

Santos, E.; Silva, F.; Portugal, G. (2014). O balanced scorecard em uma empresa de pequeno porte: um estudo de caso. Contaduría Universidad de Antioquia, 65, 251-268.

O balanced scorecard em uma empresa de pequeno porte: um estudo de caso

Edivaldo Fernandes dos Santos Junior

Mestre em Ciências Contábeis pela UERJ
Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Docente dos cursos de especialização da UERJ e da Faculdade Mackenzie-Rio.
edivaldojr09@hotmail.com

Flávia de Souza Teixeira da Silva

Mestre em Ciências Contábeis pela UERJ
Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Contadora da Petróleo Brasileiro S/A – Petrobras.
fteixeira73@hotmail.com

Guilherme Teixeira Portugal

Doutor em Engenharia Oceânica pela UFRJ
Universidade Federal do Rio de Janeiro. Docente do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da UERJ.
teixteix@hotmail.com

O balanced scorecard em uma empresa de pequeno porte: um estudo de caso

Edivaldo Fernandes dos Santos Junior; Flávia de Souza Teixeira da Silva y Guilherme Teixeira Portugal

Resumo: Devido à competitividade do mundo globalizado, as empresas precisam cada vez mais criar estratégias para as suas ações. Neste estudo evidencia-se a importância de criar estratégias que auxiliem as microempresas e as empresas de pequeno porte. Para isso, o balanced scorecard e as suas quatro perspectivas são utilizados como uma ferramenta gerencial que permite traduzir os objetivos estratégicos de uma empresa em indicadores específicos para cada meta. O objetivo do estudo de caso é elaborar uma sugestão de balanced scorecard para pequenas empresas. A metodologia utilizada foi a de um estudo de caso. Previamente, foi realizado um questionário enviado por meio eletrônico para o gestor de uma empresa de pequeno porte do ramo automotivo e, posteriormente, foi realizada uma entrevista com o mesmo gestor. Através do estudo de caso, pôde-se observar que a primeira etapa para a elaboração de um balanced scorecard é a definição da missão, visão e dos valores da empresa, independente do porte ou segmento. Conclui-se, pela análise de cada perspectiva, que a empresa ainda precisa utilizar indicadores financeiros, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e crescimento para as suas ações e os seus resultados.

Palavras-chaves: *Balanced scorecard; estratégia; pequena empresa.*

El Balanced Scorecard en una pequeña empresa: un estudio de caso

Edivaldo Fernandes dos Santos Junior; Flávia de Souza Teixeira da Silva y Guilherme Teixeira Portugal

Resumen: Debido a la competitividad del mundo globalizado, las empresas necesitan cada vez más crear estrategias para sus acciones. En este estudio se evidencia la importancia de crear estrategias que auxilien las micro y pequeñas empresas. Para esto, el balanced scorecard y sus cuatro perspectivas se utilizan como una herramienta gerencial que permite traducir los objetivos estratégicos de una empresa en indicadores específicos para cada meta. El objetivo del estudio de caso es hacer una inducción al balanced scorecard para pequeñas empresas. La metodología utilizada fue la de un estudio de caso. Previamente, se realizó un cuestionario que se envió por medio electrónico al gestor de una pequeña empresa del ramo automotor y, posteriormente, se realizó una entrevista con el mismo gestor. A través del estudio de caso se puede observar que la primera etapa para la elaboración de un balanced scorecard es la definición de la misión, visión e de los valores de la empresa, independientemente del tamaño o segmento. Se concluye, por el análisis de cada perspectiva, que la empresa aún necesita utilizar indicadores financieros, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento para sus acciones y sus resultados.

Palabras clave: *Balanced scorecard, estrategia, pequeña empresa.*

The balanced scorecard in a small business: a case study

Edivaldo Fernandes dos Santos Junior; Flávia de Souza Teixeira da Silva, and Guilherme Teixeira Portugal

Abstract: Due to the competitiveness of globalized world, companies increasingly need to create strategies for their shares. This study demonstrates the importance of creating strategies that help micro and small enterprises. Thus, the balanced scorecard and its four perspectives are used as a management tool in order to translate the strategic objectives of a company into specific indicators for each aim. The objective of the case study is to elaborate a template for a balanced scorecard for small companies. The methodology used was a case study. Earlier, a questionnaire via e-mail was sent to the manager of a small enterprise in the automobile sector, and, subsequently an interview was carried out as well. Through the case study, it could be observed that the first stage for the elaboration of a balanced scorecard is a definition of the mission, vision, and the values of the company, regardless of size or sector. It is concluded, by the analyses of each perspective that the company still needs to use financial indicators, from clients, from internal processes, from learning and increasing for its securities, and its results.

Keyword: *Balanced scorecard, strategy, small company.*

Le balanced scorecard dans une petite entreprise: une étude de cas

Edivaldo Fernandes dos Santos Junior; Flávia de Souza Teixeira da Silva et Guilherme Teixeira Portugal

Résumé: En raison de la compétitivité du monde globalisé, les entreprises ont besoin de plus en plus de créer des stratégies pour ses actions. Cette étude souligne l'importance de créer des stratégies aidant les micros et petites entreprises. Afin de faire cela, le balanced scorecard et ses quatre perspectives sont utilisées comme un outil de gestion permettant de traduire les buts stratégiques d'une entreprise dans des indicateurs déterminés pour chaque but. Une étude de cas a été la méthodologie utilisée. Auparavant, on a élaboré un questionnaire qui a été envoyé au responsable d'une petite entreprise du secteur automobile par moyens électroniques, et, après cela, un entretien a été réalisé avec lui. À travers de l'étude de cas, il a été observé que la première étape pour l'élaboration d'un balanced scorecard est la définition de la mission, de la vision et des valeurs de l'entreprise, indépendamment de la taille ou secteur. La conclusion, pour l'analyse de chaque perspective, est que l'entreprise a encore besoin d'utiliser des indicateurs fiscaux, des clients, des processus internes et d'apprentissage et de la croissance pour ses actions et ses résultats.

Mots-clés: *Balanced scorecard, stratégie, petite entreprise.*

O balanced scorecard em uma empresa de pequeno porte: um estudo de caso

*Edivaldo Fernandes dos Santos Junior, Flávia de Souza Teixeira da Silva
y Guilherme Teixeira Portugal*

Primera versión recibida en septiembre de 2014 – Versión final aceptada en noviembre de 2014

I. Introdução

O sucesso e a continuidade das organizações estão bastante relacionados com a atenção dispensada à sua missão, valores e definição de estratégias exequíveis e mensuráveis. A era da informação trouxe a necessidade de se tratar os ativos intangíveis da empresa (clientes, relacionamento com fornecedores, propriedade intelectual, capital humano), de criar métricas que extrapolem o cunho financeiro e contábil e sejam capazes de aferir o que, em princípio, não possui expressão numérica.

Nesse sentido, o estudo realizado por Kaplan e Norton e publicado por meio do artigo *“The balanced scorecard – measures that drive performance”* na revista Harvard Business Review em 1992, é o modelo mais difundido na medida em que apresenta alternativas às limitações dos sistemas tradicionais de mensuração do desempenho de uma empresa. Trata-se de um modelo de gestão estratégica e que se traduz pela adoção de indicadores balanceados de desempenho.

O balanced scorecard é a ferramenta de alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa. Visa viabilizar processos gerenciais críticos como, por exemplo, traduzir e, portanto, esclarecer os objetivos e metas para que seus funcionários sejam encorajados a agir de acordo com os interesses da organização.

Para as grandes empresas investir em um plano estruturado de gestão estratégica é uma necessidade primordial, haja vista as dificuldades de comunicação peculiares do seu porte. Também, as micro e pequenas empresas deverão buscar ferramentas de medição de seu desempenho e, assim,

desenvolver seus índices de produtividade e lucratividade. Nesse sentido, o balanced scorecard surge como uma importante ferramenta e tem sido utilizado “por organizações grandes e pequenas, industriais e de serviços, maduras e em rápido crescimento, dos setores público e privado, voltadas para o lucro e sem fins lucrativos” (Kaplan & Norton, 2000, p. 7).

As pequenas empresas igualmente possuem a necessidade de definir sua missão, visão e valores e estruturar suas metas para o alcance dos objetivos estratégicos, bem como as ferramentas que serão utilizadas para medir sua execução.

O presente trabalho verifica se uma pequena empresa, revendedora de peças para automóveis, possui um planejamento estratégico estruturado, medidas de seu desempenho e revisão de suas metas. Foi respondido um questionário e realizada uma entrevista com o gestor da empresa para que a missão, visão e valores pudessem ser descritos, primeiro passo para a elaboração de um plano estratégico de gestão.

O objetivo desta pesquisa é elaborar uma sugestão de plano estratégico para pequenas empresas. Este estudo pode contribuir fornecendo um modelo de indicadores e metas para uma empresa de pequeno porte. Assim, as empresas deste segmento podem adaptá-lo de acordo com os seus objetivos estratégicos alinhados com as quatro perspectivas do BSC (financeira/clientes/processos internos/aprendizado e crescimento), formulando metas e iniciativas para aumentar o seu desempenho no mercado.

II. Referencial teórico

II.1. *Balanced scorecard*

Segundo Ansoff y Mc Donnell (1993), as empresas se tornam a cada dia mais complexas, principalmente em virtude da tecnologia e da globalização de suas relações comerciais. O estudo de um novo sistema de controle gerencial que meça o desempenho é, portanto, de grande importância para estas organizações na medida em que propõe a mensuração, acompanhamento e avaliação de valores os quais não podem ser medidos contabilmente.

Assim, de acordo com os americanos Robert Kaplan e David Norton:

Percebendo que indicadores financeiros que as empresas estavam utilizando não estavam fornecendo informações suficientes para a boa condução do negócio, desenvolveram o *Balanced Scorecard* – BSC, sistema que busca complementar as medições financeiras com outras medidas de desempenho não financeiras. Equilibra objetivos de curto e longo prazos e indicadores de tendências e ocorrências (Gomes, 2006).

Podendo ser traduzido como um conjunto de indicadores balanceados de desempenho, o BSC surge para ser uma alternativa às limitações dos sistemas

tradicionais de avaliação de desempenho. Inicialmente, como um sistema de mensuração do desempenho e, posteriormente, como um modelo de gestão estratégica. Será bastante útil mesmo para as pequenas empresas, desde que possuam sua estratégia de negócio, missão, valores e visão bem definidos.

Possuir uma estratégia definida significa apresentar uma visão de futuro que responde a indagação a respeito de onde a empresa pretende estar em alguns anos e a sua missão enquanto organização, o que permite entender a razão de sua existência (Kaplan, 2001).

Segundo Kaplan e Norton (2004), os cinco princípios gerenciais para que uma organização se torne orientada para a estratégia são:

- Traduzir a estratégia em termos operacionais;
- Alinhar a organização à estratégia;
- Transformar a estratégia em tarefa de todos;
- Converter a estratégia em tarefa de todos;
- Converter a estratégia em processo contínuo;
- Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

A execução eficaz da estratégia envolve três componentes: a descrição, a mensuração e a gestão, considerando sempre que não é possível gerenciar o que não se pode medir, e não há como medir o que não está devidamente descrito. E, independentemente do porte da organização é imprescindível identificar pessoas responsáveis pelas etapas de planejamento, organização de recursos, direção do pessoal e controle das operações (Garrison & Noreen, 2001).

O BSC será a ligação entre a estratégia traçada para a organização e sua operação, incentivando a intensa comunicação entre as unidades de negócio e os executivos na busca pela melhoria de produtos e processos, além de ser uma ferramenta bastante eficaz na transmissão dos objetivos da empresa, de forma que seus funcionários estejam conscientes e, portanto, imbuídos na consecução das metas. Deve ser revisitada de tempos em tempos para ajustes e melhorias, considerando que as múltiplas variáveis que o compõem, como o contexto econômico em que está inserida, sofrem alterações todos os dias.

II.1.1. As quatro perspectivas do BSC

De acordo com a metodologia proposta por Kaplan e Norton (2000), os objetivos estratégicos de uma empresa deverão estar organizados em pelo menos quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e conhecimento. Possuem relação de causa e efeito a partir da perspectiva aprendizado até a financeira, o que redundará em um equilíbrio e uma ponderação dos objetivos de curto e longo prazos. Eventualmente, outras perspectivas poderão ser adicionadas ao BSC para melhor se adequar às peculiaridades de cada empresa.

Segundo Pace *et al.* (2012) os valores dos intangíveis das empresas vem aumentando de forma significativa nos últimos anos, o que reforça a importância de que haja o balanceamento entre as quatro perspectivas, conforme proposição de Kaplan e Norton (2000). As empresas que avaliam seu desempenho baseadas apenas nos relatórios contábeis e financeiros podem estar ignorando grande parcela da execução de sua estratégia.

Figura 1. O BSC fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais



Fonte: Kaplan; Norton (2000).

A perspectiva financeira é bastante importante para a construção do BSC, uma vez que é por meio destas informações que o resultado econômico mais imediato da organização se materializa. Apesar disso, as medidas financeiras traduzem apenas parte de ações pretéritas e, sozinhas, não conseguem orientar a organização para as ações futuras.

Para Kaplan e Norton (1997) “os objetivos e medidas financeiras 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”, e, ainda segundo os pesquisadores, poderá haver diferenças entre as metas financeiras de empresas a depender do grau de desenvolvimento de suas unidades de negócio. Recomenda-se também que os objetivos financeiros devem ser revisitados periodicamente, ao menos uma

vez por ano, com o objetivo de ratificar a estratégia financeira ou adequá-la ao cenário já distinto daquele do momento de sua criação.

A identificação do mercado em que a organização atuará e que, conseqüentemente, será a fonte das receitas previstas na perspectiva financeira é a essência da perspectiva dos clientes. Segundo Kaplan e Norton (1997), “a perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultado relacionadas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com os segmentos específicos de clientes e mercados”.

Esta perspectiva apresenta a forma como a organização se relaciona com seus clientes, os métodos que utiliza para deixá-los encantados e fiéis aos seus produtos, os preços que pratica e sua imagem, o que a diferenciara das demais empresas por meio da criação de valor para o público que se dispõe a atender. E esse valor é o que vai definir a forma de medir o sucesso da empresa no cumprimento de sua estratégia.

Kaplan e Norton (1997) descrevem em suas pesquisas atributos que são essenciais a todas as empresas independentemente do segmento em que atuam:

- Produtos e serviços, ou seja, a empresa deverá ser capaz de atender tanto aos clientes que buscam produtos básicos a preços baixos de um fornecedor confiável quanto aqueles que procuram produtos exclusivos de fornecedores diferenciados;
- No item relacionamento com clientes serão tratadas questões inerentes ao processo de compra propriamente dito, tais como: conforto do cliente, tempo de espera, procedimento pós venda, dentre outros;
- A imagem da organização refletirá a forma como ela é vista por seus clientes. Trata-se de um intangível que pode prospectar novos clientes e fidelizar os atuais na medida em que estes se identificarem com a imagem claramente comunicada.

A constante busca da melhoria dos processos operacionais internos de uma empresa está contida na perspectiva processos internos. Os processos críticos para realização dos objetivos estratégicos e das metas traçadas nas duas perspectivas anteriores devem ser identificados e, geralmente, são medidos por indicadores como taxa de defeito e custo de produção.

A grande diferença entre os modelos tradicionais de gestão e o BSC reside no fato de que enquanto a abordagem tradicional está focada na melhoria dos processos existentes, o modelo do scorecard acaba por revelar processos novos nos quais a empresa passará a buscar excelência, além de incorporar medidas de curto e longo prazo (Kaplan & Norton, 1997).

Finalmente, a perspectiva aprendizado e crescimento se traduz pela identificação da capacidade humana e tecnológica que a empresa possui e as lacunas existentes, ou seja, aquelas que ela deve aperfeiçoar ou procurar para

concretizar sua estratégia. Envolve aspectos de infraestrutura, recursos humanos (satisfação, retenção e produtividade dos funcionários), sistemas e procedimentos necessários para que a empresa alcance um desempenho excepcional.

Esta perspectiva é base da formação dos ativos intangíveis da empresa: capital humano, capital da informação e capital organizacional, e a falta de desenvolvimento destas habilidades pode por em risco todo o planejamento estratégico, bem como os objetivos definidos nas demais perspectivas.

Em resumo, para Kaplan e Norton (2000) o método do balanceamento dos indicadores de desempenho, o scorecard, descreve de forma clara e objetiva quais são as competências e a infraestrutura de que a organização carece (aprendizado e crescimento) para inovar e construir a estratégia correta e eficiente a partir de sua capacidade (processos internos) o que agrega um valor específico para o mercado (os clientes), e que redundará na criação de maior valor aos acionistas (financeira).

II.1.2. Mapas estratégicos: causa e efeito

Os objetivos estratégicos e os indicadores que vão medir o desempenho da organização são o reflexo de sua missão, visão e valores e estão desdobrados nas quatro perspectivas do BSC. Esta é uma das etapas mais importantes para a construção do scorecard.

Para que a estratégia da empresa seja executada em sua plenitude é imprescindível que a mesma seja descrita, comunicada e implementada de maneira lógica e coerente; e o segredo do sucesso é ter pessoas na empresa que a conheçam profundamente. Os mapas estratégicos possuem a função de apresentar como será a execução da estratégia, eles fornecem “uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia, que facilita a definição e gerenciamento dos objetivos e indicadores” (Kaplan & Norton, 2004).

Os mapas estratégicos são construídos por meio da descrição de relações de causa e efeito de cima para baixo, ou seja, primeiramente são descritos os interesses dos acionistas (perspectiva financeira) e quais serão as fontes geradoras de receita (perspectiva clientes). São exemplos de relações de causa e efeito: se os funcionários forem mais treinados para a execução de suas atribuições haverá redução na reexecução de tarefas rotineiras; a redução da reexecução de tarefas rotineiras, acarreta redução das despesas operacionais, que por sua vez aumentará o retorno sobre o capital investido.

II.1.3. Fatores críticos para implantação do BSC

Para Kaplan e Norton (1997) o balanced scorecard não pode ser utilizado da mesma maneira por empresas de segmentos econômicos distintos. A situação mercadológica, a estratégia individual de produtos e o contexto em que a empresa está inserida, todas as variáveis devem ser levadas em consideração.

O processo de construção do BSC deve considerar a necessidade de duas importantes fases:

Planejamento: quando são definidos os principais propósitos e os objetivos do BSC. Também é nesta fase que o apoio da alta administração e a definição dos líderes do projeto são requeridos;

Desenvolvimento: nesta etapa são definidos os indicadores de desempenho, as unidades de negócio que servirão de plano piloto e sua interação com as demais áreas da empresa, elaboração de plano de implantação do BSC.

Os autores identificaram fatores de sucesso na implementação do BSC e assim os descreveram: (i) a organização deve cuidar da tradução da estratégia para a linguagem operacional, de forma a alcançar todos os seus colaboradores; (ii) alinhamento à estratégia e, assim ela será tarefa de todos, indiscriminadamente; (iii) a estratégia deve se transformar em um processo contínuo na organização, considerando a necessidade de revisões periódicas para eventuais ajustes; (iv) forte envolvimento da alta direção da empresa na figura de patrocinadores da estratégia, de forma que o BSC seja visto como um agente impulsionador de mudanças organizacionais.

Gomes (2006) *apud* Kaplan e Norton (1997) identificou barreiras que impedem a implementação do BSC:

Quadro 2. Barreiras à implementação do BSC, identificadas por Kaplan e Norton

Barreira	Comentário
1 - Visões e estratégias não executáveis.	Nesse caso, a empresa não consegue expressar em ações sua visão de forma compreensível e factível. Diferentes grupos de executivos seguem agendas diferentes, de acordo com suas próprias interpretações, por falta de um Consenso quanto ao que significam a visão e a estratégia da empresa.
2 - Estratégias não associadas às metas de departamentos, equipes e indivíduos.	Acontece quando as exigências de longo prazo da estratégia não são traduzidas em valores (metas) para os departamentos, equipes e indivíduos. O foco do desempenho dos indivíduos e equipes integrantes dos departamentos continua ser o cumprimento do orçamento financeiro e suas metas permanecem vinculadas à consecução de metas departamentais táticas de curto prazo.
3 - Estratégias não associadas à alocação de recursos a longo e curto prazos.	Ocorre quando os recursos não são alocados de acordo com os programas de ação e prioridades estratégicas de longo prazo. Neste caso, há um desalinhamento entre os processos de planejamento estratégico e orçamentário.
4 - Feedback tático, não estratégico.	Quando não se sabe que variáveis devem ser controladas e não há feedback sobre como a estratégia está sendo implementada. Usualmente, as informações limitam-se ao desempenho operacional de curto prazo, normalmente relacionado às medidas financeiras, com a comparação entre os resultados reais e orçados, mensais ou trimestrais.

Fonte: Gomes (2006) *apud* Kaplan e Norton (1997).

III. Metodologia

Esta seção tem por objetivo principal apresentar a metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa. Para Gil (1999, p.42), a pesquisa é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

No presente trabalho, a metodologia utilizada do ponto de vista de sua natureza é caracterizada como uma pesquisa aplicada, que segundo Silva e Menezes (2000, p. 20) é aquela que “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”.

Do ponto de vista da forma de abordagem, a pesquisa é qualitativa. De acordo com Malhotra (2001, p. 155), a pesquisa qualitativa é uma “metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona insights e compreensão do contexto do problema”.

Quanto aos seus objetivos, a pesquisa é descritiva. Para Gil (1991), a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, através do uso técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática.

E, por fim, quanto aos procedimentos técnicos foi elaborado um estudo de caso. O estudo de caso tem por objetivo aprofundar o conhecimento acerca de um problema não suficientemente definido (Mattar, 1996).

A coleta de dados para a realização do estudo de caso foi efetuada através do envio por meio eletrônico de um prévio questionário para o gestor de uma pequena empresa do ramo automotivo e, posteriormente, foi realizada uma entrevista com o mesmo gestor. No questionário e na entrevista adotou-se o mesmo roteiro no intuito de entender as ações, os objetivos, as metas e os indicadores que são ou podem vir a ser utilizados pela empresa.

Para Gil (1999), o questionário “é um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado, com o objetivo de quantificar os fenômenos sociais, tais como opiniões, informações e atitudes, em números para classificá-los e analisá-los”.

O questionário possuía as seguintes partes, entre nove e dezesseis questões cada:

1. Dados sobre o respondente;
2. Entendimento da empresa em geral;
3. O planejamento estratégico da empresa;
4. A perspectiva financeira da empresa vinculada ao BSC;
5. A perspectiva clientes da empresa vinculada ao BSC;

6. A perspectiva processos internos da empresa vinculada ao BSC;
7. A perspectiva aprendizado e crescimento da empresa vinculada ao BSC.

Com o questionário já previamente respondido, a entrevista seguiu o mesmo roteiro do questionário e somente buscou acrescentar informações que fossem relevantes para o gestor e para a elaboração deste trabalho. Por meio da entrevista obtém-se “informações acerca do que as pessoas creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram” (Gil, 1999, p. 117).

VIII. Estudo de caso – análise dos resultados

Devido às limitações da empresa estudada, para a elaboração do BSC foi necessário inicialmente construir um planejamento estratégico e analisar cada perspectiva (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento). Somente a partir disso que os objetivos estratégicos, os indicadores, as metas e as iniciativas puderam ser descritas e compuseram o presente trabalho.

IV.1. A empresa em geral e o perfil do respondente

O estudo de caso foi desenvolvido na empresa Tancar Auto Peças Ltda. A Tancar é uma loja que atua no ramo de comercialização de peças para veículos e sua localização é no bairro de São Cristovão, Rio de Janeiro, Brasil.

A empresa possui quarenta e quatro anos de existência, composta atualmente por quatro colaboradores, três vendedores de loja e um motorista para entregas externas, além do empresário. O seu faturamento médio anual está em torno de R\$ 1.500.000 e R\$ 1.800.000, enquadrando-se em empresa de pequeno porte (EPP).

O proprietário do negócio e também gestor que foi o respondente do questionário e o entrevistado trabalha no ramo de autopeças há trinta e dois anos e o seu pai foi o fundador da empresa. Ele possui ensino superior incompleto, e se considera pouco conhecedor das ferramentas gerenciais, com grau 3 numa escala de 1 a 10. Constatou-se que ele não conhece o BSC e que a empresa não possui indicadores para as perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento).

A empresa possui uma forma de gestão centralizada, muito comum em microempresas e empresas de pequeno porte, em que o dono do negócio é o grande tomador de decisões. Segundo Chiavenato (2000, p. 186), a centralização enfatiza as relações escalares, ou seja, a cadeia de comando está intimamente relacionada com a unidade de comando. Abaixo, encontram-se algumas de suas vantagens, principalmente para grandes empresas (Chiavenato, 2000, p. 186):

1. As decisões são tomadas por administradores que possuem visão global da empresa;

2. Os tomadores de decisão no topo são mais bem treinados e preparados do que os que estão nos níveis mais baixos;
3. As decisões são mais consistentes com os objetivos empresariais globais;
4. A centralização elimina esforços duplicados de vários tomadores de decisão e reduz custos operacionais;
5. Certas funções – como compras e tesouraria – permitem maior especialização e vantagens com a centralização.

Entretanto, a centralização possui desvantagens, tais como (Chiavenato, 2000, p. 186):

1. As decisões são tomadas na cúpula que está distanciada dos fatos e das circunstâncias;
2. Os tomadores de decisão no topo têm pouco contato com as pessoas e situações envolvidas;
3. As linhas de comunicação da cadeia escalar provocam demoras e maior custo operacional;
4. As decisões passam pela cadeia escalar, envolvendo pessoas intermediárias e possibilitando distorções e erros pessoais no processo de comunicação das decisões.

Em contraste com algumas desvantagens citadas, nas microempresas e empresas de pequeno porte, os tomadores de decisões geralmente estão bem próximos do negócio e das pessoas e situações envolvidas. Porém, devido ao acúmulo de atividades, há uma sobrecarga de trabalho com a consequente perda na qualidade do desempenho de sua principal função, que é administrar o negócio. Na Tancar, o empresário é gestor, vendedor e até mesmo motorista.

IV.2. Planejamento estratégico e análise de SWOT

A empresa não possui um planejamento estratégico definido, dificultando à implantação de ferramentas de apoio gerencial. Também, tornando a elaboração de um mapa estratégico dispendiosa.

Para Valadares (2002), a missão de uma empresa é uma declaração sobre a razão de ser da organização, aquilo que orienta objetivos e estratégias empresariais, devendo ser expressa em termos objetivos, e entendida por todos da organização.

Segundo Certo e Peter (1993), a definição da missão, visão e dos valores é crucial para o sucesso da empresa, visto que:

- Ajuda a concentrar o esforço das pessoas para uma direção comum;
- Ajuda a assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes;
- Serve de base geral para alocar recursos organizacionais;
- Estabelece áreas amplas de responsabilidade por tarefa dentro da organização;
- Atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais.

Portanto, foi necessário que o gestor refletisse sobre a missão, visão e valores da empresa:

Quadro 3. Identidade Organizacional

Missão: razão de ser da empresa	Vender peças automotivas de qualidade e com bons preços.
Visão: aonde a empresa quer chegar.	Tornar-se a loja de autopeças mais competitiva no Rio de Janeiro.
Valores: são os ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes nos funcionários e nas relações da empresa com clientes, fornecedores e parceiros.	Confiabilidade e Seriedade.

Fontes: os autores

A estratégia de uma empresa deve possuir um plano de ação que esteja integrado com a conjectura do mercado e que possibilite a criação de vantagens competitivas. Para isso, é usualmente utilizado um processo que analisa conjuntamente as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da empresa, a denominada Matriz SWOT (Andrews, 1971). Então, foi efetuada uma análise de ambiente através da Matriz SWOT. Assim, o gestor pôde identificar as principais forças e fraquezas internas e as principais oportunidades e ameaças externas.

Quadro 4. Análise SWOT

Interna (Organização)	FORÇAS - Equipe de trabalho bastante técnica. - Bons vendedores. - Boa imagem no mercado. - Tempo de atuação.	FRAQUEZAS - Baixo capital de giro. - Falta de treinamento e reciclagem para os empregados.
Externa (Ambiente)	OPORTUNIDADES - Vendas para locadoras de automóveis. - Diferenciação no bairro. - Diversificação de produtos para os veículos. - Parceiras com outras lojas.	AMEAÇAS - Concorrentes com preços competitivos. - Falta de peças para os novos veículos. - Facilidade da compra do carro zero km com garantia estendida.

Fonte: Entrevista com o gestor da empresa

IV.3. O BSC e suas quatro perspectivas na pequena empresa

O BSC precisa está alinhado com o planejamento estratégico da empresa analisada. Dessa maneira, a identificação da missão, da visão e dos valores foi essencial para entender a razão da existência da empresa, a posição que ela almeja alcançar futuramente e quais os atributos que permeiam as suas ações. Esses conceitos devem ser plenamente absorvidos pelos colaboradores e está presente nas relações com as suas partes relacionadas, como os fornecedores e os clientes.

A análise de SWOT permitiu constatar quais os pontos críticos na atuação da empresa, onde ela precisa melhorar ou manter. A matriz SWOT desenhada também é relevante para a elaboração do BSC, até porque os indicadores gerados precisam apurar resultados que estejam coerentes com as necessidades da empresa. Não adiantaria desenvolver e calcular um indicador que não tivesse utilidade e impacto direto nos negócios da empresa.

IV.3.1. *Perspectiva financeira*

Para a elaboração da perspectiva financeira, o gestor respondeu preliminarmente sobre os instrumentos que são utilizados para o controle das finanças. Para ele, esses instrumentos são essenciais para as tomadas de decisões e avaliação dos resultados. Entretanto, poucos indicadores são empregados para as análises efetuadas.

Na empresa, o fluxo de caixa diário (entradas menos as saídas de caixa) é a principal ferramenta de auxílio na administração. Na ótica do gestor, só o fluxo de caixa já seria suficiente para entender o andamento das finanças de uma empresa de pequeno porte. Porém, para a elaboração de um BSC e para o desenvolvimento de uma empresa, independente do seu porte, deve-se utilizar mais de uma ferramenta, até para permitir a comparabilidade.

Também, na empresa estudada, é calculado o lucro mensal simplificado da loja (receitas das vendas menos os custos das mercadorias, despesas com pessoal e despesa de aluguel). O lucro não tem levado em consideração as devoluções, os impostos e nem mesmo as despesas com juros de financiamentos obtidos. Dessa forma, a perspectiva financeira contribui significativamente para uma gestão em que os cálculos são extremamente simplificados e causam um impacto negativo nas tomadas de decisões.

De acordo com as respostas do questionário e com a entrevista realizada, os objetivos estratégicos, as metas e as ações que podem ser empregadas na empresa são:

Quadro 5. *Perspectiva financeira*

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Aumentar as vendas mensais	Vendas Líquidas do mês / Vendas Líquidas do mês anterior	Aumentar as vendas em 10% ao mês	Ampliar as redes de parcerias; Aumentar a divulgação da loja; Criar promoções
Ampliar mix de receitas anuais com a venda de peças importadas	Vendas de peças importadas no ano / Vendas totais no ano Vendas de peças importadas no ano / Vendas de peças importadas no ano anterior	Aumentar em 3% as vendas com o incremento das peças importadas	Selecionar fornecedores no exterior com peças de qualidade; Divulgar a oferta das peças importadas

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Diminuir a necessidade de capital de giro em benefício da empresa	Fluxo de Caixa	Reduzir em 5% a necessidade de capital de giro em 6 meses	Negociar prazos de pagamentos com os fornecedores; Reduzir custos operacionais de transporte

Fonte: Questionário e entrevista com o gestor

IV.3.2. Perspectiva dos clientes

Nesta perspectiva, o gestor analisou as necessidades dos seus clientes. Na visão dele, entender aquilo que o cliente requer para se satisfazer é essencial para a continuidade e o desenvolvimento dos negócios, principalmente em um ramo com muitos concorrentes e com o surgimento de novas empresas.

Na Tancar, busca-se atender os clientes com presteza, educação e conhecimento. Para o gestor, um atributo que mais têm retido os seus clientes é o preço baixo. Por isso, esta característica permeia o planejamento estratégico da empresa.

Em 2008, a empresa começou a firmar parcerias com locadoras de veículos no estado do Rio de Janeiro. Assim, a Tancar passou a ser fornecedora exclusiva de peças automotivas para diversas outras empresas e, conseqüentemente, aumentando o número de clientes e alavancando as suas vendas. O sistema de parceiras pode ser uma ótima opção para as microempresas e empresas de pequeno porte que almejam conquistar e reter novos clientes.

De acordo com as respostas do questionário e com a entrevista realizada, os objetivos estratégicos, as metas e as ações que podem ser empregadas na empresa são:

Quadro 6. Perspectiva dos clientes

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Satisfação dos clientes	Nº de reclamações no ano / Nº de reclamações no ano anterior	Diminuir em 100% a quantidade de clientes insatisfeitos em 1 ano.	Tratar os clientes com cordialidade; Elaborar pesquisas de opinião
Retenção de firmas parceiras	Nº de firmas atuais / Nº de firmas do ano anterior	Aumentar em 30% o número de firmas parceiras em 1 ano.	Desenvolver um programa de parceria; Fornecer vantagens competitivas para as firmas parceiras

Fonte: Questionário e entrevista com o gestor

IV.3.3. Perspectiva dos processos internos

Nesta perspectiva, o gestor elencou os principais processos internos da empresa, que são: comprar mercadorias, estocar, comercializar, repor e trabalhar com o excedente. A empresa não oferece serviços pós-venda, mas sempre está preocupada com a qualidade e a durabilidade das mercadorias vendidas.

Na visão do gestor, qualquer problema em um processo interno prejudica o andamento dos negócios e, certamente, afeta as outras perspectivas do BSC. Por isso, os objetivos estratégicos dessa perspectiva devem ser alinhados aos processos mais críticos na empresa.

Portanto, de acordo com as respostas do questionário e com a entrevista realizada, os objetivos estratégicos, as metas e as ações que podem ser empregadas na empresa são:

Quadro 7. *Perspectiva dos processos internos*

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Diminuir o tempo de entrega dos produtos para os parceiros	Tempo de entrega no mês atual / Tempo de entrega no mês passado	Diminuir em 25% o tempo a cada mês	Aumentar a quantidade de funcionários que realizam as entregas
Diminuir o tempo de obsolescência das mercadorias	Quantidade de itens obsoletos / Quantidade de itens totais	Diminuir em 15% o tempo a cada ano	Colocar os produtos de baixa rotatividade na frente da loja; Fazer promoções com os produtos de baixa rotatividade

Fonte: Questionário e entrevista com o gestor

IV.3.4. Perspectiva de aprendizagem e crescimento

A perspectiva de aprendizagem e crescimento permitiu ao gestor identificar quais ações em relação aos funcionários, ao clima organizacional, ao sistema de informação, ou seja, aos aspectos intangíveis empregados na Tancar.

Segundo o gestor, não há indicadores para esta perspectiva por ser uma empresa de pequeno porte. Ele faz este tipo de análise através de sua observação direta e, eventualmente, conversa com um ou dois funcionários. Porém, em qualquer empresa os cálculos podem ser efetuados e gerar resultados que favoreçam o desempenho da empresa.

Então, de acordo com as respostas do questionário e com a entrevista realizada, os objetivos estratégicos, as metas e as ações que podem ser empregadas na empresa são:

Quadro 8. *Perspectiva de aprendizagem e crescimento*

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Diminuir a quantidade de desligamentos	Nº de funcionários desligados no ano atual/ Nº de funcionários desligados no ano anterior	Reduzir a 0 o número de funcionários desligados em um ano.	Promover uma pesquisa de clima organizacional; Buscar atender as necessidades dos funcionários
Aumentar as competências dos funcionários / Promover reciclagem	Nº de treinamentos no ano atual/ Nº de treinamentos no ano anterior	Aumentar em 50% o número de treinamentos realizados.	Oferecer treinamentos aos funcionários; Promover um plano de treinamento específico para cada funcionário

Fonte: Questionário e entrevista com o gestor

V. Considerações finais

De acordo com Kaplan e Norton (1992), “o Balanced Scorecard é um instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia sem menosprezar o desempenho passado.” Conforme visto, o BSC permite criar estratégias para quatro perspectivas de uma empresa (financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e crescimento). A missão, a visão e os valores permeiam o planejamento estratégico e os indicadores facilitam o acompanhamento das metas.

Sendo assim, o presente trabalho mostra que é possível elaborar um BSC para empresas de qualquer porte ou segmento. O mais importante e o primeiro passo é construir um planejamento estratégico que traduza as ações que formarão os pilares das perspectivas. Além disso, as metas precisam ser mensuráveis e atingíveis. Já a análise de SWOT auxilia no elenco das forças e fraquezas internas e das oportunidades e ameaças externas.

Também, o BSC precisa está alinhado com a realidade do ramo e da empresa analisada. Não adianta criar indicadores que não condigam com as necessidades da empresa. Pelo contrário, os indicados devem refletir os pontos críticos para a continuidade e o desenvolvimento do negócio.

Na empresa estudada, até pelo sócio ser o próprio gestor, podem-se observar algumas limitações, como a falta de um planejamento estratégico estruturado. Isso dificulta a elaboração de um BSC, mas não impede que a empresa crie e utilize. Os gestores das microempresas e das empresas de pequeno podem e devem buscar apoio nas ferramentas gerenciais para aprimorar as suas ações, agregar valor e, conseqüentemente, melhorar os seus resultados.

Portanto, como cada ramo de atuação e cada empresa têm as suas particularidades, sugere-se que outros trabalhos explorem novos ramos e empresas distintas. Também, que desperte a relevância do estudo das ferramentas gerenciais em microempresas e em empresas de pequeno porte.

Referências

- Almeida, F. (2002). *O bom negócio da sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, Illinois: Irwin.
- Ansoff, I., & Mcdonell, E. (1993). *Implantando a Administração Estratégica* (2a ed.). São Paulo, Atlas.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2001). *Sistema de Controle Gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (2006). Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília, DF. Recuperado em 15 de dezembro de 2013, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm#art89
- Chiavenato, I. (2000). *Introdução à teoria geral da administração* (6a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Drucker, P. F. (1975). *Administração: tarefas, responsabilidades, práticas*. São Paulo: Pioneira.
- Garrison, R. H., & Noreen, E. W. (2001). *Contabilidade Gerencial* (9a ed.). Rio de Janeiro: LTC- Livros Técnicos e Científicos Editora S/A.
- Gil, A. C. (1991). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Gomes, L. V. C. (2006). *Adaptação do BSC para as MPE's brasileiras: uma pesquisa-ação*. Dissertação de Mestrado, Faculdades IBMEC, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), Jan-Feb, pp. 71-79.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, 71(5), pp. 134-148.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), pp. 75-88.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1997). *Estratégia em Ação: Balanced Scorecard* (4a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2000). *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorcard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2000). Having trouble with your strategies? Then Map It. *Harvard Business Review*, 78(5), pp. 167-176.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2004). *Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis*. Rio de Janeiro, Editora Elsevier.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2004). *Kaplan e Norton na Prática*. Rio de Janeiro, Editora Elsevier.
- Malhotra, N. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- Mattar, F. N. (1996). *Pesquisa de Marketing: Metodologia e Planejamento*. São Paulo: Atlas.
- PACE, E. S., Oliveira, U. A. M. & Alkmin, W. F. (2012). A criação de valor na gestão da mão de obra voluntária no terceiro setor. *Transformare - Centro Franco-Brasileiro de Estudos Avançados sobre Organizações, Inovação e Sustentabilidade*, 1(2), pp. 1-17.
- Silva, E. L. & Menezes, E. M. (2000). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Laboratório de Ensino à Distância, Universidade Federal de Santa Catarina, SC, Brasil.
- Valadares, M. C. B. (2002). *Planejamento Estratégico Empresarial*. Rio de Janeiro: QualityMark.