

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

EDUARDO LISBOA ZABOT

**VANTAGENS E DIFICULDADES DA UTILIZAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*
NA GESTÃO ESTRATÉGICA DA PEQUENA EMPRESA.**

FLORIANÓPOLIS

2004

EDUARDO LISBOA ZABOT

**VANTAGENS E DIFICULDADES DA UTILIZAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*
NA GESTÃO ESTRATÉGICA DA PEQUENA EMPRESA.**

**Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à
disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236,
como requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração da Universidade Federal
de Santa Catarina.**

Professor Orientador: Maurício Fernandes Pereira.

FLORIANÓPOLIS

2004

EDUARDO LISBOA ZABOT


**VANTAGENS E DIFICULDADES DA UTILIZAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*
NA GESTÃO ESTRATÉGICA DA PEQUENA EMPRESA.**


Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 28 de junho de 2004.

Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:


Prof. Mauricio Fernandes Pereira
Orientador


Prof. Alexandre Marino Costa
Membro


Prof. Marcos Dalmau
Membro

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a Deus que sempre esteve presente na minha vida e a todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para meu enriquecimento pessoal e profissional, em especial:

- **A toda minha família: avós e avós, tios e tias, primos e primas e em especial ao meu pai, João Batista, minha mãe, Sônia, e meu irmão, André;**
- **Ao meu orientador, Prof. Maurício Fernandes Pereira, e aos demais membros da banca examinadora, Prof. Alexandre Marino e Prof. Marcos Dalmau.**
- **Aos meus colegas e amigos da Universidade Federal de Santa Catarina;**
- **Aos professores do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina;**
- **E a todas as pessoas que, de alguma maneira, contribuíram para a realização deste trabalho.**

"As pequenas oportunidades são, freqüentemente, o início de grandes empreendimentos."

Demóstenes

RESUMO

ZABOT, Eduardo Lisboa. **Vantagens e dificuldades da utilização do *Balanced Scorecard* na gestão estratégica da pequena empresa.** 2004. 64 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

ORIENTADOR: Prof. Maurício Fernandes Pereira, Doutor.

Com o intuito de avaliar o desempenho organizacional levando-se em conta quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos da empresa e de aprendizado e crescimento, foi desenvolvido, por Kaplan e Norton, o *Balanced Scorecard* (BSC). Um método que não leva apenas em conta os aspectos financeiros para medir o desempenho da empresa, mas também outros fatores que devem ser levados em consideração como o nível de satisfação dos clientes e funcionários e eficácia nos processos internos da empresa. Contudo, esse método foi desenvolvido com base nas grandes empresas norte-americanas. E é sabido que a realidade gerencial da pequena empresa é muito diferente da realidade das grandes. Portanto, o presente trabalho teve como objetivo principal estudar as vantagens e as dificuldades da utilização do *Balanced Scorecard* na gestão estratégica da pequena empresa. A metodologia utilizada constituiu-se, basicamente, de pesquisa bibliográfica, além de apresentar características de investigação descritiva e metodológica. Os resultados obtidos, além de uma análise do método do *Balanced Scorecard* e da estrutura das pequenas empresas, foram algumas vantagens e dificuldades da utilização do BSC na pequena empresa. Foi possível concluir que, adaptando à realidade da pequena empresa, o *Balanced Scorecard* é um método muito útil e que pode trazer muitos benefícios para a pequena empresa. Suas características principais devem ser adaptadas, porém utilizadas com o mesmo intuito proposto pelos autores para as grandes empresas.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, gestão estratégica, pequena empresa.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: BSC traduzindo a estratégia em termos operacionais.....	16
Figura 2: Barreiras à implementação de estratégias.....	19
Figura 3: O <i>Balanced Scorecard</i> como estrutura para ação estratégica.....	20
Figura 4: Medidas essenciais da perspectiva do cliente.....	29
Figura 5: Modelo genérico de proposta de valor.....	31
Figura 6: Cadeia de valores dos processos internos.....	32
Figura 7: Relações de causa e efeito entre as perspectivas do BSC.....	37
Figura 8: Processo de construção de um <i>Balanced Scorecard</i>	39
Figura 9: Definição de micro e pequenas empresas.....	45
Figura 10: Vantagens e dificuldades da utilização do BSC na pequena empresa.....	53

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	7
1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Problema de pesquisa.....	10
1.2 Objetivos.....	11
1.2.1 Objetivo geral.....	11
1.2.2 Objetivos específicos.....	11
1.3 Justificativa.....	11
2 METODOLOGIA	13
3 <i>BALANCED SCORECARD</i> (BSC).....	15
3.1 Histórico	15
3.2 A importância de se medir a estratégia	17
3.3 O <i>Balanced Scorecard</i> como sistema gerencial.....	18
3.4 Medidas de resultado e vetores de desempenho.....	22
3.5 Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	24
3.5.1 Perspectiva financeira.....	24
3.5.2 Perspectiva do cliente.....	27
3.5.3 Perspectiva dos processos internos da empresa	31
3.5.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento	33
3.6 Relações de causa e efeito.....	36
3.7 Processo de criação e construção do <i>Balanced Scorecard</i>.....	38
3.7.1 Definição da arquitetura de indicadores.....	39
3.7.2 Consenso em função dos objetivos estratégicos	40
3.7.3 Escolha e elaboração dos indicadores	41

3.7.4	Elaboração do plano de implementação	42
4	PEQUENA EMPRESA.....	43
4.1	Conceituação da pequena empresa.....	43
4.2	A importância sócio-econômica das pequenas empresas.....	45
4.3	A importância do planejamento estratégico na pequena empresa	47
4.4	As particularidades da pequena empresa e o planejamento estratégico	49
4.4.1	Particularidades contextuais	49
4.4.2	Particularidades comportamentais.....	50
4.4.3	Particularidades estruturais	51
5	O <i>BALANCED SCORECARD</i> E A PEQUENA EMPRESA	53
5.1	Vantagens do <i>Balanced Scorecard</i> na pequena empresa.....	54
5.2	Dificuldades da utilização do BSC na pequena empresa	56
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
	REFERÊNCIAS.....	62

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problema de pesquisa

A medição do desempenho, na maioria das empresas, gira em torno apenas de indicadores financeiros. Os executivos e o mercado em si acreditam que o sucesso de uma empresa se traduz em receitas elevadas, em lucro gerado no período, nos dividendos distribuídos, no baixo nível de endividamento e outros indicadores financeiros.

A preocupação com esses indicadores é saudável, no entanto, existem outros fatores que devem ser levados em consideração como o nível de satisfação dos clientes e funcionários e eficácia nos processos internos da empresa. Zabet (2002) ressalta que o verdadeiro valor total de mercado de uma empresa é composto do valor de seu patrimônio visível mais seus ativos intangíveis. Verifica-se então a necessidade das empresas em avaliar seu desempenho de uma maneira mais ampla, medindo também, de forma objetiva, seus ativos intangíveis.

Para tanto, foi desenvolvido o *Balanced Scorecard* (BSC), um sistema que avalia o desempenho organizacional levando-se em conta quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos da empresa e de aprendizado e crescimento.

Esse método, no entanto, foi desenvolvido com base nas grandes empresas norte-americanas. É sabido que a realidade gerencial da pequena empresa é muito diferente da realidade das grandes.

Para que se possa tentar fazer uma adaptação do *Balanced Scorecard* à realidade da pequena empresa, fica a seguinte questão a ser analisada neste trabalho: **Quais as vantagens e dificuldades da utilização do *Balanced Scorecard* na gestão estratégica da pequena empresa?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Estudar as vantagens e as dificuldades da utilização do *Balanced Scorecard* na gestão estratégica da pequena empresa.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Estudar o gerenciamento empresarial através do uso do *Balanced Scorecard*;
- b) Estudar os conceitos e as características das pequenas empresas;
- c) Identificar as vantagens da utilização do *Balanced Scorecard* em uma pequena empresa.
- d) Identificar as dificuldades da utilização do *Balanced Scorecard* em uma pequena empresa.

1.3 Justificativa

As pequenas e médias empresas são extremamente relevantes no contexto socioeconômico brasileiro, sendo identificadas como fator de promoção social, base da estabilidade política e força propulsora do desenvolvimento, dada sua capacidade de gerar empregos e incorporar tecnologia. Segundo Bortoli Neto (1980), as pequenas empresas são

essenciais e indispensáveis tanto nas economias desenvolvidas quanto nas em desenvolvimento.

No entanto, as pequenas empresas apresentam muitas dificuldades para sobreviverem e se tornarem competitivas. Almeida (1994) salienta que as pequenas empresas são eficientes no seu dia-a-dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas. Assim, o autor sugere que a técnica administrativa apropriada para solucionar este problema é o planejamento estratégico.

De acordo com Bortoli Neto (1997), 80% dos problemas apresentados nas pequenas empresas são de natureza estratégica e apenas 20% resultam da insuficiência de recursos. Nota-se que a grande questão para o aumento da competitividade e sobrevivência das pequenas empresas se relaciona à estratégia.

Normalmente estas pequenas empresas são compostas por poucos funcionários e muitas vezes o dono do negócio é quem faz muitas das atividades ocorridas na empresa. Por isso é que existiria certa dificuldade na implantação de um sistema de gerenciamento como o *Balanced Scorecard* em uma pequena empresa.

Contudo, Araújo (2004) define o *Balanced Scorecard* como uma sistemática que auxilia uma empresa a traduzir sua estratégia em objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho da empresa, o que certamente beneficiaria o processo de gestão de uma pequena empresa.

Para tanto o intuito desse trabalho é analisar as possibilidades de uma pequena empresa se beneficiar com a implantação e utilização do *Balanced Scorecard*, uma vez que ele pode ajudá-la a definir e gerenciar suas estratégias, visando atingir seus objetivos a longo prazo.

Sua importância e maior contribuição é a elucidação dos conceitos do *Balanced Scorecard* e das características das pequenas empresas, apresentando algumas vantagens e dificuldades da utilização do *Balanced Scorecard* nessas empresas.

2 METODOLOGIA

Dentro do contexto de pesquisa científica, existem várias taxionomias de tipos de pesquisa, conforme os critérios utilizados por diferentes autores. Vergara (1997) classifica a pesquisa quanto aos fins, podendo ser, exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista; e quanto aos meios, sendo, pesquisa de campo, de laboratório, telematizada, documental, bibliográfica, experimental, ex post facto, participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

Tendo como base essa classificação, a metodologia utilizada neste estudo caracteriza-se, quanto aos fins, por pesquisa descritiva. Pois, expõe características de um determinado fenômeno, estabelecendo correlações entre as variáveis estudadas, definindo sua natureza. Neste caso expondo as características do *Balanced Scorecard* e do processo gerencial de uma pequena empresa.

Também quanto aos fins, pode ser definida como uma pesquisa metodológica no sentido que se trata da adaptação, estudando as vantagens e as dificuldades, de uma técnica que tem por objetivo a melhoria do desempenho organizacional à realidade gerencial da pequena empresa.

Quanto aos meios, a pesquisa pode ser dimensionada como uma pesquisa bibliográfica, pois se trata de um estudo sistematizado desenvolvido com base em materiais publicados sobre o assunto. Como colocam Cerro e Bervian (1983), a pesquisa bibliográfica tem como principal objetivo encontrar respostas aos problemas formulados, sendo que o recurso é a consulta dos documentos bibliográficos.

Segundo Köche (1997) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com o intuito de explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres. Köche (1997) ainda coloca que o objetivo da pesquisa

bibliográfica é o de conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema. Neste sentido, para a realização deste trabalho, foram utilizados livros, teses, dissertações e artigos específicos referentes ao tema em questão.

3 BALANCED SCORECARD (BSC)

3.1 Histórico

Em meados de 1990, o Instituto Nolan Norton, uma unidade de pesquisa da KPMG, patrocinou um estudo, de duração de um ano, em diversas empresas; tal estudo foi intitulado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”.

A motivação para realizar o referido estudo foi criada por se acreditar que os métodos tradicionalmente utilizados para a mensuração do desempenho empresarial estavam se tornando obsoletos por utilizarem apenas indicadores contábeis e financeiros. Através da utilização desse tipo de indicador de forma isolada só é possível analisar resultados de períodos do passado, ficando difícil mostrar as potencialidades de geração de resultados futuros.

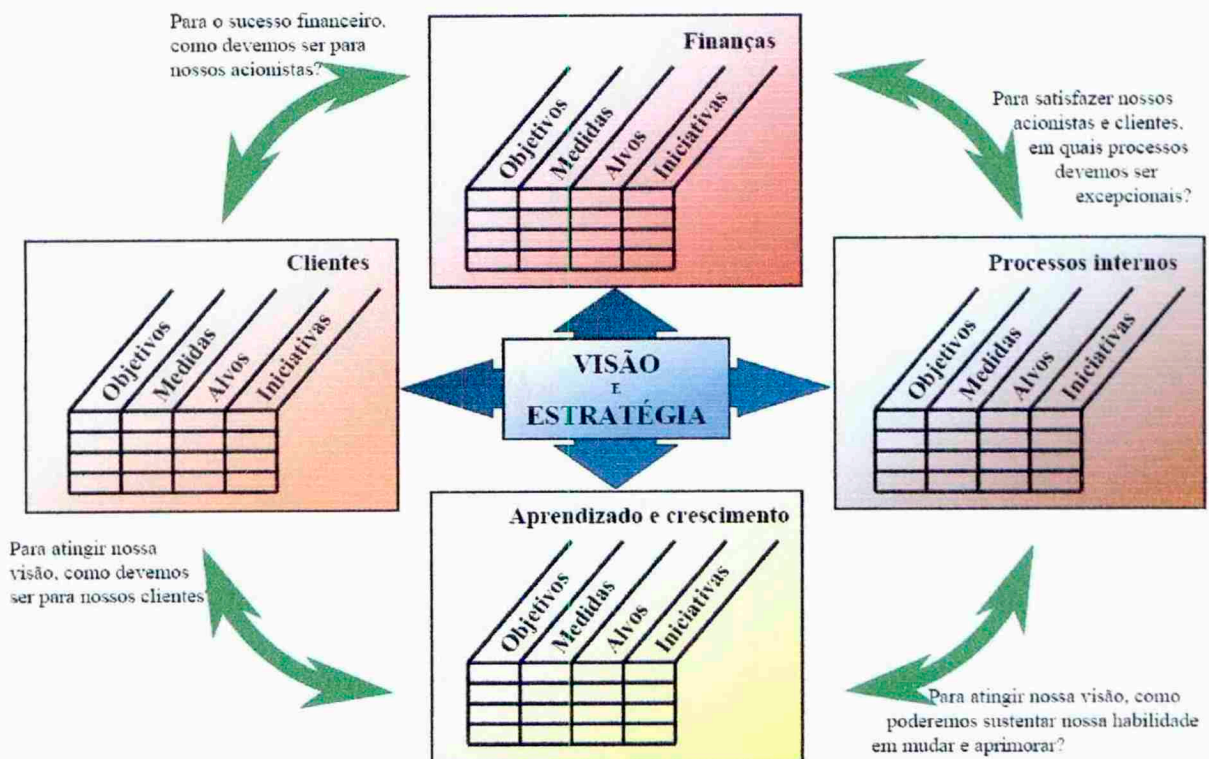
As medidas financeiras são inadequadas para medir, orientar e avaliar o processo de geração de valor futuro, através do investimento em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação. No entanto, deve ficar claro que as medidas financeiras não são dispensáveis, pois são importantes para externar as consequências econômicas de decisões e ações consumadas.

Com a evolução dos estudos, chegou-se a uma proposta que foi denominada de *Balanced Scorecard* (BSC). De acordo com Kaplan e Norton (1997), tal proposta foi organizada em função de quatro perspectivas distintas: financeira, dos clientes, dos processos internos e da inovação e aprendizado. O termo *Scorecard* foi utilizado para ressaltar a forma como os resultados dos períodos passaram a ser demonstrados, similar a um placar; o termo *Balanced*, por sua vez, foi inserido para enfatizar o equilíbrio existente entre objetivos de

curto e longo prazo, medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de ocorrência e tendência, e entre as perspectivas supracitadas, que tratam de aspectos internos e externos à organização.

Segundo Kaplan e Norton (1997), os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e da estratégia da empresa, focalizando o desempenho organizacional sob quatro perspectivas que devem estar integradas entre si, conforme a Figura 1.

Além da integração das quatro perspectivas, outro aspecto importante a ser ressaltado é o fato de colocar a estratégia e a visão, não o controle no centro do sistema de gestão.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997, p. 10.

Figura 1: BSC traduzindo a estratégia em termos operacionais.

A partir de uma série de experiências de implantação do BSC, verificou-se que, mais que um sistema de medição de desempenho, o BSC poderia ser utilizado como um sistema gerencial, uma vez que, além de monitorar os resultados da empresa, permite que sejam

identificados os processos estratégicos, ou seja, aqueles que devem apresentar um rendimento excepcional para que a empresa como um todo apresente resultados satisfatórios.

Segundo Campos (1998), uma organização só deverá ser considerada no caminho do sucesso, se os quatro conjuntos de indicadores estiverem devidamente “balanceados”, ou seja, aplicados com graus de importância relativa porém equitativa, de forma a possibilitar um desenvolvimento real e equilibrado.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 284) “as organizações estão adotando o *Balanced Scorecard* porque ele dá atenção aos resultados financeiros de curto prazo, mas também reconhece o valor da construção de ativos intangíveis e capacidades competitivas”.

3.2 A importância de se medir a estratégia

Medir a estratégia permite que se confirme ou ponha de lado as ações de causa e efeitos assumidos quando se estabeleceu a estratégia. A estratégia definida está baseada no que a organização acredita que irá criar valor para a mesma. Se isto não ocorre então a suposição em que a estratégia está baseada pode estar errada e então se deve reescrever a estratégia.

Ao medir se obtém a informação necessária para livrar do fracasso ou para confirmar uma boa estratégia. O maior efeito de uma boa estratégia, definida e confirmada, é o fato de fortalecer a empresa ao ser comunicado a toda organização, deixando transparecer para todas as pessoas a importância de se medir.

Kaplan e Norton (1997, p. 21) ressaltam a importância da medição quando colocam a seguinte frase: “O que não é medido não é gerenciado”. Isso enfatiza que o sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento de todas as pessoas ligadas à organização, tanto interna como externamente.

Os autores Kaplan e Norton (1997, p.21) ainda ressaltam que:

[...] muitas empresas defendem estratégias baseadas no relacionamento com clientes, competências essenciais e capacidades organizacionais, enquanto motivam e medem o desempenho apenas com medidas financeiras. O *Balanced Scorecard* preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo.

Atualmente, na era da informação, as empresas que quiserem sobreviver e prosperar devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades.

3.3 O *Balanced Scorecard* como sistema gerencial

De acordo com Kaplan e Norton (2001), uma pesquisa realizada entre 275 gestores de portfólio mostrou que a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia propriamente dita.

No ano de 1999 foi realizada uma pesquisa pela Symnetics (2004) com 100 empresas brasileiras, com o intuito de detectar os motivos que estavam levando as empresas a recorrer ao *Balanced Scorecard*, constatando-se que 90% das estratégias implantadas nessas empresas acabavam fracassando.

A conclusão da equipe de consultoria é que as falhas na implantação das estratégias eram decorrentes, conforme Figura 2, de quatro barreiras:

- a) **Barreira da visão:** onde se constatou que somente 5% dos funcionários de nível operacional compreendiam a estratégia.

- b) **Barreira das pessoas:** ficou constatado que somente 25% dos administradores de nível gerencial possuíam incentivos vinculados à estratégia.
- c) **Barreira dos recursos:** neste item percebeu-se que 60% das empresas não vinculavam recursos financeiros à estratégia.
- d) **Barreira da administração:** onde ficou constatado que 85% das equipes de executivos gastavam menos de uma hora por mês em discussões sobre estratégia.

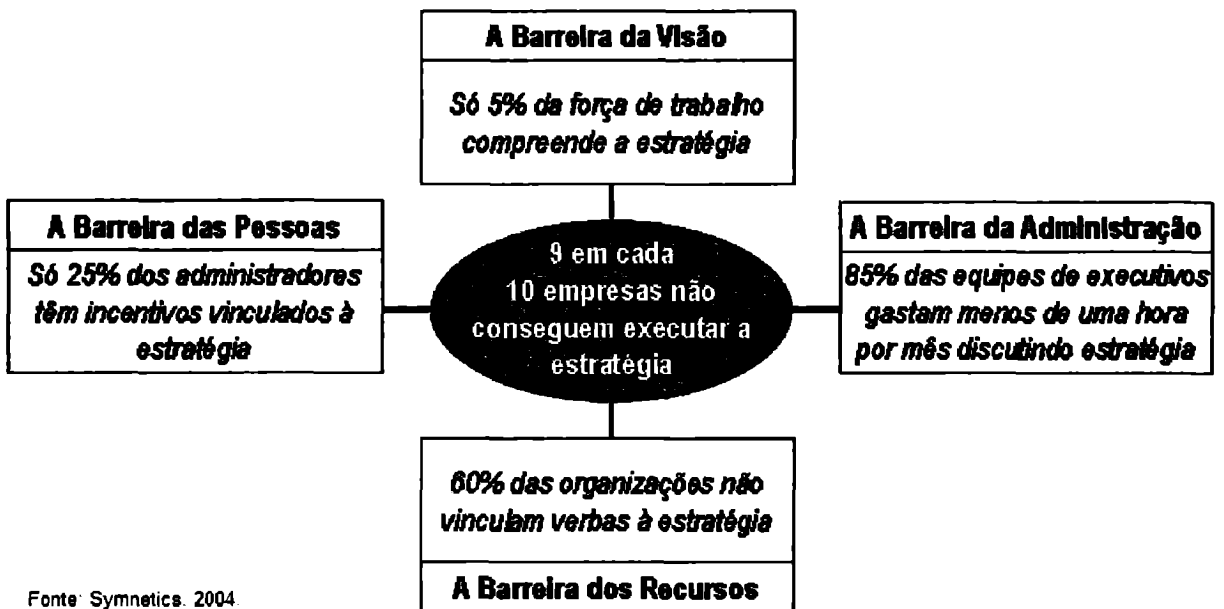


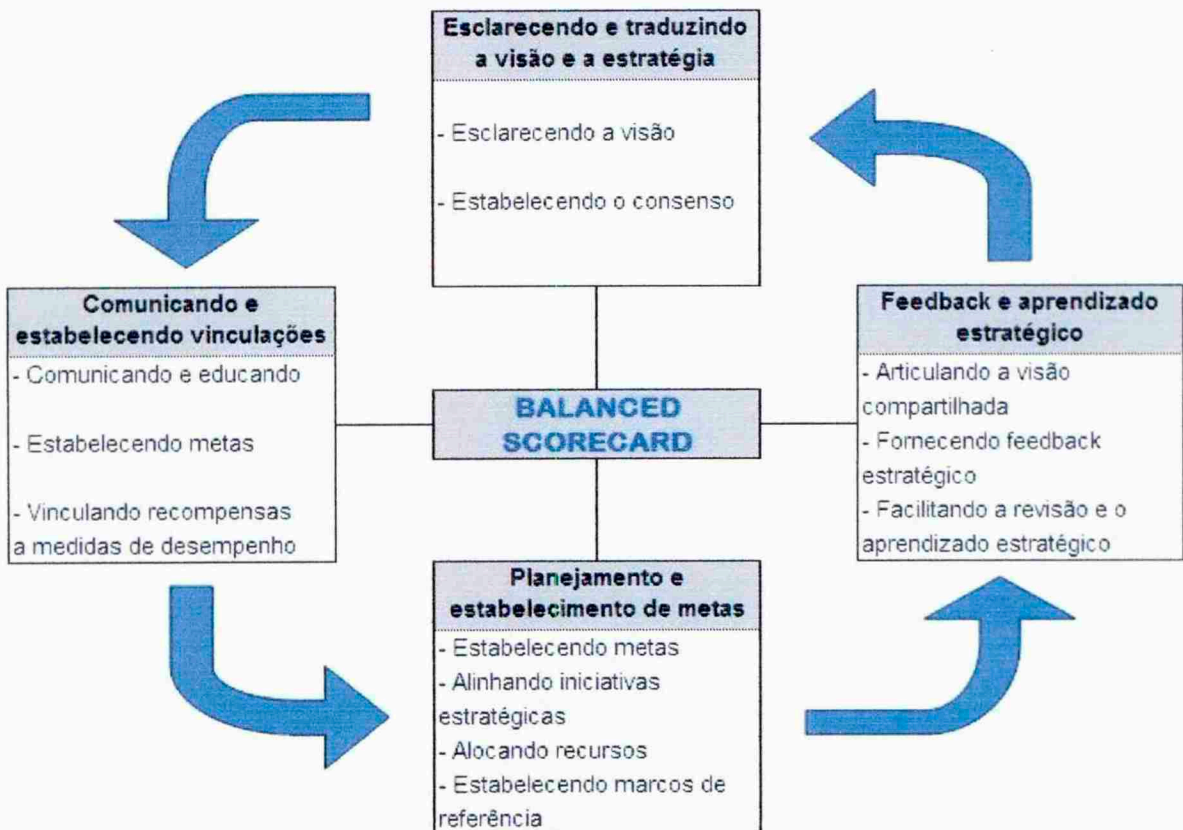
Figura 2: Barreiras à implementação de estratégias.

Segundo Campos (1998), as empresas criativas usam o BSC como um Sistema de Gestão Estratégica uma vez que o método introduz uma nova forma de abordar e chamar a atenção dos gerentes para os quatro aspectos mais importantes que, separada ou complementarmente, contribuem para conectar os objetivos estratégicos a longo prazo aos resultados e ações a curto prazo.

Os sistemas de controle da grande maioria das empresas, construídos ao redor de objetivos e indicadores financeiros, não relacionam com igual clareza os esforços, progressos

ou insucessos, que estão ocorrendo na tentativa de alcançar os objetivos a longo prazo, criando assim uma lacuna entre o estabelecimento das estratégias e a sua implementação.

Para Olve, Roy e Wetter (1999), a estratégia e a visão da empresa devem ser utilizadas para nortear o processo de formulação dos objetivos estratégicos, medidas (ou indicadores), metas e iniciativas para cada uma das quatro perspectivas. Para tal é necessário que seja realizado um processo cíclico composto de quatro etapas. Em primeiro lugar, é necessário que a visão seja compreendida e compartilhada; depois, esta deve ser comunicada em termos de objetivos e medidas estratégicas, as quais serão utilizadas para direcionar o trabalho, alocar recursos e estabelecer metas; a partir dos resultados obtidos será possível analisar melhorias em termos do aprendizado organizacional e, dessa forma, permitir uma reavaliação da visão.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997, p. 12.

Figura 3: O Balanced Scorecard como estrutura para ação estratégica.

Compreendido como um Sistema de Gestão Estratégica, conforme a Figura 3, o *Balanced Scorecard* passa a viabilizar processos gerenciais críticos:

- a) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- b) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- c) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- d) Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

O primeiro processo permite aos gestores criar consenso acerca da visão e da estratégia da organização. A visão e estratégia devem ser expressas como um conjunto integrado de medidas e objetivos bem definidos para que todos tenham o mesmo entendimento das diretrizes estratégicas e sucesso esperado.

O segundo processo mobiliza todos os integrantes da organização para ações dirigidas à consecução dos objetivos. Isso faz com que todos os níveis organizacionais entendam a estratégia adotada por sua área e como ela se integra aos fatores globais de sucesso. Isto é possível devido às relações de causa e efeito entre as medidas adotadas, o que induz o raciocínio sistêmico dinâmico.

Já o terceiro processo busca integrar os planos financeiros e estratégicos. Utilizando as medidas do BSC como base para a alocação de recursos e definição de prioridades, os executivos podem concentrar a sua atenção nas iniciativas que visem alcançar os objetivos estratégicos a longo prazo sem prejuízo dos objetivos a curto prazo.

O quarto processo gerencial é considerado o aspecto mais inovador, aquele que realmente cria um diferencial competitivo sustentável. Os processos atuais de análise crítica e reformulação concentram o foco de sua atenção em verificar se os objetivos orçados ou projetados foram alcançados. Como podem surgir novas oportunidades ou respostas a ameaças não previstas na formulação do plano estratégico, os executivos devem avaliar se os

objetivos continuam válidos. Caso contrário, a estratégia deve ser ajustada e reavaliada à luz dos acontecimentos e do desempenho mais recente.

Este processo de *feedback* estratégico alimenta o primeiro processo, onde os objetivos das quatro perspectivas são revalidados ou substituídos de acordo com novos conhecimentos adquiridos.

Pode ser observada uma íntima relação entre o *Balanced Scorecard* e a estratégia organizacional. Porém, deve ficar claro que o BSC não deve ser utilizado para sua formulação estratégica, mas para sua implementação e revisão.

Kaplan e Norton (2002) ressaltam que o *Balanced Scorecard* é basicamente um mecanismo para a implementação da estratégia, não para sua formulação e que qualquer que seja a abordagem utilizada para a formulação de sua estratégia, o *Balanced Scorecard* oferecerá um mecanismo valioso para a tradução dessa estratégia em objetivos, medidas e metas específicos, e para a monitoração da implementação dessa estratégia.

Nesse contexto, Campos (1998) resalta que o BSC deve preocupar-se em espelhar a estratégia e que, ao fazê-lo, soluciona uma das principais deficiências dos sistemas gerenciais tradicionais: “a incapacidade de integrar e sintonizar a estratégia a longo prazo com as ações e os resultados a curto prazo.”.

3.4 Medidas de resultado e vetores de desempenho

Kaplan e Norton (1997, p. 156) colocam que “[...] todo *Balanced Scorecard* utiliza determinadas medidas genéricas”. Essencialmente essas medidas são de resultados, que refletem as metas comuns de muitas estratégias, bem como estruturas semelhantes entre setores e empresas.

De acordo com Kaplan e Norton (1997) essas medidas genéricas de resultados tendem a ser indicadores de ocorrências (*lagging indicators*) que acabam refletindo algo ocorrido e demonstrando resultados, ou conseqüências, de decisões passadas. Como exemplos desses indicadores, citam-se: lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes, retenção de clientes e habilidades dos funcionários.

Em contrapartida, existem os vetores de desempenho ou indicadores de tendências (*leading indicators*), os quais abrangem os fatores que tendem a impulsionar a estratégia organizacional. Esses vetores de desempenho são específicos e refletem a singularidade da estratégia empresarial. Pode-se ter como exemplos: processos internos específicos e objetivos de aprendizado e crescimento que oferecerão propostas de valor a segmentos específicos de clientes e mercados.

Um bom *Balanced Scorecard*, segundo Kaplan e Norton (2002), deve conter uma combinação adequada de resultados (indicadores de fatos) e vetores de desempenho (indicadores de tendências).

As medidas de resultados sem os vetores de desempenho criam ambigüidade em relação à maneira como os resultados devem ser alcançados, e podem levar a ações disfuncionais no curto prazo que, conseqüentemente, trarão prejuízos aos resultados financeiros futuros. Além disso, não indicam antecipadamente se a implementação da estratégia está sendo bem-sucedida ou não.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 32) “o *scorecard* deve ser a tradução da estratégia [...] sob a forma de um conjunto articulado de medidas que definam tanto os objetivos estratégicos de longo prazo quanto os mecanismos para alcançar esses objetivos”.

Conforme enfatiza Pessoa (2000), essa combinação de medidas de resultado e vetores de desempenho deve ser bem equilibrada capacitando a empresa a levá-la a grandes realizações competitivas.

3.5 Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Kaplan e Norton (1997) colocam que o *Balanced Scorecard* traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro diferentes perspectivas por eles propostas:

- a) Perspectiva financeira;
- b) Perspectiva do cliente;
- c) Perspectiva dos processos internos;
- d) Perspectiva do aprendizado e crescimento.

No *Balanced Scorecard* as quatro perspectivas garantem o equilíbrio entre os objetivos de curto e de longo prazo, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas e concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas.

Para a maioria das organizações essas quatro perspectivas têm-se mostrado adequadas e suficientes, mas é possível agregar uma ou mais perspectivas complementares, desde que sejam vitais para o sucesso da estratégia da organização, segundo Kaplan e Norton (1997). As quatro perspectivas do BSC estão definidas a seguir.

3.5.1 Perspectiva financeira

O *Balanced Scorecard* conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são extremamente valiosas para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas

de ações consumadas. A diferença é que dentro do BSC os indicadores financeiros estarão vinculados à estratégia da empresa.

Os autores Kaplan e Norton (1997) sugerem que as empresas sigam estratégias diferentes de acordo com sua fase dentro do seu ciclo de vida. E identificam três fases: crescimento, sustentação e colheita.

Quando a empresa se encontra dentro da fase de crescimento, que significa o começo de suas atividades no mercado, possuem produtos e serviços com alto potencial de crescimento. Para desenvolver seu potencial, geralmente, despendem muitos recursos em elevados investimentos. Kaplan e Norton (1997) colocam que, nesta fase, os objetivos financeiros globais podem ser os percentuais de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões.

Já as empresas que se encontram na fase de sustentação, normalmente ainda conseguem atrair investimentos e reinvestimentos, mas são obrigadas a obter ótimos índices de retorno sobre o capital investido. Estas empresas, geralmente, buscam o aumento gradativo da sua participação de mercado e a melhoria contínua. Por isso, segundo Kaplan e Norton (1997), a maioria das empresas nesta fase estabelece objetivos financeiros relacionados à lucratividade, como por exemplo: retorno sobre o investimento, retorno sobre o capital empregado (ROCE) e valor econômico agregado (EVA).

Já as empresas mais maduras, que se encontram na fase de colheita, seus objetivos são de efetivamente colher os resultados dos investimentos realizados nas duas fases anteriormente vividas. De acordo com Kaplan e Norton (1997), sua meta principal é de maximizar o fluxo de caixa em benefício da empresa. Portanto, seus objetivos financeiros globais seriam o fluxo de caixa operacional (antes da depreciação) e a diminuição da necessidade de capital de giro.

É importante lembrar que, antes de se estipular os objetivos financeiros da empresa, deve-se identificar em qual dessas fases a empresa se encontra. Outro ponto fundamental é ter consciência que, por força da alta competitividade e velocidade de mudança do mercado, a empresa pode mudar de estágio durante seu ciclo de vida várias vezes. Dentro desse contexto, torna-se necessário o acompanhamento periódico de sua situação para analisar os objetivos propostos.

Kaplan e Norton (1997), seguindo essa análise do ciclo de vida da empresa, colocam três temas financeiros norteadores da estratégia empresarial:

- a) Crescimento e *mix* de receita;
- b) Redução de custos / melhoria de produtividade;
- c) Utilização dos ativos / estratégia de investimento.

O primeiro tema, crescimento e *mix* de receita, refere-se à ampliação da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercados, mudança do *mix* de produtos e serviços para itens de maior valor agregado, e a modificação dos preços de produtos e serviços. Kaplan e Norton (1997) indicam algumas medidas mais comuns de aumento de receita como os percentuais de aumento de vendas e participação de mercado para regiões, mercados e clientes selecionados.

Kaplan e Norton (1997) colocam que além de estabelecer objetivos para crescimento e *mix* de receita, uma empresa poderia buscar a melhoria do seu desempenho de custo e produtividade. Indicam também algumas medidas que podem ser utilizadas dentro deste tema norteador como: a redução dos custos por unidade produzida, o aumento do índice de receita por funcionário, a redução das despesas operacionais, e a otimização dos canais de comunicação com clientes e fornecedores.

Com o objetivo de orientar os investimentos, possibilitando-os gerar maiores retornos em menor tempo, Kaplan e Norton (1997) propõem o último tema financeiro norteador da

estratégia empresarial. Seus objetivos principais consistem em diminuir o ciclo de caixa e melhorar o processo de utilização de seus ativos.

Fica claro então que os objetivos financeiros da empresa devem refletir a meta de longo prazo da organização que é o de gerar retornos superiores a partir do capital investido na empresa.

Kaplan e Norton (1997, p. 50) ainda lembram que:

Os objetivos e medidas financeiros precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*.

3.5.2 Perspectiva do cliente

Na perspectiva do cliente, o *Balanced Scorecard* permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a empresa competirá e as medidas do desempenho que serão utilizadas pela empresa nesses segmentos-alvo. Onde esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa.

Kaplan e Norton (1997, p. 67) enfatizam a importância dos clientes comparando as empresas do passado com as modernas da seguinte maneira:

Antes, as empresas podiam se concentrar em suas capacidades internas, enfatizando o desempenho dos produtos e a inovação tecnológica. Porém as empresas que não compreenderam as necessidades dos clientes acabaram constatando que os concorrentes lhes tomavam mercado oferecendo produtos ou serviços melhor alinhados às preferências desses clientes.

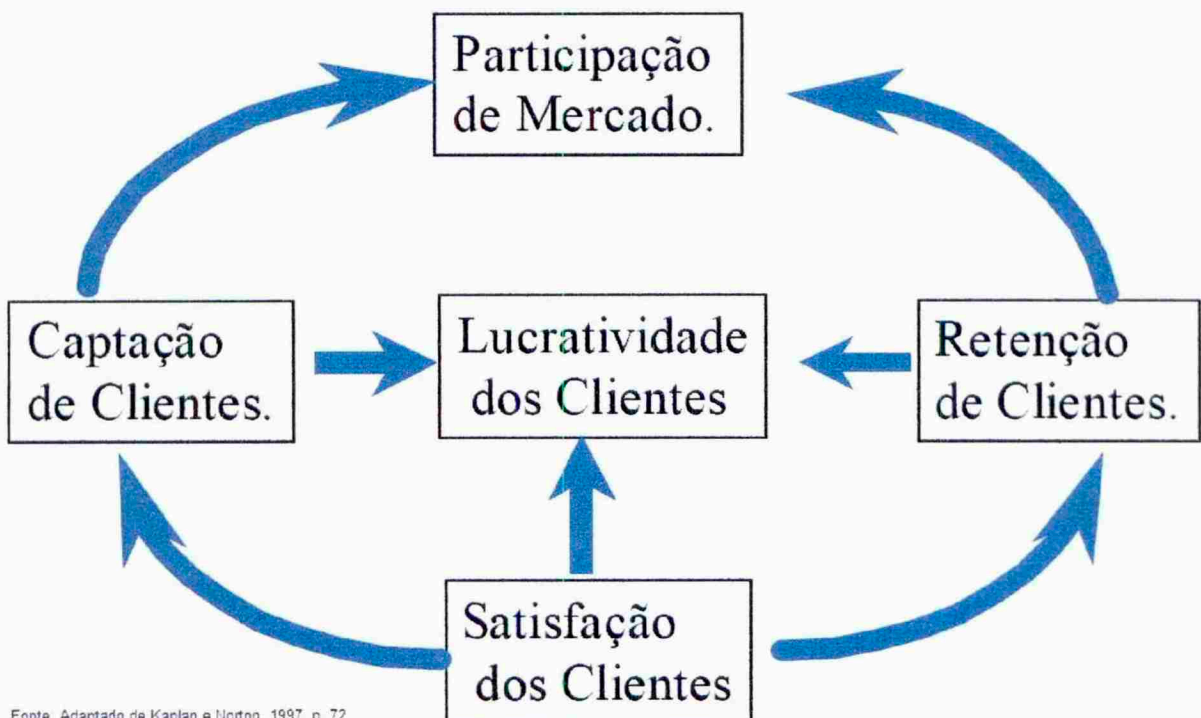
Os autores Kaplan e Norton (1997) defendem a importância da segmentação do mercado justificando que os clientes atuais e potenciais não são homogêneos e têm

preferências diversas, valorizando os atributos dos produtos ou serviços de formas distintas uns dos outros. Onde o papel do *Balanced Scorecard*, como ferramenta de descrição da estratégia da empresa, é o de identificar os objetivos relacionados aos clientes em cada um desses segmentos.

Dentro desta perspectiva, com respeito às medidas de resultado dos clientes, Kaplan e Norton (1997) propõem um grupo de medidas essenciais, comum a todos os tipos de empresas, e inclui indicadores de:

- a) Participação de mercado;
- b) Retenção de clientes;
- c) Captação de clientes;
- d) Satisfação dos clientes;
- e) Lucratividade dos clientes.

Essas medidas essenciais de resultado, de acordo com Kaplan e Norton (1997), podem ser agrupadas em uma cadeia formal de relações de causa e efeito, conforme Figura 4.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997, p. 72.

Figura 4: Medidas essenciais da perspectiva do cliente.

O indicador de participação de mercado reflete a proporção de negócios realizados pela empresa em um determinado mercado. Isto pode ser analisado em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido.

Com o item retenção de clientes, o intuito da organização é de controlar a intensidade com que a empresa retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes, sendo que esse indicador pode ser medido tanto em termos relativos quanto em absolutos.

A medida de captação de clientes deve medir a intensidade com que a empresa atrai ou conquista novos clientes ou novos negócios com seus atuais clientes. Também podendo ser medido em termos absolutos ou relativos.

Já o item de satisfação dos clientes tem o intuito de medir o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor da empresa. Pode ser medido através de pesquisas de opinião e entrevistas, ou até mesmo de maneira espontânea através de *feedback*.

O fato é que nem sempre um cliente-alvo satisfeito proporciona lucro para a empresa, por isso a medida de lucratividade dos clientes também é importante. Complementando as anteriores, tem o objetivo de medir o lucro líquido por cliente ou segmento de clientes para que a empresa possa concentrar seus esforços em clientes rentáveis.

É importante lembrar que essas medidas essenciais abrangem todo tipo de empresa e que correspondem às medidas de resultado da empresa dentro da perspectiva de cliente.

No entanto, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 77), “as propostas de valor apresentadas aos clientes são os atributos que os fornecedores oferecem [...] para gerar fidelidade e satisfação em segmentos-alvo”. Os autores então propõem indicadores que, como os vetores de desempenho, vão além da essência, visando oferecer valor agregado aos clientes. Sendo eles:

- a) Atributos dos produtos / serviços;
- b) Relacionamento com os clientes;
- c) Imagem e reputação.

Os atributos dos produtos e serviços se relacionam à funcionalidade do produto ou serviço oferecido pela empresa, seu preço e sua qualidade. O fato é que existem clientes que demonstram preferência por produtos e serviços com elevado nível de valor agregado, portanto com altos preços, e clientes que já preferem produtos e serviços básicos que oferecem menor preço. A empresa deve ter em conta qual desses grupos de clientes é mais compatível com sua estratégia, tendo em conta os resultados trazidos para a empresa.

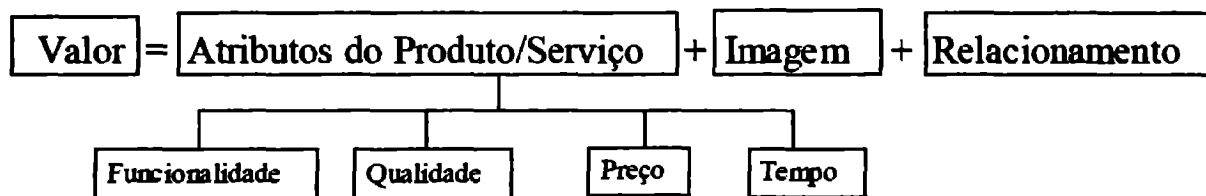
As medidas de relacionamento com os clientes referem-se à entrega do produto ou serviço ao cliente, inclusive a dimensão do tempo de resposta e entrega e o conforto do cliente na relação de compra. Ou seja, envolve os aspectos motivadores da excelência no atendimento, onde Kaplan e Norton (1997) definem três elementos chave para um ótimo relacionamento: pessoal qualificado, acesso conveniente e capacidade de resposta.

A dimensão da imagem e reputação fortalece a proposta de valor ao abordar os itens intangíveis que atraem clientes para a empresa. Conforme Kaplan e Norton (1997), através da publicidade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos, algumas empresas conseguem gerar a fidelidade dos clientes muito além dos aspectos tangíveis dos produtos e serviços.

Ao seleccionar objetivos e medidas específicos nessas três classes as empresas poderão oferecer propostas de valor superiores aos seus segmentos-alvo.

Na Figura 5 é possível visualizar o modelo genérico de proposta de valor proposto por Kaplan e Norton (1997).

Modelo Genérico



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997, p. 79.

Figura 5: Modelo genérico de proposta de valor.

A perspectiva do cliente permite que os executivos articulem as estratégias de clientes e mercados que proporcionarão maiores lucros financeiros futuros, ou seja, possibilita que os objetivos organizacionais sejam mais específicos e eficazes com relação aos seus clientes.

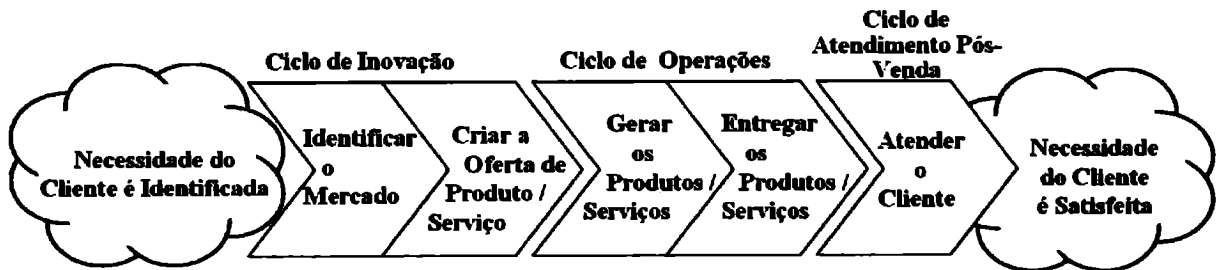
3.5.3 Perspectiva dos processos internos da empresa

Nesta perspectiva os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Segundo Kaplan e Norton (1997), as medidas dessa perspectiva estão voltadas para os processos internos que terão maior impacto na satisfação dos clientes e na consecução dos objetivos financeiros da empresa.

Kaplan e Norton (1997) sugerem que as empresas desenvolvam objetivos para essa perspectiva apenas depois de formular objetivos e medidas para as perspectivas financeira e do cliente, tentando obedecer a uma seqüência lógica apreciada com as relações de causa e efeito.

Para a perspectiva dos processos internos da empresa, os autores Kaplan e Norton (1997) colocam que deve ser definida uma cadeia de valor completa, tendo início com o processo de inovação, passando pelos processos de operações e terminando com o serviço de pós-venda.

Esta cadeia de valor genérica proposta por Kaplan e Norton (1997) está representada na Figura 6.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997, p. 102.

Figura 6: Cadeia de valores dos processos internos.

O ciclo de inovação é o primeiro processo após a identificação das necessidades emergentes ou latentes dos clientes. Esse processo possui dois componentes, a identificação do mercado – onde são realizadas pesquisas para identificar o tamanho do mercado, a natureza das preferências dos clientes e os pontos de preço para os produtos ou serviços – e a idealização da oferta de produtos ou serviços – no qual são realizados projetos e desenvolvimentos de produtos ou serviços com o objetivo de saciar as necessidades dos clientes dentro do mercado estudado.

No processo de operações está representada a onda curta da criação de valor nas empresas, segundo Kaplan e Norton (1997). Isto porque consiste em gerar e oferecer produtos aos seus clientes, tendo início com o recebimento dos pedidos dos clientes e terminando com a entrega dos produtos ou a prestação dos serviços. Tradicionalmente esse processo era monitorado e controlado por medidas financeiras, como custos-padrão, orçamentos e variações. Contudo, o *Balanced Scorecard* propõe que sejam adicionados indicadores relacionados à qualidade e aos tempos de ciclos.

Como última etapa da cadeia de valor interna está o serviço de pós-venda. Consiste no atendimento ao cliente após a venda, oferecendo serviços de manutenção ou assistência aos clientes. De acordo com o ramo de atuação da empresa, dentro deste ciclo, devem-se adicionar indicadores de desempenho. Podem-se utilizar medidas, similares às do processo de operações, de custo, qualidade e tempo.

Kaplan e Norton (1997, p.27) colocam:

As abordagens tradicionais tentam monitorar e melhorar os processos existentes e podem ir além das medidas financeiras de desempenho incorporando medidas baseadas no tempo e na qualidade. Porém o foco se mantém na melhoria dos processos existentes. A abordagem do *scorecard*, todavia, costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes.

Com esta colocação os autores resumem as diferenças fundamentais entre a abordagem tradicional e a abordagem do BSC para a medição do desempenho através da perspectiva dos processos internos.

3.5.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

A quarta perspectiva do *Balanced Scorecard*, a perspectiva do aprendizado e crescimento, além de ser muito importante por servir de base para as demais, identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo, orientando o aprendizado e crescimento organizacional. As perspectivas do cliente e dos processos internos identificam os fatores mais críticos para o sucesso atual e futuro.

Segundo Kaplan e Norton (2002), é improvável que as empresas sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos utilizando as tecnologias e

capacidades atuais. Além disso, a intensa competição global exige que as empresas melhorem continuamente sua capacidade de oferecer valor a clientes e acionistas.

Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento tendem a oferecer a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas demais perspectivas do *scorecard*.

Kaplan e Norton (1997) propõem três categorias principais para a perspectiva do aprendizado e crescimento:

- a) Capacidades dos funcionários;
- b) Capacidades dos sistemas de informação;
- c) Motivação, *empowerment* e alinhamento.

Dentro da categoria de capacidades dos funcionários, ultimamente, vêm se percebendo uma mudança radical no pensamento gerencial com relação à transformação do papel dos funcionários. Deixa-se de executar tarefas operacionais e repetitivas, que foram automatizadas, para desempenhar atividades mais intelectuais e criativas dentro da empresa.

A fonte de conhecimento e a aprendizado empresarial passa então às mãos dos funcionários, portanto, Kaplan e Norton (1997) dividem a categoria de capacidades dos funcionários em três medidas essenciais:

- a) **Satisfação dos funcionários** – o índice de satisfação dos funcionários implica no seu comprometimento com a estratégia organizacional, buscando sempre e melhoria contínua nos seus afazeres. Funcionários satisfeitos são uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço prestado aos clientes;
- b) **Retenção de funcionários** – esse índice capta o objetivo de reter aqueles funcionários nos quais a empresa tem interesse a longo prazo. Funcionários que detêm informações valiosas e se mostram determinados a se desenvolver cada vez

mais, justificam os esforços pela manutenção dos talentos. A retenção de funcionários costuma ser medida pelo percentual de rotatividade de funcionários-chave.

- c) **Produtividade dos funcionários** – esse fator mede o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários, pela inovação, pela melhoria dos processos internos e pelos clientes satisfeitos. Um indicador comumente utilizado para medir a produtividade dos funcionários é o índice de receita por funcionário.

A segunda categoria principal para a perspectiva do aprendizado e crescimento diz respeito às capacidades dos sistemas de informação da empresa. Indica a necessidade dos funcionários terem acesso às informações detalhadas necessárias para a realização das suas atividades. Os sistemas de informação da empresa devem estar capacitados a oferecer informações suficientemente eficazes em relação aos clientes, aos processos internos e às conseqüências financeiras das decisões tomadas pelos funcionários.

A terceira e última categoria, que trata de motivação, *empowerment* e alinhamento, avalia que mesmo que os funcionários estejam habilitados, dispondo de acesso às informações, não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir. Portanto, tenta focalizar o clima organizacional para motivação e iniciativa dos funcionários através das seguintes medidas:

- a) Medidas de sugestões apresentadas e efetivamente implantadas;
- b) Medidas de melhoria;
- c) Medidas de alinhamento individual e organizacional;
- d) Medidas do desempenho de equipe.

3.6 Relações de causa e efeito

Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 30) “as diversas medidas que compõem um *Balanced Scorecard* bem elaborado devem compor uma série articulada de objetivos e medidas coerentes que se reforcem mutuamente”.

Considerando-se o fato de que o resultado financeiro é o objetivo final de uma organização, devem-se analisar os fatores que o tornam possível. Com base nisso, é possível apreciar o encadeamento existente entre as quatro perspectivas.

Kaplan e Norton (1997) propõem uma relação de causa e efeito entre as perspectivas que exemplifica bem este encadeamento existente entre as perspectivas propostas.

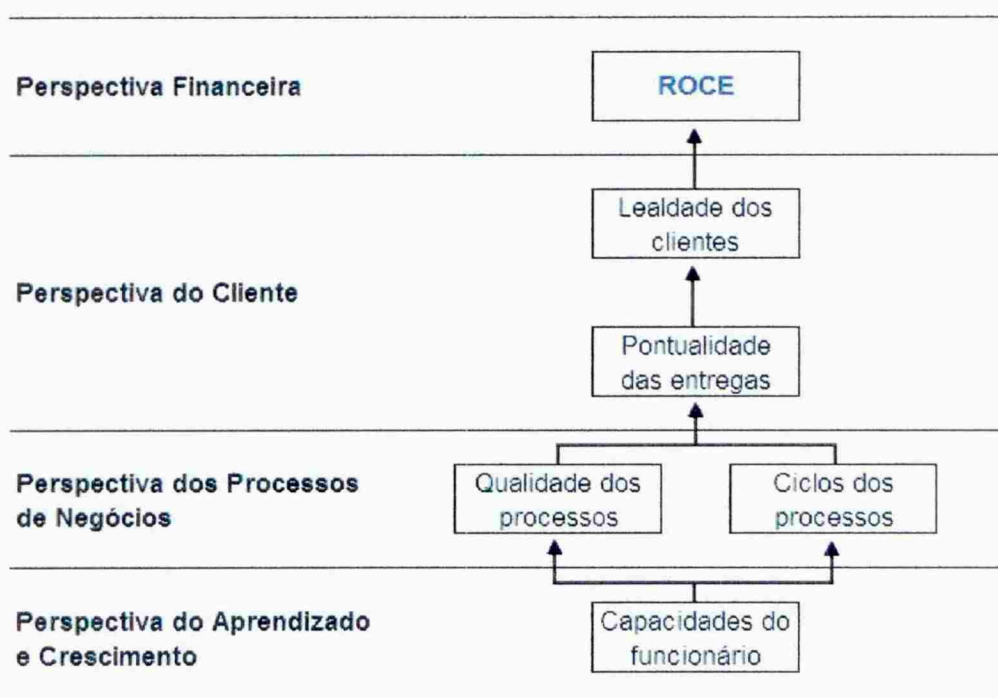
Tomando-se o retorno sobre o capital empregado (ROCE) como uma medida do *scorecard* na perspectiva financeira, percebe-se que o vetor de tal medida pode ser a repetição e a ampliação das vendas aos clientes existentes, resultado de um alto grau de lealdade entre esses clientes. Portanto, na perspectiva do cliente, entra a lealdade dos clientes, uma vez que o esperado é que ela exerça grande influência sobre o ROCE.

Com o objetivo de conquistar a lealdade dos clientes, que por sua vez trará retorno financeiro, inclui-se nesta perspectiva a pontualidade das entregas. O fator de pontualidade das entregas, segundo análise das preferências dos clientes, é altamente valorizado e portanto trará sua lealdade.

De modo a melhorar a pontualidade das entregas, a empresa pode precisar reduzir os ciclos dos processos operacionais e aumentar significativamente a qualidade dos processos internos. Estes dois itens, portanto, estariam dentro da perspectiva dos processos de negócios da empresa.

Treinar e melhorar a capacitação dos funcionários operacionais da empresa seria uma maneira de melhorar os processos, fazendo com que esse objetivo entre na perspectiva do aprendizado e crescimento.

É possível perceber então, como toda uma cadeia de relações de causa e efeito pode ser criada através de uma reta vertical que atravessa as quatro perspectivas propostas pelo *Balanced Scorecard*, conforme a Figura 7.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997, p. 31.

Figura 7: Relações de causa e efeito entre as perspectivas do BSC.

Segundo Hernandez, Cruz e Falcão (2000) a perspectiva do aprendizado e crescimento faz com que se aumente o nível agregado de conhecimento nas demais perspectivas, com o objetivo, em última instância, o alcance de melhores resultados financeiros para a organização.

Kaplan e Norton (1997) ainda ressaltam que o *scorecard* deve ser a tradução da estratégia sob a forma de um conjunto articulado de medidas que definam tanto os objetivos

estratégicos de longo prazo quanto os mecanismos para alcançar esses objetivos. Para tanto, um bom *Balanced Scorecard* deve conter uma combinação adequada de resultados (indicadores de fatos) e vetores de desempenho (indicadores de tendências) da estratégia da organização.

3.7 Processo de criação e construção do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* pode ser construído através de um processo sistemático com o intuito de buscar consenso e clareza sobre como traduzir a missão e a estratégia em objetivos e medidas operacionais.

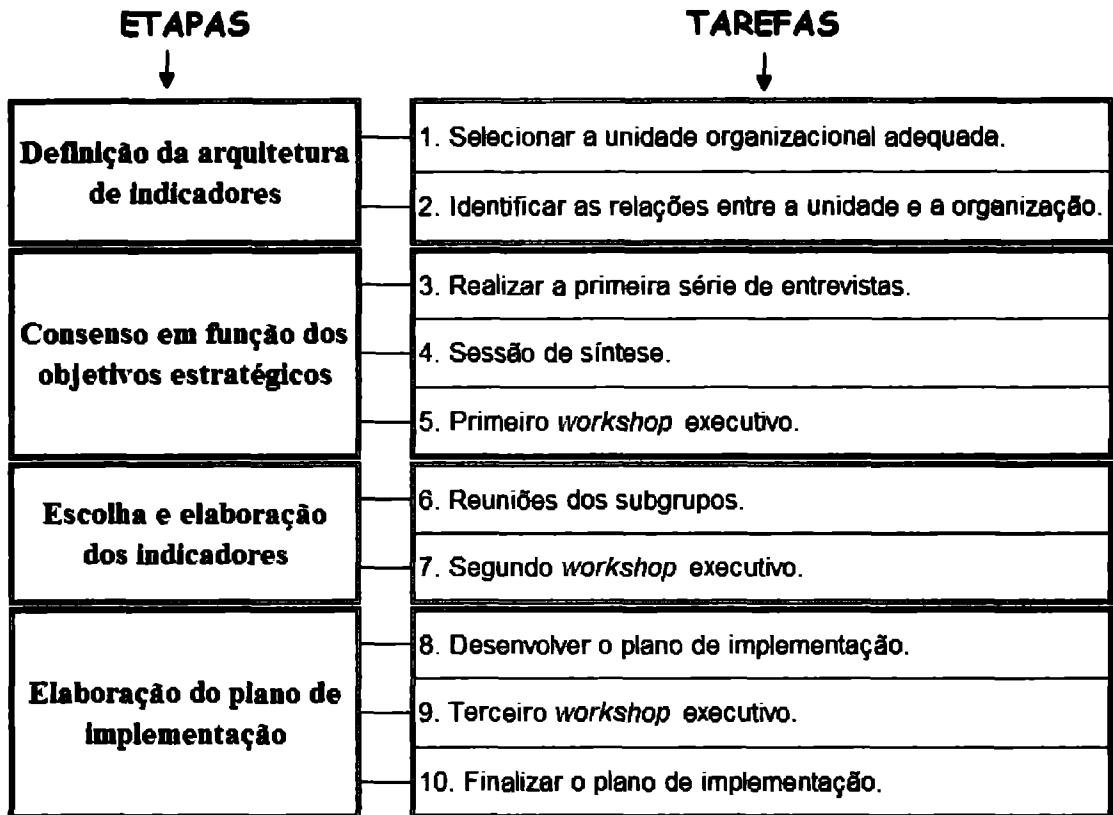
Kaplan e Norton (1997) defendem a necessidade da existência de um arquiteto capaz de estruturar e facilitar o processo de criação do *scorecard*, além de coletar informações básicas relevantes para a construção do mesmo. Esse arquiteto será o responsável pela organização, filosofia e metodologia do projeto e pelo desenvolvimento do *scorecard*.

É importante lembrar que toda organização tem características próprias e que pode desejar seguir seu próprio caminho para a elaboração do *Balanced Scorecard*. No entanto, Kaplan e Norton (1997), com base em suas criações de *scorecards* em dezenas de empresas, delineiam um plano típico e sistemático para a construção de um *scorecard*.

Esse processo esquematizado por Kaplan e Norton (1997) é constituído de quatro etapas:

- a) Definição da arquitetura de indicadores;
- b) Consenso em função dos objetivos estratégicos;
- c) Escolha e elaboração dos indicadores;
- d) Elaboração do plano de implementação.

Dentro de cada uma dessas etapas ainda são especificadas tarefas que ajudam no processo de criação do *scorecard*, representadas na Figura 8.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997, p. 314.

Figura 8: Processo de construção de um *Balanced Scorecard*.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 314) “se executado de forma adequada, este processo [...] incentivará o comprometimento com o *scorecard* entre os executivos e gerentes, [...] e os ajudará a alcançar os objetivos de seus programas”.

3.7.1 Definição da arquitetura de indicadores

A maioria das corporações é bastante diversificada, e a construção de um *scorecard* em nível corporativo pode ser uma tarefa inicial mais complexa. Para tanto, o primeiro a ser

definido é se o *scorecard* será implantado na organização como um todo ou apenas em determinada unidade estratégica de negócio.

Se houver dificuldade em implantar o *scorecard* em toda empresa por motivos de tamanho e complexidade, Kaplan e Norton (1997) recomendam que o mesmo seja implantando em uma unidade estratégica de negócios que possua atividades de uma cadeia de valor completa: inovação, operações, marketing, vendas e serviços, ou seja, uma unidade que possua estratégia e objetivos próprios.

Uma vez definida e selecionada a unidade, o arquiteto deve analisar o relacionamento desta unidade com as outras unidades, bem como com a estrutura divisional e corporativa. Essas relações devem ser identificadas pelo arquiteto através de entrevistas com os principais executivos nos níveis divisional e corporativo.

O conhecimento dessas relações será fundamental para que exista uma melhor orientação no processo de desenvolvimento do *scorecard*.

3.7.2 Consenso em função dos objetivos estratégicos

Nesta etapa, o arquiteto deve expor os conceitos básicos sobre o *Balanced Scorecard*, bem como os documentos internos sobre a visão, missão e estratégia da unidade para os altos executivos.

O intuito é realizar uma primeira série de entrevistas, a fim de obter informações preliminares sobre os objetivos estratégicos e as primeiras idéias da empresa para as medidas do BSC, abrangendo as quatro perspectivas.

Após realizar as entrevistas e analisar os resultados, o arquiteto e os outros membros da equipe de projeto devem sintetizar as informações obtidas. Onde o resultado dessa sessão

de síntese deve ser a elaboração de uma lista e uma classificação de objetivos dentro das quatro perspectivas.

Uma vez sintetizados os objetivos em uma lista o arquiteto deve submetê-la a discussão em uma reunião com os executivos. O objetivo desta reunião é discutir os objetivos propostos com o intuito de selecionar os mais importantes dentro de cada perspectiva analisada.

3.7.3 Escolha e elaboração dos indicadores

Nesta etapa, o arquiteto deve dividir a equipe em 4 subgrupos, sendo cada um responsável por uma determinada perspectiva. Onde a intenção é que cada grupo analise e descreva cada objetivo previamente determinado de maneira mais analítica, identificando e elaborando os indicadores que serão analisados.

Kaplan e Norton (1997, p. 320) enfatizam que “o objetivo essencial da seleção de indicadores específicos para o *scorecard* é a identificação dos indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia”.

Deve-se prestar especial atenção para que os objetivos estejam coerentes com as relações de causa e efeito entre as perspectivas. Também é importante que a construção dos indicadores reúna tanto as medidas de resultados, quanto os vetores de desempenho.

Uma vez cada grupo tenha estipulado uma lista de objetivos detalhada com indicadores especificados para cada perspectiva, o arquiteto deve promover uma segunda reunião entre todos os executivos envolvidos, com o intuito de expor suas idéias e realizar eventuais ajustes nos objetivos e indicadores propostos.

3.7.4 Elaboração do plano de implementação

Nesta etapa é organizada uma nova equipe composta pelos líderes de cada subgrupo, onde se formalizarão metas de superação e desenvolverá um plano de implementação para o *scorecard*. Esses executivos devem formalizar metas quantitativas e identificar ações que possibilitem o alcance delas.

Deverá ser realizada uma terceira reunião para que se chegue a um acordo em relação a um programa de implementação. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 322) “[...] o plano de implementação deve ter por objetivo comunicar o *scorecard* aos funcionários, integrar o *scorecard* à filosofia gerencial, e desenvolver um sistema de informações que sustente o *scorecard*”.

Kaplan e Norton (1997) colocam que para criar valor, o *Balanced Scorecard* deve ser integrado ao sistema gerencial da organização. E deve ser colocado em prática com a certeza de que é um importante instrumento de geração de valor para a empresa.

4 PEQUENA EMPRESA

4.1 Conceituação da pequena empresa

“Especificar qualquer padrão de tamanho para definir pequenas empresas é algo necessariamente arbitrário porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes”. (LONGNECKER; MOORE; PETTY, 1997, p.27)

Uma empresa pode ser descrita como pequena se comparada com empresas maiores, mas também, se comparada a menores, pode ser dita como grande. A CEOE (1991) ressalta que a delimitação da pequena empresa varia, de maneira considerável, de um país ao outro.

Segundo Longnecker, Moore e Petty (1997) mesmo os critérios usados para medir o tamanho dos negócios variam. Alguns exemplos de critérios usados para medir tamanho são:

- a) Número de empregados;
- b) Volume de vendas;
- c) Valor dos ativos;
- d) Seguro da força de trabalho;
- e) Volume de depósitos.

Embora o critério de número de empregados seja o parâmetro mais usado, o melhor critério depende do propósito da pessoa que está realizando tal análise.

No Brasil, não há unanimidade sobre a delimitação do segmento das pequenas empresas. Observa-se, na prática, uma variedade de critérios para a sua definição tanto por parte da legislação específica, como por parte de instituições financeiras oficiais e órgãos representativos do setor, ora baseando-se no valor do faturamento, ora no número de pessoas ocupadas, ora em ambos.

A utilização de conceitos heterogêneos decorre do fato de que a finalidade e os objetivos das instituições que promovem seu enquadramento são distintos (regulamentação, crédito, estudos, etc.).

Existe uma lei federal brasileira que determina os critérios para que uma empresa possa ser descrita como uma microempresa ou pequena empresa. O Estatuto das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Lei nº. 9.841/99) em seu artigo 2º especifica o enquadramento das empresas da seguinte maneira:

- a) Microempresa = receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00.
- b) Empresa de pequeno porte = receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00.

De acordo com essa lei, as empresas que se enquadrem nos quesitos acima citados têm tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial.

No entanto, ainda existem definições de outras instituições que diferem da acima citada, como é o caso do Sebrae e do BNDES onde seus critérios adotados para enquadramento de micro e pequenas empresas no Brasil estão sintetizados na Figura 9.

Crêterios de enquadramento	Valor de receita	Número de pessoas ocupadas
Lei n� 9.841 de 05/10/1999 Microempresas Empresas de pequeno porte	Até 244 mil reais De 244 mil reais a 1,2 milhões de reais	
Sebrae Microempresas Empresas de pequeno porte		Até 9 De 10 a 49
BNDDES (critério dos países do Mercosul para fins creditícios) Microempresas Empresas de pequeno porte	Até 400 mil dólares (cerca de 940 mil reais) De 400 mil dólares a 3,5 milhões de dólares (cerca de 8,2 milhões de reais)	

Fontes: Brasil. Lei n  9841, de 5 de outubro de 1999. Institui o estatuto da microempresa e da empresa de pequeno porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos artigos 170 e 179 da Constitui o Federal. Diário Oficial (da) República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 6 out.1999, p.1. Col. 1; SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio  s Micro e Pequenas Empresas.

Figura 9: Defini o de micro e pequenas empresas.

  importante lembrar que o critério de classifica o das pequenas empresas por número de pessoas ocupadas não leva em conta as diferenças entre atividades com processos produtivos distintos, uso intensivo de tecnologia da informa o (Internet, e-commerce, etc.) e/ou forte presença de mão-de-obra qualificada, podendo ocorrer em algumas atividades a realiza o de alto volume de negócios com utiliza o de mão-de-obra pouco numerosa, como   o caso do comércio atacadista, das atividades de informática e dos serviços técnico-profissionais prestados às empresas (atividades jurídicas, de contabilidade, consultoria empresarial, etc.).

4.2 A importância sócio-econ mica das pequenas empresas

Roces (1982) coloca que se a indústria pesada e as grandes empresas formam o esqueleto do desenvolvimento industrial, as pequenas são, de maneira clara, a essência. Ou

seja, dentro do contexto empresarial as pequenas empresas exercem um papel muito importante para seu desenvolvimento como um todo.

Juliatto (1997) defende que é de suma importância repensar o papel das pequenas empresas dentro deste novo contexto, principalmente no Brasil, onde as pequenas e médias empresas respondem por uma parcela significativa do PIB (20%) e absorvem 70% da mão-de-obra.

Uma importante contribuição das pequenas empresas no crescimento e desenvolvimento de um país é a de servirem de “colchão” amortecedor do desemprego. Constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tem condição de desenvolver seu próprio negócio, e em uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte.

Segundo Carrillo e Rodríguez (1998), as pequenas empresas desempenham um papel decisivo no crescimento da economia e na criação de postos de trabalho. São um fator chave de estabilidade e sua capacidade para adaptarem-se aos ciclos econômicos as transforma em um claro objetivo da política econômica de um país.

Roces (1982) aborda a importância da pequena empresa dizendo que são elas que injetam ao sistema econômico a flexibilidade, a astúcia, a propriedade de rápida adaptação, a potência de inovação, a rapidez e a capacidade de mudança de suas estruturas.

No caso do Brasil, as pequenas empresas vêm, desde a criação de seu estatuto, despertando o interesse dos governantes e dos órgãos de apoio e fomento, tendo em vista que invariavelmente estão no centro do debate acerca de políticas de desenvolvimento social, como também, por contribuírem diretamente para o crescimento econômico e para a geração de emprego e renda.

Percebe-se então que as pequenas empresas exercem um papel de suma importância para o desenvolvimento social e econômico de um país. No caso do Brasil, por ser um país em vias de desenvolvimento, seu papel torna-se cada vez mais importante na busca do desenvolvimento sustentável do país.

4.3 A importância do planejamento estratégico na pequena empresa

Atualmente, o entorno muda muito rapidamente, as novas tecnologias cada vez influem mais na gestão das empresas, fenômenos como a Internet afetam a maneira de fazer negócios, o talento é cada vez mais escasso, a globalização cada vez mais um fenômeno mais importante.

Por isso, todas as empresas necessitam ter claro qual é a razão de ser da sua empresa no mercado e onde querem chegar, quando, como e com que recursos humanos e econômicos.

O planejamento estratégico é importante especialmente para as pequenas empresas, pois estas são extremamente vulneráveis a alterações no mercado. Esta é a razão pela qual as empresas precisam de planejamento. O mais importante é que o plano estratégico é uma diretriz que ajuda a empresa a desenvolver e manter uma vantagem competitiva superior a de seus concorrentes no mercado.

Todas as organizações desenvolvem, independentemente de seu porte, algum tipo de planejamento. No entanto, em vários casos, os planos estão presentes apenas na mente dos dirigentes e, em outros, estão escritos e formalizados, ressalta Meyer (1997).

Almeida (2001) diz que as grandes empresas, mesmo que não tenham o planejamento estratégico formal, normalmente desenvolvem atividades ligadas ao processo, enquanto as pequenas empresas dificilmente fazem uma reflexão estratégica e, quando o fazem, para surpresa do pequeno empresário, muitas vezes descobrem que pequenas mudanças de rumo

podem alterar completamente o resultado. Assim, conclui o autor que o resultado da utilização do planejamento estratégico na pequena empresa é muito relevante.

Para Tiffany e Peterson (1998), a pequena empresa é o segmento que mais precisa de planejamento estratégico, pois os recursos são limitados e um único erro pode significar o fracasso do negócio. O planejamento estratégico ajuda o pequeno empresário a se concentrar nos fatores-chave de sucesso da empresa, nas prioridades e nas oportunidades de longo prazo.

A formulação de estratégias nas pequenas empresas é uma ferramenta simples e poderosa para melhorar a competitividade deste segmento, pois proporciona um aumento na produtividade, ao mesmo tempo em que as análises desenvolvidas possibilitam novos negócios.

Segundo Tiffany e Peterson (1998), a receita e a taxa de crescimento das pequenas empresas que possuem planos estratégicos são, em média, 50% superiores às empresas que não realizam algum tipo de planejamento.

Nakamura (2000) ressalta que os planos formais são úteis ao processo estratégico das pequenas e médias empresas quando utilizados como instrumentos que explicitam os objetivos, podendo contribuir para coordenação, integração e direcionamento das ações da empresa, além de despertar o compromisso dos funcionários com os objetivos da empresa.

Desta forma, o processo de planejamento estratégico é uma diretriz importante e, nas pequenas empresas, as análises tendem a ser menos detalhadas e complexas. Por todas estas razões, é importante que os administradores das pequenas empresas percebam que o planejamento estratégico não precisa ser caro, complexo, quantitativo ou mesmo muito formal, podendo ser realizado em escala modesta, com a participação de funcionários e concentrando-se apenas nas atividades necessárias às respectivas organizações.

4.4 As particularidades da pequena empresa e o planejamento estratégico

Golde (1986) concluiu que mais vale ajudar uma pequena empresa a planificar do que convencer o pequeno empresário de que o planejamento é uma ferramenta útil. Assim, mais relevante que a metodologia a ser utilizada está o tratamento das particularidades da pequena empresa.

Segundo Nakamura e Escrivão Filho (1998), as pequenas e médias empresas, devido às suas características peculiares relacionadas a seu tamanho, estrutura, cultura e limitações de recursos, apresentam obstáculos ao planejamento e à formulação de estratégias.

É importante ressaltar que as particularidades apresentadas podem variar entre as pequenas empresas e, ainda, poderão ser definidas outras. No entanto, as particularidades abaixo são as mais citadas e as que exercem maior influência, segundo o levantamento bibliográfico realizado. As particularidades da pequena empresa que influenciam o processo de elaboração de estratégia, de acordo com Gimenez (1998), podem ser divididas em três categorias: contextuais, comportamentais e estruturais.

4.4.1 Particularidades contextuais

As particularidades contextuais referem-se ao ambiente externo da pequena empresa e refletem no processo estratégico, mas não são controláveis pela ação individual dos dirigentes empresariais. De acordo com Gimenez (1998), como particularidades contextuais estão: a carência de informação sobre a evolução do mercado e de seus produtos, a dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial e a dificuldade de acesso a fontes de financiamento para novos projetos.

Segundo Quezada et al. (1999), a principal razão para a não-utilização da metodologia de planejamento estratégico nas pequenas empresas é a carência de informações. Menezes e Almeida (1997) complementam, argumentando que, ao pequeno empresário, mais do que recursos, falta atitude de buscar as informações do ambiente. Esta atitude parece demonstrar a ausência de consciência da importância destas informações para a formulação de uma estratégia competitiva abrangente, que permita o crescimento ou mesmo a sobrevivência da empresa.

4.4.2 Particularidades comportamentais

As particularidades comportamentais estão relacionadas aos aspectos pessoais do pequeno empresário, refletindo seus valores, ambições, ideologias, visão etc. Conforme Tiffany e Peterson (1998), de forma geral, estas particularidades referem-se ao conservadorismo e individualismo, à centralização de poder, à tendência ao obsoletismo, à falta de habilidade na gestão do tempo e à utilização de improvisação em relação à ação planejada decorrentes de uma gestão intuitiva.

A gestão centralizadora do pequeno empresário é apresentada como um fator determinante no processo estratégico, pois o pequeno empresário concentra em si praticamente todas as atividades administrativas e, dentre elas, a definição, a elaboração e a implantação da estratégia.

De acordo com Tiffany e Peterson (1998), geralmente, o tempo do pequeno empresário é direcionado às tarefas do dia-a-dia, não se dedicando ao planejamento para a próxima semana, o próximo mês, o próximo ano e assim por diante. No entanto, o pequeno empresário não pode se dar ao luxo de não planejar, uma vez que o planejamento estratégico pode alertar o pequeno empresário sobre muitos riscos e obstáculos.

Segundo Golde (1986), é extremamente escasso o tempo que os dirigentes dispõem para as atividades de planejamento. Além disso, é provável que o pequeno empresário tenha recebido pouca instrução sobre o planejamento. Assim, a falta de tempo e o desconhecimento desta técnica inibem o desenvolvimento do processo na pequena empresa. No entanto, o processo de definição da estratégia da pequena empresa demonstra a complexidade do processo, que, por sua vez, exige compromisso por parte do empreendedor, para dedicar tempo e energia ao processo.

Coelho e Souza (1999) colocam que, de forma geral, o pequeno empresário é relutante em se dedicar à elaboração de um planejamento estratégico, pois considera que o assunto é demasiadamente técnico e de poucos resultados práticos e, ainda, a tarefa de fazê-lo e utilizá-lo como ferramenta de gestão demanda muito tempo.

4.4.3 Particularidades estruturais

As particularidades estruturais são as mais citadas na literatura e referem-se aos aspectos internos decorrentes da organização da pequena empresa. De acordo com Tiffany e Peterson (1998), entre as particularidades estruturais estão: a informalidade das relações na pequena empresa, a administração não-profissional, a propriedade e a administração exercidas pela mesma pessoa, a estrutura organizacional não formalizada e reduzida, a falta de recursos, a inadequação ou não utilização das técnicas gerenciais.

Conforme coloca Drucker (1981), o tamanho da empresa afeta vitalmente sua estrutura administrativa, isto é, o comportamento dos órgãos administrativos. O conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas, segundo Oliveira (1994), propicia ao executivo o embasamento teórico necessário para aperfeiçoar a sua aplicação. No entanto, a realidade mostra que a grande

maioria dos pequenos empresários desconhece as técnicas administrativas e, conseqüentemente, o processo de planejamento estratégico.

Nakamura e Escrivão Filho (1998) alegam que a informalidade decorrente de detalhes imprecisos e comunicações verbais pode causar transtornos na comunicação interna de metas e estratégias empresariais. Na maioria dos casos, o pequeno empresário não explicita as estratégias adotadas pela empresa aos demais funcionários, adotando um comportamento que enfatiza a subjetividade e intuição em detrimento da formalidade e racionalidade na gestão e tomada de decisões.

Golde (1986) ressalta que a natureza informal do processo de planejamento aumenta a dificuldade das comunicações referentes ao plano. Segundo o autor, é comum um pequeno empresário afirmar que o sigilo é uma razão para não se discutir o plano com os funcionários, pois ele acredita que este irá proporcionar uma vantagem à empresa em relação aos concorrentes.

Uma das conseqüências da informalidade nas relações presentes na pequena empresa é a dificuldade no processo de informação e comprometimento dos funcionários em relação à missão, aos objetivos, às metas e aos planos da empresa. E a participação dos funcionários no processo de planejamento é fundamental em empresas de qualquer porte.

De acordo com Longnecker, Moore e Petty (1997), na pequena empresa, o planejamento deve ter a participação de outros funcionários, pois o proprietário dificilmente consegue especificar em detalhes o programa de cada departamento. Além do mais, seus membros poderiam contribuir com mais idéias úteis para as soluções de problemas da empresa.

5 O *BALANCED SCORECARD* E A PEQUENA EMPRESA

Com base nas conceituações do *Balanced Scorecard* e da pequena empresa e seus processos gerenciais, pode-se analisar então algumas vantagens e dificuldades da utilização do BSC na gestão estratégica de uma pequena empresa.

Para resumir e simplificar os resultados de análise, alguns itens referentes às vantagens e dificuldades da utilização do *Balanced Scorecard* na pequena empresa estão representados na Figura 10, e são especificados a seguir.

Balanced Scorecard na Pequena Empresa	Vantagens	Dificuldades
	Obriga a empresa a determinar Missão, Visão e Estratégias (se não houver).	Conscientizar o pequeno empresário da importância da ferramenta.
	Estrutura das pequenas empresas é mais enxuta, facilitando a comunicação.	Insuficiência de tecnicidade na gestão.
	Ajuda na elaboração das estratégias para alcançar seus objetivos.	Insuficiência de recursos.
	Traduz a estratégia em objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho da empresa.	Carência de informações.
	Proporciona um sistema de medição da estratégia.	Característica de gestão centralizadora.

Fontes: Kaplan e Norton (2000) e (2002); CEOE - Confederación Española de Organizaciones Empresariales (1991); Arthur Andersen (1993); BPME - Banco de la Pequeña y Mediana Empresa (1991); Longnecker, Moore e Petty (1997); Roces (1982).

Figura 10: Vantagens e dificuldades da utilização do BSC na pequena empresa.

5.1 Vantagens do *Balanced Scorecard* na pequena empresa

A metodologia do *Balanced Scorecard*, como a maioria das metodologias de gerenciamento de desempenho, requer a criação de uma visão, de uma missão e de uma estratégia para a organização. Isso assegura que as medidas de desempenho desenvolvidas em cada perspectiva darão suporte para o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais.

Como muitas empresas de pequeno porte não possuem missão, visão e estratégia definidos, o *Balanced Scorecard* as obrigaria a determiná-los. Somente a definição de missão, visão e estratégias traz enormes benefícios à empresa que, até então, era gerida sem objetivos futuros, o que ocorre muito com pequenas empresas.

Kaplan e Norton (1997) enfatizam que os objetivos e as medidas financeiras e não-financeiras devem ser conhecidos por todos os funcionários em todos os níveis da organização, pois essas medidas derivam de um processo hierárquico, de cima para baixo, norteado pela missão e pela estratégia. No caso de uma pequena empresa esse processo não deveria apresentar problemas, uma vez que por possuírem estruturas enxutas seu processo de comunicação interna é, teoricamente, mais eficaz.

Conforme colocam Kaplan e Norton (2001, p. 386) “a questão principal para qualquer organização, independentemente do tamanho, é o alinhamento das pessoas e processos com a estratégia”. Onde tanto as grandes empresas como as pequenas se beneficiam da situação em que todos compreendem a estratégia e a implementam no seu trabalho diário.

No caso das pequenas empresas, o processo de comunicação, teoricamente, é relativamente eficaz. Isso se deve tanto pela estrutura enxuta quanto por possuir certa informalidade nas relações entre funcionários e empresário. Ao desenvolver um *Scorecard*, além da participação dos funcionários ser muito importante, toda a empresa deve estar ciente

de seus objetivos que foram traduzidos da missão, visão e estratégias previamente estruturados.

Outro benefício identificado da utilização do *Balanced Scorecard* na pequena empresa é o de ajudar na elaboração das estratégias com o intuito de alcançar os objetivos gerais da empresa. Ou seja, a partir do processo de implantação do BSC na empresa, também sendo realizado com a participação dos funcionários, o *Balanced Scorecard* torna o processo de definição de estratégias mais simples e objetivo, sempre com o foco no alcance dos objetivos da empresa como um todo.

No caso da pequena empresa, que normalmente é muito focada para o presente sem analisar as perspectivas futuras, o BSC traz o benefício de traduzir a estratégia em objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho da empresa futuros. Uma vez determinada a estratégia, com base na missão e visão da empresa, ela é traduzida em objetivos que fazem com que a empresa busque alcançar suas metas.

Com o *Balanced Scorecard* o comportamento e o desempenho da empresa são focados nos objetivos que levam ao alcance das estratégias, ou seja, a empresa passa a ter em mente o que deve ser feito para agregar valor e criar uma vantagem competitiva com o intuito de alcançar os objetivos descritos pela missão, visão e estratégias. A empresa passa a agir hoje com o intuito de alcançar algo no futuro.

Além de tudo isso o BSC também proporciona um sistema de medição da estratégia, o que é de extrema importância para a gerência de pequenas empresas, que normalmente estão vagando nas rotinas diárias sem medir seus desempenhos estratégicos.

O importante na utilização do *Balanced Scorecard* em uma pequena empresa é que ele permitirá que toda a empresa defina seu rumo dentro do mercado competitivo em que está inserida e estabeleça objetivos palpáveis com o intuito de alcançar suas metas futuras.

No caso da pequena empresa, por possuir uma estrutura enxuta, ficará mais fácil saber quando toda a organização tem em mente o que deve ser feito para criar uma vantagem competitiva, visando os objetivos organizacionais a longo prazo. O BSC ajudará a empresa a realizar essa tarefa que, hoje em dia, torna-se fundamental para o sucesso futuro das organizações.

5.2 Dificuldades da utilização do BSC na pequena empresa

O processo de formulação de estratégias em organizações de pequeno porte, normalmente, se dá de forma diferenciada às organizações de grande porte. De acordo com Nagel (1981), os aspectos ligados ao perfil cognitivo do dirigente são os fatores preponderantes na tomada de decisões em pequenas empresas. O autor afirma que os pequenos empreendedores geralmente não sentem a necessidade de implementar procedimentos formais de planejamento estratégico, e suas análises externas baseiam-se em sinais do ambiente, que podem ser oportunidades ou ameaças. A percepção destes sinais forma a base para decisão estratégica.

Portanto a conscientização do empresário, demonstrando os benefícios do *Balanced Scorecard*, pode vir a ser um fator dificultoso para sua implantação, uma vez que a maioria dos pequenos empresários não vê necessidade de trabalhar com sistemas formais de planejamento estratégico.

Outra dificuldade que pode ser encontrada é a insuficiência de tecnicidade na gestão das pequenas empresas. Esse fator se deve por vários motivos, onde um deles é a falta de formação básica dos empresários, pois as pequenas empresas muitas vezes são criadas por pessoas de grande intuição e experiência, mas sem uma adequação de seus conhecimentos às complexas decisões empresariais. Outro motivo é o de que muitos empresários não

consideram fundamentais os gastos de formação própria e de seu pessoal por entender que são gastos que poderiam estar sendo aplicados em algo mais “importante”.

A supervalorização da prática frente à teoria também é um fator encontrado decorrente da insuficiência de tecnicidade na gestão. Isto se dá por uma falta de sensibilidade a formação permanente gerencial, impulsionada de certa forma pelo êxito que normalmente acompanha o início das empresas.

Vê-se também que normalmente as pequenas empresas trabalham com escassos recursos, sendo que esses recursos referem-se tanto aos financeiros, como o de pessoal, tecnologia e tempo. Isso se deve por possuírem estruturas enxutas que tentam sobreviver ao dia-a-dia.

No caso da implantação de um *scorecard* a empresa necessitaria de um deslocamento de capital para o projeto, bem como de pessoal. Um nível tecnológico de informações suficiente também seria necessário, sem contar com o tempo despendido na elaboração, implantação e acompanhamento do processo como um todo.

Essa falta de recursos pode ser encarada como outro fator que dificulta a implantação e utilização do BSC em uma pequena empresa. Problemas financeiros como financiamento de projetos impede que muitas idéias e possibilidades de crescimento morram dentro da própria empresa.

A estrutura de pessoal de uma pequena empresa, normalmente, é enxuta e específica. Isso significa que cada pessoa tem suas tarefas e deve desempenhá-las da melhor forma possível durante todo o tempo. Sem considerar os benefícios futuros, tirar as pessoas da sua rotina poderia causar alguns problemas no andamento da empresa, sem contar com a falta de disponibilidade de tempo, tanto por parte dos empresários como dos funcionários.

A carência de informações também pode dificultar a utilização do *balanced Scorecard* em uma pequena empresa. A falta de informações sobre o ambiente e seus acontecimentos faz

com que o pequeno empresário fique muito focado no dia-a-dia da empresa sem ter uma visão mais abrangente e futurista. Essas informações são extremamente importantes para a formulação de uma estratégia competitiva abrangente e que permita e estimule o crescimento da empresa.

A característica de gestão centralizadora é muito comum nas pequenas empresas devido ao posicionamento do pequeno empresário frente ao empreendimento e seus funcionários. Em uma gestão centralizadora o empresário concentra em si muitas das funções administrativas relativas ao andamento da empresa, sem compartilhá-las com seu pessoal. Uma dessas funções, crítica no caso do BSC, é a elaboração das estratégias empresariais.

Essa função deve ser realizada com a participação ativa dos funcionários, de maneira com que eles compreendam os objetivos da empresa e transfiram para sua realidade diária objetivos que levem a organização a alcançar suas metas. Ou seja, o comprometimento de todos é muito importante para o funcionamento estratégico da empresa, e só será alcançado se todos participarem do desenvolvimento das estratégias empresariais junto com a gerência, que no caso de uma pequena empresa é o próprio empresário.

O fato é que na maioria dos pequenos empreendimentos as tarefas são direcionadas para o dia-a-dia, faltando um pensamento mais a longo prazo referente a objetivos e estratégias. O tempo do empresário e seus funcionários está, quase sempre, destinado a resolver problemas que surgem diariamente. Essa cultura de “bombeiro”, que só apaga fogo, também é característica de uma empresa sem estratégia e objetivos que poderia ser diminuída com a implantação e utilização do *Balanced Scorecard*.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente o ambiente se transforma muito rapidamente, as novas tecnologias cada vez mais influem na gestão das empresas, fenômenos como a Internet afetam a maneira de fazer negócios, o talento é cada vez mais escasso e a globalização é, cada vez mais, um fenômeno importante.

Por isso, todas as empresas – independentemente de tamanho – necessitam ter claro qual é a razão de ser de sua empresa no mercado e aonde quer chegar, quando, como e com que recursos humanos e econômicos. Além disso, a equipe deve ter esses conceitos igualmente claros e entendidos para identificar o que cada um deve fazer para alcançar os objetivos da empresa.

O *Balanced Scorecard* aparece então como uma ferramenta útil para as empresas pois traduz visão e estratégia em objetivos e medidas através de um conjunto equilibrado de perspectivas. O *scorecard* inclui medidas dos resultados desejados e dos processos capazes de assegurar a obtenção desses resultados no futuro.

Na concepção de Olve, Roy e Wetter (1999), os principais benefícios conseguidos através da implantação do BSC, estão relacionados com:

- a) Fornecer à gerência um controle de dimensões estratégicas;
- b) Comunicar, de forma clara, qual o benefício individual de cada funcionário para com a organização;
- c) Discutir como os investimentos relacionados com o desenvolvimento de competências, relacionamento com clientes e tecnologias de informação resultarão em benefícios futuros;
- d) Criar oportunidades para um aprendizado sistemático a partir de fatores importantes para o sucesso da organização;

- e) Criar consciência sobre o aspecto de que nem todas as decisões e investimentos realizados pela empresa resultarão em resultados imediatos de aumentos dos lucros ou redução dos custos;
- f) Achar maneiras de mostrar o que a empresa é e pode fazer, de forma complementar ao que usualmente é divulgado em relatórios financeiros.

Em relação às peculiaridades que devem ser observadas, na realidade brasileira, para implantação do BSC, sobressaem as de natureza econômica e cultural, dentre as quais se destacam as seguintes: por um lado, na cultura do brasileiro, pode se ter a tendência de ver o processo como mais uma burocracia que inibe a criatividade. Isso pode ser um entrave à disciplina necessária à implantação do BSC, principalmente no que se refere às rotinas dos sistemas informatizados. Por outro lado, o brasileiro revela-se mais aberto à novidade e à experimentação, o que agiliza a disseminação do projeto BSC. As duas peculiaridades, mais uma vez, remetem para o papel da comunicação, que deve estar continuamente realçando a importância e os benefícios do processo.

Com base nas vantagens e dificuldades apresentadas para a utilização do *Balanced Scorecard* em uma pequena empresa, percebe-se que o *scorecard* pode muito bem ser implantado e, com certeza, se tornará um processo que agregará valor a empresa tornando-a mais competitiva dentro do mercado e melhor focada nos seus objetivos.

O que se deve ter em mente é que pelo fato da estrutura organizacional de uma pequena empresa ser muito mais enxuta que a de uma grande, o BSC deve ser adaptado e simplificado conforme suas necessidades.

Apesar de adaptado e simplificado, o *Balanced Scorecard* – ultrapassando as barreiras de dificuldade – torna-se uma ferramenta que só traz benefícios à empresa. Uma vez que faz com que toda a empresa tenha em mente seus objetivos e o que deve ser feito para que os mesmos sejam alcançados, eliminando a visão de curto prazo comum nas pequenas e trazendo

uma visão mais ampla e futurista com claros objetivos a buscar e sabendo o que fazer para alcançá-los.

Os benefícios do *Balanced Scorecard* podem ser tanto significante para pequenas empresas quanto para as grandes. As pequenas empresas focam, na maioria das vezes, em metas financeiras, pois estão geralmente lutando pela sua sobrevivência. Por isso fica difícil fazer plano para o futuro quando a maioria dos seus esforços está dirigida a fazer com que os resultados se encontrem no presente.

O BSC trará possibilidades de orientar os esforços coletivos da empresa na busca e realização de ações presentes com objetivos futuros. No caso da pequena empresa isso é fundamental, pois suas ações devem ser voltadas à criação de valor com o intuito de competir mais fortemente no mercado e alcançar objetivos claros e bem definidos.

Percebe-se então que os fundamentos do *Balanced Scorecard* são tão relevantes para as pequenas empresas quanto para as grandes. Pequenas empresas têm empregados realizando tarefas operacionais e processos. Se os empregados são eficazes e estão suficientemente treinados e motivados, os processos internos da empresa também serão eficientes. Operações eficientes realizadas por funcionários bem treinados e motivados devem gerar uma melhor qualidade nos produtos ou serviços oferecidos pela empresa, que por sua vez atrairá e manterá seus clientes satisfeitos. Mantendo e atraindo mais clientes aumentará as receitas e fará com que a empresa cresça de maneira sustentável e com visão no futuro.

Resumindo, o *Balanced Scorecard* pode funcionar tão bem em uma pequena empresa quanto em uma grande. A complexidade do BSC pode ser diminuída e sua formalidade adaptada ao contexto da pequena empresa, no entanto, nem sua importância quanto menos sua utilidade sofre conseqüências negativas relacionadas ao tamanho da empresa.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese de Doutorado. São Paulo: FEA-USP, 1994.
- ARAÚJO, Fernando Surian. **Balanced Scorecard**: resumo metodológico. Disponível em: <www.mbc.org.br>. Acesso em: 11 de maio de 2004.
- ARTHUR ANDERSEN. **Guía práctica para la gestión de las PYMES**. Madrid: Expansión, 1993.
- BORTOLI NETO, A. **Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FEA-USP, 1980.
- BORTOLI NETO, A. **A virada dos pequenos**. Revista PEGN, n. 100. São Paulo, 1997.
- BPME (Banco de la Pequeña y Mediana Empresa). **Como mejorar la gestión de las PYMES**. Madrid: Área Editorial, S.A. / Expansión, 1991.
- CAMPOS, José Antônio. **Cenário balanceado**: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.
- CARRILLO, Carmen; RODRÍGUEZ, José Luís. **Manuales de Gestión y Estrategia de las PYMES: estrategias de éxito para las PYMES**. Madrid: Recoletos Cia. Editorial, 1998.
- CEOE (Confederación Española de Organizaciones Empresariales). **Gestión de la pequeña y mediana empresa**. Madrid: Ediciones Mundi-Prensa, 1991.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. F. **A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte**. In IV Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos. São Paulo/SP, 1999.
- DRUCKER, P. F. **A prática de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- GIMENEZ, F. A. P. **Comportamento estratégico dos dirigentes de pequenas empresas moveleiras de Londrina-PR**. Dissertação (Mestrado). São Paulo: FEA-USP, 1998.
- GOLDE, R. A. **Planejamento prático para pequenas empresas**. In: Coleção Harvard de Administração. V. 9. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- HERNANDES, Carlos Alberto Mamede; CRUZ, Cláudio Silva da; FALCÃO, Sérgio Dagnino. **Combinando Balanced Scorecard com a gestão do conhecimento**. Caderno de

Pesquisas em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP. São Paulo, v. 01, n. 12, p. 1-9, abr. - jun., 2000.

JULIATTO, Dante Luís. **Sobrevivência x Tecnologia**: o caso das micro e pequenas empresas in: XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. (CD-ROM). Gramado (RS), 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Cómo utilizar el cuadro de mando integral**: para implantar y gestionar su estrategia. Barcelona: Gestión 2000, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **El cuadro de mando integral: *the Balanced Scorecard***. Barcelona: Gestión 2000, 2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

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

MENEZES, E. J. C.; ALMEIDA, M. I. R. **Será possível as pequenas e médias empresas crescerem sem informações do ambiente?** In: XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Gramado/Canela, Rio Grande do Sul/RS, 1997.

MEYER, C. A. **Planejamento formal e seus resultados**: um estudo de caso. Caderno de pesquisas em Administração, v.2, vº 5, p. 39-46, 1997.

NAGEL, A. **Strategy formulation for the smaller firm - a practical approach**. Long Rang Planning. v. 14, n. 4, 1981, p. 115-120.

NAKAMURA, M. M. **Estratégia empresarial para as pequenas e médias empresas**: recomendações práticas para empresas industriais do setor metal-mecânico de São Carlos-SP. Dissertação (Mestrado). São Carlos: EESC-USP, 2000.

NAKAMURA, M. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas: um estudo de caso**. In: XVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais: Rio de Janeiro, 1998.

OLIVEIRA, M. A. L. **Qualidade**: o desafio da pequena e média empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Performance Drivers**: a practical guide to using the Balanced Scorecard. London: John Wiley & Sons, 1999.

PESSOA, Maria N. M. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras: um modelo fundamentado no Balanced Scorecard**. 2000. 343 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

QUEZADA, L. E.; CÓRDOVA, F. M.; WIDER, S.; O'BRIEN. **A methodology for formulating a business strategy in manufacturing firms**. International journal of production economics. v. 60-61, abr., p. 87-94, 1999.

ROCES, César Menéndes. **Problemática y tratamiento de la pequeña y mediana empresa**. Zaragoza: San Francisco, 1982.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SYMNETICS. **O Balanced Scorecard**. Disponível em <<http://www.symnetics.com.br>>. Acesso em: 14 de maio de 2004.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VASCONCELOS FILHO, Paulo; PAGNONCELLI, Demizo. **Construindo estratégias para vencer**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

ZABOT, João Batista Martins; SILVA, Luiz Carlos Mello. **Gestão do Conhecimento: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva**. São Paulo: Atlas, 2002.