a organização não tenha um plano.

Todas organizações têm um plano e para descobri-lo basta analisar a alocação de seus recursos mais valiosos (tempo, pessoas e dinheiro), o padrão das decisões tomadas e as ações que são levadas a efeito pela gerência. Partindo do princípio de que todas empresas têm um plano, o fracasso das empresas atuais não está na falta de um plano, mas no modo como esse plano estratégico é desenvolvido e

implementado, e mais: como os recursos são canalizados e quais são os princípios utilizados para seu estabelecimento.

Então, restam as perguntas: como se deve estabelecer um plano estratégico em uma organização, para que ela tenha sucesso no mundo dos negócios, cada vez mais complexo? Como criar um sistema de gestão empresarial que apoie esse plano? Harrington (1997) responde à essas indagações mostrando que, antes de desenvolver um planejamento estratégico para as organizações, é importante que a empresa estabeleça sua visão, sua missão, seus valores, seu foco estratégico e os fatores críticos de sucesso. Para estabelecer a visão da empresa, Harrington (1997: 91) sugere que seja utilizada "a abordagem de vincular os esforços internos da organização ao mundo externo em que se compete e se serve a clientes". Nesse sentido, a visão poderia ser a reflexão sobre como a empresa ficará nos próximos dez ou vinte anos. Sendo assim, a empresa que pretende ter sucesso ou vencer nesse mercado altamente competitivo, precisa expressar com um certo vigor o "quadro futuro de sua presença no mercado e benefícios aos clientes e ter convicção para torná-lo agressivamente crível" (Harrington, 1997: 91).

Para estabelecer a missão, é preciso que haja uma vinculação com a visão de futuro da empresa, chamada de declaração de propósito ou razão central do negócio. Uma boa missão é aquela focalizada nos clientes e motivadora no sentido de ser ou fazer. Ressalte-se que a declaração da missão de empresas que querem vencer deve ser breve, clara e instigante.

No estabelecimento dos valores, é fundamental que se crie uma cultura específica e um estilo operacional que busque a mudança e seja focalizado na estratégia da empresa. Esses valores que devem ser definidos e seguidos por todos na organização, representam a carta de direitos dos participantes e interessados em fazer negócios com a empresa.

No caso do foco estratégico, as organizações bem-sucedidas, além de possuírem um bom planejamento estratégico, de acordo com Harrington (1997: 93), "devem oferecer à organização e a seus empregados um guia que os ajude a traduzir a visão e a missão em coisas que as pessoas podem fazer". A empresa deve focar sua estratégia num plano que mostre como competirá em seu mercado.

A clareza oferecida pelas metas, decorrentes da focalização na estratégica da organização, tem contribuído para grandes melhorias dos resultados em uma empresa. Além de declarar a visão, a missão, os valores e focar a estratégia da

empresa, existe um último passo a ser seguido, que é a identificação dos fatores críticos de sucesso. Conforme Harrington (1997: 93-4), "os processos de planejamento vitoriosos concentram-se nos obstáculos ao sucesso ou nas coisas que podemos mudar e que sabemos que impediriam nossa implementação do plano". Os obstáculos podem ser de várias formas, como falta de recursos financeiros e excessivos níveis de hierárquicos. Com o conhecimento desses obstáculos, as empresas que querem ser bem-sucedidas, procuram converter os obstáculos ao sucesso em fatores críticos de sucesso.

Concluídos esses passos, que resultaram no plano estratégico da empresa e espelhará o que os dirigentes esperam de desempenho da organização no período de cinco a dez anos, o passo seguinte é comunicar como o sucesso será medido. Harrington (1997) apresenta duas formas de fazer essa comunicação de expectativas: uma com os objetivos da empresa e a outra as metas de desempenho. Os objetivos da empresa são usados para definir o que a organização deseja realizar no decorrer dos próximos anos, ou seja, é o planejamento estratégico da empresa. As metas de desempenho são usadas para quantificar os resultados que serão obtidos se os objetivos forem satisfatoriamente atingidos. As metas de desempenho devem ser quantificáveis, mensuráveis e relacionadas com o tempo. Devem, também, estar apoiadas nos objetivos da empresa e estabelecer especificamente o alvo de melhoria e fornecer o intervalo de tempo em que a melhoria será realizada.

O sistema de gestão empresarial proposto por Harrington (1997) para as empresas bem-sucedidas, para que possa impulsioná-las ao seu processo de mudança, consiste no estabelecimento de um plano estratégico que tenha intrinsecamente o estabelecimento da visão, da missão e dos valores, que procure estabelecer estratégias focadas na visão e na missão da empresa e identifique os obstáculos ao sucesso, transformando-os em fatores de sucesso.

Após plano estratégico, deve-se estabelecer os *output* do sistema de gestão empresarial, que serão usados para comunicar o atingimento do sucesso da empresa: objetivos da empresa e metas de desempenho.

Mas antes de definir o plano estratégico, é importante que as empresas façam uma melhoria significativa em seus processos empresariais. E, para buscar a melhoria, é necessário que a organização reveja suas atividades empresariais, através do "replanejamento do princípio ao fim" [...], de seus processos-chave, "[...]

com emprego de todas as tecnologias inovadoras e recursos organizacionais disponíveis" (Davenport, 1994: 1). Os objetivos a serem atingidos, com a melhoria de processos-chave, seriam redução de custo, redução do tempo de realização do processo, melhorias de qualidade, flexibilidade e níveis de atendimento.

A mudança de processos empresariais recebeu vários nomes, a saber: reconfiguração de processos, inovação empresarial, reengenharia de processos. Apesar disso o objetivo final é o mesmo: trazer uma mudança inovadora para as empresas, através de uma reengenharia de seus processos.

A mudança radical dos processos-chave da empresa trará um novo desenho organizacional, transformando-se numa nova ferramenta de gestão empresarial. O desenvolvimento do novo desenho organizacional, que é chamado de reengenharia de processos por Davenport (1994), tem início nas mudanças radicais de antigos processos da empresa com implantação de novos processos. Além de mudanças no processo, inclui a criação de novas estratégias para empresa com mudanças em todas as complexas dimensões tecnológicas, humanas e organizacionais.

A alavancagem do processo de mudanças não é somente a pressão competitiva, mas dos clientes, que necessitam de empresas ágeis que ofereçam qualidade em todos seus processos.

Davenport (1994: 6) define o processo empresarial como "um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto específico para um determinado cliente ou mercado". Da análise dos processos da empresa, mostra-se como o trabalho é realizado na organização, contrastando com a ênfase dada atualmente ao "produto em si". O processo compõe-se de atividades específicas de trabalho que consomem tempo e recursos, com um começo e um fim, claramente identificado, que Davenport (1994: 7) chama de "uma estrutura para a ação". As atividades constituem um elemento estrutural dos processos e são a mola-mestra para a obtenção do sucesso empresarial. Ao identificar a maneira como o trabalho é e deve ser estruturado, a empresa terá condições de melhorar sistematicamente ou inovar esse trabalho.

As organizações bem-sucedidas devem oferecer tanto produtos como serviços de qualidade, empregando processos eficientes e efetivos para produzi-los e vendê-los. Sendo assim, a visão de processos passa a ter mais atenção das empresas, buscando o equilíbrio entre investimentos em produtos e em processos, focando-se mais no cliente.

Com a mudança de enfoque de produtos para processos, as organizações passam a estruturar-se de uma forma mais clara e com possibilidades de criar medidas em termos de tempo e do custo na execução de seus processos. Entretanto, os processos empresariais que mostram como o trabalho é feito não podem ficar desassociados da estratégia da empresa.

A reengenharia de processos não teria sentido, se não fosse para servir de melhoria para as empresas e ao mesmo tempo ser coerente com sua estratégia. Na análise processual, além do foco no cliente, é primordial que os objetivos estratégicos da empresa sejam observados. A estratégia da empresa deve focar a organização numa visão do estado de futuro do processo. Isso quer dizer que é importante que a estratégia da empresa permita uma visão de futuro dos processos operacionais.

A adequação entre a estratégia e o processo é de suma importância para que a empresa consiga realizar uma mudança radical. Portanto, uma visão de processo, que consiste em objetivos e atributos específicos, mensuráveis do estado do processo futuro, proporcionará a ligação necessária entre a estratégia e ação.

A estratégia é uma declaração de direção em longo prazo, formulada em alto nível. Deve ser visionária (voltada para o futuro) e conter a visão da empresa com a descrição detalhada de como e com que eficiência um processo específico deve trabalhar no futuro. É, portanto, mais tático.

A formulação de uma estratégia e de uma visão para a reengenharia de processos deve anteceder o projeto e a análise dos processos. Uma conexão entre estratégia empresarial e visão de processos pode tornar as iniciativas de reengenharia de processos um veículo fundamental para a implantação da estratégia. Esse novo desenho organizacional, partindo da estratégia vinculada na visão de futuro dos processos, tornará a empresa uma fonte de diferenciação competitiva, fazendo com que alcance o êxito no mercado.

Sendo assim, pode-se dizer que os elementos essenciais de um novo modelo gerencial de gestão empresarial, que possa atender as novas necessidades empresariais, deve levar em conta a definição e o compartilhamento da missão e da visão da empresa e deve, constantemente, fazer uma avaliação reflexiva sobre todo o ambiente externo da empresa e propor estratégias que busquem melhorar os processos internos de toda organização.

## 2.5 *Balanced Scorecard*

### 2.5.1 Definição do *Balanced Scorecard*

Segundo Kaplan e Norton (1997: 21), a definição do *Balanced Scorecard*, é "um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro em longo prazo".

Muitas empresas já possuem sistemas de medidas de desempenho, que podem ser de avaliação financeira e não-financeira, mas esse conjunto de medidas muitas vezes é utilizado somente com a finalidade de dar *feedback* tático, ou seja, com a finalidade de dar retorno sobre o que ocorreu na empresa no seu nível operacional e controlar as operações à curto prazo. Diante do novo cenário mundial, medir a empresa somente pelo seu desempenho passado não garante mais a sobrevivência da organização. É preciso avaliar a empresa como um sistema integrado, que procura cumprir sua missão através de estratégias, que são avaliadas por novos indicadores de desempenho, além dos tradicionais.

O *Balanced Scorecard*, também conhecido por *BSC*, não se limita a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, mas a um conjunto de medidas vai além das medidas financeiras tradicionais.

### 2.5.2 O sistema gerencial BSC

Como sistema gerencial, o BSC, apresenta, de acordo com Kaplan e Norton (1997: 9), as seguintes características:

- Traduz a missão e a estratégia de uma empresa ou unidade de negócio em objetivos e medidas tangíveis;
- Apresenta o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento;
- Um equilíbrio entre medidas de resultado e vetores subjetivos, mas discricionários, das medidas de resultado.

Na figura 2.4 é apresentada a estrutura que o BSC fornece para traduzir a estratégia em termos operacionais.

### 2.5.3 Mapas de estratégia

Kaplan e Norton (2000), em seu artigo *Having Trouble With Your Strategy? Then Map it*, mencionam que a chave para execução da estratégia nas empresas é que as pessoas descubram processos por meio dos quais podem converter ativos intangíveis em resultados tangíveis.

Para alcançar esse objetivo, é importante que as organizações utilizem ferramentas que comuniquem a sua estratégia, os seus processos e os seus sistemas a todos os funcionários. Para dar uma visão clara e transparente aos funcionários de como unir os objetivos globais da organização aos seus objetivos e metas, é que Kaplan e Norton (2000) apresentam os mapas de estratégias como ferramenta de comunicação das estratégias.

Muitos empresários tentam implementar suas estratégias, dando descrições limitadas sobre o que os funcionários deveriam fazer e por que determinadas tarefas deveriam ser mais importantes. Por isso, muitas organizações têm falhado em executar suas estratégias. Afinal de contas, como as pessoas podem levar a cabo um plano que eles não entendem completamente?

Os mapas de estratégias ajudam os empresários no sentido de comunicar aos funcionários e colaboradores da empresa, através de uma representação visual, os objetivos críticos da organização e as relações cruciais existentes entre os que dirigem a empresa e o desempenho organizacional dos funcionários e dos colaboradores. Após elaboração dos mapas de estratégia, ficará muito mais fácil para a empresa entender, de uma forma coesiva, integrada e sistemática, a sua estratégia.

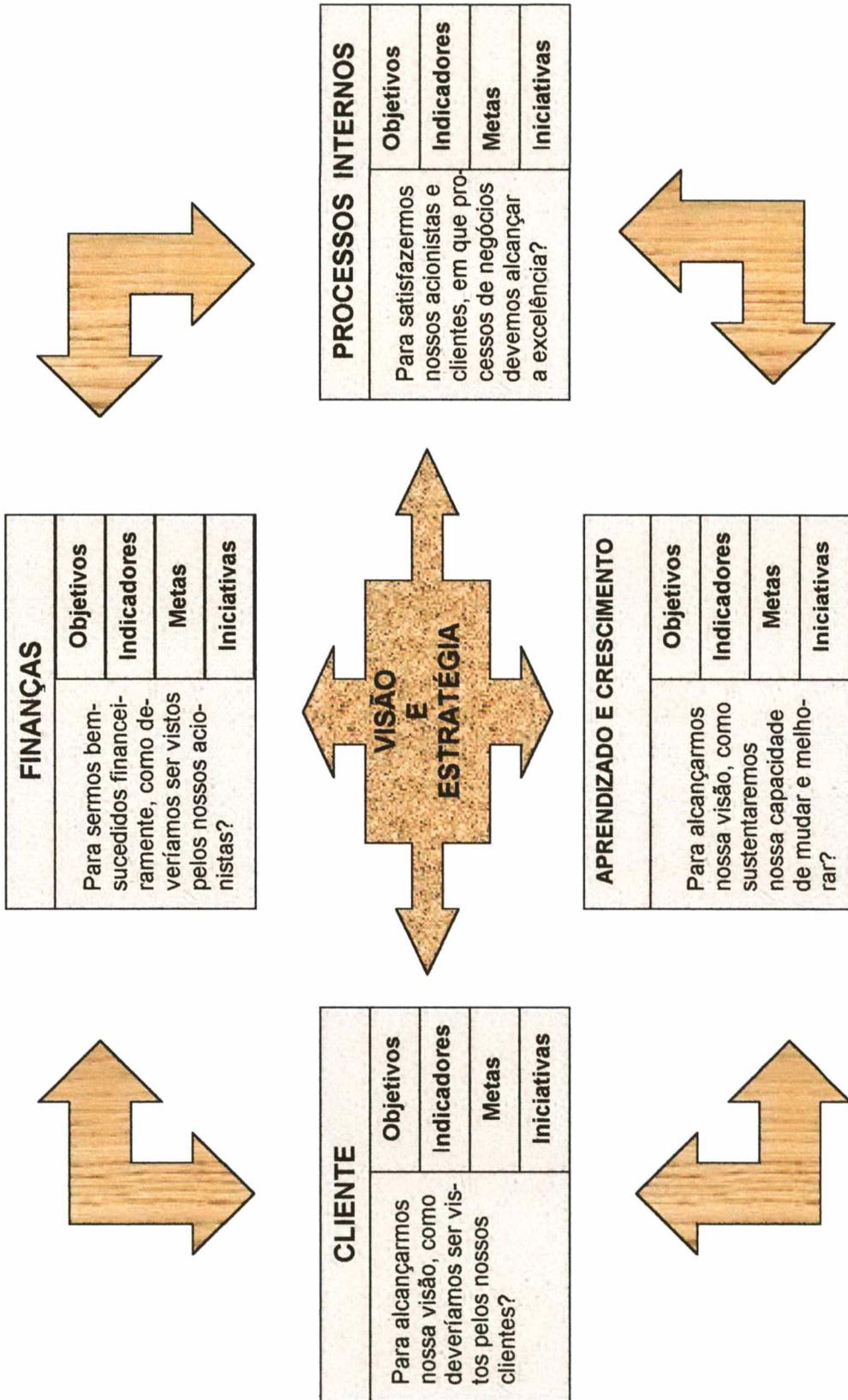


Figura 2.4: Estrutura do BSC para tradução da estratégia em termos operacionais. (Adaptado de KAPLAN e NORTON, 1997)

#### 2.5.4 Medição da estratégia

As empresas que utilizam o BSC como ferramenta de gestão da estratégia têm duas etapas a cumprir: elaboração do *Scorecard* e utilização do *Scorecard*.

Para entender melhor o *Scorecard*, as empresas devem verificar quais medidas não estão funcionando, quais devem ser modificadas, quais novas medidas de sucesso surgiram e devem ser incorporadas ao *Scorecard*.

As empresas que conseguem traduzir a estratégia em sistemas de mensuração têm mais possibilidades de executar sua estratégia porque conseguem transmitir objetivos e metas. Essa comunicação entre os executivos e os seus funcionários faz com que todos concentrem seus esforços nos vetores críticos (medidas que merecem mais atenção por parte da empresa), propicia a todos uma visão do futuro da empresa, mostra a todos os funcionários como eles podem contribuir para o sucesso organizacional e se os objetivos certos foram identificados.

Para saber se o BSC está contando a história da estratégia, ou seja, mostrando que ela está sendo cumprida numa empresa, é só verificar a sua criticidade e transparência. O BSC não só se deriva da estratégia organizacional, mas também transparece esta mesma estratégia para toda a organização.

Se o BSC mede a estratégia da empresa, então devemos abandonar as medidas operacionais? Segundo Simons (1995), as medidas de diagnóstico (medidas que monitoram se a empresa continua no controle da situação), que avisam quando estão ocorrendo acontecimentos incomuns que exigem atenção imediata, não são substituídas pelas medidas estratégicas (medidas que monitoram o cumprimento da estratégia da empresa), que definem uma estratégia projetada para a excelência competitiva da organização. Isso quer dizer que o BSC, ao definir as medidas e os vetores de desempenho, não está substituindo o sistema cotidiano da empresa, mas está direcionando a atenção de todos para os fatores capazes de levar a empresa a grandes realizações competitivas.

#### 2.5.5 As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*

De acordo com Campos (1998), o *Balanced Scorecard* traduz para os executivos da empresa os objetivos estratégicos em um conjunto coerente de medidores de

desempenho, inseridos nas quatro perspectivas.

Segundo Kaplan (1997:25), o BSC “traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas”. (Ver figura 2.5)

- Perspectiva Financeira;
- Perspectiva do Cliente;
- Perspectiva dos Processos Internos e
- Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.

#### PERSPECTIVAS DO BSC

Perspectiva	Medidas de Desempenho
<b>Perspectiva Financeira</b>	Indicam se a estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.
<b>Perspectiva do Cliente</b>	Ajudam a identificar os segmentos de clientes e mercados, bem como a medir as propostas de valor que a empresa oferecerá aos clientes.
<b>Perspectiva dos Processos Internos</b>	Ajudam a identificar os processos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência.
<b>Perspectiva do Aprendizado e Crescimento</b>	Ajudam a identificar a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo.

Figura 2.5 - Perspectivas do BSC. (adaptado de KAPLAN e NORTON, 1997).

As quatro perspectivas do BSC equilibram os objetivos à curto e à longo prazo, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas.

A maioria das empresas que implantaram o BSC, de acordo com Kaplan e Norton (1997), apresentaram em seus *Scorecards* as medidas genéricas da figura 2.6.

As perspectivas são vinculadas à missão da empresa, mostrando claramente que o BSC não é um emaranhado aleatório de medidas, pelo contrário: as medidas devem ser vinculadas para comunicar o desempenho da empresa nas quatro amplas perspectivas.

### MEDIDAS GENÉRICAS DAS PERSPECTIVAS

Perspectiva	Medidas genéricas
<b>Financeira</b>	Retorno sobre o investimento e o valor econômico agregado.
<b>Do cliente</b>	Satisfação, retenção, participação de mercado e participação de conta.
<b>Interna</b>	Qualidade, tempo de respostas, custo e lançamento de novos produtos.
<b>Aprendizado e Crescimento</b>	Satisfação dos funcionários e disponibilidade dos sistemas de informação.

Figura 2.6 - Medidas Genéricas das Perspectivas. (adaptado de KAPLAN e NORTON, 1997)

Ao aplicar o conceito de estratégia em nível corporativo para identificar os temas amplos, mostra-se que o BSC é maior que a soma de suas partes (as divisões operacionais). Isso significa que, ao adotar as medidas genéricas que contribuem para o cumprimento da sua missão, a empresa estará norteando as estratégias de cada unidade operacional. Ao definir suas estratégias a nível operacional, as unidades operacionais deverão estar alinhadas às metas mais amplas de cada perspectiva, fazendo com que o cumprimento das estratégias de cada unidade conduza ao cumprimento das estratégias mais amplas, o que resultará no cumprimento da missão da empresa.

Será que a combinação de medidas financeiras e não-financeiras agrupadas em quatro perspectivas distintas tornará o BSC bem-sucedido?

Segundo Kaplan e Norton (1997:153), "o objetivo de qualquer sistema de medidas deve ser motivar os executivos e funcionários a implementar com sucesso a estratégia da sua unidade de negócio". O sucesso das empresas, na atualidade, está em conseguir traduzir a sua missão em estratégias e desenvolver um sistema que possa medir, através de objetivos e metas, a probabilidade de executar ou não essas estratégias. Se o sucesso pode advir de estratégias que traduzem a missão de qualquer empresa, a pequena empresa também necessita de uma mudança no seu sistema gerencial.

A questão não se resume só em um novo sistema. Então, como operacionalizar um novo sistema gerencial para a pequena empresa, a fim de contribuir para sua permanência no mercado? Sabendo das necessidades intrínsecas de um pequeno negócio, será que o BSC poderá contribuir para o seu sucesso? Como utilizar BSC em face às particularidades inerentes à pequena empresa?

## 2.6 Métodos de abordagem do *Balanced Scorecard*

### 2.6.1 Abordagem de Kaplan e Norton

Para atender a demanda de novos métodos de avaliação de negócios, o Instituto Nolan Norton, unidade de pesquisa da KPMG, patrocinou um estudo, em diversas empresas, intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future*. De acordo com Kaplan e Norton (1997), o estudo foi motivado pela crença de que a avaliação empresarial, apoiada em indicadores contábeis e financeiros, estava ultrapassada para era da informação.

O grupo de estudo concluiu o trabalho em dezembro de 1990. Foi elaborado um documento que apresentava a viabilidade e os benefícios de um sistema equilibrado de medição estratégica, chamado *Balanced Scorecard*.

O modelo proposto por Kaplan e Norton (1997) divide-se em quatro fases: (1) Definição da Arquitetura de Indicadores, (2) O consenso em Função dos Objetivos Estratégicos, (3) Escolha e Elaboração dos Indicadores e (4) Elaboração do Plano de Implementação.

- 1) Definição da Arquitetura de Indicadores – onde é definida a unidade de negócio e sua relação com a empresa.
- 2) Consenso em Função dos Objetivos Estratégicos – Visa induzir a empresa a pensar em transformar a estratégia e os objetivos em medidas operacionais tangíveis, para cada uma das quatro perspectivas.
- 3) Escolha e Elaboração dos Indicadores – em que são definidos os indicadores de cada perspectiva, as fontes de informação necessárias para obter os dados e um modelo gráfico de como os indicadores se inter-relacionam. Busca, também, elaborar o plano de implementação que comunicará as intenções e o conteúdo do *Scorecard* aos funcionários da empresa.
- 4) Elaboração do Plano de Implementação – onde serão formalizados as metas de superação, a maneira como os indicadores se ligaram aos bancos de dados e sistemas de informação da empresa, além da conclusão final sobre a visão, os objetivos e os indicadores.

De acordo Kaplan e Norton (1997), em cada etapa são desenvolvidas várias tarefas, que serão descritas a seguir:

## **1- Definição da Arquitetura de Indicadores**

### **Tarefa 1. Selecionar a Unidade Organizacional Adequada**

Nessa tarefa, a unidade de negócio onde será implantado o *Scorecard* é selecionada. Dá-se preferência a unidade estratégica que tenha as atividades completas de uma cadeia de valores: inovação, operações, marketing, vendas e serviços. Deverá possuir, também, seus próprios produtos e clientes, operações de marketing e canais de distribuição, bem como instalações de produção. É necessário que tenha facilidade em criar medidas de desempenho financeiro, associadas à alocação de custos e transferência de preços de produtos/serviços, entre unidades organizacionais.

### **Tarefa 2. Identificar as Relações entre a Unidade de Negócios e a Corporação**

Escolhida a unidade de negócio, entrevistas serão realizadas com os principais executivos, nos níveis divisionais e corporativo, por intermédio do arquiteto. Isso para conhecer os objetivos financeiros estabelecidos para a unidade (crescimento, lucratividade, fluxo de caixa, volumes de venda), temas corporativos primordiais (meio ambiente, segurança, políticas em relação aos funcionários, competitividade de preços, inovação) e as relações com outras unidades (clientes comuns, competências essenciais, oportunidades integradas a clientes, relacionamentos entre fornecedores e clientes internos).

## **2 - Consenso em Função dos Objetivos Estratégicos**

### **Tarefa 3. Realizar a Primeira Série de Entrevistas**

O arquiteto preparará o material básico do *Balanced Scorecard*, que será fornecido a cada executivo de alto nível, contendo: visão, missão, estratégia da empresa e da unidade. O arquiteto deve obter informações sobre o setor e o ambiente competitivo da unidade, tendências significativas de tamanho e

crescimento do mercado, concorrentes e produtos concorrentes, preferências de clientes e inovações tecnológicas. Após análise do material pelos executivos, o arquiteto fará entrevistas para obter informações sobre os objetivos estratégicos e as idéias preliminares da empresa, além das medidas para as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Os propósitos dessas entrevistas são: induzir a empresa a pensar em transformar a estratégia e os objetivos em medidas operacionais tangíveis; conhecer melhor as possíveis preocupações dos envolvidos no desenvolvimento e implementação do *Scorecard*; identificar conflitos entre os participantes, em seus pontos de vista com relação à estratégia e objetivos.

#### **Tarefa 4. Sessão de Síntese**

Após a realização de todas as entrevistas, o arquiteto e os outros membros da equipe de projeto se reunirão com o propósito de discutir as respostas nas entrevistas, destacando as questões importantes e preparando uma relação preliminar de objetivos e medidas. Estes servirão de base para a primeira reunião com a equipe da alta administração. Poderão ser discutidas pela equipe, também, as impressões em relação às resistências pessoais e organizacionais (com respeito ao *Balanced Scorecard*) e às mudanças nos processos internos gerenciais que seguirão ao lançamento do *Scorecard*. O resultado dessa síntese será uma lista e uma classificação dos objetivos nas quatro perspectivas, acompanhadas por citações anônimas dos executivos que explicam e respaldam os objetivos, e identificam questões que a equipe executiva deverá resolver.

#### **Tarefa 5. *Workshop* Executivo: Primeira Etapa**

O arquiteto marcará e realizará uma reunião com a equipe da alta administração para dar início ao processo de consenso, em relação ao *Scorecard*. No *Workshop*, o arquiteto facilitará o debate entre o grupo objetivando alcançar o consenso sobre as declarações de missão e estratégia. Em seguida, cada perspectiva será abordada de forma seqüencial. Então, o arquiteto mostrará os objetivos propostos, suas classificações e as citações obtidas nas entrevistas.

Cada objetivo será discutido individualmente, sem compará-lo aos outros objetivos potenciais, para que a sua importância específica, seus pontos fortes/fracos e suas deficiências possam ser completamente explorados. Após a discussão de todos os objetivos potenciais dentro de uma perspectiva, o grupo selecionará (por votação) os três ou quatro objetivos mais importantes. Para os mais votados, a equipe criará uma descrição, de apenas uma frase ou um único parágrafo. Caso o tempo permita, o arquiteto poderá pedir a equipe, que faça um *brainstorm* sobre os indicadores para os objetivos.

Em seguida, a equipe executiva, deverá ser dividida em quatro subgrupos e cada um deverá ser responsável por uma das perspectivas. Um membro de cada subgrupo será escolhido para liderá-lo na fase seguinte do processo. Além da equipe executiva, os representantes dos níveis gerenciais seguintes e os principais gerentes funcionais deverão ser incluídos nos subgrupos (não sendo superior a seis pessoas), com o fim de ampliar as discussões e o consenso.

No final do *Workshop*, a equipe executiva deverá ter identificado de três a quatro objetivos estratégicos para cada perspectiva, com uma descrição detalhada e uma lista de indicadores potenciais para cada objetivo.

### **3 – Escolha e Elaboração dos Indicadores**

#### **Tarefa 6. Reuniões dos Subgrupos**

O arquiteto trabalhará, durante várias reuniões, com os subgrupos que terão quadro objetivos principais: (1) Refinar a descrição dos objetivos estratégicos; (2) Identificar, para cada objetivo, o indicador ou indicadores que melhor captam e comunicam a intenção do objetivo; (3) Identificar, para cada indicador proposto, as fontes das informações necessárias e as ações que podem ser necessárias para tornar essas informações acessíveis; (4) Identificar, para cada perspectiva, as relações críticas entre os seus indicadores, bem como entre ela e as outras perspectivas do *Scorecard*. O resultado final dos subgrupos para cada uma deve ser: (1) Uma lista de objetivos, acompanhada de descrição detalhada, para cada perspectiva, (2) Uma descrição dos indicadores para cada objetivo, (3) Uma ilustração de como cada indicador pode ser quantificado e apresentado, e (4) Um

modelo gráfico de como os indicadores se inter-relacionam dentro de uma perspectiva e entre as demais.

### **Tarefa 7. *Workshop* Executivo: Segunda Etapa**

Após a escolha e elaboração dos indicadores, um segundo *workshop* será realizado, envolvendo toda equipe da alta administração, seus subordinados diretos, gerentes de nível médio. Assim, novamente irão debater a visão, estratégia, os objetivos e indicadores experimentais da empresa para o *Scorecard*. Os participantes comentarão os indicadores propostos e começarão a desenvolver um plano de implementação. Ao final do *workshop*, deverá ser elaborada uma brochura que comunique as intenções e o conteúdo do *Scorecard* a todos os funcionários da unidade de negócios. Outro objetivo, seria o de incentivar os participantes a formular objetivos de superação para cada um dos indicadores propostos, inclusive os índices de melhoria desejados. Dependendo do tipo de indicador e filosofia da empresa em relação às metas, pode-se estabelecer também as metas a serem alcançadas nos próximos três a cinco anos.

## **4 – Elaboração do Plano de Implantação**

### **Tarefa 8. Desenvolver o Plano de Implementação**

Uma nova equipe, composta pelos líderes de cada subgrupo, formalizará as metas de superação e desenvolverá um plano de implementação para o *Scorecard*. Este deverá incluir a maneira como os indicadores se ligam aos bancos de dados e sistemas de informações da empresa, comunicando o *Balanced Scorecard* à toda organização. Em decorrência desse processo, deverá ser desenvolvido um sistema de informações executivas que vincule as métricas de alto nível das unidades de negócio ao nível mais baixo da empresa e às medidas operacionais de cada local.

### **Tarefa 9. *Workshop* Executivo: Terceira Etapa**

A equipe executiva reunirá uma terceira vez para chegar a conclusão final sobre a visão, objetivos e indicadores desenvolvidos nos primeiros *workshops*, e para

referendar as metas de superação propostas pela equipe de implementação. Também será identificado, nesse *workshop*, os programas de ação preliminares para alcançar as metas. Ao final do *workshop*, a equipe executiva deverá chegar a um acordo em relação ao programa de implementação que terá por objetivo: (1) Comunicar o *Scorecard* aos funcionários, (2) integrar o *Scorecard* à filosofia gerencial da empresa, e (3) desenvolver um sistema de informações que sustente o *Scorecard*.

### **Tarefa 10. Finalizar o Plano de Implementação**

Na visão de Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard*, deverá ser integrado ao sistema gerencial da empresa. A utilização do mesmo, pelos executivos, deverá ocorrer no prazo de 60 dias e, com o tempo, os sistemas de informações gerenciais serão ajustados ao processo. A experiência de Kaplan e Norton, mostra que o primeiro *Balanced Scorecard* de uma empresa pode ser criado em 16 semanas e que, ao final, estará caminhando para sua implantação, podendo ser a pedra angular de seus sistemas gerenciais.

#### **2.6.2 Abordagem de Richards**

Stewart Richards auxiliou o desenvolvimento de processos e metodologias para a elaboração do modelo do *Balanced Scorecard* de Kaplan & Norton, sendo vice-presidente da *Renaissance Solutions*. Essa empresa ajuda seus clientes a operacionalizar o uso do *Balanced Scorecard*, e comandou diversos projetos de implementação do BSC nos Estados Unidos e Europa.

O método proposto por Richards, foi obtido através do material didático da II Etapa do Programa Gestão da Performance, do módulo “A Implementação da Estratégia utilizando o Referencial de Gerenciamento do *Balanced Scorecard*”, realizado pela Fundação Dom Cabral, em agosto de 1998, Campinas.

De acordo com Soares (2001), o método de Richards (1998) apresenta também quatro fases, para implantação do *Balanced Scorecard*: (1) Definição da Arquitetura do *Balanced Scorecard*; (2) Esboço do *Balanced Scorecard*; (3) Desenvolvimento de Indicadores e Metas Estratégicas; (4) Desenvolvimento do Plano de Implementação.

Na primeira fase, é desenvolvido um conhecimento maior da empresa, objetivando construir um referencial que reflita os aspectos distintos da estratégia. Dentro dessa fase, há uma divisão de quatro etapas que são: (1) Definição da Arquitetura do *Balanced Scorecard*; (2) Desenvolvimento do Plano de Implementação; (3) Desenvolvimento Indicadores e Metas Estratégicas; (4) Esboço do *Balanced Scorecard*.

Na segunda fase, a construção do *Scorecard* é almejada, com seus objetivos estratégicos e medidas de desempenho.

Na terceira fase, são desenvolvidas as metas das medidas de desempenho, o processo de implementação das medidas faltantes e o alinhamento das iniciativas estratégicas. Essa fase objetiva desenhar um sistema gerencial focando as implicações do *Scorecard* sobre os processos gerenciais.

Na quarta fase, é elaborado um plano de implementação do *Balanced Scorecard*, sendo abordado como será sua comunicação para os demais funcionários da empresa, quais iniciativas estratégicas terão de ser desenvolvidas e como será o *feedback*. Nessa fase, o objetivo é conhecer os desafios do cliente no processo de gestão estratégica, desenhar planos implementáveis que usem o *Scorecard* para atacar estes desafios e alongar o pensamento gerencial de como conduzir o desenvolvimento da empresa.

### 2.6.3 Abordagem de Campos

Segundo Soares (2001), no modelo de Campos (1998), o *Balanced Scorecard* pode ser aplicado a todo o tipo de empresa, em diferentes situações de mercado, com estratégias de produto e ambientes competitivos que requerem diferentes soluções de negócio, pelo que um *Scorecard* nunca é igual a outro.

No modelo proposto por Campos (1998), para um projeto de *Balanced Scorecard*, deve-se seguir oito fases, a saber: (1) Preparação, (2) Primeira Sessão Executiva de Trabalho, (3) Primeiro Turno de Entrevistas, (4) Implementação, (5) Segundo Turno de Entrevistas, (6) Segunda Sessão Executiva de Trabalho, (7) Revisões Periódicas, (8) Terceira Sessão Executiva de Trabalho.

## **Fase 1. Preparação**

Seleciona-se a unidade de negócio onde será desenvolvido o *Balanced Scorecard*.

## **Fase 2. Primeiro turno de entrevistas**

Os gerentes *sênior* recebem o material explicativo da função do *Balanced Scorecard*, bem como a documentação descrevendo a visão, missão e estratégia da empresa. O facilitador conduz entrevistas com os gerentes para identificar a sua opinião e participação no “atingimento” dos objetivos estratégicos da empresa e para elaborar uma lista tentativa de propostas de medidas para o *Scorecard*. Além disso, o facilitador poderá entrevistar alguns clientes, para saber o que esperam de seus fornecedores.

## **Fase 3. Primeira sessão executiva de trabalho**

A diretoria e o facilitador, reúnem-se para desenvolver o *Balanced Scorecard* preliminar, com o objetivo de identificar os Fatores Críticos de Sucesso e os indicadores para cada perspectiva da empresa.

## **Fase 4. Segundo turno de entrevistas**

Após consolidar todo o material da reunião, o facilitador entrevista toda a alta gerência para discutir o cenário e buscar o ponto de vista do líder sobre problemas relacionados à implementação do *Balanced Scorecard*.

## **Fase 5. Segunda sessão executiva de trabalho**

A alta administração reúne-se, novamente, com seus subordinados imediatos e alguns gerentes de nível médio ou especialistas, com o objetivo de discutir mais uma

vez a visão, missão, estratégia e apresentar o cenário, para debate e adequação. Em grupos, os participantes devem associar programas em andamento às medidas identificadas e dar início ao plano de ação que viabilize a implementação de cada uma e materialize os resultados desejados. Ao final da sessão, os participantes são desafiados a formular metas agressivas para cada medida proposta.

### **Fase 6. Terceira sessão executiva de trabalho**

Novamente, a diretoria reúne-se para chegar a um consenso final quanto à visão, missão, objetivos estratégicos e medidas desenvolvidos nas duas reuniões anteriores. Deve-se definir prioridades, avaliar custos e aprovar metas agressivas para cada medida, além de identificar programas adicionais de ação que permitam alcançar os objetivos traçados. Almeja-se, também, chegar a um plano de implementação que incluirá o método de comunicação do *Scorecard* aos demais funcionários, a sua integração à filosofia gerencial, e os sistemas de informações de suporte à implementação do *Balanced Scorecard*. Ao final, devem estar definidos os planos de ação para cada Fator Crítico de Sucesso e identificados os vários Times de Trabalho Autodirigidos (TTA's).

### **Fase 7. Implementação**

O TTA's devem desenvolver, nessa fase, um plano detalhado de implementação da solução para o Fator Crítico de Sucesso de sua responsabilidade, onde deve incluir a associação das medidas aos bancos de dados e sistemas de informações, a comunicação da nova metodologia a toda a organização e o desenvolvimento de métricas de apoio para as unidades ou departamentos descentralizados.

### **Fase 8. Revisões Periódicas**

Ao final de cada período, será publicado um resumo de acompanhamento das medidas do *Balanced Scorecard* para revisão e discussão com os gestores de todos os departamentos e divisões. O *Balanced Scorecard* deverá ser reajustado, a cada ano, como parte do processo de gestão estratégica.

#### 2.6.4 Abordagem de Walter e Kliemann

De acordo com Soares (2001), o processo de elaboração de um *Balanced Scorecard*, segundo Walter e Kliemann (2000), deve ser desenvolvido conforme as características de cada empresa, podendo ser adaptado a partir de modelos existentes na literatura. O modelo de elaboração do *Balanced Scorecard*, proposto pelos autores, para as empresas cujo sistema se aplicaria diretamente a departamentos operacionais, onde o modelo sugerido por Kaplan e Norton (1997) não se enquadra, é mais apropriado em unidades de negócio de grande porte. O modelo adapta elementos da proposta de Campos (1998) e facilita a participação de representantes do nível operacional na elaboração do projeto.

Walter & Kliemann (2000) dividiram seu modelo em três etapas, a descritas a seguir: (1) Preparação da Organização e Preparação do Processo de Discussão; (2) Elaboração; (3) Preparação da Implementação.

##### **Etapa 1. Preparação da Organização e Preparação do Processo de Discussão**

Onde define-se a unidade de negócio em que será aplicado o *Scorecard* e identificam-se suas características. Ainda nessa etapa, deve-se buscar o consenso da alta administração quanto ao motivo de implementação do *Balanced Scorecard*, a visão, a declaração de missão e a estratégia da empresa.

##### **Etapa 2. Elaboração**

Essa etapa compreende todo o processo de desenho do *Balanced Scorecard*. São estabelecidas as perspectivas, os objetivos estratégicos, os indicadores de avaliação, as metas de superação e formulados planos de ação para sua implementação.

##### **Etapa 3. Preparação da Implementação**

Nessa última etapa, ocorrem a aprovação final do *Balanced Scorecard* e a sua implantação progressiva.

O que pode-se concluir da abordagem dos métodos propostos por Kaplan & Norton (1997), Richards (1998), Campos (1998) e Walter & Kliemann (2000) é que são muito semelhantes, existindo poucas diferenças. Nas abordagens, não se pode encontrar uma aplicação específica do *Balanced Scorecard* para as pequenas empresas mas, somente um desdobramento das etapas do modelo de Kaplan e Norton (1997). No capítulo 3, será apresentado um modelo de *Balanced Scorecard*, que atenda às particularidades da pequena empresa.

## 2.7 Pequena empresa

### 2.7.1 Definição de pequena empresa

Antes de analisar os aspectos gerenciais de uma pequena empresa, é mister que se faça uma análise sobre a sua definição legal e conceitual. Segundo Schneider (1995), as micro e pequenas empresas estão embasadas no artigo 179 da Constituição Federal:

Art. 179. A união, os estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às pequena empresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas pro meio de lei.

Outro amparo legal para pequena empresa está na Lei 9841, de 1999, publicada no Boletim Mapa Fiscal (1999), que regulamenta e estabelece o Estatuto da Pequena Empresa e Empresa de Pequeno Porte.

Especificamente em seu artigo 2, a Lei 9841 determina os critérios para definir a Pequena Empresa e Empresa de Pequeno Porte:

Art. 2. Para efeitos desta Lei, ressalvando o disposto no art. 3º. Considera-se:

I - pequena empresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais);

II - empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil que, não enquadrada como pequena empresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual e inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

Embora a classificação legal leve em conta somente a receita bruta anual da pequena empresa, existem, outras classificações no mercado.

De acordo com Longenecker (1997: 27), a definição de pequena empresa "é algo necessariamente arbitrário porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes. Os legisladores, por exemplo, podem excluir as pequenas empresas de certas regulamentações"; outros podem classificá-lo levando em consideração vários critérios como:

- Número de empregados;
- Volume de vendas;
- Valor dos ativos;
- Seguro da força de trabalho;
- Volume de depósitos bancários.

A SBA (*Small Business Administration*), segundo Longenecker (1997), é uma instituição americana, voltada exclusivamente para pequenos negócios, que estabeleceu padrões de tamanho a fim de determinar a elegibilidade de pequenas empresas para empréstimos SBA, para consideração especial em licitações e contratos governamentais.

De acordo com seus os critérios gerais, uma pequena empresa poderia ser classificada segundo estas condições:

- O financiamento do negócio é fornecido por um indivíduo ou grupo pequeno;
- As operações da empresa são localizadas geograficamente;
- Em comparação com as grandes empresas no setor, a empresa é pequena;
- O número de empregados geralmente é menor que 100.

Além de ter sua posição distinta em relação às demais empresas, a pequena empresa, segundo Schneider (1995, p. 90), deve ter em suas operações, um tratamento legal diferenciado, que pode ser:

- Atuação da fiscalização tributária, trabalhista e previdenciária ser de forma mais orientadora e não apenas punitiva;
- Sócios minoritários de outras empresas poderão abrir pequena empresas;
- Poderá haver participação de capital estrangeiro (até 50%) nas pequenas empresas;

- O executivo fica autorizado a incentivar agentes financeiros a criarem linhas mais baratas de crédito para o segmento, do que as praticadas pelo mercado;
- O SEBRAE poderá ser co-avalista de empréstimos para pequenas empresas.

Embora existam divergências nos critérios de avaliação das pequenas empresas, elas operam atualmente em todos os setores da economia, diferenciando enormemente em sua natureza e importância de um setor para outro.

### 2.7.2 Pequena empresa na era da informação

As mudanças ocorridas com a era da informação obrigaram as empresas, de modo geral, a adotarem um novo sistema de indicadores para medir o seu gerenciamento. De acordo com Kaplan (1997:21), "o que não é medido não é gerenciado". Qualquer empreendimento que queira sobreviver e prosperar nesta nova era deverá adotar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades.

Voltando especialmente para pequena empresa, pode-se observar que a era da informação trouxe um impacto enorme sobre a sua forma de gerenciamento. Enquanto as grandes empresas são bem-organizadas e podem ter uma boa administração de linha e um *staff* de especialistas, o dirigente da pequena empresa é um indivíduo relativamente isolado, pois lida simultaneamente com estratégias e problemas operacionais e tem que enfrentar esses problemas, apesar de seus preconceitos e limitações pessoais.

O dirigente da pequena empresa freqüentemente opera com dados inadequados ou, na melhor das hipóteses, em mínima quantidade. Para poupar custos operacionais, é provável que ele dispense sistemas de informação, fraqueza que se torna bem aparente se a empresa atinge um adiantado estágio de crescimento.

Como a pequena empresa, geralmente, só pode pagar salários baixos e oferecer poucos benefícios não-financeiros, pequena segurança no trabalho e poucas oportunidades de produção, não é injustificado esperar que haja dificuldade de recrutar pessoal altamente qualificado.

Investidores profissionais raramente se sentem atraídos por uma pequena empresa que esteja começando. Assim, o administrador fica severamente limitado

em sua capacidade de levantar o capital inicial. Esse problema torna-se ainda mais sério quando, como freqüentemente ocorre, a empresa começa a ter dificuldades operacionais, e o administrador tenta levantar fundos adicionais para enfrentar as situações de crise.

Relacionado a isso, existe ainda o problema da conjugação e reservas financeiras limitadas com uma baixa capacidade de endividamento; conseqüentemente, a pequena empresa fica vulnerável aos azares da economia e, às vezes, a recessões.

Embora a capacidade de mudar e adaptar-se rapidamente sejam uma força natural da pequena empresa, tal qualidade pode ser anulada no momento em que surge, de súbito, uma oportunidade que requer um pronto ajustamento. Afinal, o administrador pode estar muito ocupado com problemas operacionais correntes e em má posição para pensar no futuro.

O fato de a empresa preocupar-se apenas com o dia-a-dia não favorece a criação de oportunidades para treinamento e desenvolvimento de pessoal; assim, deixa de extrapolar o pleno potencial dos recursos humanos da mesma.

Geralmente, o administrador não é capaz de compreender e interpretar, em seu benefício, os regulamentos, as concessões e os atos governamentais.

Kubr (1986:209) afirma:

Os problemas que mais provavelmente afligem uma pequena empresa podem ser tanto de natureza geral como particular. Os problemas de natureza geral envolvem o ambiente legal, o acesso ao crédito e à matéria-prima, a falta de uma assistência técnica e administrativa adequada [...].

O pequeno empresário percebe que o mercado, o mundo e as pessoas mudaram, e que o seu negócio também precisa mudar.

O gerenciamento, outrora aplicado em sua pequena empresa e baseado no conhecimento operacional das atividades de compra-vende-recebe, não funciona mais numa era em que a informação é mais importante.

Não adianta usar técnicas gerenciais antigas em um mercado diferente, é mister que o pequeno empresário encontre outras ferramentas para enfrentar a era da informação.

### 2.7.3 Importância e especificidades da pequena empresa

Para verificar o grau de importância das pequenas empresas em um mercado qualquer, basta mensurar o número de empregados que trabalham em pequenas empresas com número de empregados que trabalham em grandes empresas.

A Small Business Administration (SBA) publicou no *The State of Small Business* (1991), um estudo estatístico comparativo do número de empregados em empresas pequenas e empresas grandes (ver figura 2.7).

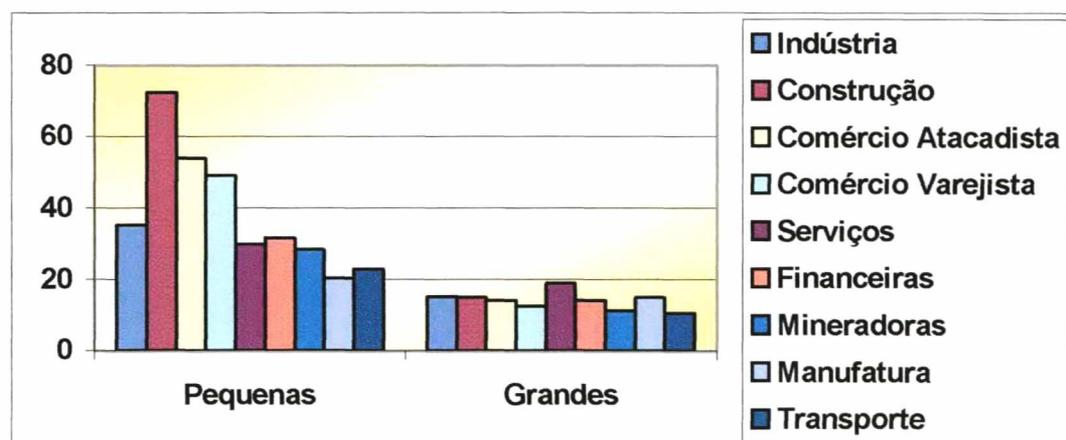


Figura 2.7 - Estatística comparativa de pequenas e grandes empresas. (adaptado de LONGENECKER, 1997)

Na figura 2.7, as grandes empresas têm de 100 a 499 empregados e as pequenas empresas têm menos de 100 empregados.

Como se pode observar, pelos dados estatísticos da SBA (figura 2.7), as pequenas empresas absorvem uma grande quantidade de mão-de-obra em virtude de terem uma maior quantidade de empresas.

Mas, historicamente, até meados da década de setenta, a participação das pequenas empresas no total de negócios era pequena e estava diminuindo lentamente. As grandes empresas, naquela época, eram as maiores empregadoras de mão-de-obra e pouca ou nenhuma ênfase era destinada a orientar as pessoas a considerarem a opção de criar um negócio próprio.

No Brasil e em outros países do mundo, a partir do início da década de oitenta, essa realidade começou a mudar radicalmente, quando o avanço científico e tecnológico fez surgirem novas tecnologias, que passaram a ser utilizadas pelas grandes empresas. A automação dos escritórios e dos processos produtivos nas

fábricas começou a eliminar empregos antes oferecidos. Paralelamente, o surgimento e a adoção de novos modelos gerenciais deram ensejo a novas práticas de administração nas empresas, como a de enxugamento de estruturas, e contribuíram para a eliminação de postos de trabalho na hierarquia das empresas, reduzindo a oferta de empregos existentes até então.

O acirramento da competição entre empresas fez com que elas estivessem continuamente revendo sua dimensão, seus produtos e processos operacionais, criando instabilidade na sua força de trabalho. A oferta de novos postos de emprego passou a ser mais escassa e o emprego existente já não era mais tão seguro para o seu ocupante.

Diante desse novo contexto social, as pessoas que perderam seus empregos — quer por motivo de dispensa, programas de demissão voluntária dos órgãos públicos, quer por busca de novas alternativas no mercado — passaram a buscar na criação de pequenos negócios sua alternativa para subsistência. Isso proporcionou um crescimento enorme de pequenos negócios, fazendo com que, atualmente, represente no mercado brasileiro mais de 80% dos números de estabelecimentos instalados no País (SEBRAE, 1997).

Embora haja um crescimento em quantidade dos pequenos negócios, nos dias atuais, o seu desenvolvimento pode não ser tão rápido assim; podem, inclusive, ser fechados antes de completarem dois anos de existência, conforme estatísticas de mercado (Degen, 1989).

Para tentar diminuir a mortalidade infantil das pequenas empresas, algumas mudanças estão sendo introduzidas, tais como:

- Uso de novas tecnologias que permitem a produção em escala maior;
- Maior flexibilidade para atender o aumento na competição global;
- Emprego de um número crescente de funcionários;
- Produtos personalizados para clientes que não querem produtos produzidos em massa.

De acordo com Longenecker (1997), uma visão equilibrada da pequena empresa na economia requer que se considere, também o seu lado obscuro, ou seja, o registro de fracasso nos negócios.

Os custos do fracasso nos pequenos negócios envolvem mais do que os custos financeiros do dono do negócio e aos credores; incluem, também, os de natureza psicológica, social e econômica. A figura 2.8 apresenta dados compilados pela *Dun & Bradstreet, Inc.*, em 1992, conforme publicação da *Business Failure Record* (1992), que têm sido usados, com o passar dos anos, para acompanhar o taxa de fracasso das pequenas empresas:

Causas	Porcentagem de fracassos
Causas de Negligência	3,1%
Acidente	1,6%
Fraude	1,4%
Fatores Econômicos	45,0%
Causas relativas à experiência	10,5%
Causas Financeiras	37,2%
Causas Estratégicas	1,2%

Figura 2.8 - Causas do fracasso nos negócios. (LONGENECKER, 1997)

As pequenas empresas confrontam-se freqüentemente com dois mitos que cercam a criação de um novo negócio: um deles é o de que a maioria das oportunidades de bons negócios já passou; o outro é o de que as pequenas empresas não competem bem com as grandes. Embora as atitudes empresariais nesse segmento de mercado sejam tímidas, inclusive por falta de acesso ou conhecimento, percebe-se que existe maior consciência do “pequeno empresário” em buscar novas técnicas para administrar seu pequeno negócio.

Para se avaliar melhor uma pequena empresa, é importante conhecer alguns aspectos que as tornam mais do que versões em miniatura das grandes corporações, tais como:

- Fornecem novos empregos;
- Introduzem inovações;
- Estimulam a competição;
- Auxiliam as grandes empresas,
- Produzem bens e serviços com eficiência.

Para exemplificar melhor essas especificidades inerentes ao pequeno negócio, apresenta-se um estudo elaborado pelo SEBRAE-MG em parceria com a Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais, a Associação das Micro, Pequenas e Médias Empresas (AMIPEME), Instituto Euvaldo Lodi e Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG), referente a uma pesquisa realizada entre os dias 12 e 24 de julho de 1997, com objetivo básico de levantar o perfil das micro e pequenas empresas no Estado de Minas Gerais. A pesquisa abrangeu 1.215 empresas, com amostragem aleatória estratificada para cada região.

O relatório de pesquisa do Perfil das micro e pequenas empresas de Minas Gerais classificou as empresas de acordo com os seguintes aspectos:

- Empregabilidade da empresa;
- Regiões geográficas;
- Setor de atividade econômica;
- Faturamento;
- Tempo de atividade;
- Condição de ocupação do imóvel.

A classificação das empresas por porte, que foi base para a pesquisa, segundo o SEBRAE-MG, foi a seguinte: (ver figura 2.9)

### CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS POR PORTE

Em número de empregados

Setor	Micro	Pequena	Média	Grande
<b>Indústria</b>	0 a 19	20 a 99	100 a 499	Acima de 500
<b>Comércio</b>	0 a 09	10 a 49	50 a 99	Acima de 100
<b>Serviços</b>	0 a 09	10 a 49	50 a 99	Acima de 100

Figura 2.9-Classificação de empresas por porte. (SEBRAE, 1997)

Após os levantamentos da pesquisa e tabulação dos dados, o resultado apresentado foi o seguinte:

- Estatística por porte, conforme figura 2.10:

Porte	Percentual
Micro	90,9%
Pequena	8,9%
Média	0,2%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Figura 2.10 - Participação percentual das empresas por porte no Estado de Minas Gerais. (SEBRAE, 1997)

- Estatística por tempo de atividade, figura 2.11:

Tempo de Atividade	Percentual
Até 2 anos	23,7%
Acima de 2 até 3 anos	16,5%
Acima de 3 até 4 anos	11,4%
Acima de 4 até 5 anos	22,7%
Acima de 5 anos	25,8%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Figura 2.11 - Participação percentual das empresas por tempo de atividade no Estado de Minas Gerais. (SEBRAE, 1997)

- Estatística por número de empregados, figura 2.12:

Número de Empregados	Percentual
Até 9 empregados	88,2%
De 10 até 19 empregados	8,3%
De 20 até 49 empregados	3,3%
De 50 até 99 empregados	0,3%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Figura 2.12 - Participação percentual das empresas por número de empregados no estado de Minas Gerais. (SEBRAE, 1997)

- **Estatística por região do Estado de Minas Gerais, figura 2.13:**

<b>Região</b>	<b>Percentual</b>
Região Norte	11,4%
Região Leste	14,5%
Região Sul	12,9%
Região do Triângulo	16,1%
Região Metropolitana	45,2%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Figura 2.13 - Participação percentual das empresas por região no Estado de Minas Gerais. (SEBRAE, 1997)

- **Estatística por faturamento bruto anual, conforme figura, 2.14:**

<b>Faturamento</b>	<b>Percentual</b>
Até R\$ 30.000,00	39,0%
Acima de R\$ 30.000,00 até R\$ 60.000,00	16,1%
Acima de R\$ 60.000,00 até R\$ 120.000,00	13,4%
Acima de R\$ 120.000,00 até R\$ 720.000,00	17,1%
Não sabem / não responderam	14,4%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Figura 2.14 - Participação percentual das empresas por faturamento bruto anual no Estado de Minas Gerais. (SEBRAE, 1997)

**Estatística por condição de ocupação do imóvel, conforme figura 2.15:**

<b>Condição de Ocupação do Imóvel</b>	<b>Percentual</b>
Próprio	26,1%
Alugado	71,8%
Cedido / Emprestado	2,0%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Figura 2.15 - Participação percentual das empresas por condição de ocupação do imóvel no Estado de Minas Gerais. (SEBRAE, 1997)

Ao analisar os dados apresentados pela pesquisa, é possível observar que existe, no Estado de Minas Gerais, de acordo com a figura 2.10, uma concentração de 90,9% de micro empresas e 8,9% de pequenas empresas. A participação por região, segundo a figura 2.13, mostra que a região metropolitana de Belo Horizonte concentra 45,2% das empresas, devido a sua natural predominância socioeconômica em relação às demais regiões do Estado. Em termos de faturamento, de acordo com a figura 2.14, verifica-se a nítida concentração na faixa de até R\$ 30.000,00; confirmando os dados do porte das empresas, que na sua maioria são pequenas empresas.

Estatisticamente, quanto ao tempo de atividade da empresa, segundo a figura, a maioria das entrevistadas está na faixa acima de 5 anos, com 25,8%, seguidas da faixa entre 1 e menos de 2 anos de funcionamento, com 23,7%. A menor faixa de tempo de atividade foi entre 3 a 4 anos de funcionamento, indicando que nessa respectiva faixa há ocorrência de maior índice de mortalidade de pequenas empresas, o que exige estratégias especiais para sua consolidação no mercado. Na estatística de condição de ocupação do imóvel, conforme figura 2.15, a maioria, 71,8%, ocupa imóveis alugados, o que indica o predomínio absoluto desse tipo de prática na ocupação do imóvel.

A pesquisa do perfil das micro e pequenas empresas mineiras induz às seguintes conclusões relevantes:

- As micro e pequenas empresas possuem baixo nível de empregabilidade, embora seja em maior número do que as grandes e apesar de empregar mais funcionários;
- A grande maioria fatura anualmente até R\$ 30.000,00;
- Predomina um elevado grau de imediatismo no gerenciamento dos negócios;
- Atribuem pouca atenção ao cliente;
- Atribuem excessiva ênfase a questões financeiras;
- Atribuem pouca importância ao treinamento aos funcionários;
- Os empresários orientam os seus investimentos essencialmente pelo conhecimento que detêm dos seus respectivos ramos;

#### 2.7.4 Problemas de gestão da pequena empresa

Um dos problemas que mais atingem as pequenas empresas é não ter um planejamento anterior a sua abertura. Muitas vezes, o pequeno empresário não gasta um tempo necessário estudando o seu negócio, o que ocasiona o seu fechamento. Segundo a pesquisa do SEBRAE-SP e da FIPE (2001), as empresas que normalmente conseguem se manter em atividade são aquelas que :

- Procuraram planejar algumas etapas de suas atividades;
- Mostraram-se mais informadas sobre os aspectos legais e sobre seus fornecedores;
- Avaliam previamente a qualificação de sua mão-de-obra;
- Buscam uma identificação com sua clientela;
- Utilizam, com mais freqüência, procedimentos básicos de administração (fluxo de caixa, controle de despesas e receitas);
- Procuram aperfeiçoar seus produtos e serviços às necessidades dos clientes;
- Apresentam uma dedicação exclusiva do empresário à empresa;
- Fazem uso de assessoria externa, e
- Possuem experiência anterior do empresário.

Não se pode atribuir a mortalidade das PMEs a um único fator mas, as chances de uma pequena empresa encerrar suas atividades dependem de um conjunto de fatores que, combinados, podem ampliar ou reduzir o risco de fechamento da mesma.

É possível observar que existem questões legais, ambientais, culturais e de conhecimento técnico-administrativo que influenciam a pequena empresa e afetam as suas decisões estratégicas. Essas questões são de suma importância quando se trata de analisar um sistema de gestão empresarial que viabilize a gerência de uma pequena empresa. Portanto, seria imprudente a introdução de qualquer sistema de gestão que não leve em conta as particularidades encontradas no pequeno negócio. Não há dúvida de que tanto as grandes empresas quanto as pequenas necessitam de novos sistemas gerenciais, que as ajudam a competir num mercado cada vez mais complexo e competitivo.

As necessidades da pequena empresa vão além das necessidades das grandes empresas, porque existem problemas básicos de administração que precisam ser

resolvidos, antes de se iniciar um processo amplo de implantação de um novo modelo gerencial. Cita-se, como exemplo, a falta de entendimento sobre missão, planejamento, objetivos e metas, falta de declaração de missão, falta de pessoal qualificado, falta de recursos disponíveis, falta de conhecimento dos sistemas internos, falta de conhecimento de sua vantagem competitiva, falta de conhecimento de sua cadeia de valores, e assim por diante.

Embora exista um longo caminho a ser percorrido antes da implantação de um sistema de gestão empresarial, não se pode deixar de tentar fazê-lo, sob a hipótese da pequena empresa não conseguir permanecer no mercado.

Tudo isto leva a crer que são muitos os desafios na gestão de uma pequena empresa, entretanto, acredita-se ser possível tornar a realidade das pequenas empresas mais favorável, através da aplicação de um modelo diferenciado de administração, que leve em conta os aspectos estratégicos da mesma, que possibilite estabelecer um posicionamento estratégico e, ao mesmo tempo, implante mudanças planejadas.

## 2.8 Considerações

Segundo Stoner (1995, p. 4), "todas as organizações, formais ou informais, têm vários elementos em comum", que podem ser descritos da seguinte forma:

- têm um objetivo ou uma finalidade;
- têm um programa ou método para alcançar seus objetivos;
- são organizações compostas por pessoas;
- dependem de outras organizações para obter os recursos de que precisam;
- têm líderes ou administradores.

A pequena empresa, apesar de ter elementos que as comparam a uma grande organização, possui particularidades que as diferenciam, segundo Dolabela (1999):

- a presença do líder é crucial porque tudo depende dele;
- o dirigente assume papéis multifuncionais;
- a capacidade de delegação inexistente na pequena empresa;
- a equipe de gerência é muito pequena;
- a falta de recursos restringe a contratação de profissionais e especialistas;

- os sistemas de controles são informais, ou seja, tudo está na cabeça do dono;
- poucos recursos para fazer pesquisa do meio ambiente, tendo um controle limitado;
- capacidade limitada de obtenção de capital em bancos;
- ocupam mercados limitados.

Dada às particularidades da pequena empresa, e confrontado com as premissas para implantação do BSC, depara-se com algumas situações, encontradas no pequeno negócio, que merecem atenção, tais como:

- não possuir uma declaração de missão claramente definida;
- dificuldade em estabelecer estratégias;
- falhas nos processos internos de comunicação para compartilhar a declaração de missão para todos os funcionários;
- falta de uma equipe especializada de gerentes para definir as estratégias,
- deficiência nos sistemas de informações para medir os objetivos e metas.

Além desses obstáculos, que poderão dificultar a implantação do BSC, segundo Longenecker (1997, p. 421) "o empreendedor de uma pequena empresa não dispõe de *staff* adequado". Isso quer dizer que os gerentes, em sua maioria, são generalistas e não dispõem de conhecimento técnico para lidar com ferramentas gerenciais específicas.

Embora haja diversas barreiras para viabilizar a implantação e a utilização de um BSC em uma pequena empresa, não se pode deixar de verificar a sua aplicabilidade ou não. Atualmente, as empresas de menor porte têm encontrado nos serviços de consultoria especializada em pequenas empresas, uma forma de implementar novos modelos gerenciais.

Portanto, precisa-se saber se o novo sistema de gestão, através do BSC, é somente para grandes organizações ou se é possível, mesmo com adaptações, a sua utilização na pequena empresa; haja vista, que as necessidades das empresas em relação ao mercado são as mesmas, ou seja, competitividade, qualidade e retorno aos acionistas/sócios.

## CAPÍTULO 3 - MODELO DE *BALANCED SCORECARD* PARA UMA PEQUENA EMPRESA

Este capítulo tem por objetivo apresentar uma proposta de modelo do *Balanced Scorecard* para o gerenciamento de uma pequena empresa.

### 3.1 Introdução

Para iniciar a elaboração do *Balanced Scorecard* (BSC) é necessário a escolha de uma pessoa que lidere o projeto. O líder do projeto pode ser tanto um executivo de alto nível da organização quanto um consultor externo. A função do líder é ser responsável pela organização do projeto, pela filosofia, pela metodologia e pelo desenvolvimento do *scorecard*. O líder também fará toda a orientação sobre o processo, supervisionará o cronograma de reuniões e entrevistas, disponibilizará todo o material informativo necessário e procurará manter o projeto no rumo certo e dentro do prazo.

Após a escolha do líder do projeto, este deverá coletar as informações básicas e relevantes sobre o pensamento e as expectativas dos funcionários da empresa sobre a construção de um *Balanced Scorecard*. Todos funcionários que farão parte do projeto deverão estar totalmente envolvidos no trabalho, pois esta é a condição *sine qua non* para um resultado bem-sucedido.

Os executivos de alto nível também deverão dispensar apoio, participação e comprometimento para dar início à construção do *Balanced Scorecard*. É importante ressaltar que sem a participação ativa da liderança da organização e o seu comprometimento é muito difícil levar o projeto adiante.

A equipe dos executivos de alto nível da empresa e o líder do projeto formam a equipe executiva do projeto. Sendo assim, o primeiro passo para construção de um modelo de *Balanced Scorecard* é obter o apoio e o consenso da alta administração em relação aos motivos para aplicação do *scorecard*. O segundo passo é formar uma equipe executiva para o projeto, que atuará, inicialmente, na definição dos primeiros objetivos para a construção do *Balanced Scorecard*.

De acordo com Kaplan e Norton (1997:309), antes de iniciar o *Balanced Scorecard*, a equipe executiva deverá identificar os principais propósitos do projeto e chegar a um consenso em relação a eles. Esses objetivos, antecedentes à construção do *Balanced Scorecard*, servirão para:

- Orientar o estabelecimento de objetivos e medidas para o *Scorecard*.
- Obter o consenso entre os participantes do projeto.
- Esclarecer a respeito da estrutura dos processos de gestão e de implementação que decorrem da construção do primeiro *Scorecard*.

Na fase inicial de construção do *Scorecard*, o líder do projeto deverá transformar as opiniões subjetivas e genéricas sobre as estratégias em objetivos explícitos e mensuráveis. Nesse ponto são desenvolvidos os mapas estratégicos, que formarão uma arquitetura genérica para descrição da estratégia da empresa, já mencionados no capítulo 2, item 2.6.3. Os mapas estratégicos facilitam o processo de construção do BSC, porque são de simples compreensão e constroem os alicerces do sistema gerencial para a implementação da estratégia com eficácia e rapidez. Após definição dos mapas estratégicos, a organização estará apta a dar início ao escopo de construção do *Balanced Scorecard*.

### 3.2 Proposta metodológica

A proposta metodológica está traduzida num trabalho de campo voltado para diagnosticar a contribuição do *Balanced Scorecard* em uma pequena empresa, como ferramenta de gestão empresarial para o aprimoramento de seus sistemas gerenciais.

O trabalho será dividido em cinco etapas descritas a seguir:

- 1) **Preparação.** A empresa deverá definir a missão, a visão, as estratégias da organização e as unidades de negócios em que será implantado o BSC.
- 2) **Capacitação.** Os gerentes das unidades de negócios receberão o material de apoio sobre o BSC, bem como os documentos que descrevem a missão, a visão e as estratégias da organização. Posteriormente, um facilitador (consultor externo ou gerente capacitado) fará entrevistas com os gerentes

visando esclarecer dúvidas, auferindo o entendimento da aplicação do BSC e o entendimento dos objetivos traçados pela organização.

- 3) **Desenvolvimento.** O facilitador inicia o desenvolvimento do BSC junto com a diretoria, desenvolvendo os indicadores de desempenho ligados à estratégia. O material final é revisado pelo facilitador, que preparará um documento a ser apresentado em um *workshop* da organização. Em seguida, é realizado o *workshop* com a diretoria, os gerentes das unidades de negócios e os subordinados, que farão um debate sobre o material apresentado. Este deverá conter a visão da organização, as estratégias e o BSC proposto. Ao final da discussão, serão formulados os objetivos para cada indicador proposto, bem como as metas para o aprimoramento dos processos. Após o *workshop*, a diretoria e o facilitador, farão uma análise das conclusões obtidas, gerando um documento final no qual apresentarão o consenso a que chegaram a respeito da visão, dos objetivos e dos indicadores de desempenho que formarão o BSC.
- 4) **Implantação.** O documento final será entregue a cada gerente das unidades de negócios. Estes comunicarão aos seus subordinados, dando início ao processo de implantação do BSC. O sistema de informações entre diretoria, gerentes e funcionários deverá ser modificado para que a filosofia do BSC seja alcançada em todos os níveis da organização. Esse sistema de comunicação deverá permitir o amplo diálogo entre as partes para que o BSC seja bem compreendido e aprimorado. Uma equipe deverá ser constituída para coletar, registrar e informar sobre as medições dos indicadores de desempenho, que serão armazenados em um banco de dados de um sistema de informação.
- 5) **Acompanhamento.** Mensalmente, as informações sobre os indicadores de desempenho serão fornecidas à diretoria e aos gerentes das unidades de negócios. Após análise do desempenho alcançado, a diretoria e os gerentes das unidades de negócios deverão fazer considerações sobre os resultados alcançados, propondo ajustes ou mudanças necessárias nos indicadores de desempenho do BSC, para o atendimento das estratégias ou revisão das mesmas em virtude de mudanças no cenário econômico. Os funcionários também deverão ter conhecimento das metas propostas, através dos indicadores de desempenho de sua unidade de negócio.

Após implantação do BSC, será formulado um diagnóstico comparativo entre a situação anterior da empresa e a situação atual, avaliando a contribuição do BSC como um modelo de gestão empresarial para pequena empresa.

Esse diagnóstico resultará numa análise conclusiva sobre os resultados obtidos e numa recomendação de se utilizar ou não o BSC como sistema de gestão da empresa.

### **3.3 Construção do modelo de *Balanced Scorecard***

É sabido que toda organização tem características próprias que a difere das demais. Esse diferencial pode determinar qual caminho a organização deve seguir para construção de seu *Balanced Scorecard*. Embora haja diferenças entre as organizações, pode-se delinear um modelo típico e sistêmico para criar o *Balanced Scorecard* em uma empresa.

No caso de uma pequena empresa, é necessário um trabalho de base, anterior à implantação do *Balanced Scorecard*, para verificar qual o nível de organização e conhecimento dos dirigentes e gerentes sobre pensamento estratégico.

Se a pequena empresa não tiver um organograma que defina claramente as áreas e a experiência por parte da cúpula da organização sobre definições estratégicas, o líder de projeto deverá iniciar a construção do *Balanced Scorecard*, definindo um organograma e promovendo ou indicando treinamentos que ajudem a capacitar a cúpula no desenvolvimento do pensamento estratégico.

O processo de construção do modelo do *Balanced Scorecard* — de forma genérica, ou seja, para qualquer tipo de organização, inclusive para uma pequena empresa - pode ser desenvolvido em quatro etapas, a saber:

- 1ª etapa: definição da arquitetura de indicadores da organização;
- 2ª etapa: consenso quanto aos objetivos estratégicos;
- 3ª etapa: escolha e elaboração dos indicadores;
- 4ª etapa: elaboração do plano de implementação.

## **1ª Etapa: Definição da arquitetura de indicadores**

### **Tarefa 1: Selecionar as unidades estratégicas de negócio**

Antes de iniciar a definição dos indicadores da organização que serão aplicados no *Scorecard*, é importante definir a estrutura organizacional da empresa e as áreas em que será aplicado. Além disso, é importante verificar se as áreas escolhidas possuem estratégias que realizarão a sua missão. Escolher somente uma área pode não ser uma boa opção, porque se aplicaria o *Balanced Scorecard* de forma muito restrita, além de ser mais difícil definir uma estratégia coerente e independente de toda a empresa.

As pequenas empresas normalmente possuem uma estrutura pouco desenvolvida em virtude do seu tamanho e da pouca complexidade. Essa estrutura, na maioria das vezes organizada informalmente, apresenta vários funcionários desempenhando múltiplas tarefas e gerentes supervisionando diversas áreas.

Diante desse quadro, é preciso que o líder do projeto elabore um organograma hierárquico, no qual possa definir com clareza as áreas existentes na pequena empresa. A elaboração do organograma deve ter a participação da administração, dos gerentes de área e dos funcionários no intuito de buscar a melhor definição.

### **Tarefa 2: Identificar as relações entre as unidades de negócios e a organização**

O líder do projeto deve analisar o relacionamento entre as áreas da pequena empresa por meio de entrevistas com todos os funcionários para identificar alguns aspectos, como:

- os objetivos financeiros da pequena empresa (crescimento, lucratividade, fluxo de caixa, volumes de venda);
- os temas corporativos essenciais (meio ambiente, segurança, políticas em relação aos funcionários, relacionamento com a comunidade, qualidade, competitividade de preços, inovação);

- as relações entre as áreas (clientes comuns, competências essenciais, oportunidades para abordagens integradas a clientes, relacionamento entre fornecedores e clientes internos).

Esse levantamento inicial é importante para o líder do projeto, pois dará a ele uma idéia sobre como está a pequena empresa em diversos aspectos importantes para a construção do *Balanced Scorecard*, o que contribui para orientar o processo de desenvolvimento do projeto.

Concluída a etapa de levantamento das expectativas iniciais em relação à pequena empresa, o líder passará a executar a segunda etapa para a construção do modelo de *Balanced Scorecard*, que é o consenso quanto aos objetivos estratégicos.

## **2ª Etapa – Consenso quanto aos objetivos estratégicos**

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

O líder de projeto elaborará um material básico sobre o BSC, incluindo a definição da visão, da missão e da estratégia. Esse material será entregue a cada gerente ou responsável de cada área envolvida na implantação do *Balanced Scorecard*. Depois que a equipe executiva analisar o material, o líder de projeto realizará uma série de entrevistas com cada membro da equipe para obter informações sobre os objetivos estratégicos e as idéias preliminares da empresa para as medidas do BSC, abrangendo as quatro perspectivas.

Conforme Kaplan e Norton (1997), os objetivos desta série de entrevistas são:

- Esclarecimento das dúvidas que a equipe executiva tiver sobre o conceito do BSC;
- Ajudar o líder de projeto a obter informações sobre a estratégia organizacional e sobre como essa se traduz em objetivos e medidas para o *scorecard*;
- Induzir a equipe executiva a pensar em como transformar a estratégia e os objetivos em medidas operacionais tangíveis;
- Conhecer as preocupações da equipe executiva em relação ao desenvolvimento e à implantação do BSC;
- Identificar conflitos potenciais entre os membros da equipe executiva, quer em seus pontos de vista em relação à estratégia e aos objetivos, quer em nível pessoal ou interfuncional.

#### **Tarefa 4: Sintetizar**

Após serem realizadas as entrevistas e reuniões com a administração, o líder do projeto definirá o escopo metodológico para a apresentação aos gerentes de área.

Nessa etapa do trabalho, é importante identificar as resistências pessoais e organizacionais para a implantação do *Balanced Scorecard* e da mudança nos processos gerenciais que se seguirão ao lançamento do *Scorecard*.

O resultado final dessa tarefa será uma lista com a classificação de objetivos estratégicos nas quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. A lista deverá determinar se a relação preliminar de objetivos prioritários retrata a estratégia da pequena empresa e se os objetivos, nas quatro perspectivas, estão interligados em relações de causa e efeito.

#### **Tarefa 5: Realizar o primeiro *workshop* executivo**

O líder de projeto marcará e realizará uma reunião com a administração e com os gerentes de cada área, através de um *workshop*, para dar início ao processo de geração de consenso em relação ao *Scorecard*. Durante o *workshop*, o líder fará o papel de facilitador do processo, buscando a interação do grupo através de debates para chegarem a um consenso em relação à declaração da missão e da estratégia. O líder de projeto apresentará os mapas estratégicos e poderá utilizar várias perguntas para ajudar o grupo em suas conclusões como, por exemplo:

- Como o sucesso de sua visão e estratégia poderá trazer um desempenho diferente para os acionistas/quotistas, para os clientes, para os processos internos da empresa e para sua capacidade de crescer e melhorar? Nessa pergunta, cada perspectiva deve ser abordada de forma seqüencial.
- Para realizar a visão, que cuidado devo ter com os clientes?
- Para satisfazer os clientes, em que processo devo ser excelente?
- Para realizar a visão, como a empresa deve aprender e melhorar?

O líder de projeto apresentará os objetivos propostos pela administração e o resultado das entrevistas obtidas na etapa inicial. Além do material, pode-se exibir

vídeos de entrevistas com a administração, com os clientes e com os colaboradores, a fim de acrescentar uma ótica externa às discussões. É importante que cada objetivo (ou estratégia) seja discutido individualmente, sem comparações com outros objetivos potenciais, para que sua relevância específica, seus pontos fortes e seus pontos fracos possam ser totalmente explorados.

Após a apresentação e a discussão de todos os objetivos potenciais dentro de uma perspectiva, a equipe executiva seleciona os três ou quatro mais importantes. Após definição dos objetivos, a equipe executiva deve ser dividida em quatro subgrupos, através de um convite direto pelo líder do projeto que selecionará aquelas pessoas que têm mais afinidade com cada perspectiva. Além da equipe executiva, devem integrar-se aos subgrupos os principais gerentes funcionais da empresa, formando grupos de quatro à seis pessoas, a fim de ampliar a base de discussão. Cada subgrupo terá a responsabilidade de desenvolver uma perspectiva e eleger um gerente para ser o responsável. No caso de uma pequena empresa, como não existem muitos gerentes funcionais, o líder do projeto pode incluir nos subgrupos funcionários que tenham uma boa percepção da perspectiva para o qual foi convidado a participar.

Ao final do *workshop*, a equipe executiva terá identificado de três a quatro objetivos estratégicos para cada perspectiva e terá uma descrição detalhada de cada objetivo e, também, uma lista com os indicadores potenciais para cada objetivo. Após a reunião, o líder do projeto preparará e distribuirá um relatório conclusivo, sintetizando todas os objetivos e indicadores e designando a liderança dos quatro subgrupos.

### **3ª Etapa: Escolha e elaboração dos indicadores**

#### **Tarefa 6: Realizar reuniões com os subgrupos**

O líder de projeto, após o *workshop*, trabalhará com os subgrupos de forma individual durante várias reuniões, nas quais cada subgrupo terá quatro objetivos principais:

- Redefinir a descrição dos objetivos estratégicos de acordo com as intenções manifestadas no primeiro *workshop*;

- Identificar, para cada objetivo, um indicador (ou mais) que melhor capta e comunica a intenção do objetivo;
- Identificar, para cada indicador proposto, as fontes de informações e as ações necessárias para tornar essas informações acessíveis;
- Identificar as relações entre os indicadores de cada perspectiva, bem como as relações entre as outras perspectivas do *Scorecard*;
- Tentar identificar de que maneira cada medida influencia a outra.

O objetivo essencial da seleção de indicadores específicos para o *Scorecard* é a identificação dos indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia. Como cada estratégia é única, cada *Scorecard* deve ser único e conter vários indicadores únicos.

Como exemplo, Kaplan e Norton (1997) apresentam algumas medidas essenciais de resultado:

**Indicadores financeiros:**

- Retorno sobre o investimento;
- Lucratividade;
- Aumento de receita;
- Redução de custos.

**Indicadores dos clientes:**

- Participação de mercado;
- Número de novos clientes;
- Retenção de clientes;
- Lucratividade por clientes;
- Índice de satisfação dos clientes.

**Indicadores de processos internos da empresa:**

- Taxas de defeitos;
- Índice de desperdício;
- **Índice de retrabalho;**
- Índice de devoluções;
- Percentual de processos sob controle estatístico.

**Indicadores de aprendizado e crescimento:**

- Índice de satisfação dos funcionários;
- Índice de retenção de funcionários;
- Índice de lucratividade por funcionários.

O resultado final dos subgrupos, para cada perspectiva, deve ser apresentado de acordo com as formas exemplificadas nas figuras 3.1, 3.2, 3.3 e 3.4.

- Uma lista de objetivos para a perspectiva, acompanhada de uma descrição detalhada de cada objetivo, apresentada na figura 3.1. como exemplo.

<b>Objetivos Corporativos:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar a receita em 20%, em média, por ano.</li> <li>• Alcançar uma taxa de retorno de 2% sobre o custo de capital.</li> <li>• Aumentar em 20% a produção.</li> </ul>		
<b>Perspectivas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Descrição detalhada</b>
<b>Financeira</b>	Aumento da receita	Aumento da receita em 20% ao ano, durante os próximos 5 anos, com aumento do <i>mix</i> de produtos.
	Redução das despesas gerais	Redução de 5% ao ano nas despesas gerais, com programa interno de redução de gastos.
<b>Clientes</b>		
<b>Processos Internos da Empresa</b>		
<b>Aprendizado e Crescimento</b>		

Figura 3.1 - Lista de objetivos por perspectiva. (adaptado de KAPLAN e NORTON, 2000)

- Uma descrição dos indicadores para cada objetivo, apresentada na figura 3.2. como exemplo.

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Indicador</b>
<b>Financeira</b>	1. Aumento da receita em 20% ao ano.	1. Índice de aumento de receita.
	2. Redução das despesas gerais em 5% ao ano.	2. Índice de produtividade de redução de custos.
<b>Clientes</b>	1.	1.
	2.	2.
<b>Processos Internos</b>	1.	1.
	2.	2.
<b>Aprendizado e Crescimento</b>	1.	1.
	2.	2.

Figura 3.2 - Descrição dos indicadores por objetivos. (adaptado de KAPLAN e NORTON, 2000)

- Uma ilustração de como cada indicador pode ser quantificado e apresentado, descrito na figura 3.3. como exemplo.

Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	
	Indicador	Forma de Cálculo
<b>Financeira</b> F1 – Aumento da receita em 20% ao ano F2 – Redução das despesas gerais em 5% ao ano F3 –	F1 – Índice de aumento de receita F2 – Índice de produtividade de redução de despesas gerais	F1 – Percentual de variação de receita F2 – Percentual de variação de despesas gerais
<b>Dos Clientes</b> C1 – C2 – C3 –		
<b>Dos Processos Internos</b> I1 – I2 – I3 –		
<b>Do Aprendizado</b> A1 – A2 – A3 –		

Figura 3.3 - Descrição dos cálculos dos indicadores. (adaptado de KAPLAN e NORTON, 2000)

Na página seguinte, figura 3.4.

- Um modelo gráfico de como os indicadores se inter-relacionam dentro de uma perspectiva e entre as quatro perspectivas, descrito na figura 3.4. como exemplo.

Hipótese 1 (Causa 1): Estratégia de crescimento da receita.		Hipótese 2 (Causa 2): Estratégia de produtividade.	
<b>Efeito:</b> Conseguir crescimento agressivo e lucrativo, por meio do aumento da participação da empresa em seu mercado.		<b>Efeito:</b> Melhorar a eficiência operacional, por meio da produtividade de seus processos internos e de um melhor gerenciamento dos estoques.	
<b>Perspectiva Financeira</b> 	<b>Causa:</b> 1) Aumentar os lucros, criando mais valor para os quotistas da empresa <b>Efeito:</b> 1) Crescimento da receita 2) Crescimento da produtividade 3) Aumento dos lucros		
<b>Perspectiva do Cliente</b> 	<b>Causa:</b> 1) Construção da imagem da marca do produto 2) Consistência da qualidade e compatibilidade do produto 3) Oferta completa de produtos 4) Disponibilidade de produtos 5) Experiências dos atendentes <b>Efeito:</b> 1) Conquista do domínio da marca 2) Excelência operacional no abastecimento e distribuição 3) Aumentar o valor para os clientes		
<b>Perspectiva de Processos Internos</b> 	<b>Causa:</b> 1) Conhecer os segmentos de clientes 2) Desenvolver novos produtos 3) Efetuar a venda cruzada da linha de produtos 4) Encontrar o canal adequando de distribuição 5) Minimizar os problemas 6) Prestar atendimento rápido <b>Efeito:</b> 1) Aumento da confiança dos clientes 2) Aumento da satisfação dos clientes		
<b>Perspectiva de Aprendizado e Crescimento</b>	<b>Causa:</b> 1) Consciência estratégica 2) Alinhamento das metas 3) Competência dos funcionários 4) Infra-estrutura tecnológica <b>Efeito:</b> 1) Aumento da produtividade dos funcionários 2) Melhora dos processos críticos internos		

Figura 3.4 - Exemplo de mapa estratégico. (adaptado de KAPLAN e NORTON, 2000).

Quando esses resultados tiverem sido concluídos, o líder de projeto agendará o segundo *workshop* executivo.

#### **Tarefa 7:** Realizar o segundo *workshop* executivo

No segundo *workshop*, além da participação da administração e da equipe executiva, são convidados os outros gerentes funcionais e os membros participantes dos subgrupos para debate a respeito da visão, da estratégia, dos objetivos e dos indicadores experimentais da organização para o *Scorecard*. O resultado dos trabalhos elaborados pelos subgrupos deverá ser apresentado pelos seus líderes e nunca pelo líder do projeto, a fim de criar a sensação de posse dos objetivos e indicadores e além de aumentar o comprometimento com todo o processo de desenvolvimento do *Scorecard*.

Os participantes discutirão os indicadores propostos e começarão a desenvolver um plano de implementação. No final do *workshop*, deverá ser elaborado um documento que comunique as intenções e o conteúdo do *scorecard* a todos os funcionários das unidades de negócios. Um objetivo secundário é incentivar os participantes a formularem objetivos de superação para cada um dos indicadores propostos.

Terminado o segundo *workshop*, será iniciada a quarta e última etapa na construção do modelo de *Scorecard*: a elaboração do plano de implementação.

#### **4ª Etapa: Elaboração do plano de implementação**

#### **Tarefa 8:** Desenvolver o plano de implementação

A equipe, composta pelos líderes dos subgrupos, formalizará as metas de superação e desenvolverá um plano de implementação para o *Scorecard*, que deve incluir o modo como os indicadores se ligam aos bancos de dados e sistemas de informação, comunicando o *Balanced Scorecard* a toda a organização.

**Tarefa 9:** Realizar o terceiro *workshop* executivo

A equipe executiva deverá se reunir pela terceira vez para chegar à conclusão final sobre a visão, os objetivos e os indicadores desenvolvidos no dois primeiros *workshops* e, também, para validar as metas de superação propostas pelos líderes dos subgrupos. Ao final do *workshop*, a equipe executiva deverá chegar a um acordo em relação ao programa de implementação, que terá por objetivo comunicar o *Scorecard* aos funcionários, integrar o *Scorecard* à filosofia gerencial, e desenvolver um sistema de informações que sustente o *Scorecard*. É importante que o *Balanced Scorecard* crie valor ao sistema gerencial da organização através de sua integração.

**Tarefa 10:** Finalizar o plano de implementação

O projeto típico de introdução do *Scorecard*, segundo Kaplan e Norton (1997) é de 16 semanas, para qualquer tipo de organização, embora esse tempo nem seja ocupado todo com as atividades do *Scorecard*. É importante que seja definido pela equipe executiva um cronograma, determinando os prazos para as entrevistas, os *workshops* e as reuniões.

Um dos problemas enfrentados na implantação do *Balanced Scorecard* é que nem sempre os envolvidos estão totalmente disponíveis para o projeto, daí a impossibilidade de conseguir uma redução significativa no prazo de 16 semanas do cronograma.

Mas, mesmo sem conseguir uma redução no prazo, essa aparente demora é vista como uma vantagem na implementação do *Balanced Scorecard*, pois dará aos envolvidos mais tempo entre os eventos programados para considerar e refletir sobre a estrutura evolutiva do *Balanced Scorecard* e a estratégia, sobre o sistema de informações e, o mais importante, sobre os processos gerenciais que ele representará.



responsabilidades para a captação e a comunicação dos dados do *Scorecard*, além de compreenderem bem os processos gerenciais que serão alterados em consequência da posição central que os indicadores do *Scorecard* passaram a ocupar nos sistemas gerenciais da organização.

### 3.4 Consideração

A construção de um modelo de *Balanced Scorecard* que atenda uma pequena empresa deve contemplar, antes de tudo, as particularidades inerentes ao porte da empresa, tais como: falta de um organograma definido, inexistência de uma missão declarada, inexperiência em implantação de modelos gerenciais, incapacidade técnica dos gerentes de área e até a falta deles, concentração de cargos e funções, desconhecimento de como definir estratégias e a escassez de tempo por parte dos funcionários. Essas limitações devem ser encaradas como um desafio do modelo e não como uma impossibilidade para a sua implantação.

Um consultor externo ou gerente capacitado terá de tratar desse assunto, desenvolvendo um trabalho de base anterior ao início da construção do *Balanced Scorecard*, que poder ser chamado de *pré-Balanced Scorecard*.

Se a empresa não tiver um organograma definido, é importante que um consultor externo ou gerente capacitado desenvolva um trabalho para definir esse organograma e as lideranças de cada área.

Em seguida, o consultor deve propor um treinamento para as lideranças de cada área sobre o pensamento estratégico na organização, enfocando a definição de missão, de estratégia, de valores e de indicadores de desempenho, a fim de embasar o conteúdo necessário que os líderes devem ter para dar início ao processo de construção do *Balanced Scorecard*. Vencidas essas etapas preliminares, acredita-se que a pequena empresa, através de suas lideranças, estaria em condições de dar início à construção do *Balanced Scorecard*.

A implementação do modelo proposto de *Balanced Scorecard* torna possível a gestão estratégica de uma pequena empresa, uma vez que dará uma visão clara do futuro e do caminho para chegar lá. Além disso, irá permitir um roteiro de desenvolvimento organizacional que viabilize a sua visão, trazendo a energia e o comprometimento de toda equipe da administração.

No capítulo 4, será apresentada em forma de um estudo de caso a aplicabilidade desse modelo proposto em uma empresa distribuidora e prestadora de serviços de assistência técnica em equipamentos hospitalares e científicos.

## **CAPÍTULO 4 - ESTUDO DE CASO**

### **4.1 Introdução**

Este capítulo tem por objetivo apresentar um estudo de caso para analisar a contribuição do *Balanced Scorecard* em uma empresa distribuidora e prestadora de serviços de assistência técnica em equipamentos hospitalares e científicos, por meio do modelo proposto no Capítulo 3.

No modelo proposto utiliza-se um conjunto equilibrado de objetivos e medidas, que traduz a visão e a estratégia de uma organização, com a finalidade de proporcionar mais eficácia ao pequeno empresário e a adequação de sua empresa ao novo cenário mundial, dando suporte para suas decisões.

### **4.2 Procedimentos de pesquisa**

O presente trabalho segue uma abordagem qualitativa de pesquisa, devido à situação complexa que envolve o conhecimento de todo um contexto organizacional. Por esse motivo, fez-se a opção por um estudo de caso, para avaliar a estratégia de implantação do modelo proposto, fazendo conexão com os dados coletados através de observação e por meio da análise documental.

### **4.3 Descrição da organização**

O estudo de caso, que será apresentado a seguir, foi realizado na DATAMED – Instrumentos Científicos e Médicos Ltda., uma empresa mineira, fundada em 1º de julho de 1990, localizada na cidade de Belo Horizonte (MG). A empresa atua no segmento de revenda e distribuição de equipamentos e peças para áreas científicas e hospitalares, além de prestar serviços de assistência técnica, autorizados.

A Datamed dispõe de 850m<sup>2</sup> de área construída, dos quais 145m<sup>2</sup> destinam-se à área administrativa e comercial, 280m<sup>2</sup> à área de assistência técnica e 425m<sup>2</sup> à área de estocagem.

O corpo funcional da Datamed é de 41 funcionários: 9 na área administrativa, 18 na área comercial, 11 na área de assistência técnica e 3 na área de almoxarifado, trabalhando sempre em regime de 8 horas por dia.

A empresa conseguiu gerar em 2001 um lucro líquido de R\$ 1.710.695,06, com uma receita anual bruta de R\$ 8.497.569,84. Seu investimento em estoque cresceu 238,21%, nos últimos cinco anos, apresentando um saldo de R\$ 1.872.886,11 em 2001.

#### **4.4 Descrição das áreas comerciais**

A Datamed está dividida em quatro áreas comerciais distintas:

- Divisão Hospitalar (DHT)
- Divisão Científica (DCI)
- Divisão de Produtos Importados (DPI)
- Divisão de Assistência Técnica (DAT)

As áreas divisionais da Datamed são distribuídas de acordo com o segmento de mercado e a área geográfica de atuação. Na figura 4.1 a seguir, apresenta-se o segmento de mercado, número de clientes, região de atuação e o PIB, em dólar, de cada área comercial da Datamed.

### ÁREA DE ATUAÇÃO E CLIENTES POR DIVISÃO DA DATAMED

Divisão	Principais clientes	Área de atuação	Área geográfica	População	PIB em US\$	PIB per capita US\$	Nº de Clientes
<b>Hospitalar</b>	Hospitais	MG	578.374Km <sup>2</sup>	16,6 milhões	55 bilhões	3.313	800
<b>Científica</b>	Universidades, indústrias, laboratórios, empresas de saneamento e farmácias.	MG	578.374Km <sup>2</sup>	16,6 milhões	55 bilhões	3.313	3.000
<b>Importados</b>	Bancos de sangue, hospitais, universidades e laboratórios.	Brasil, exceto MG	8.547.401 Km <sup>2</sup>	169,9 milhões	514 bilhões	3.030	20 (*)
<b>Assistência Técnica</b>	Hospitais, universidades, bancos de sangue, laboratórios, empresas de saneamento, indústrias e farmácias.	Brasil	8.547.401 Km <sup>2</sup>	169,9 milhões	514 bilhões	3.030	4.000

(\*) Representa a quantidade de distribuidores e representantes da Divisão de Produtos Importados  
 Figura 4.1– Área de atuação e clientes por divisão da Datamed. (COORDENAÇÃO-GERAL, 2002)

Cada uma dessas áreas comerciais trabalha com determinados tipos de produtos e serviços, que se diferenciam entre si, demonstrados na figura 4.2, na página seguinte.

### LINHA DE PRODUTOS POR ÁREA COMERCIAL

Unidade Estratégica de Negócio	Linha de Produtos	
<b>Divisão Hospitalar e de Produtos Importados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspiradores cirúrgicos</li> <li>- Berços aquecidos</li> <li>- Bilirrubinômetros</li> <li>- Câmaras para conservação de sangue</li> <li>- Câmaras para conservação de vacinas</li> <li>- Centrífugas</li> <li>- Centrífugas para banco de sangue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centrífugas refrigeradas</li> <li>- Fototerapias</li> <li>- Freezer para conservação de plasma</li> <li>- Freezer para conservação de sangue</li> <li>- Incubadoras</li> <li>- Unidade de cuidados intensivos</li> </ul>
<b>Divisão científica e de produtos importados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agitadores mecânicos, magnéticos e orbitais</li> <li>- Autoclaves</li> <li>- Balanças eletrônicas</li> <li>- Banhos-maria</li> <li>- Câmara climática</li> <li>- Câmara de germinação</li> <li>- Capela de exaustão</li> <li>- Centrífugas refrigeradas</li> <li>- Colorímetros</li> <li>- Condutivímetros</li> <li>- Cromatógrafos</li> <li>- Deionizadores</li> <li>- Destiladores</li> <li>- Eletroforese</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espectrofotômetros</li> <li>- Estufas de secagem</li> <li>- Fornos mufla</li> <li>- Freezer</li> <li>- Incubadoras de B.O.D.</li> <li>- Incubadoras de CO<sub>2</sub></li> <li>- Medidores de pH</li> <li>- Oxímetros</li> <li>- Pipetas</li> <li>- Seqüenciadores de DNA</li> <li>- Termocicladores</li> <li>- Turbidímetros</li> <li>- Viscosímetros</li> <li>- Ultrapurificadores de água</li> </ul>
<b>Divisão de assistência técnica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Serviços de conserto e reparo nos equipamentos das áreas hospitalar e científica</li> <li>- Revenda de peças e acessórios</li> <li>- Calibragem dos equipamentos</li> </ul>	

Figura 4.2-Linha de produtos por área comercial. (COORDENAÇÃO GERAL, 2002)

Além de possuir um leque muito grande de produtos, alguns deles apresentados na figura 4.2, a Datamed atua em diversas áreas que possuem suas características próprias, como:

- Alimentação;
- Banco de sangue;
- Biologia molecular;
- Biotecnologia;
- Celulose;
- Controle de qualidade;
- Hospitais;
- Indústria automobilística;
- Microbiologia;
- Pesquisa;
- Processamento industrial;
- Saneamento básico;
- Saúde;
- Siderurgia.

Ao longo de sua experiência no mercado, a Datamed procurou aliar-se aos bons fornecedores, que possuem produtos que atendem às necessidades de seus clientes. Esses fornecedores formam uma boa parceria comercial, que ajuda a integrar o processo de vendas. Logo abaixo segue a lista dos fornecedores que integram a carteira de parceiros comerciais da Datamed:

- Fanem;
- Jouan;
- Ika;
- Digimed;
- Permutation;
- Merck;
- Gilson;
- Gehaka;
- Amersham.

As áreas comerciais da Datamed trabalham em dois sentidos: um com os fornecedores, e o outro com os clientes. No caso dos fornecedores, a Datamed

procura sempre atualizar-se sobre os produtos que comercializa. Periodicamente é realizado um treinamento na Datamed ou junto aos fornecedores, para conhecimento de todas particularidades dos produtos vendidos. No caso dos clientes, preocupa-se em mantê-los sempre informados sobre os novos produtos.

Essa integração entre fornecedores e clientes, bem como a busca de um trabalho cada vez mais personalizado em termos de segmentação de mercado, proporcionou um diferencial nas relações comerciais da empresa. Entretanto, a falta de instrumentos gerenciais para avaliar o desempenho da Datamed tem prejudicado a implantação de estratégias mais consistentes nas ações comerciais.

Por esse motivo, foi proposta a aplicabilidade do *Balanced Scorecard* como instrumento gerencial que contribui para o cumprimento da missão da empresa e dá novos instrumentos de decisão e acompanhamento em toda organização.

## **4.5 Preparação para implantação do modelo proposto**

### **4.5.1 Definição do organograma da empresa**

Inicialmente, a Datamed contava apenas com uma área comercial, que abrangia somente a revenda de produtos para a área hospitalar. Mais tarde, com inclusão de novas marcas, viu-se obrigada a adotar uma nova disposição hierárquica, criando duas novas áreas comerciais: a Divisão de Vendas Externas e a Divisão de Vendas Internas. A Divisão de Vendas Externas trabalhava com toda a equipe de vendas, revendendo todas as marcas representadas, enquanto a Divisão de Vendas Internas dava todo o suporte à Divisão Externa, fazendo propostas e prestando atendimento aos clientes.

Após a implantação dessa divisão na área de vendas, a Datamed sentiu que precisava personalizar melhor sua área comercial, a fim de dar melhor performance às áreas de vendas, já que os produtos e os clientes de cada área – hospitalar, científica e industrial – eram muitos e distintos. Para atender à essa exigência mercadológica, foi proposta pelo Diretor-Presidente a criação de três novas áreas segmentadas de vendas, distintas e autônomas: a Divisão Hospitalar, a Divisão Científica e a Divisão de Produtos Importados. Com essa nova distribuição organizacional a Datamed conseguiu desenvolver áreas especializadas em

determinados produtos e segmentos de mercado, proporcionando mais qualidade ao seu atendimento ao cliente.

Após as mudanças internas, foi elaborado um novo organograma, representado na figura 4.3 a seguir.

# ORGANOGRAMA DA DATAMED

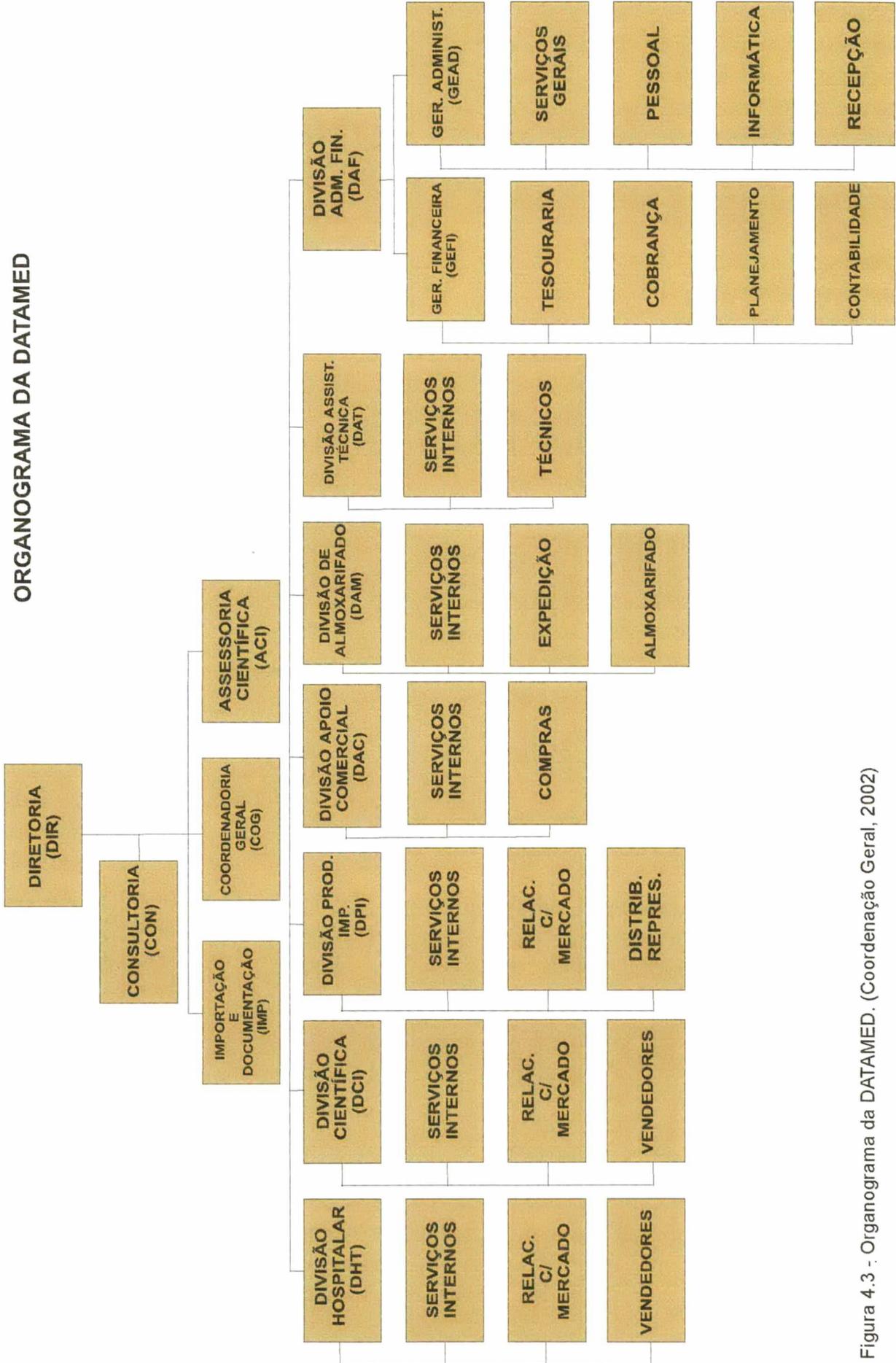


Figura 4.3 - Organograma da DATAMED. (Coordenação Geral, 2002)

#### 4.5.2 Definição do negócio da organização

A Datamed tem definido seu negócio assim: “o negócio da Datamed é a distribuição e assistência técnica de produtos para áreas industriais, laboratoriais, hospitalares e científicas, nos mercados de Minas Gerais e de todo o território brasileiro”.

#### 4.5.3 Definição da missão da organização

O desenvolvimento da missão da Datamed contou, inicialmente, com o apoio do facilitador da metodologia, que elaborou um trabalho interno a fim de conscientizar a diretoria e os gerentes de áreas sobre o que era uma declaração de missão.

Foram realizadas várias reuniões, no intuito de apresentar sugestões de missão para empresa. Toda a empresa foi envolvida no trabalho através das gerências, que discutiam o tema com seus subordinados em suas reuniões e recebiam as sugestões. Estas eram apresentadas e discutidas nas reuniões de gerentes.

Finalmente, foi elaborada uma declaração de missão que consolidava todas as propostas feitas anteriormente.

A última versão foi apresentada à diretoria, que sugeriu algumas modificações no texto e posteriormente aprovou a versão definitiva, que mais representava a razão de existir da Datamed: “Atender às necessidades de tecnologia pela vida, controle de qualidade e pesquisa, com produtos e serviços, que satisfaçam às necessidades de nossos clientes, proporcionando conforto, qualidade e segurança”.

#### 4.5.4 Definição da visão de futuro da organização

A visão de futuro da Datamed foi definida de forma contundente, inspiradora e motivadora, com a anuência dos funcionários:

Consolidar a marca Datamed como a maior empresa mineira distribuidora de produtos e serviços para áreas de tecnologia pela vida, controle de qualidade e pesquisa, nos próximos cinco anos, através de uma excelente infra-estrutura e um crescimento médio anual de 30% nas receitas.

## 4.6 Operacionalização do modelo proposto

Inicia-se a implantação do modelo proposto no item 3.2 do presente trabalho, a fim de verificar a contribuição do *Balanced Scorecard* como um sistema de gestão empresarial aplicado à uma pequena empresa, em julho/2001, com o cumprimento das etapas de implantação da seguinte maneira:

### 1ª Etapa: Definição da arquitetura de indicadores da organização

#### Tarefa 1: Selecionar as unidades estratégicas de negócio

Por ser a Datamed uma pequena empresa com uma estrutura simples, foi definido que a implantação do BSC seria feita de modo corporativo, não adotando uma área específica.

#### Tarefa 2: Identificar as relações entre as unidades de negócios e a organização

Conforme está descrito na tarefa 1, a Datamed, possui uma estrutura simples: áreas comerciais, administrativas e de apoio. As áreas comerciais que abrangem as Divisões Hospitalar, Científica, de Produtos Importados e Assistência Técnica, embora tenham áreas de vendas distintas e produtos diferentes, atuam em sintonia com as estratégias corporativas da Datamed, descritas na figura 4.6. Além de manter uma relação direta com a empresa como um todo, as áreas comerciais mantêm um relacionamento horizontalizado, fazendo com que uma área contribua com outra e dando suporte técnico e comercial.

A Divisão Hospitalar, que atua mais com produtos hospitalares, realiza consultas à Divisão Científica quando surgem oportunidades de venda de produtos científicos para hospitais. Nesse caso, a gerência da Divisão Científica oferece todo o suporte comercial e técnico para o fechamento do negócio, que pode ocorrer inclusive com a equipe de venda da Divisão Hospitalar. A recíproca também é verdadeira, ou seja, a Divisão Científica poderá consultar a Divisão Hospitalar em caso de oportunidades de negócios com produtos da linha hospitalar.

Como a Divisão de Produtos Importados é especialista em produtos de fornecedores internacionais, ela presta auxílio a todas as outras Divisões da Datamed, no que diz respeito às informações técnicas dos produtos importados. Além de traduzir os catálogos e promover cursos internos para toda a equipe de venda, a Divisão de Produtos Importados treina os técnicos da Divisão de Assistência Técnica para manutenção dos produtos importados.

A Divisão de Assistência Técnica auxilia todas as demais áreas comerciais, pois completa o processo de vendas, instalando os produtos vendidos e treinando os usuários. Além disso, tem contribuído para criar mais valor para o cliente, já que muitas vendas são decididas em razão de a Datamed ter a assistência técnica autorizada dos fabricantes e utilizar peças genuínas.

A área administrativa, que é composta pela Divisão Administrativa e pela Financeira, auxilia todas as demais áreas, dando suporte na parte de prestação de serviços internos de cobrança, recebimentos, pagamentos, faxina e recepção.

A área de apoio, formada pela Divisão de Apoio Comercial e pelo Almoxarifado, presta serviços diretos à área comercial, recebe e estoca os produtos, fatura e envia as mercadorias aos clientes, emite as propostas de vendas e efetua as compras.

Como se pode observar, o cumprimento da estratégia da Datamed só pode ser conseguido mediante o entrosamento e inter-relacionamento de todas as áreas da empresa, já que uma depende da outra para cumprir seus objetivos estratégicos.

## **2ª Etapa: Consenso em função dos objetivos estratégicos**

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

Dando seqüência à construção do *Balanced Scorecard*, o líder de projeto elaborou um material básico sobre o BSC e anexou a declaração da visão, da missão e da estratégia, conforme figura 4.4, a qual foi entregue a cada membro da equipe executiva para ser analisada durante a semana seguinte. Posteriormente, entrevistou, individualmente, cada gerente de área, fazendo perguntas informais sobre as possíveis idéias iniciais de objetivos estratégicos, medidas do BSC e sobre opinião deles a respeito do *Balanced Scorecard*.

Após ouvir os gerentes e anotar suas respostas, as informações levantadas pelo líder de projeto foram as seguintes:

- Necessidade de objetivos para saber onde a Datamed quer chegar;
- Receio dos membros da Datamed de não conseguirem levar o projeto adiante;
- Falta de visão sobre a missão de área da Datamed;
- Conflito entre as áreas, principalmente entre as Divisões de Venda e a Divisão de Assistência Técnica;
- Falta de pessoal para dar mais suporte ao levantamento dos dados;
- Falta de treinamento para aperfeiçoamento dos funcionários;
- Resistência à implantação de uma nova ferramenta gerencial;
- Processo de adaptação dos funcionários;
- Falta de capacidade dos funcionários para entender a nova metodologia de trabalho.

Na seqüência, Figura 4.4 – Material Básico do BSC

### MATERIAL BÁSICO DO BSC

Descrição	Definição
<b>O que é <i>Balanced Scorecard</i>?</b>	É um sistema de medição avançado, que ajuda a empresa a ter um grande avanço em sua performance.
<b>Quais as vantagens para Datamed em utilizar o BSC?</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Viabilizar a implementação da estratégia ao traduzi-la em medidas e metas de performance;</li> <li>2. Ajudar a focar toda a organização naquilo que deve ser feito para gerar uma performance excepcional;</li> <li>3. Poder atuar como um dispositivo de integração, para uma variedade de programas empresariais diferentes e muitas vezes desconexos;</li> <li>4. Ajustar as medidas da empresa a outros níveis da organização, de modo que os gerentes, operadores e colaboradores nesses níveis possam ver o que devem fazer com perfeição para aumentar a eficácia organizacional;</li> <li>5. Propiciar uma visão abrangente que subverta a idéia tradicional da organização como um conjunto de funções e departamentos independentes e isolados.</li> </ol>
<b>Como funciona o BSC?</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selecionar as unidades estratégicas de negócio;</li> <li>2. Identificar as relações entre as unidades de negócio e a organização;</li> <li>3. Realizar a primeira série de entrevistas;</li> <li>4. Sintetizar as entrevistas;</li> <li>5. Realizar o primeiro <i>workshop</i>;</li> <li>6. Realizar reuniões dos subgrupos;</li> <li>7. Realizar o segundo <i>workshop</i>;</li> <li>8. Desenvolver o plano de implementação;</li> <li>9. Realizar o terceiro <i>workshop</i>;</li> <li>10. Finalizar o plano de implementação.</li> </ol>
<b>Visão da Datamed</b>	Consolidar a marca Datamed, como a maior empresa mineira distribuidora de produtos e serviços para áreas de tecnologia pela vida, controle de qualidade e pesquisa, nos próximos cinco anos, através de uma excelente infraestrutura e um crescimento médio anual de 30% nas receitas.
<b>Missão da Datamed</b>	Atender às necessidades de tecnologia pela vida, controle de qualidade e pesquisa, com produtos e serviços, que satisfaçam às necessidades de nossos clientes, proporcionando conforto, qualidade e segurança.
<b>Estratégia da Datamed</b>	Fortalecer a marca Datamed, com uma infraestrutura adequada, oferecendo uma linha completa de produtos com qualidade, mediante uma equipe experiente, proporcionando um diferencial aos nossos clientes, e ao mesmo tempo, em busca de melhores lucros.

Figura 4.4-Material básico do BSC. (adaptado da COORDENAÇÃO-GERAL, 2002)

**Tarefa 4: Sintetizar**

Após realização de todas as entrevistas, o líder de projeto e os gerentes das áreas reuniram-se para discutirem as respostas obtidas, buscando destacar as questões relevantes e preparar a relação inicial de objetivos e medidas que seria apresentada no *workshop executivo*.

O resultado da síntese foi uma lista de objetivos nas quatro perspectivas, relacionados na figura 4.5 a seguir.

Ao se avaliar a relação preliminar de objetivos prioritários, verificou-se que alguns objetivos não tinham interligação de causa e efeito com a estratégia da Datamed. Os objetivos que não coadunavam com a estratégia da Datamed foram mantidos, e optou-se que no *workshop executivo* seria decidido se eliminação seria feita ou não.

## RELAÇÃO PRELIMINAR DOS OBJETIVOS E MEDIDAS

Perspectiva	Objetivos e Medidas
<b>Financeira</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento das vendas;</li> <li>2. Diminuição do custo fixo;</li> <li>3. Retorno sobre o capital investido;</li> <li>4. Diminuição dos custos financeiros;</li> <li>5. Aumento das margens de comercialização;</li> <li>6. Aumento das comissões dos fornecedores sobre as vendas diretas;</li> <li>7. Diminuição dos investimentos em estoque;</li> <li>8. Redução no recolhimento dos impostos;</li> <li>9. Maior distribuidora de produtos hospitalares e científicos em Minas Gerais;</li> <li>10. Diminuição do período médio de atraso nos recebimentos dos órgãos públicos.</li> </ol>
<b>Clientes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento da satisfação do cliente;</li> <li>2. Crescimento do número de novos clientes;</li> <li>3. Abertura de filiais, para cobrir melhor o mercado;</li> <li>4. Diminuição do tempo de elaboração de uma proposta;</li> <li>5. Entrega dos pedidos, o mais rápido possível, obedecendo ao prazo dado ao cliente;</li> <li>6. Atendimento rápido da assistência técnica quando solicitada pelo cliente;</li> <li>7. Aumento das compras por cliente;</li> <li>8. Montagem dos aparelhos dentro do prazo estipulado pelo cliente;</li> <li>9. Estruturação dos distribuidores nos Estados para atender melhor os clientes, fora de Minas Gerais.</li> </ol>
<b>Processos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eliminação da falta de acessórios e manuais, quando enviar o equipamento para os clientes;</li> <li>2. Comunicabilidade entre vendas e assistência técnica para montagem dos aparelhos;</li> <li>3. Eliminação do atraso na expedição de pedidos;</li> <li>4. Eliminação do envio de produtos errados aos clientes;</li> <li>5. Acompanhar as propostas de vendas para intensificar o fechamento dos negócios;</li> <li>6. Buscar uma visão macro da empresa, evitando resolver só os problemas individuais;</li> <li>7. Acelerar a busca e a entrega de equipamentos consertados;</li> <li>8. Otimizar o processo de compras, para evitar níveis elevados de estoque.</li> </ol>
<b>Aprendizado e Crescimento</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Satisfação interna;</li> <li>2. Melhora da comunicação interna;</li> <li>3. Melhorar o clima organizacional;</li> <li>4. Investimento em infra-estrutura (física e de informática);</li> <li>5. Investimento em treinamento;</li> <li>6. Intercâmbio constante entre a Datamed e os fornecedores;</li> <li>7. Desenvolvimento de um programa de capacitação de distribuidores Datamed;</li> <li>8. Programa de capacitação dos vendedores para conhecimento dos produtos e serviços;</li> <li>9. Implantação de um programa de qualidade total</li> </ol>

Figura 4.5 - Relação preliminar dos objetivos e medidas. (COORDENAÇÃO-GERAL, 2002)

### Tarefa 5: Realizar o primeiro workshop executivo

O líder de projeto marcou uma reunião com os gerentes das áreas para dar início ao processo de consenso em relação ao *Scorecard*. Durante o *workshop*, o líder apresentou a declaração da missão, do negócio, das estratégias corporativas e da visão de futuro da Datamed. Após vários debates, o grupo concluiu o que seria o negócio da empresa, a declaração de missão e a visão de futuro, bem como o entendimento sobre a estratégia da empresa para cumprimento dos objetivos e das metas traçadas, listados na figura 4.6.

#### OBJETIVOS E METAS DA DATAMED PARA OS PRÓXIMOS 5 ANOS

Objetivos Corporativos	Metas Estratégicas
1) Aumentar a receita anual de vendas	1) Em média 30% ao ano
2) Aumentar a participação no mercado	2) Chegar à média de 30% consolidada
3) Reduzir o custo fixo	3) Redução do custo fixo em 5% ano
4) Fortalecer a marca Datamed	4) Ser a primeira <i>Top Mind</i> em Minas Gerais
5) Aumentar a participação de produtos importados no mix de produtos	5) Chegar a representar 50% do <i>mix</i> de vendas em 2003.
6) Desenvolver habilidades estratégicas	6) Adesão de todos os colaboradores, em 2002.
7) Adequar a infra-estrutura necessária para atendimento dos processos internos	7) Construção da nova sede em 2002
8) Adequar os relatórios gerenciais internos	8) Aquisição de novo programa de informática em 2003
9) Aumentar o retorno sobre o patrimônio líquido	9) Aumento do retorno sobre o patrimônio líquido em 5% ao ano
10) Aumentar a divulgação dos produtos	10) Desenvolver material publicitário, reconstruir a <i>home page</i> e enviar catálogos aos clientes em 2002
11) Aperfeiçoar a equipe de venda no conhecimento dos produtos	11) Realizar 2 visitas anuais aos fornecedores
12) Aumentar a receita da assistência técnica	12) Aumentar em 35% ao ano, através de novos contratos em regiões pouco exploradas, a receita da assistência técnica.
13) Desenvolver uma rede de distribuidores mais eficiente	13) Realizar dois encontros anuais para capacitação dos distribuidores
14) Aumentar a participação em mercados locais	14) Abrir 5 filiais, nos próximos 5 anos, nas localidades de Uberlândia, São Paulo, Rio de Janeiro, Sul e Nordeste.
15) Desenvolver um programa de qualidade total	15) Implantar programa de qualidade total até 2003

Figura 4.6 - Objetivos e Metas da Datamed para os próximos 5 anos. (COORDENAÇÃO-GERAL, 2002)

Com a definição da estratégia central, o líder de projeto desenvolveu o mapa estratégico da Datamed, como pode-se ver na figura 4.7, e apresentou-o à equipe para facilitar na definição dos indicadores, metas e iniciativas do *Scorecard*.

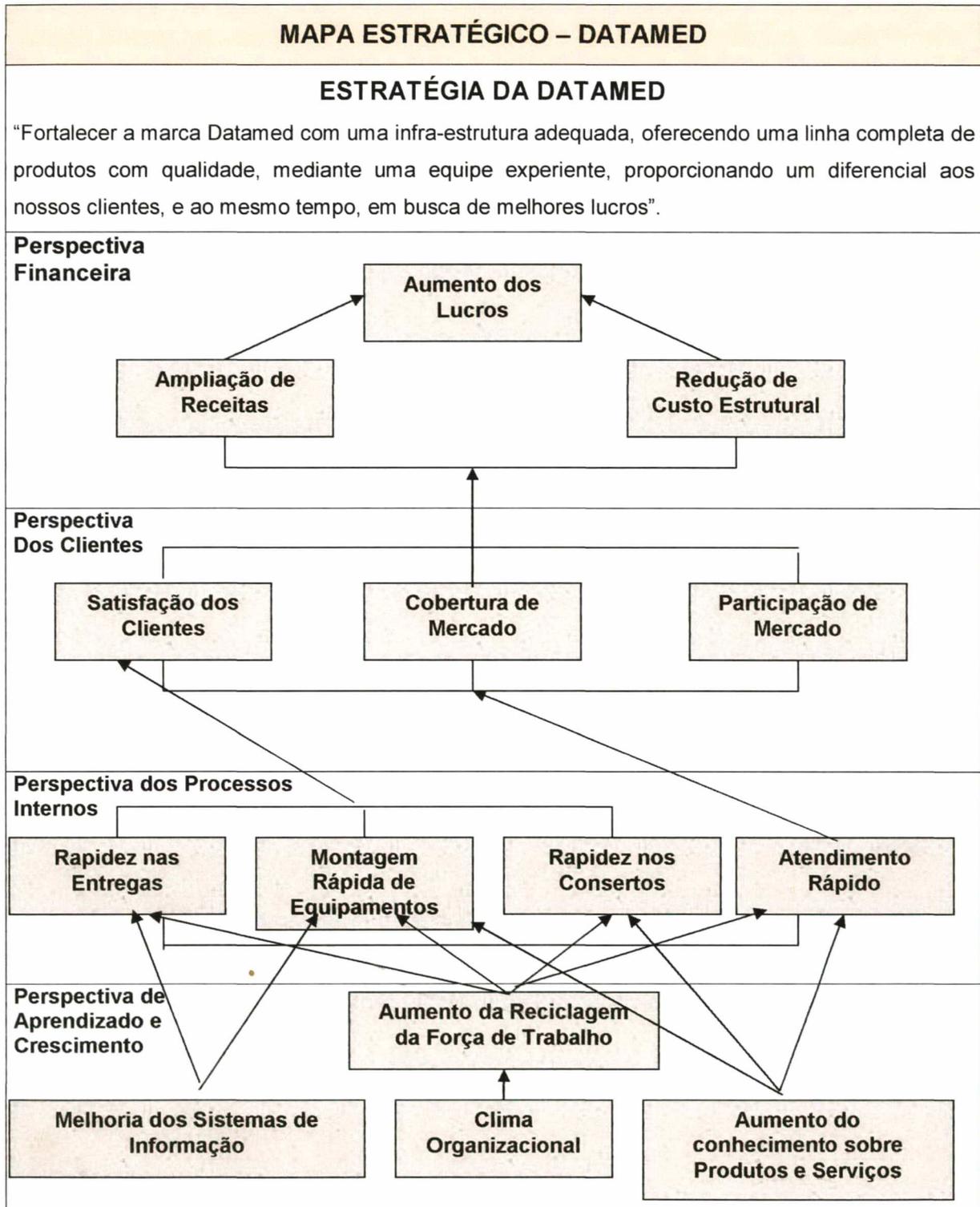


Figura 4.7 - Mapa estratégico da Datamed - modelo gráfico do inter-relacionamento entre as quatro perspectivas. (COORDENAÇÃO-GERAL, 2002)

Em seguida, foi proposto ao grupo que fosse dividido em quatro subgrupos de quatro pessoas, para que pudessem trabalhar uma das quatro perspectivas do BSC. A divisão foi realizada e, em seguida, os subgrupos indicaram um líder que ficaria responsável por sua equipe. Os líderes de cada subgrupo discutiram os objetivos estratégicos e, ao final do *workshop*, apresentaram uma lista com objetivos estratégicos e com os indicadores potenciais para cada objetivo. O líder de projeto, após a reunião preparou e distribuiu aos líderes dos subgrupos um documento, sintetizando as conclusões de todas as equipes, conforme está descrito na figura 4.8.

### RELAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES DE DESEMPENHO

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador de Desempenho
Financeira	Aumento de lucros	Retorno sobre capital investido
	Ampliação de receitas	Volume de receitas
	Redução de custo estrutural	Índice de redução de custos
Clientes	Satisfação dos clientes	Índice de reclamações de clientes
	Cobertura de mercado	Índice de propostas fechadas
	Participação de mercado	Índice de propostas fechadas por mercado
Processos	Rapidez nas entregas	Tempo de entregas
	Montagem rápida dos equipamentos	Índice de montagem de equipamentos
	Rapidez nos consertos dos equipamentos	Índice de eficiência de tempo de conserto dos equipamentos
	Atendimento rápido	Índice de envio de propostas de vendas
Aprendizado E Crescimento	Aumento do conhecimento sobre produtos e serviços	Quantidade de treinamento de produtos e serviços
	Clima Organizacional	Índice de satisfação Interna
	Melhora da capacidade dos sistemas internos de informação	Número de informações não recebidas pelo usuário
	Aumento da reciclagem da força de trabalho	Quantidade de treinamento de reciclagem profissional

Figura 4.8 - Relação dos Objetivos Estratégicos e Indicadores de Desempenho. (COORDENAÇÃO-GERAL, 2002)

### 3ª Etapa: Escolha e elaboração dos indicadores

#### Tarefa 6: Realizar reuniões dos subgrupos

Em seguida ao primeiro *workshop executivo*, o líder de projeto reuniu-se, individualmente, com cada líder de perspectiva para refinar a descrição dos objetivos

estratégicos, definir a forma de cálculo de cada indicador e identificar as fontes das informações necessárias. O resultado dessas reuniões foi a tabela de estrutura dos indicadores de desempenho, demonstrada na figura 4.9 a seguir.

### ESTRUTURA DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

Perspectiva	Indicador	Forma de Cálculo	Medida
<b>Financeira</b>	Retorno sobre capital investido	Lucro líquido dividido pelo patrimônio líquido	Percentual de retorno sobre o capital investido por mês
	Aumento de receitas	Receita de um período dividido pela receita do período anterior	Percentual de variação de receita por mês
	Índice de redução de custos	Custo total de um período dividido pelo custo total do período anterior	Percentual de variação de custo por mês
<b>Clientes</b>	Índice de reclamações de clientes	Número de reclamações de clientes divididos pelo número de vendas	Percentual de reclamações por vendas por mês
	Índice de propostas fechadas	Número de propostas fechadas dividido pelo número de propostas enviadas aos clientes	Percentual de propostas fechadas por mês
	Índice de propostas fechadas por mercado	Número de propostas fechadas por mercado no período anterior dividido pelo número de propostas fechadas por mercado no período seguinte	Percentual de variação do número de propostas fechadas por mercado
<b>Processos</b>	Tempo de entregas	Tempo de atendimento ao pedido por período	Tempo de atendimento ao pedido por mês
	Índice de montagem de equipamentos	Número de montagem de equipamentos dividido pela quantidade de equipamentos vendidos	Percentual de montagem de equipamentos por mês
	Índice de eficiência de tempo de conserto dos equipamentos	Tempo previsto de conserto dividido pelo tempo real de conserto	Percentual de eficiência de tempo de conserto por mês
	Índice de envio de propostas de vendas	Quantidade de solicitação de proposta de venda dividida pela quantidade de propostas enviadas	Percentual de envio de propostas por mês
<b>Aprendizado e Crescimento</b>	Quantidade de treinamento de produtos e serviços	Quantidade de horas de treinamento de produtos e serviços	Quantidade de horas de treinamento de produtos e serviços por mês
	Satisfação Interna	Quantidade de respostas positivas do questionário interno sobre o clima organizacional por período	Quantidade de respostas positivas do questionário interno sobre o clima organizacional por período
	Número de reclamações por falta de informações	Quantidade de reclamações dos funcionários por mês	Quantidade de reclamações dos funcionários por mês
	Quantidade de treinamento de reciclagem profissional	Quantidade de horas de treinamento de reciclagem profissional por período	Quantidade de horas de treinamento de reciclagem profissional por mês

Figura 4.9 - Estrutura dos Indicadores de Desempenho. (COORDENAÇÃO-GERAL, 2002)

**Tarefa 7:** Realizar o segundo workshop executivo

O líder do projeto convocou os gerentes de unidades de negócios após as reuniões com os líderes de perspectivas dos subgrupos, os da alta administração e os outros gerentes, para apresentação dos trabalhos realizados até aquele momento sobre o *Balanced Scorecard*. Foram apresentados ao grupo os objetivos operacionais das quatro perspectivas, os indicadores de desempenho e as forma de cálculo. Após a apresentação geral de todos os relatórios, foram abertas as discussões sobre objetivos e indicadores. O relatório apresentado após consenso entre os participantes foi aprovado.

Ao final da reunião foi discutida qual deveria ser a data da reunião para comunicação a todos os funcionários, da apresentação do *Balanced Scorecard Corporativo*, dando, assim, seqüência à etapa de elaboração do plano de implementação do *Scorecard*.

**4ª Etapa: Elaboração do plano de implementação****Tarefa 8:** Desenvolver o plano de implementação

Dando seqüência ao projeto de construção do *Balanced Scorecard*, foi realizada uma nova reunião, na semana seguinte ao segundo *workshop executivo*, a fim de discutir com os gerentes de cada subgrupo das perspectivas e os demais gerentes a forma de implantação do *Balanced Scorecard*.

Ao final da reunião foram definidos os seguintes pontos a serem seguidos pelo líder de projeto e pelos líderes de subgrupos:

- Como a Datamed possui um programa de informática pouco gerencial, os dados seriam levantados através de formulários, desenvolvidos especificamente para esse fim e tabulados no Excel.
- Seriam definidos alguns funcionários que ficariam responsabilizados pela coleta e tabulação dos dados, após o treinamento inicial e a orientação.
- O desenvolvimento dos formulários ficaria sob a responsabilidade de cada líder de subgrupo, bem como a indicação dos funcionários que fariam a manutenção dos dados e emissão dos relatórios.

- Os dados seriam levantados e sintetizados para obtenção do *Balanced Scorecard Corporativo*.
- Seriam emitidos relatórios para acompanhamento do *Balanced Scorecard Corporativo*.
- Ficou definido um cronograma de implantação, com as atividades a serem seguidas, conforme a Fig. 4.10.
- Foi agendada uma reunião com o líder de projeto e com os líderes de subgrupo, para alinhamento dos formulários e relatórios.
- Após a reunião para conclusão dos formulários e relatórios, foi agendada outra reunião, de caráter mais geral, com todos os funcionários, para comunicação dos formulários, dos processo de coleta de dados e da forma de apresentação dos relatórios.
- Finalmente, foi sugerido que se publicasse no mural da Datamed um demonstrativo, em forma de gráfico, da evolução dos indicadores e metas do *Balanced Scorecard*.

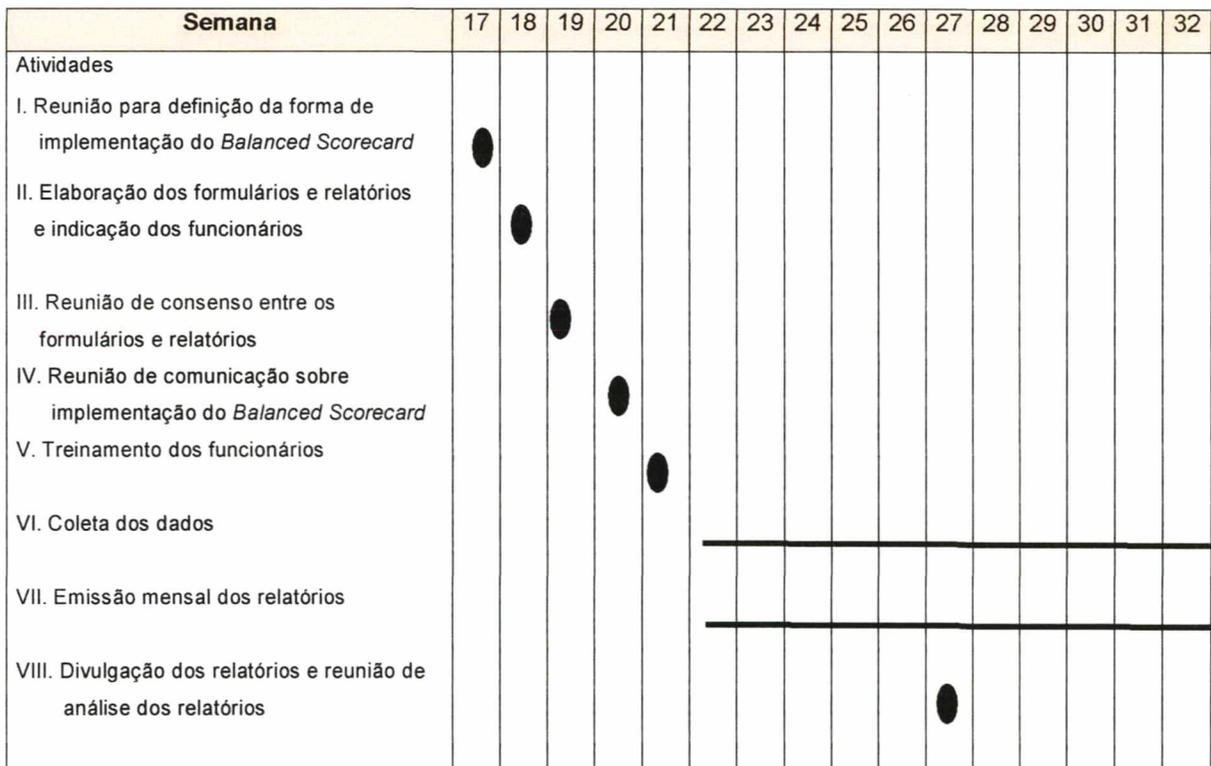


Figura 4.10-Cronograma de Implantação do *Balanced Scorecard*. (COORDENAÇÃO-GERAL, 2002)

**Tarefa 9:** Realizar o terceiro *workshop* executivo

Na semana seguinte à reunião para discussão da forma de implementação do *Balanced Scorecard*, foi realizado um terceiro *workshop*, com o líder de projeto, os líderes dos subgrupos e a alta administração, para chegar à decisão final sobre visão, objetivos, indicadores e validação das metas de superação propostas na reunião de implementação.

Foram analisados os seguintes aspectos: cronograma sugerido para implementação, ações a serem tomadas para alcançar as metas, formulários sugeridos, aumento da carga de trabalho para os funcionários que farão os relatórios, impacto da implantação da nova ferramenta de gestão na empresa, mudança de enfoque nas ações das unidades de negócios, organização necessária dos dados a serem colhidos e forma de divulgação desses dados.

Ao final do *workshop*, o líder de projeto, a alta administração e os líderes de subgrupos chegaram ao seguinte consenso:

- O cronograma seria mantido e acompanhado pelo líder de projeto e líderes de subgrupo;
- A experiência obtida com formulários e relatórios serviria para iniciar o desenvolvimento de um programa informatizado para coleta dos dados e geração dos relatórios de acompanhamento;
- Os dados seriam avaliados durante os dois meses seguintes a fim de trazer um *feedback* a todo processo de construção e implementação do *Balanced Scorecard* na Datamed;
- Um relatório conclusivo será elaborado após os dois meses de implantação, a fim de redirecionar, confirmar ou abandonar o projeto de adotar o *Balanced Scorecard* como filosofia de gestão empresarial.
- Criação um canal de comunicação, via intranet, a fim de divulgar informações sobre o *Scorecard*.

Terminada a reunião, deu-se início à etapa final do projeto de construção e implantação do *Balanced Scorecard* na Datamed.

**Tarefa 10:** Finalizar o plano de implementação

De acordo com o terceiro *workshop*, o plano de implementação foi confirmado com algumas considerações: desenvolver um *software* para apuração dos dados e emissão dos relatórios, análise da utilização na nova filosofia gerencial, durante os dois meses seguintes desenvolver um canal aberto de comunicação entre os líderes do projeto e os funcionários, para discussão, esclarecimentos e sugestões sobre o *Balanced Scorecard*.

O prazo para implantação foi definido nas dezesseis semanas, conforme sugerido no cronograma inicial, logo após a divulgação do cronograma final de implementação, apresentado na figura 4.11.

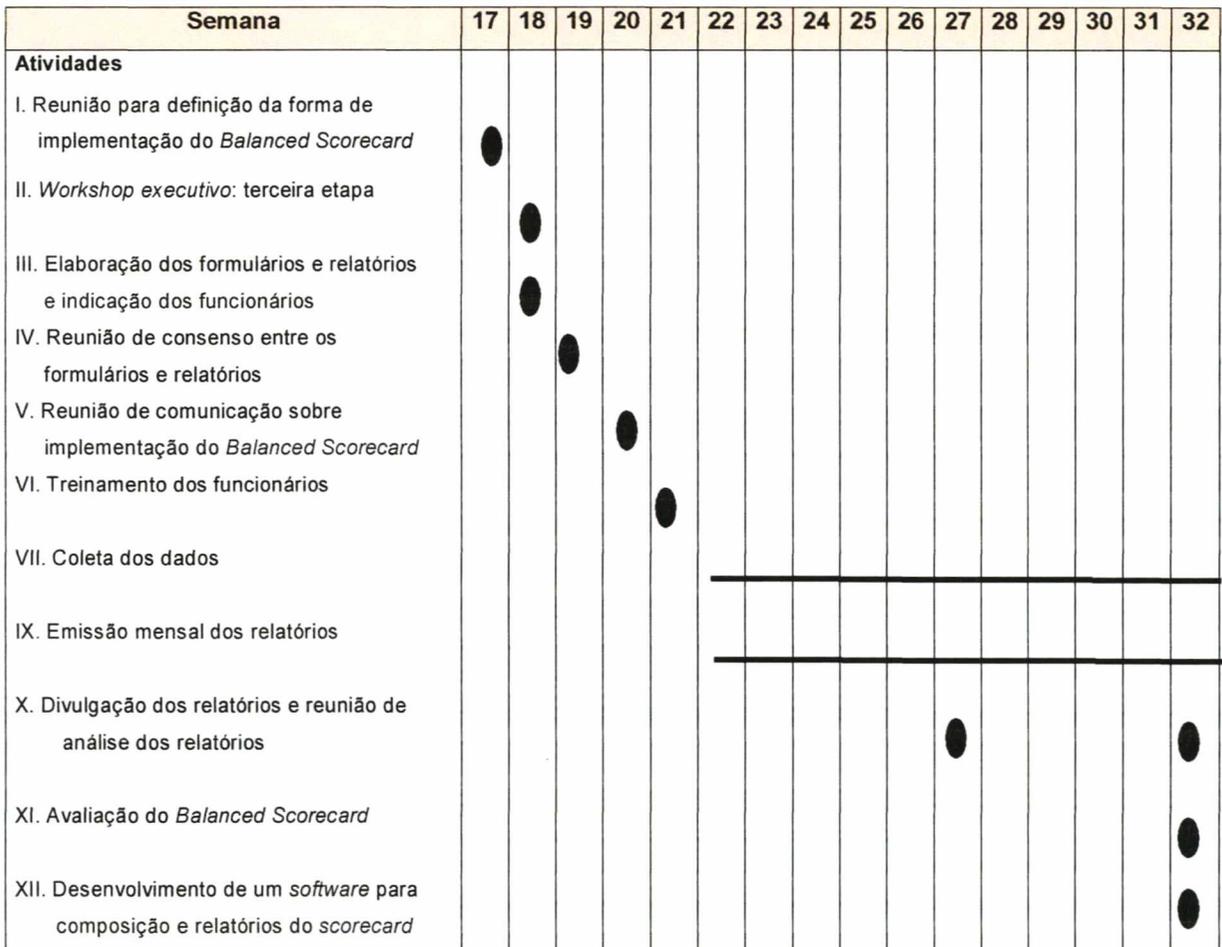


Figura 4.11-Cronograma de Implantação Finalizado do *Balanced Scorecard*. (COORDENAÇÃO-GERAL, 2002)

## 4.7 Sistema de comunicação dos indicadores de desempenho

O sistema de comunicabilidade do *Balanced Scorecard* foi desenvolvido conforme se descreveu nas tarefas 8 e 9, através de relatórios gráficos em que se demonstrou a evolução dos indicadores comparativamente às metas traçadas. Esses gráficos foram divulgados em cada área e através da intranet, com supervisão direta do líder de projeto.

Além dos relatórios gráficos era divulgado o relatório corporativo, com a evolução dos indicadores comparativamente às metas traçadas para Datamed. Esse relatório era divulgado no mural da Datamed e pela intranet, para ciência de todos os funcionários sobre como estava o desempenho da organização em relação às metas corporativas, conforme a figura 4.12.

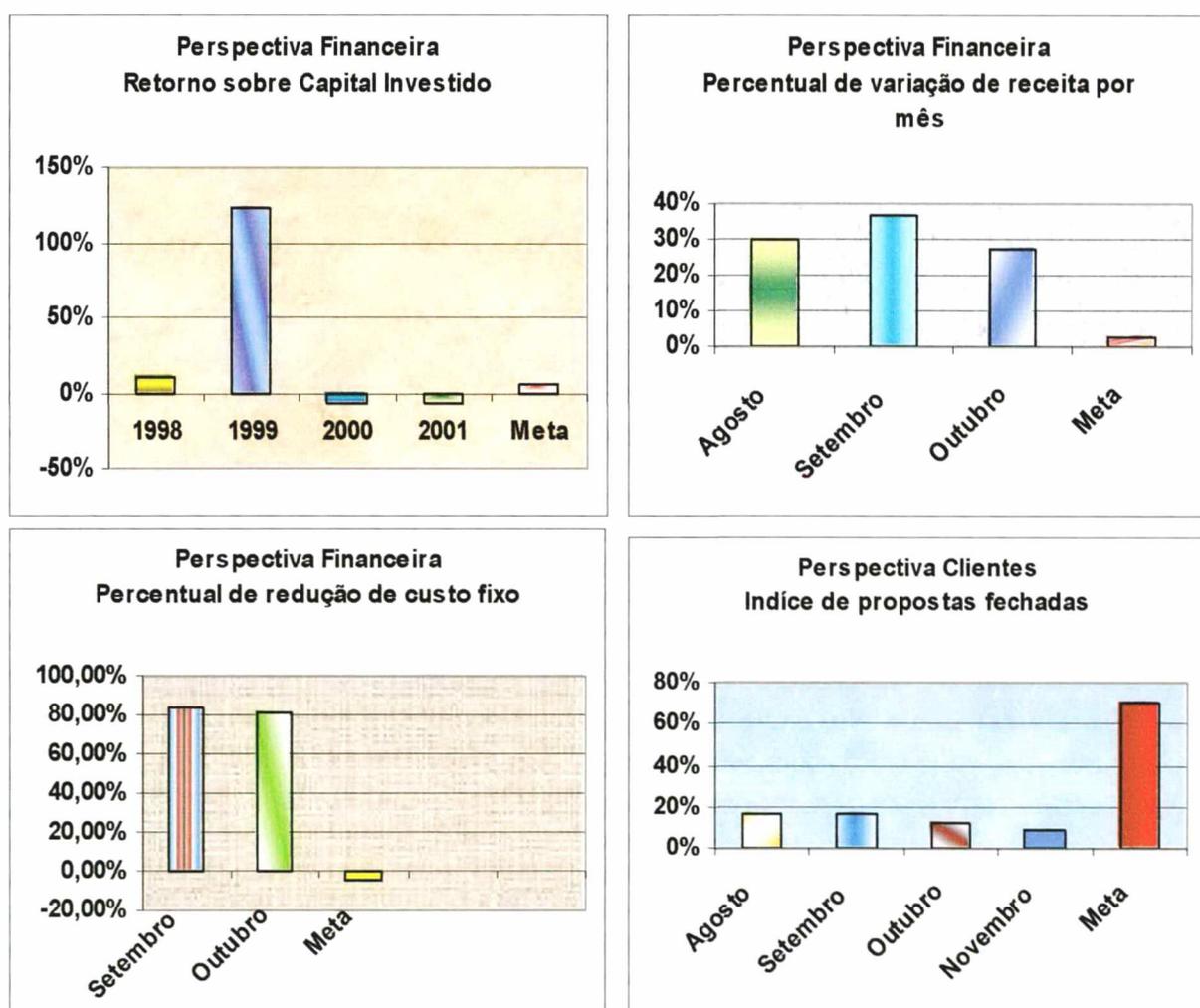


Figura 4.12 - Evolução dos indicadores do *Balanced Scorecard*. (Adaptado de COORDENAÇÃO-GERAL, 2002)

As análises com as distorções apresentadas nos relatórios eram levadas para as reuniões mensais de gerentes, conduzidas pelo líder de projeto, e era aberto o espaço para discussão sobre as possíveis causas das ineficiências ocorridas. Além disso, eram apresentados, pelos próprios gerentes, os principais problemas ocorridos em sua área no mês anterior, dando oportunidade à equipe executiva de fazer uma análise da extensão dos problemas e de contribuir com as possíveis soluções.

Em cada reunião mensal, além da análise dos resultados do *Balanced Scorecard*, o líder de projeto apresentava aos gerentes a estratégia definida para a Datamed, as metas de superação e a missão, buscando a permanente vigilância quanto aos propósitos iniciais do projeto. Após a reunião, o líder de projeto e os gerentes elaboravam um plano de ação objetivo, para solucionar os problemas apresentados. Esse plano de ação era posteriormente acompanhado pelo próprio líder de projeto.

#### **4.8 Resultados observados**

Com base na experiência prática, na implantação do *Balanced Scorecard* como uma nova filosofia gerencial, que procura alinhar missão, visão e estratégia, através da implantação de objetivos e medidas definidas pela empresa, pode-se observar os seguintes resultados:

- O envolvimento de toda a empresa na busca de atingir os objetivos previamente definidos;
- A dificuldade da pequena empresa em conseguir definir missão, valores, visão e estratégia, em virtude de não possuir experiência nesse tipo de planejamento;
- A mudança de uma gestão operativa por parte dos gerentes para uma gestão voltada para o planejamento estratégico;
- A resistência em aderir ao novo e ao desconhecido;
- A participação intensiva do líder de projeto para motivar, disseminar e resolver os conflitos surgidos no decorrer da construção e da implementação do *Balanced Scorecard*;

- Aumento significativo das receitas nas áreas comerciais, conforme mostra a figura 4.13, sendo de 63,29% do ano de 2001, comparativamente ao ano de 2000.

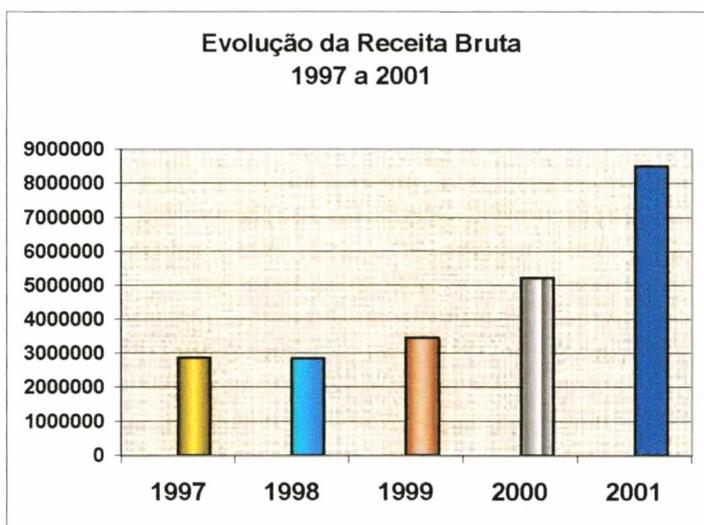


Figura 4.13 - Evolução da receita bruta. (adaptado de COORDENAÇÃO-GERAL, 2002)

- Maior conhecimento de dados que, até então, eram desconhecidos por boa parte dos funcionários, tais como: evolução da receita bruta, nível de custo fixo, número de propostas fechadas, número de propostas em aberto, tempo médio gasto de conserto de equipamentos, quantidade de horas investidas em treinamento e outros;
- Aumento das horas aplicadas em treinamento, de 39 horas do período de Março à Outubro de 2002, com média mensal de 4,88 horas, conforme figura a 4.14, enquanto que no mesmo período do ano anterior não houve treinamento;
- Surgimento de novas estratégias para solucionar problemas ocorridos no decorrer da implantação do *Balanced Scorecard*;
- Alinhamento de toda a empresa para o cumprimento da estratégia traçada através de metas e objetivos;
- Maior facilidade da alta administração em transmitir suas estratégias para toda a empresa;
- Estreitamento nos relacionamentos entre as áreas na busca do cumprimento das metas;

Mês	Horas/Mês	Horas/Acumuladas
Março	4hs	4hs
Abril	5hs	9hs
Maio	4hs	13hs
Junho	6hs	19hs
Julho	5hs	24hs
Agosto	4hs	28hs
Setembro	5hs	33hs
Outubro	6hs	39hs

Figura 4.14 - Acompanhamento das Horas Aplicadas em Treinamento. (adaptado de COORDENAÇÃO-GERAL, 2002)

- Descoberta de processos críticos que prejudicavam a empresa, tais como equipamentos sem montagem por falta de comunicação da Divisão de Vendas com a Divisão de Assistência Técnica.

#### 4.9 Considerações iniciais

A implantação de um novo sistema gerencial em uma pequena empresa não é um trabalho fácil. É necessário que exista uma boa base de conhecimento tanto da organização quanto da ferramenta que será utilizada. Além do mais, é preciso que exista uma boa experiência em lidar com pequenos negócios e suas especificidades que a distinguem dos demais segmentos de empresas.

Na verdade, pode-se dizer que as bases para o presente trabalho tiveram seu início bem antes da idéia de testar a aplicabilidade do *Balanced Scorecard* como instrumento gerencial, ou seja, o trabalho iniciou-se em 1997, quando a Datamed contratou uma empresa de consultoria empresarial especializada em pequenas empresas para iniciar um amplo trabalho de organização.

Durante o período de reestruturação organizacional, vários fatores foram primordiais para o sucesso da implantação do *Balanced Scorecard*:

- Experiência anterior do dirigente e sócio-fundador no ramo em que está atuando;
- Formação do dirigente e sócio-fundador em administração de empresas;
- Experiência da empresa de consultoria em pequenas empresas;

- Conhecimento da metodologia do *Balanced Scorecard* e de outras ciências administrativas por parte do consultor;
- Apoio e persistência da diretoria na construção de uma longa parceria entre a empresa de consultoria e a Datamed;
- Conhecimento adquirido pela empresa de consultoria a respeito da estrutura interna e externa da Datamed;
- Experiências vivenciadas pelo consultor com a implantação de vários trabalhos de consultoria na Datamed;
- Busca de resultados a longo prazo em detrimento de ações a curto prazo;
- Construção pela empresa de consultoria de uma base organizacional que pudesse dar suporte à implantação de ferramentas gerenciais na Datamed.

A implantação do *Balanced Scorecard* na Datamed não foi somente um teste de laboratório para verificar a sua aplicabilidade, mas o ápice de uma construção de anos de trabalho, em que buscou-se, inicialmente, criar as bases organizacionais de uma empresa. Isto quer dizer que a empresa, como organização independente, precisa ter bases estruturais sólidas, fundamentadas em metodologias científicas, para solidificar sua existência no mercado.

Atualmente, existe uma quantidade enorme de programas e ferramentas gerenciais que têm sido difundidos como verdadeiros “salvadores da pátria”, no sentido de alavancar o sucesso do negócio. Mas tem-se colhido frutos amargos desses modismos empresariais, o que revela muitas vezes a falta de observância aos aspectos fundamentais, como: o diagnóstico da real situação em que se encontra a empresa, a definição de estruturas mínimas organizacionais que apóiam o crescimento da empresa e a escolha das ferramentas gerenciais a serem utilizadas e suportadas no estágio atual da organização.

Pode-se comparar a estruturação organizacional de uma empresa aos estágios de nascimento, crescimento e maturidade de uma pessoa, que são etapas importantes na sua vida até que possa resistir aos incautos da vida adulta.

Assim deveria ser a construção de uma pequena empresa: para continuar cada etapa deveria-se seguir alguns requisitos mínimos de organização para continuar nas etapas seguintes.

Portanto, crê-se que o fracasso de muitas pequenas empresas está muito mais na pressa em crescer e obter lucros, do que em um crescimento evolutivo e

paulatino em cada fase, a fim de construir uma base que dê sustentação às etapas seguintes.

Sendo assim, conclui-se que existem muitas falhas de base administrativa em uma pequena empresa, que impedem o seu crescimento e até implantação de ferramentas de apoio gerencial.

No caso da Datamed, o trabalho evolutivo de base organizacional, que já havia sido consolidado antes da implantação do Balanced Scorecard, seguiu estes passos:

- Elaboração do organograma inicial;
- Redefinição dos departamentos e suas atribuições;
- Definição da nova estrutura funcional;
- Atribuições de cada cargo;
- Eleição de gerentes e treinamento;
- Análise dos processos internos;
- Mudanças de rotinas internas;
- Implantação de relatórios gerenciais
- Desenvolvimento e implantação de formulários de controle interno;
- Divisão das áreas por centros de custo;
- Departamentalização das despesas;
- Implantação do orçamento empresarial;
- Acompanhamento orçamentário;
- Análise tributária;
- Análise de balanço e dos índices econômicos e financeiros;
- Implantação de reuniões mensais de gerentes, para discussão e solução dos problemas da Datamed;
- Acompanhamento do desenvolvimento dos programas de informática;
- Acompanhamento na implantação da internet e intranet;
- Elaboração de programas específicos de treinamento;
- Desenvolvimento da política de remuneração de gerentes, vendedores e funcionários;
- Levantamento e análise do quadro de distribuição do trabalho (QDT);
- Elaboração do manual organizacional de cada departamento;
- Definição de missão, valores e visão.

Esses trabalhos iniciais, desenvolvidos pela empresa de consultoria, proporcionaram a Datamed uma melhor condição organizacional que pode ser chamada de base para o crescimento e para implantação do *Balanced Scorecard*, dando sustentação para a segunda fase de evolução da Datamed, que pode ser chamada de organização estratégica.

Portanto, com a parte operacional organizada, a Datamed pode servir de base para análise e viabilidade da utilização do *Balanced Scorecard*, como instrumento de gestão empresarial, pois sua estrutura organizacional e suas premissas estratégicas já estavam definidas.

## **CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES**

### **5.1 Conclusões**

Um sistema de gestão gerencial não é a garantia de sucesso de uma organização, mas é o início de um processo que visa coordenar as atividades corporativas de uma empresa, na busca pelo aperfeiçoamento. Seu foco está no controle gerencial como um todo, através de estratégias preestabelecidas, que buscam combinar planejamento e controle, atuando como um estilo diferenciado de gestão que traga melhoria para toda a empresa.

Na busca de solução para o problema de pesquisa deste trabalho - contribuir para diminuir as falências das pequenas empresas com introdução de novas ferramentas de administração, a fim de adaptar o pequeno empresário ao novo cenário econômico - são apresentadas, no capítulo 2, algumas abordagens sobre a definição de missão de uma empresa, de Mintzberg, Senge e Kaplan & Norton.

A combinação das opiniões desses autores contribuiu para reforçar a idéia de que o ponto de partida para se iniciar a construção de um sistema gerencial é a definição do porquê da existência da empresa. A visão clara e compartilhada do que a empresa pretende ser constitui uma ferramenta importante para que a alta administração e os gerentes possam definir, com mais facilidade, seus planos estratégicos, que se tornarão um instrumento poderoso de desenvolvimento de visões e aspirações coletivas.

Na pequena empresa, depara-se com ações isoladas de gerentes ou até ações incoerentes por parte dos donos que, muitas vezes, contradizem aquilo que pregam dentro da empresa. Em alguns casos, são eles mesmos, os próprios donos, que desorganizam ou atrapalham o andamento dos negócios. Essas atitudes se justificam, em parte, pela falta de uma declaração clara e compartilhada do que pretendem realizar através de seu empreendimento, ou seja, pela falta de uma declaração de missão.

Como todas as organizações buscam ações que contribuam para sua perpetuidade no mercado, é necessário que sejam coordenadas através de um ponto comum, ou seja, uma missão que norteie as ações coletivas e corporativas da

empresa. A busca desse modelo gerencial se baseia no que podemos chamar de gerenciamento total integrado, parte-se do conhecimento mais amplo do que a organização pretende ser para as ações mais individualizadas, trazendo uma visão, em certo sentido, coerente com as aspirações da alta administração. Da missão, podem-se extrair as estratégias empresariais que serão o canal para fluírem as ações que tendem a cumprir a missão da organização, abordada também no capítulo 2, através de estudos de alguns autores consagrados.

Através da abordagem de Mintzberg, são analisadas as questões de pano de fundo para o estabelecimento das estratégias, como reflexões sobre a empresa e seu ambiente externo, que se complementam na abordagem de Porter, que apresenta a análise do ambiente competitivo em que a empresa está inserida.

Sabe-se que na pequena empresa, existe uma visão cega ou distorcida da realidade, em virtude do desconhecimento mais profundo das variáveis ambientais que impactam o negócio. Muitos empresários de pequena empresa pensam que devem se ocupar somente com o dia-a-dia de sua empresa e se esquecem das coisas "lá de fora". Essa visão limitada impede muitas vezes que os empresários mudem de direção na hora certa, em decorrência de momentos críticos da economia ou pelo aumento da concorrência.

Talvez a parte mais delicada da implantação de um sistema gerencial numa pequena empresa seja provocar a mudança de mentalidade daqueles que o gerenciam, isto é, levá-los a ações reflexivas e ponderadas.

Apesar de ser um trabalho lento, difícil e gradual, a mudança de visão tática para estratégica é uma questão de sobrevivência das pequenas empresas. Não se pode administrar uma empresa num mundo altamente competitivo, sem se ter claramente definidas suas ações estratégicas.

Para auxiliar nessa mudança de comportamento organizacional, buscou-se a abordagem de Porter que apresenta a estratégia como caminho para que a empresa alcance uma vantagem diferenciada das concorrentes. Isso mostra que o pensar estratégico envolve não só uma visão bem realista do mundo exterior da pequena empresa, mas também uma avaliação das atividades executadas pela empresa que formam uma cadeia de valores, que mostre a forma como a empresa executa suas atividades individuais, que nada mais é do que o reflexo de sua história.

Dentro do entendimento dessa cadeia de valores, a pequena empresa passa a ter uma visão clara de como suas atividades se relacionam e como estão em relação

à sua posição competitiva, completando, assim, o escopo inicial que ajudará nas definições estratégicas da empresa.

Mas ter missão e estratégia em uma pequena empresa não é o bastante para conectar toda a empresa em um sentido único de missão. É necessário que exista um sistema amplo de comunicação que colabore com a sintonia entre missão-estratégia-ação. Esse sistema que genericamente se chama de sistema gerencial, deve, conforme a abordagem de Harrington (1997, p.93), “oferecer à organização e a seus empregados um guia que os ajude a traduzir a visão e a missão em coisas que as pessoas podem fazer”.

Na busca desse sistema gerencial, constatou-se, na pesquisa, a carência de metodologias que abordassem todas essas questões e, ao mesmo tempo, fossem adaptáveis à pequena empresa. Observa-se que muitos sistemas gerenciais surgiram, segundo Ansoff, para resolver problemas relacionados a determinadas situações enfrentadas em cada época.

Após a análise de alguns sistemas gerenciais, optou-se pelo *Balanced Scorecard*, de Kaplan & Norton, como sistema gerencial que traduz a missão em estratégias, além de coordenar as ações da empresa, e que era passível de ser implantado em uma pequena empresa.

No capítulo 3, detalhou-se o modelo de construção de um *Balanced Scorecard* para uma pequena empresa, demonstrando-se suas etapas e a metodologia a ser seguida para sua implantação. Além de se apresentar o modelo, buscou-se a sua adaptação à realidade de uma pequena empresa, considerando-se, não somente as suas particularidades, mas também suas etapas preliminares, para dar sustentação ao *Balanced Scorecard*.

Este trabalho conclui, então, pela utilização do *Balanced Scorecard* como modelo gerencial que atende às especificidades da pequena empresa e traduz a sua visão e estratégia em objetivos e medidas, contribuindo para diminuir as falências da pequena empresa e adequando o pequeno empresário ao novo cenário mundial, desde que tal modelo atenda aos seguintes quesitos:

- apoio total da alta administração;
- envolvimento e participação das gerências, no que diz respeito ao estabelecimento de metas e objetivos, e cumprimento dos prazos preestabelecidos;
- trabalho preparatório de definição e conscientização estratégica;

- participação de todos os funcionários;
- avaliação constante dos resultados e proposição de ações corretivas;
- busca do cumprimento das metas estabelecidas.

O *Balanced Scorecard*, na visão de Kaplan e Norton (1997, p.324), pode constituir a “pedra angular” que sustenta os sistemas gerenciais de uma organização, ou seja, a pequena empresa não deve utilizar somente o *Balanced Scorecard* como única ferramenta de gestão, mas um conjunto de ferramentas que possam contribuir para o sucesso do negócio.

## **5.2 Sugestões para trabalhos futuros**

Diante da experiência vivenciada na implantação do *Balanced Scorecard* como instrumento de gestão empresarial em uma pequena empresa, fazem-se as seguintes recomendações para trabalhos futuros:

- aperfeiçoar a definição e escolha dos indicadores específicos para o *Scorecard*;
- buscar uma metodologia que traga aperfeiçoamento de comunicação entre a alta administração e os funcionários.

## REFERÊNCIAS

A. D. Chandler, Jr. **Scale and Scope: the dynamics of industrial capitalism.** Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1990.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNEL, Edward J. **Implantando a administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1993.

**Balanced Scorecard Collaborative, Balanced Scorecard Fast Track Development Program.** Disponível em: <<http://www.bscol.com>>. Acesso em: 03 de agosto de 2002.

BRIMSON, James A. **Contabilidade por Atividade: uma abordagem de custeio baseado em atividades.** São Paulo: Atlas, 1996.

BROWER, Joseph L., CHRISTENSEN, Clayton M. **Disruptive technologies: catching the wave.** Harvard Business Review, Boston, v.75, n.1, p.109-1119. jan./fev.1995.

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

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa.** São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999. 311 p.

DRUCKER, Peter F. **Managing in turbulent times.** Londres: Heinemann, 1980.

FILHO, Casaroto Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana.** São Paulo: Atlas, 1998.

HARRINGTON, James. **Gerenciamento total da melhoria contínua.** São Paulo: Makron Books, 1997.

KAPLAN, Robert S., COOPER, R. **The Promise – and perfil – of integrad cost systems.** Harvard Business Review, Boston, v.76, n.4, p.109-1119. jul./ago.1998.

\_\_\_\_\_. **Measure costs right: make the right decisions.** Harvard Business Review, Boston, v.88, n.5, p.96-103, set./out.1988.

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

\_\_\_\_\_. **Having trouble with your strategy? Then map it.** Harvard Business Review, Boston, v.78, n.5, p.167-176, set./out.2000.

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

KUBR, Milan. **Consultoria, um guia para a profissão.** Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

Lei 9.841, **Mapa Fiscal.** São Paulo, v.3, n.42, p.5, out. 1999.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo: Makron Books, 1997.

MARCELLI, Ricardo Pereira. **O papel dos indicadores de desempenho na estratégia das organizações para o aprimoramento de processos: um estudo de caso.** Florianópolis, 2000. 119p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

PORTER, E. Michael. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Competitive advantage.** Nova York: The Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

\_\_\_\_\_. **What is strategy?** Harvard Business Review, Boston, v.74, n.6, p.61-78, nov./dez.1996.

RICHARDS, Stewart. II Etapa do Programa Gestão da Performance. *Módulo: "A Implementação da Estratégia utilizando o Referencial de Gerenciamento do **Balanced Scorecard**"*. Campinas: Fundação Dom Cabral, 1998

SCHIEMANN, W. A., LINGLE, J. H. **Bullseye: hitting your strategic targets through high-impact measurement**. Nova York: The Free Press, 1999.

SCHNEIDER, Wilfried et al. **Gerência empresarial**, Trad. IX Consultores Associados. Belo Horizonte, v.1, SEBRAE-MG, 1995.

SEBRAE-MG – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Minas Gerais. **Dados estatísticos sobre número de estabelecimentos existentes no Brasil, MG, RMBH e Belo Horizonte**. Belo Horizonte: Sebrae-MG, jul. 1997.

SEBRAE-SP – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – São Paulo; FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas. **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas: relatório final**. São Paulo de 1 a 5 anos: relatório final. São Paulo: Sebrae-SP, out. 2001.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1998.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da USFC, 2001. 121p.

SIMONS, Robert. **Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal**. Boston: Harvard Business School Press 1995.

SOARES, Cristina Ristori Dias. **Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do **Balanced Scorecard** para pequenas empresas**. Porto Alegre, 2001. 122p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFRGS, 2001.

STERMAN, John D.; REPENNING, Nelson P., KOFMAN, Fred. **Unanticipated site effects of successful quality programs: exploring a paradox of organization improvement**. *Management Science*, California, v.43, n.4, p.503-521, abril.1997.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

TACHIZAWA, Takeshy; FARIA, Marília de Sant'Anna. **Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Editora FVG, 2002.

WALTER, Fabio; KLIEMANN Neto, Francisco José. **Uma proposta de metodologia de elaboração do **Balanced Scorecard****. In: VII Congresso Brasileiro de Custos, 2000, Recife. *Anais*. Recife: MBI Consulting, 2000.