



O *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO PARA AS PEQUENAS EMPRESAS

Érika Regina Tomen das Neves, e-mail: erikaregina_18@hotmail.com

Universidade Estadual do Centro Oeste / Mestrado em Administração / Guarapuava/PR

643

Resumo: A melhoria do desempenho organizacional, tem sido um dos objetivos principais das grandes e pequenas organizações. A busca da racionalização na gestão e a necessidade de melhoria da qualidade dos produtos e processos, motivaram a adoção de ferramentas que venham de encontro a esta necessidade. O presente trabalho objetiva apresentar um procedimento para a implantação do *Balanced Scorecard* em pequenas empresas. A partir dos estudos sobre as características das pequenas empresas e do *Balanced Scorecard*, sugere-se um procedimento que pode ser aplicável às pequenas empresas e, capaz de identificar os benefícios que a ferramenta pode trazer para estas organizações.

Palavras-Chave:

Ferramentas de gestão, Gestão de processos, Pequenas empresas.

1. Introdução

O planejamento e organização são essenciais para o bom êxito de qualquer empresa, e desde muito tempo que uma das preocupações fundamentais das empresas perpassa pela produção de produtos e prestação de serviços com qualidade, ampliando esforços para melhorar a qualidade, bem como identificar e desenvolver sistemas de gestão da qualidade, como alternativa de obter clientes satisfeitos, com reflexos em seus resultados.

Essas preocupações tornam-se mais evidentes, frente ao contexto de globalização e de competitividade em que atualmente nos encontramos. Tais elementos são essenciais na determinação da estratégia mais adequada às necessidades das organizações, principalmente para aquelas que estão ingressando no mercado, ou que dispõe de poucos recursos para implementar ferramentas para a gestão da qualidade, como as de pequeno porte.

Deste modo, torna-se necessário a utilização de sistemas de gestão e medidas de desempenho permanentemente atualizada e amplamente reconhecida e validada no mundo



empresarial, e entre os variados sistemas, destaca-se e sugere-se neste trabalho a utilização do *Balanced Scorecard*.

O presente artigo tem como objetivo elucidar algumas ideias acerca da importância e características do *Balanced Scorecard*, bem como verificar a sua aplicação nas pequenas empresas. Justifica-se a escolha do tema, observando a contribuição teórica do estudo, pelo fato de apresentar o *Balanced Scorecard* como uma ferramenta com reconhecimento, seja no âmbito acadêmico, ou no âmbito empresarial, como uma poderosa ferramenta de gestão, investindo no ambiente no qual se encontra, de forma a melhor auxiliar as empresas no processo de acompanhamento e controle da tomada de decisão.

Diante do exposto, cabe a formulação problemática para o estudo em questão: Há viabilidade da implantação do sistema do *Balanced Scorecard* nas pequenas empresas?

2. *Balanced scorecard*

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido pelos professores Robert Kaplan e David Norton, de Harvard, no início da década de 1990. Sua criação deu-se em função da comprovação de que as ferramentas tradicionais de indicadores financeiros se mostravam ineficientes para medir todas as atividades empresariais. Esse sistema é composto por quatro perspectivas que auxiliam no processo de implementação da estratégia. São elas a perspectiva financeira, a perspectiva do cliente, a perspectiva dos processos internos e a perspectiva da aprendizagem e crescimento.

Eccles (2000) escreve que “as principais empresas industriais e de serviços passaram a ver a qualidade como arma estratégica nas batalhas competitivas”. Neste cenário de competição, a perspectiva estratégica é indispensável para que a organização se diferencie no mercado. De acordo com Porter (2000), é necessário manter uma posição estratégica clara e precisa, pois desta resultaria a vantagem competitiva. A estratégia está diretamente relacionada com a escolha dos fatores que diferenciam a empresa de seus concorrentes.

Nesse sentido, sistemas de gerenciamento de desempenho destinados a implementar as estratégias têm de ser hábeis para criar uma linguagem única, “traduzindo” a estratégia para seus empregados, tornando-os capacitados para atuar de forma efetiva e consciente no esforço de implementação. Segundo Kaplan e Norton (2000), as organizações, hoje, precisam de uma linguagem para a transmissão da estratégia, dos processos e sistemas que cooperam para sua implementação, gerando *feedback* sobre ela.



Frente a essa questão, Robert Kaplan e David Norton apresentam, na década de 1990, o *Balanced Scorecard*, um sistema que contempla indicadores não somente financeiros, como também não-financeiros, provenientes da estratégia da organização. A capacidade de comunicar a visão e a estratégia através de indicadores de desempenho oriundos de objetivos estratégicos e metas que interatuam em meio a um arcabouço lógico de causa e efeito é o seu grande diferencial (KAPLAN e NORTON, 1997).

Com base nisso, as ações da empresa devem ser organizadas de modo que atendam as propostas estabelecidas, apontando à melhoria contínua, à eficácia e eficiência organizacional, de forma que todos os interessados e envolvidos no processo tenham conhecimento do seu papel para o alcance dos resultados projetados.

A denominação dessa ferramenta se dá pelo equilíbrio entre os indicadores, visto que faz um balanço entre os externos relacionados com acionistas e clientes, e os internos dos processos, capacitação, inovação e crescimento, existindo ainda, equilíbrio entre indicadores de resultados.

Kaplan e Norton (1997) acreditam na adoção do *Balanced Scorecard* para viabilizar processos gerenciais críticos, tais como o esclarecimento, tradução e estabelecimento do consenso da visão e estratégia da empresa; o desenvolvimento de uma equipe executiva; a comunicação, educação e associação dos objetivos e medidas estratégicas; a vinculação de recompensas à realização dos objetivos estratégicos; o planejamento, estabelecimento de metas e alinhamento de iniciativas estratégicas; a sustentação de investimentos em ativos intelectuais e intangíveis e na melhoria do *feedback* e do aprendizado estratégico, articulando a visão compartilhada.

As primeiras unidades de organização do *Balanced Scorecard* são suas perspectivas, que podem ser observadas na Figura 1. As perspectivas definem quais os principais assuntos que devem ser tratados quando realizada a análise da estratégia da empresa.



Figura 1 - Perspectivas do *Balanced Scorecard*. Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

De forma descritiva, na perspectiva financeira, têm-se como indicadores o ROI (*Return On Investment*), o valor econômico agregado, a lucratividade e o aumento/mix de receitas e produtividade de custos, observando como a empresa é vista pelos acionistas. No que se refere a clientes avaliam-se, sobretudo a satisfação e a retenção dos mesmos. *Market Share* (participação de mercado), participação de contas e novos clientes. A perspectiva dos processos internos admite indicadores de qualidade, tempo de resposta, custo e lançamento de novos produtos, focando sempre nos processos de negócios, que atendem acionistas e clientes. Quanto à perspectiva de aprendizado e crescimento, são definidos indicadores de satisfação dos colaboradores e também a disponibilidade dos sistemas de informação, buscando a inovação através das pessoas (KAPLAN e NORTON, 2004).

A estrutura do *Balanced Scorecard* contempla diversos elementos, tais como o mapa estratégico, que é um esquema de descreve a estratégia da organização através de objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro perspectivas. Os objetivos Estratégicos, que representam o que deve ser alcançado. Os FSC (Fatores Críticos de Sucesso) são os desafios, obstáculos e restrições ao alcance de objetivos. Os indicadores que são métricas para o acompanhamento dos objetivos. As metas representam o nível de desempenho ou melhoria necessária, e os planos de ação que são a estruturação das ações-chave para a concretização dos objetivos.



Independentemente do grau de maturidade do planejamento, da implementação e do monitoramento da estratégia nas organizações, existem ainda, muitas barreiras que atrapalham o êxito da efetiva implantação do *Balanced Scorecard*. A barreira da visão estratégica passa a existir quando as pessoas não entendem a estratégia da organização, a barreira gerencial ocorre quando os responsáveis pelo nível gerencial dedicam pouco tempo à estratégia, a barreira dos recursos predomina quando organizações não conectam seus orçamentos à estratégia, e a barreira humana, acontece quando não há muito incentivo da força de trabalho vinculada à estratégia (KAPLAN e NORTON, 2004).

Todavia, é imprescindível a eliminação dessas barreiras para o bom andamento do *Balanced Scorecard*. Algumas medidas que podem ser alocadas para a eliminação dessas barreiras, tais como a tradução da estratégia a partir de objetivos e indicadores para mitigar a barreira da visão, a barreira na Gestão da estratégia pode ser combatida através do aprendizado, comunicação e *feedback* contínuo. A barreira humana pode ser modificada através da ampla comunicação, desdobramento e alinhamento, e com relação à barreira dos recursos, pode ser melhorada com o correto planejamento de recursos e orçamento vinculados à estratégia (KAPLAN e NORTON, 2004).

De acordo com Rocha e Selig (2002), o *Balanced Scorecard* preenche o espaço da maioria dos sistemas gerenciais, que é a carência de um processo sistemático que implemente e obtenha um *feedback* sobre a estratégia que está sendo utilizada, e ainda, quando utilizado em pequenas empresas, possa facilitar o processo de gerenciamento conduzindo estas na manutenção da sua sobrevivência ao promover a gestão da sua estratégia.

3. Pequenas empresas

As pequenas empresas na competição de um mercado globalizado necessitam de preparação para enfrentar este cenário, bem como saber empregar as oportunidades que ele oferece. Conforme se verifica na seguinte afirmação:

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 (VICENTE et.al., 2012, p.53).

As pequenas empresas possuem características peculiaridades marcantes, como por exemplo, o está relacionado a sua administração, em que seus proprietários são representados

por uma única pessoa ou um grupo pequeno de indivíduos. Em que ações relativas às áreas de gestão são exercidas de forma cumulativa por poucas pessoas, quando não, por uma única pessoa, o empresário (RASILA, JOHANNA e NENONEN, 2010).

Com a popularização e evolução do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gerenciamento estratégico, muitos estudos foram desenvolvidos com o intuito de atender a diferentes contextos organizacionais. Uma vez que as pequenas empresas, de acordo com suas características, são desprovidas total ou parcialmente de uma formalização de alguns processos básicos de gerenciamento, faz-se necessário que a implementação do BSC percorra um caminho simples no nível de compreensão e aplicabilidade para se tornar de fácil acesso a todos da empresa.

Uma proposta de abordagem metodológica para implementação do *Balanced Scorecard* em pequenas empresas foi proposta por Ottoboni (2002), um esquema básico da abordagem para implementação do sistema de gerenciamento estratégico do desempenho em pequenas empresas, demonstrado na Figura 2.



Figura 2 - Abordagem proposta para implantação do *Balanced Scorecard* em pequenas empresas. Fonte: Adaptado de Ottoboni (2002).

No processo de implantação do *Balanced Scorecard* em pequenas empresas, acontece o esboço de um plano típico e sistemático que se desenvolverá em três etapas subdivididas em seis tarefas, que proporcionam a todos os envolvidos o alcance dos seus objetivos estratégicos (OTTOBONI, 2002).



4. Procedimento proposto para a implantação do *balanced scorecard* em pequenas empresas

Na primeira etapa, segundo Ottoboni (2002), ocorre a preparação do ambiente de aplicação. Ocorre nessa etapa a tarefa 1, em que acontece o esclarecimento de muitas dúvidas geradas sobre como o *Balanced Scorecard* poderia ajudar o empreendimento ou mesmo de que forma poderia gerar resultado prático nas pequenas empresas. É interessante nessa etapa a intervenção de um mediador para trabalhar na conscientização da administração da empresa sobre os benefícios do *Balanced Scorecard*, preferencialmente, uma pessoa de fora da empresa, visto que nesta modalidade de organização, os colaboradores cuidam de diversas funções e podem não dispor de tempo e intensidade necessários para atender às demandas da implantação do processo.

Ottoboni (2002), apresenta que, a segunda etapa consiste na etapa da elaboração, que inclui a tarefa 2, em que ocorre o conhecimento da organização e preparação do processo de discussão. Dada a conscientização e sensibilização para a implementação do *Balanced Scorecard* faz-se necessário conhecer estruturalmente a empresa, suas condições, e identificar suas características, com o intuito de tornar mais explícitas a missão, a visão e a estratégia da empresa.

Nesta etapa, é interessante verificar a capacidade produtiva e de vendas da empresa, com a avaliação cada setor, bem como seus recursos humanos e técnicos disponíveis e os que serão necessários disponibilizar. Posteriormente, o mediador pode estabelecer um ambiente de discussão com os proprietários da empresa, com relação a posição em que a empresa se encontra no mercado, visualizando suas características internas e condições externas.

O confronto de conhecimento entre proprietário e mediador enriquece o processo de discussão ajudando na definição ou revisão da missão, na visão e estratégia que darão sustentação para todo o desenvolvimento de implantação da ferramenta na empresa.

A missão e a visão, juntas, compõem uma importante ferramenta gerencial, indicando o que a organização representa, por que ela existe, quais são seus objetivos, onde se quer chegar e os pontos importantes que precisam de mais atenção, exercendo significativo impacto sobre os vínculos dos colaboradores com a empresa e sobre o seu desempenho, conceitos que devem ser conhecidos e utilizados por todas as organizações, pois possibilitam maior eficiência e comprometimento organizacional. É a definição da orientação da estratégia (COSTA, 2004).



A tarefa 3, trazida por Ottoboni (2002), consiste em estabelecer as perspectivas e objetivos estratégicos. O mediador pode apresentar documentos relativos a missão, a visão e a estratégia estabelecendo as quatro perspectivas citadas no modelo original de Kaplan e Norton (1997).

A elaboração dos objetivos estratégicos do processo constitui o terceiro passo. Tais objetivos são os resultados mensuráveis, que tem a finalidade de cumprir a visão da empresa. Porém, só serão eficazes se forem estabelecidos de maneira a serem mensuráveis e exercerem influência sobre os gerentes e colaboradores (RAMPERSAD, 2004). Portanto, os objetivos estratégicos precisam ser simples, de fácil compreensão, e suficientemente práticos para o alcance de resultados a curto prazo e de fácil visualização por parte dos proprietários e demais colaboradores envolvidos.

Com relação a tarefa 4, Ottoboni (2002) define que é o momento em que se estabelecem indicadores para as perspectivas, metas de superação e planos de ação. Indicadores esses, que são critérios de mensuração referentes aos fatores críticos e aos objetivos, através dos quais se tem a possibilidade de avaliar o funcionamento dos processos (RAMPERSAD, 2004).

Nesta fase é necessário que o mediador tome conhecimento de todos os processos funcionais de cada setor, viabilizado através de entrevistas individuais com colaboradores e líderes de cada setor, obtendo informações que lhe servirão de suporte, para que, em seguida, selecionem-se os fatores relevantes e incorporadas as prioridades como as metas e planos de ação.

Na tarefa 5, Ottoboni (2002) trata da preparação da implantação e aprovação final. A formulação das iniciativas ou estratégias de melhoria organizacional, que representam as providências que devem ser adotadas para a realização dos objetivos, também chamado de plano de ação (RAMPERSAD, 2004).

A terceira etapa contempla a implantação do *Balanced Scorecard*. Nessa etapa se concentra a tarefa 6, com a colocação do sistema em funcionamento, revisões dos objetivos estratégicos, metas e indicadores de desempenho. Se faz necessário, o monitoramento constante das informações, e a verificação dos benefícios alcançados com o BSC, para garantir o sucesso da implantação (OTTOBONI, 2002).

Depois de realizadas as citadas etapas se faz necessária a avaliação contínua do desempenho para a devida correção dos possíveis distúrbios. Os passos supracitados apresentam os parâmetros para elaboração das metas estratégicas. Todavia, é indispensável dentro da empresa, a existência de uma coordenação que se responsabilize pelas medições e análises dos indicadores, planejando e fazendo reuniões com o propósito de coletar dados dos



diversos setores, discutindo e selecionando os melhores indicadores de desempenho, desenvolvendo assim, uma interação entre os participantes (WONG; LAM; CHAM, 2009).

A proposta de implantação do *Balanced Scorecard* aplicado a uma pequena empresa, visa alterar mecanismos de funcionamento de um sistema que funciona, apesar das deficiências, e se alia às próprias características de uma pequena organização, onde os processos não são totalmente formalizados, e por isso, apresentam-se como barreiras naturais à implantação. Contudo, superada a fase de sensibilização e da conscientização das pessoas envolvidas, o período do receio do que é novo, cede lugar à motivação pelo conhecimento do melhor funcionamento da gestão.

6. Método

A presente pesquisa quanto aos fins classifica-se como descritiva, visto que, expõe as características do tema em questão, estabelece correlações e define sua natureza, além de demonstrar características da ferramenta *Balanced Scorecard* (VERGARA, 2011).

A pesquisa pode ser classificada ainda como explicativa, porque busca esclarecer como se dá a implantação e aplicação do *Balanced Scorecard* nas pequenas empresas, e segundo Gil (1999), tem como objetivo básico a identificação dos fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de um fenômeno. É o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, pois tenta explicar a razão e as relações de causa e efeito.

No tocante aos meios, classifica-se como uma pesquisa bibliográfica, pois utiliza de fontes como livros, artigos científicos, revistas, internet, dissertações e outros materiais de livre acesso público. Em relação a abordagem, a pesquisa é classificada como qualitativa, apresentando dados descritivos mediante análise bibliográfica dos temas *Balanced Scorecard*, gestão estratégica, processos.

7. Resultados

Para se tornarem competitivas no mercado, as pequenas empresas, assim como as empresas de médio e grande porte, necessitam de um sistema eficaz de gestão, no entanto, cada modalidade de empresa deve contar com sistemas específicos para sua estrutura, não sendo conveniente que as pequenas empresas adotem sistemas extremamente sofisticados ou complexos, haja vista suas limitações, principalmente no que tange ao seu orçamento e recursos humanos.



A avaliação da possibilidade de implantação da ferramenta *Balanced Scorecard* em uma empresa de pequeno porte se justifica pela necessidade de gestão estratégica desta modalidade de organização para poder se manter no mercado e poder obter uma visão clara dos caminhos que a empresa precisará percorrer para alcançar seus objetivos futuros.

Verificou-se através deste estudo, que os conceitos do *Balanced Scorecard*, uma vez adaptados podem ser aplicados às pequenas empresas para orientá-las com relação ao desenvolvimento da gestão estratégica, possibilitando assim, que consigam apresentar vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes no mercado. De forma que a ferramenta pode trazer contribuições na análise de fatores interrelacionados, visto que, a sobrevivência de um pequeno negócio está sujeito a sua saúde financeira que, por sua vez, está associada a capacidade dos gestores em atender às necessidades dos clientes e as demandas do mercado, tais como processos externos, como também apresentar processos internos bem definidos.

Portanto, a proposta desta pesquisa vem confirmar que o *Balanced Scorecard* pode se beneficiar, no auxílio e no processo de gerenciamento estratégico para as pequenas empresas. Através dessa ferramenta, pode possibilitar à pequena empresa, estruturar um sistema de informações que examine os objetivos empresariais e sua capacidade de crescimento alinhada à tomada de decisão.

8. Considerações finais

O desenvolvimento de uma cultura de excelência é fundamental para a sua expansão e colocação da pequena empresa no mercado. Quando cita-se a excelência empresarial é indispensável à consideração da saúde financeira, dos processos organizacionais, da relação com clientes e fornecedores e ainda, da valorização dos colaboradores. Para tanto, é necessária a substituição de métodos empíricos, por conceitos e técnicas eficazes e atualizadas.

Ademais, em um leque de métodos e ferramentas de gestão empresarial, sugere-se o *Balanced Scorecard* para o aperfeiçoamento de uma pequena empresa, haja vista que este, já em sua estrutura original, norteia o gestor acerca de aspectos importantes para o sucesso da organização. Contudo, raramente um sistema terá eficácia se não for adaptável às necessidades empresariais, então, características específicas das empresas não devem ser aceitas como obstáculos para sua implementação, mas como um desafio para o desenvolvimento organizacional.

Por conseguinte, o *Balanced Scorecard* pode possibilitar para a pequena empresa, através de seus conceitos e métodos, uma visão clara das estratégias, objetivos e metas



empresariais, elucidando e estabelecendo consensos. Proporcionando boa comunicação e alinhamento de objetivos de acordo com as necessidades da empresa, descobrindo onde e como a organização pode e deve agir, focalizando nos fatores críticos de sucesso como ativos intangíveis financeiros e intelectuais.

Por fim, o processo de elaboração e implantação do *Balanced Scorecard* nessas organizações resulta em maior perceptibilidade sobre a situação em que a empresa se encontra. Destacando que, como em qualquer outro método de planejamento e controle, a ferramenta precisa ser constantemente revisada e reavaliada para a garantia de sua eficácia, sendo uma importante ferramenta para gestão e contribuindo na formulação das estratégias empresariais, assim como transformando as estratégias em ações.

653

REFERÊNCIAS:

COSTA, Bruno Santos Ribeiro da. *O Balanced Scorecard em xeque – Análise das suas limitações e proposta de novas interações através de um estudo de caso em uma indústria automobilística brasileira*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) – COPPE/UFRJ. Rio de Janeiro. 2004.

ECCLES, Robert. *Manifesto da mensuração do desempenho*. Rio de Janeiro: Campus, 2000. (Série *Harvard Business Review*)

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KAPLAN, Robert. Samuel; NORTON, David. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 13ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert. Samuel; NORTON, David. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 4ª. Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert. Samuel; NORTON, David. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

PORTER, Michael. *A nova era da estratégia*. HSM Management, São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento, Edição Especial. P. 17-28, 2000.

RAMBERSAD, Hubert Koemaar. *Scorecard para performance total: alinhando o capital humano com estratégia e ética empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.



RASILA, Heidi; JOHANNA, Alho; NENONEN, Suvi. *Using balanced scorecard in operationalising. Journal of Corporate Real Estate*, v. 12, n. 4, p. 279-288, 2010.

ROCHA, Joséilton Silveira da; SELIG, Paulo Maurício. Utilizando o *Balanced Scorecard* para gerenciar pequenas e médias empresas: artigo científico. 2002. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR32_0965.pdf>. Acesso em: 05 Ago. 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de pesquisa em Administração*. 13 ed. Atlas: Rio de Janeiro, 2011.

VICENTE, E. F. R. et al. A Contribuição do Balanced Scorecard para uma Empresa de Pequeno Porte: Um Estudo de Caso. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2012. Disponível em: <<https://nemas.paginas.ufsc.br/files/2012/11/pequenasempresas.pdf>> Acesso em: 06 Ago. 2020.

WONG, Franky; LAM, Patrick.; CHAN, Edwin. *Optimising design objectives using the balanced scorecard approach*. v. 30, n. 4, p. 369-392. *Design Studies*: 2009.

ISBN nº 978-65-993495-0-8