

# A CONTRIBUIÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* PARA UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE: UM ESTUDO DE CASO

## RESUMO

Nesse estudo evidencia-se a necessidade das pequenas empresas possuírem um eficiente sistema de gestão e de medidas de desempenho, sendo que foi apresentado o *Balanced scorecard* como uma ferramenta para o suprimento desta necessidade, demonstrou-se sua estrutura, objetivo e forma de funcionamento. Através do estudo de caso em uma pequena empresa prestadora de serviços contábeis, procurou-se visualizar como o uso dos conceitos do *Balanced Scorecard* pode contribuir para a gestão global de uma pequena empresa e otimização dos processos. As conclusões do presente estudo são que as pequenas empresas para garantir sua longevidade e competitividade devem estabelecer controles efetivos de seus processos, produtos e serviços, adotando dessa forma ferramentas que se adaptem a suas necessidades e as exigências do mercado, verificou-se que para a empresa estudada, o *Balanced Scorecard* é uma excelente ferramenta para este fim. Percebeu-se que os conceitos e a metodologia do *Balanced Scorecard* podem contribuir para o gerenciamento de uma pequena empresa, sendo uma importante ferramenta para gestão e contribuindo na formulação das estratégias empresariais, assim como, na transformação tais estratégias em ações, sendo esta a principal característica e a maior das vantagens desta metodologia.

Palavras-chave: **Pequenas empresas. Desempenho. *Balanced Scorecard*.**

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

Atualmente existem inúmeros tipos de ferramentas de gestão empresarial, no entanto, são raras as que têm como foco a profissionalização e gerenciamento das pequenas empresas.

Essas empresas possuem uma carência no que se refere ao planejamento, organização e controle de suas atividades e resultados. Por isso é de grande importância que se viabilize a utilização de sistemas de gestão para essas organizações.

A importância de um bom gerenciamento destas empresas não se limita às próprias e sim a toda sociedade, o citado gerenciamento diz respeito ao conhecimento e planificação que os pequenos empresários devem ter de seus negócios e a sua relação com o meio, ou seja, sua capacidade de alinhar estratégias e transmiti-las aos colaboradores, credores, clientes e a sociedade em geral.

Para isso torna-se necessário a utilização de sistemas de gestão e medidas de desempenho, e entre os variados sistemas, destaca-se e sugere-se neste trabalho a utilização do *BSC*, no entanto, o principal questionamento é: Como os conceitos do *Balanced Scorecard* podem ser aplicados em uma pequena empresa para suprimento do *déficit* no gerenciamento?

Neste trabalho, por meio de um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços de pequeno porte, pretende-se analisar as contribuições que a utilização dos conceitos do *Balanced Scorecard* - *BSC* pode trazer para essa organização, considerando suas peculiaridades e limitações.

## 1 INTRODUÇÃO

Vive-se na era da competitividade, da alta performance, da produtividade a menor custo, era em que o tempo é medido por resultados, em que todos os processos devem ser planejados e controlados para que as organizações possam sobreviver no mercado. Já não

basta possuir uma eficaz equipe de tecnologia da informação, de recursos humanos e de gerenciamento, necessita-se de eficiência, inovação, mudanças. Deve-se constantemente rever valores, processos, identificar objetivos, oportunidades, formular estratégias, delinear metas, produzir e disseminar no ambiente interno e externo a missão e visão da empresa, e ainda, transformar os *stakeholders* em parceiros conhecedores, exploradores e seguidores do plano empresarial.

Nesse contexto, cabe destacar que as organizações, independentemente de seu porte, complexidade ou ciclo, estão inseridas de alguma maneira nessa nova ordem empresarial, e por isso, é fundamental adaptar ferramentas de gestão para que sejam mais flexíveis às necessidades de cada organização.

No caso das pequenas empresas, essa necessidade é ainda mais emergencial, visto que tem maior suscetibilidade às instabilidades do mercado e também por sua representatividade para o país, em termos de arrecadação, geração de emprego, renda, diversificação de bens e serviços. Evidentemente que para estas empresas, além do gerenciamento são fundamentais ações do governo e entidades parceiras, no que esse refere aos subsídios, proteção e estímulo a essas organizações, no entanto, este trabalho se restringirá a gestão empresarial.

Os profissionais da área contábil têm um papel de grande importância neste processo, pois eles possuem informações, técnicas e ferramentas úteis para a confecção de um bom sistema de gerenciamento, habilidades essas que devem ser amplamente utilizadas para o desenvolvimento da excelência organizacional.

Para alcançar tal excelência, utilizam-se sistemas de planejamento, controle e de medidas de desempenho, sendo necessário que os diversos profissionais da linha de *staff*, contador, administrador ou engenheiro, se unam em prol dos objetivos estabelecidos e juntos contribuam para a disseminação nos diversos departamentos.

Historicamente as organizações têm utilizado ferramentas de medidas financeiras para avaliar o desempenho de suas ações, motivadas pela grande utilização da gestão de custos que ajudam seus gerentes a administrarem, com mais eficiência suas operações. Contudo, atualmente diversas empresas passaram a utilizar medidas não financeiras de desempenho que iniciam com a assimilação dos objetivos e estratégias.

Desta forma sugere-se o *Balanced Scorecard (BSC)* para suprir a necessidade de aperfeiçoamento destes sistemas.

O *Balanced Scorecard (BSC)*, instrumento que será discutido nesta pesquisa, atualmente é implementado em empresas de grande porte, devido sua complexidade e custos. No entanto, por meio um estudo de caso pretende-se entender seu funcionamento e analisar a viabilidade da utilização dos conceitos desse sistema em uma pequena empresa prestadora de serviços, verificando assim, as possíveis adaptações para sua eficaz empregabilidade e também os ganhos que a organização pode obter com a utilização do mesmo.

## **2 PEQUENAS EMPRESAS**

É evidente a participação e contribuição das pequenas empresas na sociedade, elas expressam-se em estabelecimentos dos mais diversos tipos e características, que desenvolvem atividades de grande relevância para a comunidade, são padarias, mercados, clínicas médicas, salões de beleza, construtoras, lojas de varejos ou atacado, entre outros, contemplando uma gigantesca diversificação de atividades comerciais, indústrias e de serviços.

Estas organizações possuem de forma intrínseca, funções sociais, sejam elas na forma de desenvolvimento e fortalecimento da economia local, viabilização de melhor infraestrutura, pagamento de tributos, oferecimento de postos de trabalho ou mesmo através de ações direcionadas, como programas de responsabilidade social.

Dada a representatividade desse tipo de empresa para o país, precisa-se com urgência que gestores públicos, lideranças locais, profissionais e estudiosos direcionem esforços às pequenas empresas, a fim de estabelecer estratégias considerando este potencial, definir políticas públicas cabíveis a elas, analisando seu comportamento e aprimorando seu sistema de gestão.

A pequena empresa é, em potencial, uma empresa global, pois compete em um mercado globalizado, sendo que necessita além de estar preparada para este mercado, saber aproveitar as oportunidades que ele oferece. De acordo com Almeida (2002, p. 53):

As pequenas empresas encontram com a globalização grandes oportunidades e ameaças, como a entrada de produtos/serviços estrangeiros em seus mercados, com qualidade e preço muitas vezes mais competitivos. No entanto, pequenos empreendimentos podem aproveitar de seu tamanho e flexibilidade para se adaptar mais facilmente as mudanças de mercado e às preferências de seu consumidor.

Desta forma a pequena empresa para alcançar seus objetivos, competir e aproveitar estas oportunidades do mercado, necessita saber exatamente “o que é”, “onde estar” e “onde quer chegar”, para assim definir estratégias para gestão e consolidação no mercado. Deve conhecer suas potencialidades e pontos fortes, para assim, utiliza-los a seu favor.

## 2.1 CONCEITOS E CLASSIFICAÇÕES

No Brasil existem várias definições para micro e pequenas empresas, as quais consideram fatores como número de empregados e faturamento. Segundo o Ministério de Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior as duas principais definições utilizadas no Brasil são a do Estatuto da Micro Empresa e Empresa de Pequeno Porte e a do Mercosul.

Segundo a Lei nº. 9.841/99 - Estatuto da Micro Empresa e Empresa de Pequeno Porte - (BRASIL, 1999), Micro é aquela cujo faturamento é de até R\$ 244.000,00 anual e a Empresa de Pequeno Porte é aquela com o faturamento maior é R\$ 244.000,00 e inferior a R\$ 1.200.000,00.

Outra definição bastante utilizada é a da Lei nº 9.317/96 (Lei do Simples), a qual determina que a microempresa está delimitada a uma receita bruta inferior a R\$ 120.000,00 por ano e empresa de pequeno porte terá uma receita maior que R\$ 120.000,00 e menor que 1.200.000,00 por ano.

Observa-se ainda que determinadas instituições adotam um critério próprio de classificação, como por exemplo, o SEBRAE e o BNDES.

## 2.2 MORTALIDADE DAS PEQUENAS EMPRESAS

As pequenas empresas são muito importantes para economia brasileira. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2006), no Brasil das 5,1 milhões de empresas formais, 98% são de Micro e Pequenas Empresas, sendo responsáveis por 67% do pessoal ocupado no setor primário. Dada esta representatividade, percebe-se, portanto, porque é necessário considerá-las na formulação da estratégia de desenvolvimento para o país.

Em 2004, cerca de 56% das Micro e Pequenas Empresas encontravam-se no setor comercial, 30% de setor de serviços e 14% no industrial, disponibilizando produtos e serviços variados a comunidade.

Inúmeras empresas fecham suas portas nos seus primeiros anos de vida, de acordo com SEBRAE (2004) aproximadamente 50% das micro e pequenas empresas constituídas se extinguem nos primeiros dois anos de vida. Este percentual assusta empreendedores que

anseiam por sucesso e temem por seu patrimônio, e preocupa os governantes que não conseguem consolidar a economia local.

O custo social do fechamento destas organizações relacionam-se com o crescimento da taxa do desemprego, da informalidade e ainda com um potencial desperdício de inversões na atividade econômica.

Na maioria das vezes a mortalidade de uma pequena empresa está relacionada com a falta de planejamento na abertura e gestão do negócio, atualmente o SEBRAE busca, através de programas de consultorias e treinamentos, minimizar tais dificuldades.

O descontrole de capital de giro, a falta de clientes e problemas financeiros ocupam as três primeiras posições no ranking das causas de mortalidade das pequenas empresas, com respectivamente 42%, 25% e 21%.

Além disto, é importante conhecer a situação das pequenas empresas, com o intuito de diagnosticar suas potencialidades e dificuldades, para se criar ferramentas de gestão que sejam flexíveis para este tipo de empresa, e ao perfil dos empresários.

Na pequena empresa, grande parte das atividades são desenvolvidas pelo próprio empresário, tarefas de gestão e operacionais são realizadas por ele, no entanto isto não o isenta da necessidade de ter um bom sistema de planejamento e controle, não cabe a pequena empresa grande staffs ou processos requintados, mas sim, sistema eficientes de gestão, que contribuam para sua perpetuação. De acordo com Drucker (1909, p. 725):

[...] a pequena empresa necessita de seu próprio sistema de controle e informações. Seus recursos são limitados tanto em pessoal quanto em dinheiro. Têm que se assegurar que seus recursos sejam empregados aonde produzem resultados. Sua capacidade de conseguir recursos adicionais é igualmente limitada. Portanto necessita certificar-se que não esgotará sua base financeira. Precisa saber com bastante antecedência quando e onde suas necessidades financeiras aumentarão.

Notadamente os pontos estudados esclarecem a respeito da importância de se pensar estrategicamente nas pequenas empresas, tanto para formulação de políticas e medidas macroeconômicas, quanto para manutenção de suas atividades através de aperfeiçoamento gerencial, visto que este arranjo converge para um plano econômico-social.

No presente trabalho se verificará as contribuições que os conceitos do *Balanced Scorecard* poderão trazer às pequenas empresas, sendo que esta ferramenta de gestão engloba o planejamento, o controle e a avaliação de desempenho, temas de suma importância para estas organizações.

### **3 BALANCED SCORECARD**

Com a competitividade e as novas ordens do mercado, torna-se indispensável, a criação, desenvolvimento e implementação de sistemas de gestão e medida de desempenho para que as organizações sejam mais eficazes e eficientes. Para Hall (2004, p. 98): “Uma organização é eficaz quando realiza seus objetivos, e eficiente quando utiliza corretamente seus recursos”.

Segundo Crepaldi (2004, p. 301)

Medidas tradicionais que têm sido utilizadas no mundo dos negócios, como retorno sobre investimentos, produtividade por pessoa, todas focadas em controle, originadas da função financeira tradicional e referente ao histórico empresarial, podem dar algum sinal relacionado a performance atual e crescimento pontual da empresa, mais não explicitam esforços e resultados orientados para essas áreas, como melhorias, inovações e investimentos voltados à aprendizagem organizacional.

Os gestores das empresas devem estar atentos às necessidades e perspectivas do mercado para administrarem empresas de forma a maximizar seus resultados, fortalecer sua

imagem perante seus *stakeholders* e ainda fornecer informações precisas para que seus gerentes possam ser mais assertivos. Segundo Atkinson (2000, p. 37):

Os administradores devem desenhar sistemas que forneçam informações que ajudem os funcionários a tomar decisões acertadas, não apenas sobre seus recursos organizacionais (financeiros, físicos e humanos), mas, também, sobre seus produtos, serviços, processos, fornecedores e clientes.

São informações financeiras e não financeiras, sobre fatores como: clientes, mercados, produtos, serviços, inovações, qualidade total, custos dos processos, tempo de processamento, capacidade dos funcionários e da empresa.

### 3.1 CONCEITOS E UTILIZAÇÃO

A visão e a estratégia de uma organização orientam o rumo dos esforços individuais e coletivos, é importante identificar exatamente o que se deve monitorar e comunicar em todos os níveis da empresa se estão alcançando as estratégias através das ações pontuais.

Segundo Maher (2001, p. 751), “O *Balanced scorecard* é um conjunto de metas e resultados que mostram o desempenho de uma organização, no atendimento dos objetivos que se relacionam com seus *stakeholders*”.

Desde sua primeira publicação, o conceito de *Balanced Scorecard* mudou, de um conjunto de indicadores que proporcionam, aos gestores, uma visão compreensiva do negócio, passando a ser um sistema de gestão que traduz a estratégia da empresa em um conjunto coerente de indicadores. Segundo Crepaldi (2004, p. 302), “Pode-se definir o *Balanced Scorecard* como um Sistema de Gestão Estratégica que permite a tradução da Visão, Missão e Aspiração Estratégica da empresa em objetivos tangíveis e mensuráveis”.

Desta forma todas as ações da empresa são organizadas para atender as propostas estabelecidas, visando à melhoria contínua, eficácia e eficiência organizacional, de modo que todos os interessados e envolvidos no processo saibam qual seu papel para a obtenção dos resultados planejados.

O *Balanced Scorecard* permite ter o controle da corporação e da forma que estão encaminhadas as ações para alcançar a visão e objetivos. A partir da visualização e a análise dos indicadores balanceados, pode inserir-se ações preventivas ou corretivas que afetem o desempenho global da empresa.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 155), “O *Balanced Scorecard* é um sistema de mensuração para esclarecer, comunicar e implementar a estratégia empresarial, e em cujo também se encontra o enfoque nos processos empresariais”. O *Balanced Scorecard* converte a visão em ação mediante um conjunto coerente de indicadores.

O nome dessa metodologia se dá pelo o equilíbrio entre os indicadores, pois faz um balanço entre os externos relacionados com acionistas e clientes, e os internos dos processos, capacitação, inovação e crescimento, nota-se que também existe equilíbrio entre indicadores de resultados.

Quanto sua a utilização, para Kaplan e Norton (1997, p. 9) adota-se a filosofia do *Balanced Scorecard* para viabilizar processos gerenciais críticos:

- 1) Esclarecer, traduzir e estabelecer consenso da visão e a estratégia da empresa;
- 2) Desenvolver uma equipe executiva;
- 3) Comunicar, educar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- 4) Vincular recompensas à realização dos objetivos estratégicos;
- 5) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- 6) Sustentar investimentos em ativos intelectuais e intangíveis;
- 7) Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico, articulando a visão compartilhada.

Evidencia-se que o *Balanced Scorecard* além de um sistema de gestão e medida de desempenho também contribui na difusão das metas e estratégias empresariais, formando assim uma cadeia de informações e aprendizado onde todos os colaboradores estão envolvidos neste processo.

### 3.2 PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*

O *Balanced Scorecard* define a empresa através de perspectivas e essas são delimitadas de acordo com particularidades da mesma, considerando sua atividade, nível de organização e fatores críticos.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 24-25; 44):

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho, organizado segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Tais medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento da produtividade.

A identificação das quatro perspectivas pelos autores, não significa que essas devem ser únicas e imutáveis, sendo que estas podem e devem ser flexíveis de acordo com as necessidades das empresas.

As perspectivas contribuem para a organização do *BSC* e facilitam a elaboração de objetivos, metas, indicadores e ações, pois se estuda separadamente cada uma delas e posteriormente seus reflexos. Percebe-se que cada perspectiva está de alguma maneira relacionada à outra, e ainda, que há uma interdependência entre elas. Os objetivos estabelecidos para cada perspectiva devem ser coerentes com a visão estratégica da empresa.

## 5 ESTUDO DE CASO NA EMPRESA RG CONTADORES ASSOCIADOS

Cada empresa tem suas características e particularidades portanto o *Balanced Scorecard* não pode vir como um pacote pronto e sim deve ser avaliada sua aplicação em cada caso, sendo que será adaptado ao formato e necessidade da empresa.

O primeiro passo para a elaboração do *Balanced Scorecard* é a mobilização das pessoas para uma mudança organizacional, pois os agentes envolvidos devem entender e querer tal mudança, deve ser avaliado e demonstrado o que se deseja com a implementação, pois a partir deste passo a construção será multidisciplinar.

O estudo de caso foi realizado na empresa RG Contadores Associados, que será apresentada mais adiante, com o apoio do Sr. Nilton Joel Goedert, sócio e gestor, que aceitou contribuir com a presente pesquisa a respeito do *BSC*.

Com relação à escolha da empresa a ser estudada observou-se dois critérios, em primeiro lugar, a confiança e acessibilidade aos dados, e em segundo, a representatividade de tal classe de empresa no universo das micro e pequenas, logo, a organização escolhida trata-se de um estruturado escritório de contabilidade, pertencente a classe definida pelo SEBRAE como Serviços prestados à empresa, que corresponde a 9,58% do universo das micro e pequenas brasileiras.

Para o desenvolvimento do estudo, definiu-se que todos os trabalhos seriam realizados junto ao gestor, com intuito de que posteriormente este utilizasse os resultados desta pesquisa para mobilizar e disseminar o projeto a seus colaboradores, sabendo que nesta etapa devem ser realinhadas as estratégias e realizado amplo trabalho de comunicação e coleta detalhada de informações por todos os envolvidos no processo.

Tal definição deve-se a observação que em grande parte das pequenas empresas o gestor, que muitas vezes se confunde com a figura do proprietário, está direta ou indiretamente envolvido em quase todas as atividades da organização, sejam elas estratégicas, táticas ou operacionais. Verificando-se assim, a primeira adaptação do *BSC* às necessidades da empresa.

Definido isto, iniciou-se os contatos para o desenvolvimento da pesquisa, foram realizados contatos telefônico, eletrônicos e presenciais. Os encontros presenciais foram orientados por questionários pré-elaborados de acordo com os passos sugeridos por Kaplan e Norton (1997), o que possibilitou a otimização do tempo e alinhamento do trabalho.

Tais passos serão detalhados após as considerações preliminares sobre a empresa estudada, consistindo na apresentação de sua história, visão, missão e princípios, bem como, sua estrutura hierárquica.

A empresa estudada chama-se RG Contadores Associados, e trata-se de uma pequena empresa que atua no ramo de prestação de serviços contábeis em Florianópolis.

A empresa presta serviços de Contabilidade Fiscal e Gerencial, Consultoria e Assessoria Contábil, Fiscal e Tributária, Elaboração de Folha de Pagamento e Obrigações Acessórias, Registro e Legalização de Empresas dos mais diversos seguimentos, comercial, industrial, serviços, cooperativas, fundações, autarquias, entidades sem finalidade de lucro, além de prestar serviços para o Imposto de Renda de Pessoa Física.

Em 2003 a empresa recebeu o Selo Catarinense da Qualidade, após implantar o Programa QN - Qualidade Necessária para Empresas de Serviços Contábeis, baseado nos requisitos da Norma ISO-9000. Além de métodos e instrumentais desenvolvidos para esta certificação e manutenção do programa, a empresa definiu, através da análise de seus pontos fracos, fortes, ameaças e oportunidades, a missão, a visão e o princípios da empresa, ficando assim delineados:

#### **a) Missão**

“Gerar informações rápidas e precisas aos nossos clientes, contribuindo para que possam tomar decisões seguras em seus negócios”.

#### **b) Visão**

“Que os nossos serviços sejam vistos pelos clientes e colaboradores com um investimento”

Após a implantação do QN a empresa consolidou sua missão, visão e princípios através de ações que se pode perceber nitidamente no comportamento e gestão da organização, tal percepção da empresa será melhor explicitada através das entrevistas realizadas nas etapas para a elaboração do *BSC*.

Como se pode verificar a empresa estudada trata-se de uma pequena empresa, no entanto, bem estruturada e consolidada no mercado, o que a diferencia em um mercado tão competitivo, para Goedert (2003, p.16) “O sucesso da RG decorre da habilidade em gerar informações, atendendo as necessidades dos clientes através de uma equipe técnica formada de profissionais graduados em contabilidade, muitos deles com pós-graduação, em várias áreas”. O referido autor expõe ainda que, as parcerias externas e trocas de experiências são também responsáveis pelo sucesso.

### 5.3 UTILIZANDO OS CONCEITOS DO *BALANCED SCORECARD*

Apesar da pesquisa não se pretende implementar o *Balanced Scorecard*, para o desenvolvimento seguiu-se às tarefas sugeridas por Kaplan e Norton (1997), fazendo as adaptações e simplificações necessárias para melhor adequação, sendo realizados quatro reuniões com o gestor da empresa, a fim de elaborar o quadro estratégico.

### 5.4 QUADRO ESTRATÉGICO DA EMPRESA RG CONTADORES PARA OS PRÓXIMOS 5 ANOS

Com base nos dados obtidos durante as reuniões realizadas elaborou-se um quadro estratégico para a empresa estudada para os próximos 5 anos, esse quadro é característico do *BSC*, pois busca em um único documento demonstrar objetivos estratégicos, medidas de desempenho e ações que devem ser realizadas em nível estratégico, tático e operacional para o atingimento dos resultados pretendidos.

Observa-se que o quadro estratégico é um importante documento para tomada de decisão, tanto no que se refere a sua elaboração, em que se consegue visualizar quais os aspectos que a empresa está se preocupando mais e quais que devem ser cuidadosamente analisados, quanto depois de constituído, visto que o mapa dará, através das ações estabelecidas, diretrizes para o gestor, assim como coordenadas ao controle das atividades para o alcance dos objetivos e metas.

O quadro estratégico da empresa RG Contadores Associados, constituído para os próximos cinco anos, apresenta os objetivos, metas, indicadores e ações definidos para cada perspectiva da empresa, conforme Quadro 3:

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Metas	Ações
Financeira	Crescimento no faturamento	Fat. Ano Atual / Fat. Ano anterior	Aumento de 15% no faturamento anual	Ampliação do <i>Mix</i> de receita; Ampliação de redes de relacionamentos; Publicidade direcionada em periódicos especializados; Construção de uma nova sede
	Limitação do custo dos funcionários	Faturamento / Custo com folha de pessoal	Limitar em 45% do faturamento mensal	Controle dos impactos financeiros de cada cliente no custo de funcionários.
Clientes	Captação e Fidelização dos clientes	Qtd. Atual de clientes / Qtd. De clientes ano anterior	Aumento de 10% ao ano	Desenvolver relacionamentos para melhoria e expansão dos negócios
	Satisfação dos clientes	Quantidade reclamações atuais/Reclamações de períodos anteriores	Reduzir para 0 o número de reclamações	Implantar número SAC. Implementar Programa de Qualidade Plena
Processos Internos	Adaptação pioneira às novas tecnologias necessitadas pelos clientes	Investimento em TI / Lucro Líquido Número e abrangência dos softwares	Empregar TI a todos os serviços Investimento de 6% do lucro líquido em TI	Estudo e análise constante pela <i>staff</i> e gerência de novas tecnologias. Melhoria dos sistemas de informação.
	Agilizar e aperfeiçoar processos existentes	Valor investido em treinamento da gerência / Lucro Líquido Número e nível de consultoria interna aos gerentes	Gerentes seguros independentes e proativos Investimento de 4% do lucro líquido em treinamento da gerência	Capacitar os gerentes para serem líderes, com formação técnica e humana. Cursos de educação continuada; Controle do fluxo dos processos;

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Metas	Ações
Processos Internos		Tempo atual gasto na execução de determinada tarefa / Tempo Ant. gasto na execução  Valor investido em treinamento do pessoal operacional / Lucro Líquido	Implantação do Programa de Qualidade Plena até 2008  Investimento de 2% do lucro líquido em treinamento do pessoal operacional	Cursos de capacitação e motivacionais.
Crescimento e Aprendizagem	Melhoria do clima organizacional	Qtd de uso da assistência psico-ocupacional no período atual / Uso do período anterior (voluntário)	Manter todos os colaboradores informados sobre a situação da empresa e sua função na mesma.  Adesão de todos os funcionários ao Programa de Qualidade Plena	Capacitação a todos os colaboradores, favorecendo um de profissionalismo e a proatividade.  Periódicos institucionais mensais, divulgando investimentos, planos e resultados  Preparar a gerência para casos de quedas motivacionais
	Satisfação interna	Desligamentos voluntários no período atual/ Desligamentos voluntários no período anterior;  Valor investido em benefícios / Lucro líquido	Benefícios assistenciais todos os colaboradores  Investimento de 3% do lucro líquido em benefícios aos colaboradores	Normatização dos planos e políticas existentes e desenvolvimentos de novas políticas de acordo com novas necessidades.  Desenvolvimento de plano de cargos e salários

**Quadro 3:** Quadro estratégico para os próximos 5 anos da empresa RG Contadores

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

### 5.4.1 Análise do Quadro Estratégico

Para a construção do quadro estratégico utilizou-se as perspectivas sugeridas por Kaplan e Norton (1997), no entanto, sabe-se que se necessário poder-se-ia agregar, eliminar ou substituir tais perspectivas, porém esta análise não está no escopo deste trabalho.

Com relação aos objetivos e metas estratégicas da empresa, observa-se que estão em geral bem definidos, no entanto, percebeu-se na perspectiva de Crescimento e Aprendizagem que a empresa não tem uma estratégia definida para a manutenção ou desligamento dos funcionários operacionais, sendo que a estratégia está direcionada à gerência, embora que seja distribuído investimentos para a capacitação e benefícios a todos os funcionários.

Nem todos os estudantes são contratados após o término do contrato de estágio, que tem a duração de 01 (um) ano, podendo ser prorrogado por mais um, de acordo com a avaliação do estagiário, sendo que constantemente lança-se no mercado novos profissionais com uma história nesta organização, treinados e preparados conforme seus padrões de qualidade e comprometimento.

Portanto, sugere-se que seja desenvolvida uma estratégia de colocação destes jovens profissionais em empresas parceiras ou clientes, criando-se assim, uma espécie de banco de talentos, o que poderá projetar a empresa em outros seguimentos, bem como, poderá garantir motivação para estes funcionários enquanto estiverem na empresa, por outro lado, ter-se-á uma comunicação mais homogênea com o cliente, reduzindo os indicadores de insatisfação e aumentando o grau de fidelização do cliente.

Destaca-se que a empresa tem como meta o aumento de 15% no faturamento anual e a limitação dos custos com a folha de pagamento em 45% do faturamento mensal, de maneira que a empresa deverá controlar a contratação em função desta limitação, ou seja, se considerar um faturamento de R\$ 200.000,00, um quadro de 60 (sessenta) funcionários, um custo mínimo de R\$ 800,00 para a contratação de um novo funcionário, se conclui que somente se poderá contratar um novo funcionário quando a empresa obtiver um aumento de

aproximadamente R\$ 2.000,00 no faturamento, enquanto não se alcança este patamar os funcionários existentes devem suprir as novas necessidades geradas pelo aumento de receita.

Sendo a mão-de-obra um dos principais custos de um escritório de contabilidade esta medida de controle é importante, no entanto, somente poderá ser sustentada por uma remuneração acima do mercado ou com políticas de crescimento ou valorização profissional.

Para composição de tais metas considerou-se que a inflação e reajustes salariais são anualmente repassados para os clientes, portanto, em caso de recessão esta política deveria ser reavaliada.

Os indicadores foram elaborados com base nos objetivos e metas da organização, com a função principal de avaliar seus desempenhos. Os períodos podem se adaptados para que se possa fazer a análise de acordo com as necessidades de controle da empresa, ao se referir em faturamento anual, por exemplo, se entende que se poderá convertê-los em proporções mensais ou mesmo diárias.

Para a definição das ações para esta perspectiva a empresa identificou que a partir delas poderia alcançar os objetivos estabelecidos, sendo que algumas das ações já estão em andamento. A empresa pretende disponibilizar novos serviços no mercado (ampliação do *Mix* de receitas), dentre os quais se destacam: a) Consultoria para gestão empresarial; b) Perícia Contábil; e Digitalização de documentos.

A ampliação de redes de relacionamentos e a propaganda também são fatores importantes para o alcance deste objetivo, visto que a partir destas ações a empresa poderá obter novas oportunidades de negócios.

Existe uma limitação de espaço físico para a realização de determinadas atividades e para contratação de pessoal, desta maneira é imprescindível a ampliação das instalações físicas disponíveis, problema que será resolvido com a construção de uma nova sede com previsão de conclusão para 2008. A opção pela construção da nova sede deveu-se ao elevado custo para manutenção de duas instalações, o que tornaria os processos mais onerosos, e também ao fato de se aspirar maior autonomia para a realização de parcerias.

Com relação às ações estabelecidas para a perspectiva dos clientes, percebeu-se que para o objetivo estratégico de captação e fidelização dos clientes, as ações propostas estão diretamente ligadas a perspectiva financeira, o mesmo ocorre nas demais perspectivas.

Com a implantação do Programa de Qualidade Plena se agregará valor aos serviços prestados e os clientes se beneficiarão com os novos padrões de excelência, sendo que estarão mais satisfeitos. O número específico para atendimento à cliente (SAC), será importante para o controle referente à medição de reclamações, sugestões ou elogios relatados pelos clientes, o que possibilitará a avaliação do desempenho.

No que tange a captação e fidelização dos clientes, além das ações estabelecidas para o aumento de faturamento que tem reflexos diretos neste objetivo considera-se o desenvolvimento de relacionamento para melhorias e expansão dos negócios, lê-se principalmente as parcerias com profissionais de alto nível que podem ser necessitados pelos clientes, entre os profissionais destacam-se, auditores, advogados e informáticos.

Na perspectiva de processos internos estabeleceu-se objetivos de base tecnológica e humana, nota-se que ações estabelecidas na perspectiva dos clientes exercem influências sobre esta perspectiva.

O investimento em tecnologia, bem como, no capital intelectual da empresa, são fatores críticos para a realização eficaz dos processos internos, portanto, a empresa qualificada nestes aspectos amplia suas possibilidades de crescimento, sendo consideradas bastante relevantes as ações estabelecidas para o atingimento dos objetivos definidos para esta perspectiva.

Cabe destacar que estas ações se caracterizam por sua constância, pois com a rapidez que se desenvolvem novas tecnologias, a multiplicidade de informações disponíveis e as mudanças de cenários, torna-se fundamental esta continuidade.

Com relação às ações estabelecidas para a Perspectiva de Crescimento e Aprendizagem pode-se dizer que estão intrinsecamente ligadas as demais perspectivas.

A capacitação, a divulgação dos objetivos e planos, bem como a homogeneidade dos mesmos são itens cruciais para a melhoria do clima organizacional e a satisfação interna, sendo estes fatores que determinam a motivação dos funcionários e que influencia diretamente na produtividade e excelência nos serviços realizados.

Verifica-se que com o quadro estratégico pode-se ter um claro panorama do posicionamento da empresa com relação aos seus objetivos, metas, indicadores e ação para o alcance dos resultados desejados.

## 5.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTUDO DE CASO

A empresa estudada por se tratar de uma organização bem estruturada, possui sua missão definida, assim como, controles internos que subsidiam o planejamento, controle e tomada de decisão, o que facilitou a elaboração do quadro estratégico utilizando-se os conceitos do *BSC*.

Caso a empresa não possuísse estes requisitos dever-se-ia desenvolver previamente conceitos de pensamento estratégico, missão, visão, metas e indicadores, além de destacar a necessidade de alguns tipos de controles internos. Conceitos que devem ser conhecidos e utilizados por todas as organizações, pois possibilitam maior eficiência e comprometimento organizacional.

Um modelo de *BSC* que atenda uma pequena empresa deve considerar suas limitações e especificidades, sendo que as adaptações a elas devem ser vistas como um desafio pelo gestor ou consultor externo e não como fatores determinantes para a não implementação de determinada ferramenta.

A metodologia do *Balanced Scorecard* é caracterizada por sua complexidade, sendo necessários sofisticados sistemas de controle e *softwares* de alta tecnologia, no entanto, para a disseminação da “Estratégia em ação” não se necessita tamanha complexidade. Por esse motivo durante a realização deste trabalho procurou-se simplificar os conceitos e métodos para que se pudesse testar esta ferramenta em uma pequena empresa, que por sua vez tem uma estrutura mais simples e flexível.

A avaliação do possível uso do *BSC* em uma empresa de pequeno porte se justifica pela necessidade de gestão estratégica deste tipo de organização para se manterem no mercado e defende-se o *BSC* como uma ferramenta poderá dar uma visão bem clara dos caminhos que a empresa deverá trilhar para alcançar seus objetivos futuros.

Além disso, o *BSC* fornecerá uma espécie de roteiro para a organização, que deverá ser disseminado a todos os setores da empresa para que se consiga maior comprometimento dos colaboradores.

O escopo deste estudo de caso foi verificar as possíveis contribuições do *BSC* para uma empresa de pequeno porte, nos limitando então, a elaboração de um quadro estratégico utilizando-se dos ensinamentos de Kaplan e Norton (1997). A implementação ou não do *BSC* será determinada pelo gestor da empresa.

Quanto às limitações para o desenvolvimento desta metodologia em uma pequena empresa, pode-se citar adequação e simplificação necessária que podem possibilitar desvios e falhas, a própria cultura da organização e dos gestores, o momento e fase da empresa, e ainda a administração dos tempos para a realização das tarefas.

Com relação a cultura da organização, podem ser necessários grandes esforços já na apresentação da proposta, pois é sabido que há certa tendência nas pessoas de não aceitarem mudanças e por falta de conhecimento pensarem que tudo está funcionando corretamente. E também se deve considerar que muitos empresários embora tenham grande conhecimento prático, não estão acostumados a discutir ou analisar de que maneira os resultados não financeiros e as vezes até os financeiros podem interferir na tomada de decisão.

O cronograma para a implementação do *BSC* deve ser estabelecido conforme a necessidade da organização, mas com base neste estudo sugere-se que as tarefas sejam realizadas em curto espaço de tempo, para que haja uma continuidade de raciocínio, portanto a análise da fase em que se encontra a empresa é bastante relevante.

Para a empresa estudada a relação custo/benefício deste estudo foi bastante compensatória, pois contribuirá para a implementação de projetos futuros, já que no quadro estratégico constam os objetivos, metas, indicadores e ações necessárias para a empresa, além de ter um custo zero e os trabalhos terem sido realizados em horários não comerciais.

Durante o estudo pensou-se em como aumentar a lucratividade, como satisfazer os clientes, como captá-los, de que forma motivar os funcionários, como melhorar os processos organizacionais e agregar valor serviços. Constata-se que a absorção da cultura de pensar estrategicamente sobre a empresa, já possibilitaria que elas se colocassem no mercado, mas preparadas e competitivas.

Sabe-se que todo planejamento e controle devem ser constantemente avaliados e alterados conforme as necessidades da empresa, o mesmo ocorre com o *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de gestão, desta maneira esta metodologia deve ser adaptada a pequena empresa e constantemente reavaliada para garantir sua eficácia.

## 6 CONCLUSÕES

As pequenas empresas, assim como as empresas de médio e grande porte, necessitam de sistemas de gestão para poderem competir no mercado, no entanto, cada tipo de empresa deve possuir sistemas específicos para sua estrutura, sendo que não cabem às pequenas empresas, sistemas extremamente sofisticados e complexos, visto suas limitações, principalmente ao que se refere ao orçamento e recursos humanos.

Deve-se desenvolver nas pequenas empresas uma cultura de excelência para que assim, possam expandir e se projetar no mercado. Ao falar de excelência empresarial é fundamental que se considere a saúde financeira, os processos organizacionais, a relação com clientes e fornecedores e ainda, valorização dos colaboradores. Para tanto se necessita substituir métodos empíricos, por técnicas e conceitos atuais e eficazes.

Por isso entre tantos métodos e ferramentas de gestão empresarial é sugerido o *BSC* para o aperfeiçoamento de uma pequena empresa, visto que este, já em sua estrutura original, alerta o gestor sobre aspectos importantes para o sucesso da organização. Observa-se que dificilmente um sistema será eficaz se não for adaptável às necessidades empresariais, logo, características específicas das empresas não devem ser consideradas como entraves para sua implementação e sim como um desafio para o aprendizado e desenvolvimento organizacional.

Para o desenvolvimento deste trabalho seguiu-se o referencial teórico desenvolvido por Kaplan e Norton, no entanto, procurou-se realizar as simplificações e adaptações necessárias para sua elaboração no tipo de empresa estudada, mantendo sua essência para que os resultados encontrados não fossem de certa maneira desvirtuados.

O entendimento e disseminação de conceitos gerenciais e principalmente de pensamento estratégico para as empresas de pequeno porte podem ser decisivos para seu sucesso, visto que, conforme foi estudado no decorrer deste trabalho inúmeras empresas brasileiras fecham suas portas já nos primeiros anos de existência, ocasionando assim diversos

problemas de ordem econômica e social, sendo então, de grande importância a disponibilização de novas tecnologias empresariais para as pequenas empresas, de forma a garantir a competitividade dos 98% das empresas brasileiras.

O objetivo geral deste trabalho é demonstrar de que forma os conceitos do *Balanced Scorecard (BSC)* contribuirão para uma pequena empresa. Sendo utilizados os conceitos do *BSC* para o aperfeiçoamento do sistema de gestão e medida financeira e não financeira de desempenho da organização estudada. O que nos possibilita almejar que estes sejam usados em outras empresas de pequeno porte contribuindo para a perpetuação, aperfeiçoamento e excelência empresarial.

Para implementar um sistema de gestão se necessita muitas vezes de uma mudança na cultura e mentalidade organizacional, o que pode ser a parte mais delicada de todo o processo, visto que os gestores e todos os envolvidos devem compartilhar este desejo por melhorias e aperfeiçoamento. A visão e a missão bem definidas e disseminadas na organização podem contribuir significativamente para esta questão, pois geram um compromisso e compartilhamento de idéias entre os envolvidos.

Outro aspecto delicado, mas necessário para a sobrevivência da organização, é a capacidade do empresário em pensar e planejar estrategicamente, visto que em geral está tão envolvido com os problemas operacionais que não consegue projetar a empresa ou mesmo aproveitar as oportunidades do mercado, ficando sempre as margens deste. Apesar de ser difícil o rompimento desta barreira é fundamental para a perpetuação empresarial a evolução da visão tática e operacional, para uma visão estratégica.

O *BSC* possibilitou, através de seus conceitos e métodos, à organização estudada, que tenham uma visão clara das estratégias, objetivos e metas empresariais, esclarecendo e estabelecendo consensos. Permite assim, uma melhor comunicação e alinhamento de tais objetivos para as necessidades da empresa, verificando onde e como a organização deve agir, focando nos fatores críticos de sucesso como ativos financeiro, intelectuais e intangíveis.

O processo de elaboração do *BSC* teve como resultado maior clareza sobre a situação da empresa, pois se realizou um estudo detalhado sobre ela. Também uma documentação simplificada do planejamento e técnicas que permitam o controle dos processos e atividades para o alcance dos objetivos. Destaca-se que como em qualquer método de planejamento e controle, o *BSC* deve ser revisado e reavaliado constantemente para garantir sua eficácia.

Com base no estudo de caso percebeu-se que os conceitos e a metodologia do *Balanced Scorecard* podem contribuir para a empresa estudada, sendo uma importante ferramenta para gestão e contribuindo na formulação das estratégias empresariais, assim como, na transformação tais estratégias em ações, sendo esta a principal característica e a maior das vantagens desta metodologia.

## REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BRASIL. **Lei nº. 9137 de 1996**. Dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte, institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte - SIMPLES e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Leis/L9317.htm> . Acesso em 09/06/2007.

\_\_\_\_\_. **Micro, pequenas e médias empresas: definições e estatísticas internacionais**. Disponível em:

<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sdp/mpm/forPermanente/dadSegmento/defineMPE.PDF> . Acesso em 09/06/2007.

\_\_\_\_\_. **Lei nº. 9841 de 1999.** Estatuto da Micro Empresa e Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Leis/L9841.htm>. Acesso em: julho de 2006.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática.** 3ª.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas.** São Paulo: Pioneira, 1975 – 3v. (Biblioteca pioneira de administração e negócios)

GOEDERT, Nilton Joel. **Relato da experiência de implantação do programa qualidade necessária para empresas de serviços contábeis na empresa RG Contadores Associados.** Trabalho de conclusão do curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial. Florianópolis, 2003.

HALL, Richard. **Organizações: estruturas, processos e resultados.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** 4ª. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

\_\_\_\_\_. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis.** 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROBINS, Stephen P. **Administração: Mudança e Perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

\_\_\_\_\_. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil.** Relatório de Pesquisa. Brasília, 2004. Disponível em 15/06/2007.