



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS BODOCONGÓ I  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**RENATA CRUZ FERRAZ**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* PARA UMA  
PEQUENA EMPRESA: ESTUDO EMPÍRICO COM ENFOQUE NAS PRINCIPAIS  
DIFICULDADES ENCONTRADAS**

CAMPINA GRANDE – PB  
2010

**RENATA CRUZ FERRAZ**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* PARA UMA  
PEQUENA EMPRESA: ESTUDO EMPÍRICO COM ENFOQUE NAS PRINCIPAIS  
DIFICULDADES ENCONTRADAS**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, em convênio com o Departamento de Contabilidade, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Professora Dra. Roseane Patrícia de Araújo Silva Freire

CAMPINA GRANDE – PB  
2010

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA SETORIAL CIA1 – UEPB

F368p Ferraz, Renata Cruz .

Proposta de implantação do Balanced Scorecard para uma pequena empresa: estudo empírico com enfoque nas principais dificuldades encontradas [Manuscrito]./ Renata Cruz Ferraz. – 2010.

55f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, 2010.

“Orientação: Profa. Dra. Roseane Patrícia de Araújo Silva Freire”.

1. Balanced Scorecard. 2. Small Business. 3. Planning Strategic. I. Título.

21. ed. CDD 658.022

RENATA CRUZ FERRAZ

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* PARA UMA  
PEQUENA EMPRESA: ESTUDO EMPÍRICO COM ENFOQUE NAS PRINCIPAIS  
DIFICULDADES ENCONTRADAS.**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, em convênio com o Departamento de Contabilidade, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis, obtendo a nota (média) 10,0 (dez) atribuída pela banca constituída pela orientadora e membros abaixo.

Aprovada em \_\_\_ / \_\_\_ /2010.

*Roseane Patrícia de Araújo Silva Freire*

Profª Drª Roseane Patrícia de Araújo Silva Freire / UEPB

Orientadora

*J. P. Alves Pereira*

Prof. Ms. José Péricles Alves Pereira /UEPB

Examinador

*Gitano Souto Silva*

Profª Esp. Gitano Souto Silva / UEPB

Examinador

Dedico este trabalho aos meus pais, pela confiança, companheirismo e luta diária travada por cada um, para que este sonho, que também é deles, chegasse a ser concretizado.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela por ter me possibilitado a oportunidade de poder estar aqui em busca da realização do meu sonho e por ter me guiado neste caminho, cheio de obstáculos, fazendo-me forte o suficiente para superá-los;

Agradeço aos meus pais, Diana da Silva Cruz Ferraz e Antônio Ozailton Ferraz de Lima, por cada renúncia que fizeram em meu favor e pelas demonstrações diárias de carinho e confiança.

Agradeço aos meus irmãos, Rosana e Romário, por dividirem comigo todos os momentos, bons e ruins, ao longo destes quatro anos, demonstrando amor em cada uma das suas atitudes.

Agradeço aos meus avós e demais familiares por sempre estarem presentes, auxiliando-me nas dificuldades e por terem me incluído em suas orações diárias;

Agradeço aos meus colegas de turma por termos percorridos de mãos dadas esta trajetória rumo à realização de um sonho comum. Especialmente, a Kallyse, Tamar, Lilian e Robéria por serem minhas fiéis amigas desde o início do curso e quem com certeza levarei para sempre em meu coração.

Agradeço aos meus mestres pelas lições diárias, por cada ensinamento, por cada palavra de incentivo, por cada demonstração de amizade e carinho, pelo apoio em todos os momentos. Obrigada a cada um deles por terem contribuído de forma muito significativa para minha formação em contabilidade.

Agradeço a Professora Roseane Patrícia, pela oportunidade que me concedeu de poder estar ao seu lado e pelo privilégio de seu carinho e amizade, sobretudo agradeço a ela pela confiança que depositou em mim e por ter sido fundamental para realização deste trabalho.

Por fim, agradeço a todos aqueles que passaram pela minha vida acadêmica e que de alguma forma deixaram sua marca.

## RESUMO

O Balanced Scorecard (BSC) surgiu como ferramenta de gestão estratégica visando auxiliar na medição de desempenho das empresas. Essa ferramenta foi inicialmente desenvolvida para grandes empresas, porém, com o tempo, passou a ser aplicada com adaptações, na maioria dos casos, também, nas pequenas empresas. Estas devido as suas particularidades, normalmente, não possuem uma estratégia definida que direcione suas ações afim de que se tornem competitivas e permaneçam em atividade. Neste sentido, este trabalho tem como objetivo elaborar uma proposta de implantação do BSC para uma pequena empresa, evidenciando as principais dificuldades encontradas nesse processo. A pesquisa caracteriza-se, metodologicamente, como exploratória e descritiva tendo por base um estudo de caso realizado em uma pequena empresa de segurança eletrônica. Utilizou-se o roteiro de entrevista como instrumento de pesquisa para coleta de dados. As entrevistas foram elaborados contemplando a realidade e as situações vivenciadas pela empresa analisada. As conclusões do trabalho indicam que a elaboração da proposta de implantação de BSC trouxe maior clareza sobre a situação da empresa objeto da pesquisa possibilitando ao gestor ter uma visão mais ampla sobre o ambiente em que seu empreendimento está inserido. Além disso, vale destacar como dificuldades que surgiram no processo de elaboração a ausência de planejamento estratégico e de um sistema de informação que proporcionasse um conhecimento maior da organização.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*; Pequenas empresas; Planejamento estratégico

## ABSTRACT

The Balanced Scorecard (BSC) has emerged as a strategic management tool to help in measuring business performance. This tool was initially developed for large companies, however, over time, has been applied with adaptations, in most cases, also in small businesses. Those due to its peculiarities, usually not have a defined strategy that guides their actions in order that become competitive and stay in business. This study aims to develop a proposal for implementation of the BSC for small business, highlight in the main difficulties in that process. The research is characterized methodologically as exploratory and descriptive based on a study case in a small business security electronics. We used the script interview as a research instrument for data collection. The interviews were prepared to contemplate reality and the situations experienced by the company analysed. The study concludes that the proposal for the deployment of BSC has brought greater clarity on the situation of the company object of research allowing the manager to have a broader perspective on the environment in which your enterprise is inserted. Moreover, it is noteworthy as difficulties encountered in process of drafting the absence of strategic planning and an information system that would provide a greater knowledge of organization.

Keywords: *Balanced Scorecard*; Small Business; Strategic Planning

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1</b>	Classificação dos estabelecimentos segundo o porte.....	22
<b>QUADRO 2</b>	Perspectiva financeira do BSC da empresa Alerta.....	47
<b>QUADRO 3</b>	Perspectiva dos clientes do BSC da empresa Alerta.....	49
<b>QUADRO 4</b>	Perspectiva dos processos internos do BSC da empresa Alerta.....	50
<b>QUADRO 5</b>	Perspectiva de aprendizado e crescimento do BSC da empresa Alerta.....	52
<b>QUADRO 6</b>	Desenho do BSC da empresa Alerta.....	52

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1</b>	Estrutura do BSC	25
<b>FIGURA 2</b>	O BSC como estrutura para Ação Estratégica	30
<b>FIGURA 3</b>	Segmentos de mercados e clientes	47
<b>FIGURA 4</b>	Proposta de valor para as empresas do setor privado	48
<b>FIGURA 5</b>	Proposta de valor para as instituições do setor público	48
<b>FIGURA 6</b>	Proposta de valor para as pessoas físicas	49

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

<b>BSC</b>	<i>Balanced Scorecard</i>
<b>SEBRAE</b>	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
<b>SAC</b>	Serviço de Atendimento ao Consumidor
<b>LL</b>	Lucro Líquido



2.2.5	Perspectivas do BSC.....	34
2.2.5.1	Perspectiva Financeira.....	34
2.2.5.2	Perspectiva do Cliente.....	36
2.2.5.3	Perspectiva dos Processos Internos.....	37
2.2.5.4	Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.....	39
2.2.6	Considerações acerca dos benefícios e limitações atribuídos ao BSC	40
2.6.7	Estudos empíricos concernentes ao BSC em pequenas empresas.....	42
<b>3.</b>	<b>ESTUDO EMPÍRICO.....</b>	<b>44</b>
3.1	Aplicabilidade do BSC: evidência no contexto de uma empresa de segurança eletrônica.....	44
3.1.1	Apresentação da empresa.....	45
3.1.2	Aplicação do BSC.....	45
3.1.2.1	Definição de visão e missão.....	46
3.1.2.2	Definição dos objetivos, medidas, metas e iniciativas da perspectiva financeiras.....	46
3.1.2.3	Definição dos objetivos, medidas, metas e iniciativas na perspectiva dos clientes.....	47
3.1.2.4	Definição dos objetivos, medidas, metas e iniciativas na perspectiva dos processos internos.....	50
3.1.2.5	Definição dos objetivos, medidas, metas e iniciativas na perspectiva do aprendizado e crescimento.....	51
3.1.3	Desenho do BSC na empresa Alerta.....	52
3.1.4	Principais dificuldades encontradas na elaboração de uma proposta do BSC para uma pequena empresa.....	54
<b>4.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>56</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>58</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>62</b>

# 1 INTRODUÇÃO

As empresas estão inseridas em um mundo altamente competitivo devido ao surgimento de novos mercados, novas tecnologias, novos produtos e serviços, e clientes cada vez mais seletivos, o que implica em exigências relacionadas a mudanças em suas capacidades e habilidades para se manterem ativas no mercado.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que as organizações tanto do setor de produção quanto do setor de serviços devem aderir às novas capacidades exigidas pela era da informação para garantir o sucesso competitivo.

Durante muitos anos, as empresas ao serem criadas tinham o foco em obter vantagens por meio da melhoria de seus ativos fixos e na produção em larga escala de serviços e produtos padronizados. Todavia, não havia uma preocupação em estabelecer uma estratégia que acompanhasse as mudanças na economia.

Conforme Soares (2001) a crescente pressão de mudança tem feito com que as empresas repensem suas visões e estratégias, visando adequarem-se às demandas de mercado.

A maior parte das organizações se utiliza de informações oriundas da contabilidade financeira tradicional para tomada de decisão, neste sentido diversas pesquisas assinalam que a utilização de indicadores oriundos apenas dos demonstrativos financeiros tradicionais, produz informações de fatos já ocorridos, não apresentando as medições relacionadas aos investimentos que poderão trazer valor futuro.

Por isso, as empresas passaram a adotar sistemas de medição do desempenho que incorporam além das medidas financeiras as não-financeiras. Ittner e Larcker (1998) reforçam esta ideia ao ressaltarem que um dos grandes desafios enfrentados pelas organizações é a medição de seu desempenho, uma vez que esta pode ter um papel fundamental no desenvolvimento de planos estratégicos, na avaliação da consecução dos seus objetivos, nos incentivos dos diretores, além de outros.

Fruto de estudos e experiências em 1992, Kaplan e Norton criaram o *Balanced Scorecard* (BSC) que consiste em um novo sistema de medição do desempenho, organizado em torno de quatro perspectivas equilibradas – financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Consoante Kaplan e Norton (1997) o BSC tem o objetivo de traduzir a missão e a estratégia de uma organização através de um amplo conjunto de medidas de desempenho.

Este sistema de medição foi inicialmente desenvolvido para grandes empresas, porém, com o tempo, passou a ser aplicado com adaptações, na maioria dos casos, também nas pequenas empresas. Estas por suas próprias características, normalmente, não possuem uma estratégia definida que vise à obtenção de melhorias em seus processos gerenciais e que direcione suas ações a fim de que se tornem competitivas e permaneçam em atividade.

Soares (2001) ressalta que as pequenas empresas podem obter uma maior participação no mercado desde que procurem conhecer o ambiente em que atuam, os seus concorrentes, as necessidades dos seus clientes e ainda os seus processos internos.

Assim, este estudo tem como propósito elaborar uma proposta de implantação do BSC para uma pequena empresa, por meio do estabelecimento de medidas de desempenho que possam ser adotadas visando acompanhar e comunicar sua estratégia, evidenciando as principais dificuldades encontradas no processo de elaboração desse sistema de gestão estratégica.

## 1.1 Tema e Problema

As organizações estão inseridas em mercados cada vez mais exigentes, complexos e em contínua mudança, a fim de ultrapassar essas novas circunstâncias as empresas têm aderido a ferramentas de gestão que possibilitem o gerenciamento e controle de seu desempenho.

Entretanto, são as pequenas empresas que mais sofrem com essas mudanças devido a carência organizacional, na maioria dos casos, evidenciada pela falta de planejamento, organização e controle de suas atividades e resultados.

Sendo assim, é de suma importância a utilização de sistemas de gerenciamento por essas organizações. Todavia, vale ressaltar que para isso é necessário que as ferramentas existentes no mercado sejam adaptadas e tornem-se mais flexíveis para serem adotadas pelas empresas independentemente do porte.

Neste trabalho, sugere-se a adoção do BSC como sistema de gestão estratégica para uma empresa de serviços de segurança eletrônica visando obter respostas para a seguinte questão: Quais as principais dificuldades encontradas para implantar o *Balanced Scorecard* em uma pequena empresa?

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo Geral

- Elaborar uma proposta de implantação do *Balanced Scorecard* evidenciando as principais dificuldades encontradas em uma pequena empresa.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Estabelecer um nível de conscientização com os gestores sobre a importância de instituir uma visão estratégica para a empresa;
- Definir os objetivos estratégicos, os indicadores de desempenho, as metas de superação e as iniciativas (ações) visando à construção do *Balanced Scorecard* da empresa e ao mesmo tempo a constatação das dificuldades nesse processo;
- Elaborar um plano de implementação que garanta a divulgação do *Balanced Scorecard* a todos os funcionários da empresa.

## 1.3 Justificativa

O presente trabalho foi desenvolvido em função da importância atribuída à existência de um sistema de medição do desempenho para as empresas, de forma que este lhes proporcione informações financeiras e não-financeiras adequadas para auxílio à gestão no processo de tomada de decisão.

Rebehy e Batalha (2001) reforçam esta ideia ao definirem desempenho como a capacidade que a empresa possui de alcançar seus objetivos estratégicos ao colocar em prática as estratégias constantes no seu planejamento. Além disso, eles ressaltam que para a consecução destes fins a empresa necessita de um sistema de indicadores de desempenho.

Na literatura existem diversos modelos que permitem às empresas estabelecerem indicadores que meçam o seu desempenho como o Tableau de Bord, o Skandia Navigator, a simulação Tango, o BSC, entre outros. Este estudo optou pelo BSC como sistema de avaliação organizacional, pois além de ser um instrumento de controle de gestão, objetiva acompanhar o desempenho da estratégia da organização em torno de quatro perspectivas diferentes – financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

As empresas, em geral, apresentam dificuldades em elaborar e por em prática o seu planejamento estratégico, assim como em implementar ferramentas de gestão que lhes tragam informações essenciais para tomada de decisões coerentes e viáveis. Esta situação é mais visível nas pequenas empresas em razão das suas próprias limitações e particularidades como a falta de recursos financeiros, de planejamento, de um controle efetivo e de mão-de-obra qualificada. Neste sentido este trabalho aborda exatamente as pequenas empresas, as quais, a cada dia, formam um segmento de grande representatividade para o cenário econômico nacional.

Portanto, a justificativa desta pesquisa está em apresentar o BSC como uma ferramenta de gestão estratégica passível de utilização tanto por grandes quanto por pequenas empresas devido a sua flexibilidade e adaptabilidade a diversas situações. Além disso, vários estudos comprovam que o BSC proporciona controles efetivos dos processos, produtos e serviços das pequenas empresas ao se adaptar as suas necessidades e às exigências do mercado.

#### 1.4 Metodologia

Apresenta-se a seguir o método científico utilizado na pesquisa, descrevendo-se a sua estrutura, a forma de coleta de dados e seu desenvolvimento, visando atingir os objetivos propostos no trabalho.

A abordagem utilizada no trabalho apresenta um caráter qualitativo visando proporcionar ao pesquisador maior compreensão do problema a ser enfrentado (MALHOTRA, 2001). Por sua vez, Godoy (1995) afirma que a pesquisa qualitativa apresenta adequação e utilidade no estudo das organizações, e oferece a possibilidade de maior compreensão de um fenômeno dentro do contexto em que este ocorre, tornando-se importante para pesquisas em ciências de caráter administrativo.

Quanto aos objetivos propostos apresenta-se como uma pesquisa exploratória e descritiva, pois busca conhecer e descrever com maior profundidade o objeto de pesquisa.

Gil (1999) aborda que a pesquisa exploratória e desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral a respeito de determinado fato. Beuren *et al.* (2006) complementa ao afirmar que uma das características desse tipo de pesquisa é o aprofundamento de conceitos preliminares sobre determinado assunto não investigado até então de modo satisfatório.

Por sua vez, a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1999). Assim, pretende-se por meio deste estudo reunir mais conhecimentos e novas abordagens em relação ao tema estudado.

Quanto aos procedimentos a pesquisa se enquadra como um estudo de caso, uma vez que se deseja aprofundar e direcionar os conhecimentos relativos a uma situação ou caso específico.

Martinz (2007) define estudo de caso como uma técnica de pesquisa que objetiva o estudo profundo e intenso a cerca de uma unidade. A unidade social objeto do estudo, seja um indivíduo, uma família, uma instituição, uma empresa, uma comunidade, é analisada em sua totalidade com o objetivo de que cada um seja compreendido em seus próprios termos.

#### 1.4.1 Delineamento das características do estudo de caso

O caso trabalhado teve como unidade uma pequena empresa de segurança eletrônica, localizada na cidade de Campina Grande. Por questões éticas foi utilizado seu nome fantasia – Alerta. A escolha desta empresa para desenvolvimento desta pesquisa foi motivada pela acessibilidade aos dados necessários para a construção do sistema de medição e pela disposição de seu proprietário em participar. Já o que motivou a construção do BSC para a Alerta foi a definição de uma estratégia que lhe ajudasse a enfrentar esta nova situação e dar continuidade a suas atividades.

Para a realização da pesquisa contou-se com o apoio do proprietário e gestor, do contador interno e da gerente de recursos humanos, os quais aceitaram contribuir para o presente estudo. O facilitador do projeto foi a própria autora do trabalho, uma vez que a referida empresa não possuía em seu quadro funcional uma pessoa que conhecesse os conceitos e a sistemática de elaboração do BSC. A pesquisa foi realizada no período de setembro a novembro de 2010.

Este trabalho foi desenvolvido em quatro fases: revisão da literatura, aplicação do instrumento de pesquisa para coleta de dados, análise de dados e avaliação de resultados. Estas fases foram elaboradas observando o foco de um estudo exploratório, conforme as etapas descritas a seguir em ordem de execução, sendo:

- Revisão da literatura: consiste na reunião de informações já tratadas por outros pesquisadores sobre o tema, visando esclarecer e definir com maior precisão o conteúdo teórico estudado.
- Aplicação do instrumento de pesquisa para coleta de dados: esta fase refere-se à aplicação do instrumento que no caso deste estudo foi o roteiro de entrevista, aplicado aos respondentes.
- Análise de dados: consiste na análise dos dados coletados no estudo de caso e no desenvolvimento de ideias objetivando a resolução do problema objeto de estudo.
- Avaliação de resultados: nesta fase ocorreu a finalização da pesquisa em que foi realizada uma avaliação dos resultados dos dados coletados na etapa anterior e em seguida a elaboração das conclusões e considerações finais.

#### 1.4.2 Instrumento de pesquisa

O instrumento utilizado foi o roteiro de entrevista (ver apêndice), tendo como finalidade captar os dados necessários para a construção do BSC de acordo com as características e necessidades do caso específico de estudo. Para a elaboração do instrumento foram utilizados tópicos referentes à descrição da organização; aos produtos, serviços e sistemas; à força de trabalho; aos clientes e mercados e aos fornecedores. Foram feitas perguntas diretamente aos respondentes cujas respostas foram registradas e logo em seguida avaliadas para a construção das considerações do pesquisador sobre o assunto estudado. Vale ressaltar que o produto originado da aplicação desse instrumento de pesquisa visa atender ao objetivo geral da pesquisa, bem como seus objetivos específicos, ou seja, elaborar uma proposta de implantação do BSC e dessa forma evidenciar as dificuldades encontradas em uma pequena empresa.

### 1.4.3 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos. O primeiro capítulo é formado pelas informações introdutórias necessárias para a compreensão deste estudo. Nele são apresentados o tema e a problemática na qual se baseou esta pesquisa, as justificativas para o estudo, os objetivos e o método de pesquisa utilizado.

O segundo capítulo constitui-se do referencial teórico sobre as pequenas empresas e sobre o BSC. Iniciando-se com a apresentação do cenário das micro e pequenas empresas no país e logo em seguida com o BSC: seu histórico, seus objetivos, sua utilização como um sistema de gestão estratégica, suas perspectivas e ainda seus benefícios e limitações.

O terceiro capítulo refere-se à apresentação do estudo empírico realizado. Nele estão descritos a organização pesquisada, cada uma das perspectivas que formam o BSC da empresa objeto do estudo, bem como o planejamento estratégico realizado e as dificuldades encontradas.

O quarto capítulo é composto pelas conclusões gerais a respeito dos resultados obtidos com a finalização da pesquisa, sem deixar de levar em consideração as limitações deste estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 As micro e pequenas empresas no país

O atual cenário econômico do Brasil apresenta-se predominantemente formado pelas micro, pequenas e médias empresas, as quais exercem a importante tarefa de produzir bens e serviços e de gerar um amplo número de postos de trabalho, assumindo uma relevante função social.

Conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2010) entre os anos de 2000 a 2008 houve um crescimento no número de micro e pequenas empresas de 4,1 milhões para 5,7 milhões, o que refletiu sobre o número de empregados com carteira assinada de 8,6 milhões para 13,1 milhões.

Silveira e Vicente (2008) ressaltam a necessidade de que os gestores públicos, lideranças locais, profissionais e estudiosos direcionem suas ações às pequenas empresas visando o estabelecimento de estratégias, a definição de políticas públicas que atendam seus interesses, estudos sobre seu comportamento e a adoção de sistemas de gestão eficientes, tendo em vista a representatividade deste segmento para o país.

As micro e pequenas empresas são excelentes oportunidades para a manutenção da estabilidade dos países uma vez que a capacidade de gerar empregos, renda e movimentação da economia que essas organizações possuem reduzem os problemas de desemprego e do crescente aumento do setor informal. (LACORTE, 2007)

As pequenas empresas precisam estar preparadas para enfrentar as mudanças advindas com a globalização, a qual a cada dia promove uma maior integração dos mercados globais aos locais. Todavia, observa-se que ao empreender um negócio o pequeno empresário não desenvolve um planejamento para sua pequena empresa comprometendo suas metas de longo prazo. (CESTARI JUNIOR, 2001)

Portanto, cabe aos gestores dessas empresas se conscientizarem da importância de conhecer o mercado em que o seu empreendimento está inserido e de desenvolverem um planejamento para que possam identificar seus pontos fortes, seus pontos fracos, as oportunidades e as ameaças de mercado.

### 2.1.1 Conceito e Classificação

No Brasil não existe um conceito padrão para as pequenas empresas, por isso apresenta-se a seguir dois critérios de classificação utilizados.

Pelos critérios da Lei Complementar nº123, de 14 de dezembro de 2006, que instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte define-se microempresa como aquela que fatura, anualmente, até 240 mil reais e Empresa de pequeno porte, por sua vez, como aquela que fatura de 240 mil reais a 2,4 milhões de reais (BRASIL, 2009).

Outro critério é definido pelo SEBRAE que enquadra as empresas de acordo com o porte em função do número de empregados e do setor de atividade econômica, demonstrado no seguinte quadro:

**QUADRO 1** - Classificação dos estabelecimentos segundo porte

PORTE	SETORES	
	INDÚSTRIA	COMÉRCIO E SERVIÇOS
<b>Microempresa</b>	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
<b>Pequena empresa</b>	20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
<b>Média empresa</b>	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
<b>Grande empresa</b>	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: Sebrae

### 2.1.2 Fatores de sucesso e de mortalidade das pequenas empresas

Tendo em vista a importância das pequenas empresas para a economia nacional e buscando conhecer os aspectos que determinam sua manutenção no mercado, estudos têm sido realizados na tentativa de apresentar tanto os problemas enfrentados por essas organizações como soluções que podem fortalecê-las.

Rebehy e Batalha (2001), em um estudo, afirmam que muitas empresas de pequeno porte fecham as portas devido a vários problemas destacando-se os seguintes: utilização de técnicas e métodos obsoletos, falta de controle das operações pela dificuldade de adquirir as

novas tecnologias, pessoal desqualificado, recursos financeiros escassos e a falta de incentivo por parte do governo.

Nesse sentido, ressalta-se uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2007), a nível nacional, para a avaliação das taxas de sobrevivência e de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras, bem como para apurar quais os seus fatores condicionantes, partindo da visão dos empresários. Os resultados mostraram que o percentual de pequenas empresas que sobrevivem pelo menos dois anos passou de 51% em 2002 para 78% em 2005, ou seja, 27% a mais de empresas que não fecharam suas portas, o que representa crescimento para a economia nacional.

Além disso, vale destacar que a pesquisa apresentou como principais dificuldades de gerenciamento: a carga tributária elevada, as políticas públicas, o arcabouço legal vigente e ainda causas econômicas e conjunturais. Por sua vez, os empresários apontaram como principais razões para o encerramento das atividades: o local inadequado, a falta de conhecimentos gerenciais e o desconhecimento do mercado, seguida de causas econômicas.

Em contrapartida a esses fatores relacionados ao fracasso das pequenas empresas, o estudo abordou também, fatores que contribuem para sucesso dos pequenos negócios, quais sejam: preparação para atuar no mercado e para conduzir o negócio, ter persistência, perseverança e criatividade para visualizar oportunidades, assumir riscos como novos investimentos em recursos humanos e deter conhecimentos nas áreas de planejamento, organização empresarial e gestão de pessoas.

Dada a representatividade dos micro e pequenos empreendimentos para o país, é evidente a necessidade de que políticas públicas sejam formuladas visando proporcionar condições para que essas empresas sobrevivam em um ambiente de livre competitividade e superem os obstáculos inerentes ao seu segmento.

## 2.2 *Balanced Scorecard* (BSC)

### 2.2.1 Histórico e Conceito

Durante uma pesquisa que se estendeu ao longo de um ano entre várias empresas, Kaplan e Norton, em 1992, criaram um novo modelo de avaliação do desempenho organizacional denominado de *Balanced Scorecard*. A questão propulsora do seu desenvolvimento foi que a utilização de informações oriundas dos tradicionais indicadores

financeiros são inadequadas e insuficientes para proporcionar aos tomadores de decisão indicativos que gerem valor futuro para o empreendimento. Esse sistema foi inicialmente desenvolvido como um conjunto de medidas que comunicavam e traduziam a estratégia empresarial, entretanto a sua utilização prática em empresas permitiu que alguns empresários o adotasse também para alinhar e gerenciar a estratégia. Com isso, o BSC deixou de ser além de um sistema de medição para ser um sistema gerencial.

Kaplan e Norton (1997) assinalam que o BSC traduz e comunica a missão e a estratégia da organização em um amplo conjunto de objetivos e medidas, disposto em torno de quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Os mesmos autores explicitam que a utilização do termo *Balanced Scorecard* refere-se ao equilíbrio que esse sistema estabelece entre objetivos de curto e longo prazos, medidas financeiras e não-financeiras, indicadores de tendências (*leading*) e ocorrências (*lagging*) e perspectivas interna e externa de desempenho.

Padoveze (2007) conceitua o BSC como um sistema de informação responsável por colocar em prática a estratégia e a missão da empresa por meio da sua tradução em medidas de desempenho financeiras e não-financeiras, formando um alicerce para um sistema de medição e gestão estratégica.

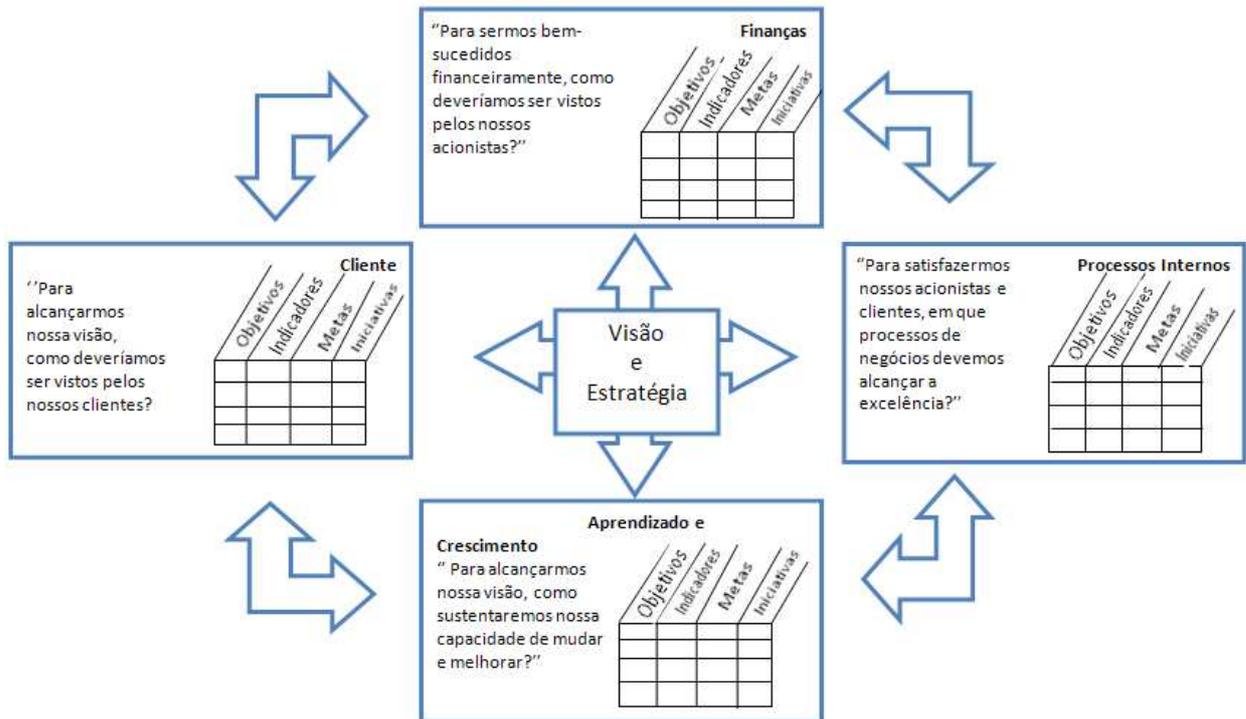
Corroborando com as ideias descritas acima, Ballvé e Salas (2006) afirmam que o BSC além de ser um sistema de medição é também uma ferramenta de controle de gestão, pois ao incluir todos os fatores de êxito que promovem a ligação entre o modelo de negócio e suas relações de causa-efeito, resulta em relações estratégicas formais que antes da sua criação faziam parte apenas da mente dos executivos.

O BSC apresenta-se como uma ferramenta de gestão composta por perspectivas que interagem entre si, o que gera informações de alta qualidade aos gestores subsidiando-lhes em suas decisões de ordem interna e externa à organização.

Dessa forma, Kallás (2008) assinala que os indicadores financeiros quando utilizados isoladamente não conseguem garantir que a empresa está seguindo o rumo correto, eles precisam estar associados com os desempenhos de mercado junto aos clientes, desempenho dos processos internos e pessoas, inovações e tecnologia. Isto se justifica, segundo o mesmo autor, pelo fato de que boas aplicações em pessoas, tecnologias e inovações, resultam em êxito nos processos internos, o que proporcionará o crescimento no mercado junto aos clientes e conseqüentemente essas ações refletirão nos resultados financeiros esperados.

Tendo em vista que os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional dentro das quatro perspectivas que estruturam o BSC, a figura abaixo mostra como se dá a integração entre as perspectivas.

**Figura 1:** Estrutura do BSC



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.10)

Esta figura apresenta o BSC estruturado em torno das quatro perspectivas que o formam, as quais por meio de um conjunto de indicadores traduzem a estratégia da organização em termos operacionais, proporcionando à gerência um espelho real do seu desempenho.

## 2.2.2 Estratégia nas organizações

A preocupação dos gestores em estabelecer um caminho que direcione toda a organização foi intensificada principalmente devido à ampliação dos mercados em termos globais, as inovações tecnológicas e às exigências dos consumidores. Dessa forma, as empresas passaram a utilizar estratégias que lhes proporcionem vantagem competitiva.

Estratégia é o ajustamento da empresa a seu ambiente, em geral em constante mutação, quase sempre com a empresa alterando suas próprias características, tendo em vista esse ajustamento. (OLIVEIRA, p.5, 2007)

Mosimann e Fisch (2008) assinalam que “a estratégia empresarial é implementada pelo planejamento estratégico.” Sendo assim, de acordo com Fischmann e Almeida (1991) o planejamento estratégico pode ser definido como a técnica administrativa que permite o conhecimento por parte da empresa de suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para realização da sua missão, através da análise do seu ambiente. Ressaltam ainda que esse conhecimento possa definir o objetivo que a organização seguirá visando aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Por sua vez, Porter (1980) define estratégia competitiva como ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.

Estratégia, no BSC, é definida por Kaplan e Norton (1997) como a seleção dos segmentos de mercado e dos clientes que a empresa pretende atuar, através da constatação dos processos internos críticos que contribuam para concretizar as propostas de valor aos clientes dos segmentos-alvo com excelência e ainda por meio da seleção das capacidades individuais e organizacionais que promovam a consecução dos objetivos internos, dos clientes e financeiros.

Costa (2006) ressalta que para o BSC é necessário que a gerência esteja de acordo com a estratégia e com os seus desdobramentos em táticas e ações, uma vez que se identifica o que deve ser medido e gerido por meio do desdobramento da estratégia em ação. Aborda ainda que o BSC propõe a definição do que deve ser medido e gerido, visando o acompanhar o cumprimento da estratégia da empresa.

De acordo com Oliveira; Perez Junior e Silva (2007) as empresas dever ter uma clara definição de suas metas estratégicas para se manterem ativas no atual mundo empresarial. Neste sentido, destacam os pequenos negócios, normalmente, geridos por empresários que não se preocupam em exercer atividades que tragam retornos futuros, tais como: captação de novos clientes, estabelecimento de estratégias, desenvolvimento de projetos e definição de metas a médio e longo prazos.

Percebe-se que para a consecução dos objetivos almejados pela organização é necessário que a estratégia esteja claramente definida a todos que a compõem de forma a propiciar vantagens competitivas em relação aos seus potenciais concorrentes.

### 2.2.3 Princípios do BSC

Apresenta-se a seguir os três princípios que permitem a integração entre as medidas de resultados com os vetores de desempenho do *BSC*:

- da relação de causa e efeito;
- dos resultados e vetores de desempenho; e
- da relação com os fatores financeiros.

#### 2.2.3.1 Relações de causa e efeito da Estratégia

O BSC é constituído por um conjunto de medidas que devem identificar se a estratégia traçada pela organização está sendo posta em prática de maneira satisfatória. Essas medidas não são definidas de forma isolada e sim em interação, ou seja, cada uma é selecionada para compor uma cadeia de relações de causa e efeito.

De acordo com Kaplan e Norton (1996 a) o relacionamento causa e efeito pode ser demonstrado através de afirmações sequenciais do tipo “se-então”. Eles exemplificam as relações existentes no caso de uma melhora no treinamento dos funcionários e de incremento das margens do produto através das seguintes hipóteses:

- **Se** aumentarmos o treinamento dos funcionários em relação aos produtos, **então** eles estarão mais capacitados sobre os produtos que podem vender;
- **Se** os funcionários estiverem mais bem capacitados sobre os produtos, **então** as vendas realizadas por eles serão mais eficazes;
- **Se** as vendas são mais eficazes, **então** a média das margens dos produtos que eles vendem também aumentará.

Neste contexto, conforme Freire; Oliveira e Ferraz (2010) as medidas selecionadas para o BSC devem estar conectadas por meio de ligações de causa e efeito, de tal sorte que a estratégia da organização em que esse instrumento de gestão esteja sendo implantado seja claramente comunicada.

O sistema de mensuração deve fazer as ligações (hipóteses) explícitas entre os objetivos (e medidas) nas várias perspectivas, de maneira que possam ser geridas e validadas (KAPLAN E NORTON, 1997).

Costa (2006) conclui que um BSC bem elaborado deve comunicar adequadamente o caminho traçado para consecução da estratégia, o que gera impacto no processo de aprendizado estratégico, pois ao explicitar as relações de causa e efeito entre os objetivos e medidas permite que a organização possa adequar suas estratégias em consonância com o aprendizado adquirido, ao contrário, caso não haja explicitação das relações não haverá aprendizado estratégico.

#### 2.2.3.2 Medidas de resultado e Vetores de desempenho

Tendo em vista a importância de que sejam definidas medidas que descrevam o caminho estratégico da empresa, Kaplan e Norton (1996a, p.66) afirmam que “um bom BSC deve ser uma combinação de medidas de resultados e vetores de desempenho.”

Assim, Frezatti (2008) aborda que o modelo proposto para o BSC por Kaplan e Norton considera que as medidas de resultado como o retorno sobre o patrimônio líquido ou o lucro residual EVA (*Economic Value Added*), espelham transações que já ocorreram, ou seja, são indicadores de ocorrências (*lagging*), todavia o ambiente competitivo e em constante mudança tem exigido que a organização seja avaliada não só por medidas de desempenho passado, mas também por meio de vetores que vislumbrem valor no futuro. Acrescenta ainda que para a criação de valor futuro é necessária a exploração de valores intangíveis e para isso devem ser utilizados os vetores de desempenho, denominados de indicadores de tendências (*leading*).

Consoante Kaplan e Norton (1997) os vetores de desempenho indicam a exclusividade da estratégia da empresa, exemplificando: os vetores financeiros de rentabilidade, os segmentos de mercado, os processos internos e os objetivos de aprendizado e crescimento são vetores definidos de acordo com as necessidades inerentes à organização e em conjunto apresentarão propostas de valor a segmentos exclusivos de clientes e mercados.

### 2.2.3.3 Relações com os fatores financeiros

No ambiente empresarial torna-se cada vez mais frequente a associação dos processos já utilizados com novos programas relacionados à qualidade dos produtos e serviços, à inovação, à satisfação do cliente, à reengenharia, entre outros. Todavia, vale destacar que a adoção desses programas sem uma prévia análise dos retornos financeiros que podem gerar, resulta geralmente em resultados diversos dos esperados.

Nesta ótica, Kaplan e Norton (1997) assinalam que o BSC deve manter a ênfase nos resultados financeiros de maneira que as relações de causa e efeito dos objetivos e medidas que o compõem devem estar diretamente vinculadas aos objetivos financeiros. Os mesmos autores ressaltam ainda que um sistema de gestão e indicadores de desempenho completo deve apresentar necessariamente de que forma a otimização dos processos operacionais relativos ao atendimento dos clientes e a novos produtos e serviços proporciona um melhor desempenho financeiro, por meio de aumento das vendas, das margens operacionais, celeridade no giro do ativo e da redução dos custos operacionais.

### 2.2.4 O BSC como sistema de gestão estratégica

O BSC tem sido utilizado por muitas empresas como um sistema de gestão estratégica. Sob a ótica de Kaplan e Norton (1997) o BSC é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais caracterizando-se também como uma sistema de gestão estratégica que visa gerir a estratégia a longo prazo.

Castro e Rocha (2006) corroboram que o BSC é um modelo de gestão da estratégia que auxilia as organizações a colocar em prática sua estratégia e a fazer um acompanhamento e melhoria da mesma.

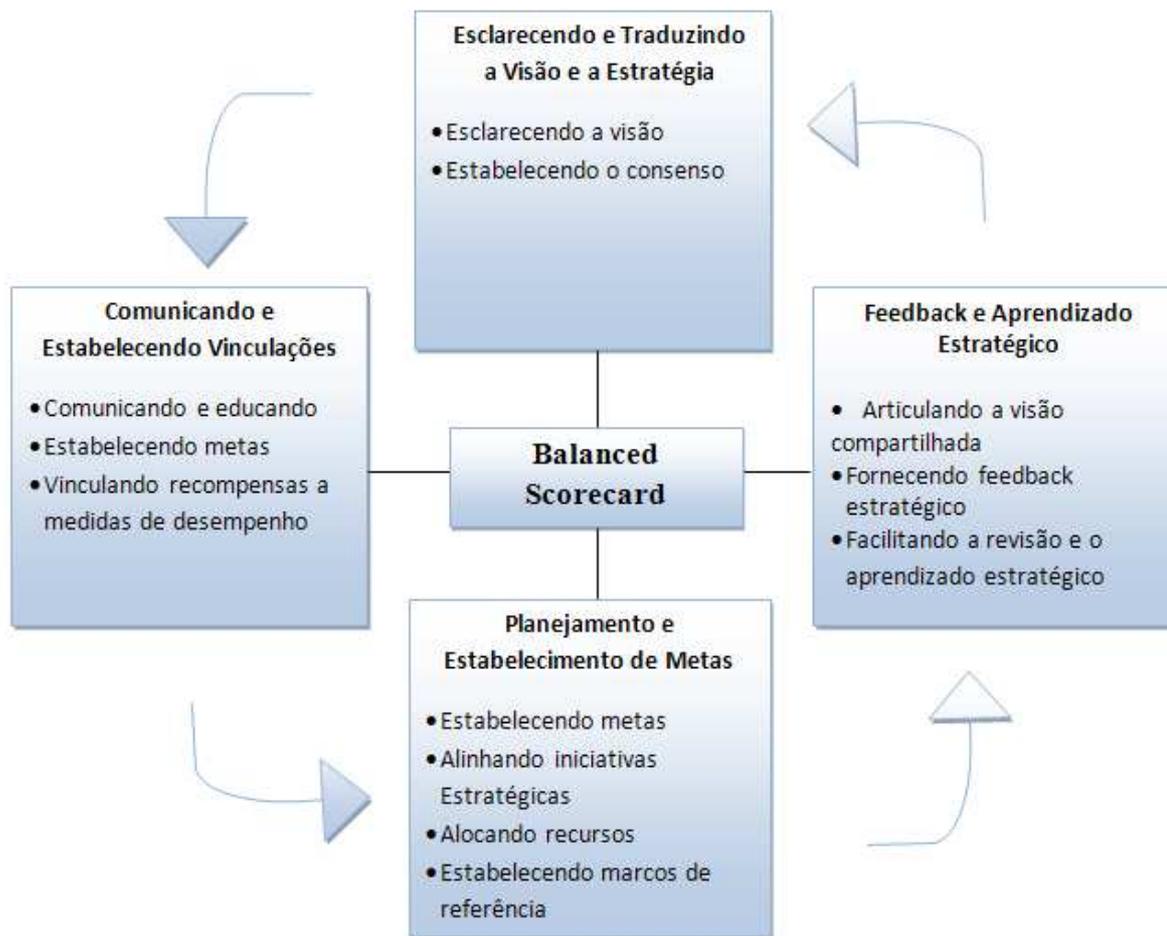
De acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC viabiliza os processos gerenciais críticos ao:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.

- Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

Cada um desses processos é desenvolvido em etapas específicas que utilizam o BSC como ponto de referência em ciclos de aperfeiçoamento constante, como a consolidação da visão da empresa e o estabelecimento de *scorecards* pessoais em vários setores da organização (GALINDO, 2005).

**FIGURA 2:** O BSC como Estrutura para Ação Estratégica



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.12)

A Figura 2 apresenta a forma como esses processos gerenciais se inter-relacionam visando integrar e sintonizar a estratégia de longo prazo com as ações e os resultados de curto prazo.

#### 2.2.4.1 Esclarecer e Traduzir a visão e a estratégia

O primeiro processo – esclarecer e traduzir a visão – auxilia os gestores a obter consenso em torno da visão e da estratégia da organização (KAPLAN E NORTON, 1996b).

Soares (2001) ressalta a importância de se conseguir o consenso de toda a equipe executiva a respeito do BSC, pois todos se responsabilizam pela sua execução e passam a tê-lo como instrumento referencial.

Consoante Quintella (2004) as declarações de visão e estratégia deverão ser alicerçadas por um conjunto integrado de objetivos e medidas que resulte do consenso da alta direção e possam apresentar os fatores que alavancam o sucesso no longo prazo, pois dessa forma elas podem ser traduzidas mais facilmente em ações concretas.

Kaplan e Norton (1997) abordam que o processo de tradução da estratégia inicia com o estabelecimento de metas financeiras como: aumento da receita, crescimento de mercado, a lucratividade, geração de caixa, para depois definir os objetivos da perspectiva do cliente como os segmentos de clientes e de mercados que a empresa deseja competir. Logo em seguida são identificados os objetivos e medidas dos processos internos, os quais propiciarão a consecução dos objetivos estabelecidos nas outras duas perspectivas, e por último são definidas as metas da perspectiva de aprendizado e crescimento, tais como: os investimentos em pessoal, sistemas e procedimentos organizacionais que darão suporte as três perspectivas anteriores.

Nota-se que a participação da alta direção na formulação da estratégia empresarial deve ter em vista que para o sucesso na consecução dos objetivos de longo prazo é necessário que eles estejam ligados às iniciativas individuais e dessa forma permitir que os funcionários saibam onde e como devem atuar.

#### 2.2.4.2 Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas

O segundo processo gerencial refere-se à necessidade de comunicação da visão e das estratégias de longo prazo aos funcionários e as demais pessoas que irão executá-las. Neste contexto, de acordo com Kaplan e Norton (1997) o objetivo da comunicação é mostrar aos funcionários da organização os objetivos críticos que devem ser atingidos para que eles possam realizar suas ações no sentido de que seja alcançado o sucesso da estratégia.

Para Moreira; Sedrani e Lima (2005) a ampla difusão da estratégia permite que as equipes alinhem seu foco à visão de futuro e que direcionem seus esforços para o que é primordial. Destarte, Kaplan e Norton (1996b) afirmam que o *scorecard* fornece aos gestores um caminho que permite verificar se a estratégia de longo prazo foi compreendida por todos os níveis da organização e se os objetivos departamentais e individuais estão alinhados a ela.

#### 2.2.4.3 Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas

O terceiro processo gerencial corresponde à etapa de planejamento do negócio que possibilita a organização integrar os planos corporativos com os financeiros. O desafio está em conseguir a ligação entre as operações e finanças. Os gestores precisam unir os processos de planejamento e orçamento de maneira que os orçamentos de curto prazo contemplem medidas para as perspectivas do cliente, processos internos e aprendizado e crescimento, além das financeiras (KAPLAN E NORTON, 1996b).

Celestino (2003) assinala que através desse processo, em que as empresas elaboram um plano ou estabelecem metas, torna-se possível a quantificação dos resultados almejados a longo prazo; a identificação dos instrumentos e dos recursos necessários para o alcance dos resultados; e o estabelecimento de referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras que compõem o *scorecard*.

Seguindo a ideia de integração do planejamento estratégico e o orçamento operacional, Kaplan e Norton (1997) referem-se ao BSC como um instrumento que se torna mais eficaz ao ser utilizado para alavancar a mudança organizacional, a qual deve ser comunicada por meio do estabelecimento de metas para os indicadores a serem atingidas em um período de três a cinco anos.

Após a identificação das metas para as perspectivas do *scorecard*, Soares (2001) aborda que cabe à empresa verificar se as iniciativas de melhoria em andamento – por exemplo, programas de reengenharia, melhoria contínua – estão sendo eficazes no alcance das metas fixadas ou se há necessidade de implantar novas iniciativas. Ressalta ainda que esses programas, na maioria das empresas, estão dissociados da consecução dos indicadores estratégicos delas.

Neste sentido, Kaplan e Norton (1997) enfatizam a importância da utilização do BSC como sistema gerencial da empresa, pois ele proporciona a integração das iniciativas de melhoria à consecução dos objetivos, indicadores e metas organizacionais.

#### 2.2.4.4 Melhorar o Feedback e o Aprendizado Estratégico

As organizações ao estabelecerem a estratégia a ser traduzida, comunicada e posta em prática por todos que as compõem precisam compreender que estão inseridas em um ambiente altamente instável, influenciado por fatores internos e externos, aos quais elas precisam se adequar e estar abertas a alterações parciais ou totais na estratégia vigente. Nesta ótica enquadra-se o quarto processo gerencial que segundo Kaplan e Norton (1996b) fornece à companhia a capacidade de aprendizado estratégico.

Kaplan e Norton (1997) consideram esse último processo como o mais inovador e importante de todo o *scorecard*. Abordam também que os três processos gerenciais críticos, evidenciados anteriormente, são vitais para a implantação da estratégia, porém, sozinhos, são insuficientes, devido à turbulência e complexidade presente no mundo empresarial, ou seja, para as empresas da era da informação as estratégias não podem ser lineares ou estáveis.

Neste contexto, Costa (2006) ressalta que o aprendizado propicia a verificação da eficácia da estratégia e como ela está sendo posta em prática. O sistema dinâmico gerado pelo BSC permite que a estratégia atual seja validada ou alterada (ou alterar as medidas) em virtude de novos conhecimentos sobre o mercado e as capacidades internas o que corresponde a um processo duplo de aprendizado.

Dessa forma, Kaplan e Norton (1997) referem-se a esse duplo aprendizado como o que ocorre quando os executivos questionam as suposições pré-definidas e avaliam se as teorias com que estão trabalhando continuam viáveis ao serem comparadas com os indícios, as observações e as experiências atuais. Enfatizando assim a necessidade dos executivos receberem um *feedback* sobre sua estratégia por meio desse circuito duplo.

Percebe-se a necessidade das organizações de serem capazes de aprender num circuito duplo, que ocorre quando os gestores testam as hipóteses em que a estratégia se baseia e verificam se estão coerentes com a realidade empresarial.

## 2.2.5 Perspectivas do BSC

A seguir será feita uma descrição a respeito das quatro perspectivas básicas que compõem o BSC.

### 2.2.5.1 Perspectiva Financeira

Essa perspectiva é composta pelos objetivos financeiros que servem de referencial para os objetivos e medidas das outras perspectivas do BSC, fazendo parte de uma relação de causa e efeito. As medidas escolhidas para formar o *scorecard* devem interagir visando à melhoria do desempenho financeiro. Soares (2001) ressalta que as metas como qualidade, clientes satisfeitos, funcionários motivados podem trazer crescimento para a empresa, todavia caso elas não visem o desempenho financeiro futuro os resultados podem ser frustrantes devido à falta de recompensas concretas.

Assim, Kaplan e Norton (1997) abordam que os objetivos e medidas financeiros devem realizar uma dupla função: apresentar o resultado financeiro esperado da estratégia e ser a meta referencial para os objetivos e medidas das demais perspectivas que formam o *scorecard*.

Por sua vez, Frezatti (2008) enfatiza que as medidas da perspectiva financeira indicam se a empresa está ou não obtendo êxito nas suas estratégias definidas, implementadas e executadas. Sendo que esse êxito pode ser medido pela sua lucratividade, crescimento da empresa e pela agregação de valor para o acionista.

Kaplan e Norton (1997) identificaram três diferentes estágios do negócio de uma empresa, sendo que conforme a fase do ciclo de vida em que ela se encontra, os objetivos financeiros podem ser diferentes: crescimento, sustentação e colheita.

- Crescimento: Nesta fase, segundo Kaplan e Norton (1996a) as empresas estão nos estágios iniciais de seus ciclos de vida. Elas podem ter que realizar consideráveis investimentos para criar e melhorar novos produtos e serviços; para construir e ampliar instalações de produção; desenvolver capacidades operacionais; investir em infra-estrutura e relacionamento com clientes. Frezatti (2008) aborda que devem ser estabelecidos objetivos relacionados ao crescimento das vendas, aos novos mercados e

novos consumidores, aos novos produtos e canais de marketing, vendas e distribuição, de maneira que seja mantido um nível adequado de gasto com o desenvolvimento de produtos e processos.

- **Sustentação:** As empresas na fase de sustentação não atraem mais investimentos direcionados para projetos com retorno a longo prazo, e sim, investimentos e reinvestimentos direcionados para aliviar estrangulamentos, ampliar a capacidade e buscar a melhoria contínua, com uma maior exigência sobre os retornos gerados por esse capital investido (Kaplan e Norton, 1996a). Para as empresas que estão nessa fase, Kaplan e Norton (1997) sugerem objetivos financeiros relacionados com a lucratividade e com o retorno sobre o capital empregado, utilizando medidas como receita operacional, margem bruta, retorno sobre o investimento, retorno sobre o capital empregado e valor econômico agregado.
- **Colheita:** Neste estágio, as empresas esperam o retorno sobre os investimentos feitos nas fases anteriores. Elas não justificam mais investimentos para aumentar ou gerar capacidades; justificam apenas investimentos suficientes para manter equipamentos e capacidades (Kaplan e Norton, 1996a). Assim, Costa (2006) afirma que os objetivos financeiros enfatizarão o fluxo de caixa, de maneira que os investimentos realizados tragam retorno certo e imediato, já que o foco não consiste em maximizar o retorno sobre o investimento.

Kaplan e Norton (1997) definem três temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial conforme o estágio do ciclo de vida em que elas se encontram:

- **Crescimento e *mix* de receita:** esse primeiro tema relaciona-se à elevação da oferta de produtos e serviços, alcance de novos clientes e mercados, mudança do *mix* de produtos e serviços para itens de maior valor agregado, e a modificação dos preços de produtos e serviços.
- **Redução de custos / melhoria de produtividade:** visa à busca pela empresa de melhorar o seu desempenho de custo e produtividade, através de iniciativas no sentido de baixar os custos diretos de produtos e serviços, reduzir os custos indiretos e compartilhar recursos com outras unidades de negócios.
- **Utilização dos ativos / estratégia de investimentos:** neste caso cabe à empresa reduzir os níveis de capital de giro necessários para assegurar um determinado volume e *mix* de negócios, aumentar a utilização da base de ativo fixo, direcionando os novos negócios para recursos que ainda não foram utilizados em sua plena capacidade, e

dessa forma tornar mais eficaz a utilização de recursos escassos e desfazer-se de ativos que gerem retorno inadequado sobre seu valor de mercado.

Kaplan e Norton (1996a) explicam que os três temas financeiros relacionam-se com as três fases do ciclo de vida da empresa, denominadas de estratégias de negócios, porém medidas específicas variam conforme a fase em que o negócio se encontra.

#### 2.2.5.2 Perspectiva do Cliente

Vivencia-se atualmente, um cenário empresarial em que o poder de competitividade depende principalmente do poder atribuído aos clientes. Nesse aspecto, muitas empresas passaram a considerar o cliente como um fator diferencial para o seu crescimento procurando atender suas expectativas, surpreender com soluções integradas, otimizar processos e tratá-lo com profissionalismo.

Nesta ótica, Kaplan e Norton (1997) estabeleceram como uma das perspectivas do BSC a dos clientes, em que as empresas identificam os segmentos de clientes e mercados em que desejam operar, uma vez que esses segmentos representam a origem dos recursos que propiciará a consecução de receita vislumbrada nos objetivos financeiros. Ressaltam ainda que a perspectiva dos clientes possibilita não só alinhar as medidas essenciais de avaliação da satisfação, lealdade, retenção, captação e rentabilidade para os mercados e clientes-alvo, como também permite identificar e avaliar as principais tendências e indicadores do mercado que possibilitem à empresa desenvolver propostas de valor para os seus clientes.

Celestino (2003) aborda que a criação de valor dos produtos é aceita ou não pelos clientes a partir das suas próprias percepções, as quais surgem através de características e atributos, que agregam valor para esses clientes, criam ou aumentam sua satisfação, atendem suas necessidades e os tornam fiéis à marca, ao produto ou à entidade. Portanto, a gestão com base nos clientes passa a ser estratégica e direcionada à captação e retenção de clientes.

Após a identificação dos segmentos de mercado, consoante Kaplan e Norton (1997) cabe a empresa definir os objetivos e indicadores relacionados aos clientes para cada uma das fatias de mercado que pretende atuar. Existem dois grupos de medidas que as empresas normalmente adotam: medidas essenciais e as propostas de valor. O primeiro grupo contém as medidas genéricas que as empresas utilizam como participação de mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade de clientes.

Por sua vez, o segundo grupo de medidas, conforme os mesmos autores é representado pelas propostas de valor, as quais contêm os vetores de desempenho, ou seja, os diferenciadores que as empresas adotarão para alcançar altos níveis de retenção, captação, satisfação dos clientes e participação no mercado. Estes atributos podem ser classificados em três grupos:

- Atributos dos produtos e serviços: referem-se à funcionalidade do produto/serviço, seu preço e qualidade. Os diferentes segmentos devem ser identificados, de maneira que se possa apresentar propostas de preço e qualidade compatíveis com cada um.
- Relacionamento com os clientes: refere-se ao conforto do cliente na relação de compra e à entrega do produto/serviço ao cliente.
- Imagem e reputação: refere-se aos fatores intangíveis que atraem um cliente para a empresa, tais como publicidade, qualidade dos produtos e serviços, confiabilidade e outros mais que possam interferir de alguma forma na imagem e na reputação da empresa.

### 2.2.5.3 Perspectiva dos Processos Internos

Como o BSC é construído com base em uma cadeia de relações de causa e efeito, os objetivos definidos para uma perspectiva refletem nas demais, por isso da mesma forma que os objetivos e medidas da perspectiva dos clientes foram desenvolvidos com o objetivo de satisfazer os objetivos definidos na perspectiva financeira, os objetivos e medidas da perspectiva dos processos internos devem estar direcionados para atender os objetivos da perspectiva dos clientes e da perspectiva financeira. Dessa forma, Frezatti (2008) assinala que nessa perspectiva estão os processos internos críticos em que os gestores devem buscar a excelência com o intuito de gerar resultados para os acionistas e de criar valor para segmentos específicos de clientes.

Para Costa (2006), é comum as empresas vislumbrarem a melhoria dos processos existentes sem considerar se eles são estratégicos ou não, por exemplo, o ganho de produtividade é considerado um fim em si mesmo. Todavia, no BSC as mudanças de processos que gerem aumento de produtividade só serão efetuadas se alavancarem a estratégia da organização.

Corroborando a afirmação anterior, Soares (2001) aborda que os sistemas de indicadores tradicionais visam o controle e melhoria dos processos internos de departamentos existentes, e não nos processos de negócio integrados. Mesmo as empresas que já apresentam uma visão de processos, ao focar na simples melhoria dos processos existentes podem ser geradas melhorias locais, entretanto dificilmente surgirão vantagens competitivas.

Neste sentido, Kaplan e Norton (1997) estabeleceram uma cadeia de valor genérica pela qual os empresários possam construir a perspectiva dos processos internos do seu BSC. Esse modelo apresenta três processos principais: inovação, operações e serviços pós-venda.

Faz-se a seguir uma descrição de cada um desses processos de acordo com o que preconizam Kaplan e Norton (1997).

- **Inovação:** refere-se ao processo em que a empresa realiza pesquisas junto aos clientes visando identificar suas necessidades e com isso criar produtos e serviços que as atendam. O processo de inovação é a onda longa da criação de valor, na qual as empresas projetam e desenvolvem novos produtos ou serviços que lhes permitem atingir novos mercados e clientes e satisfazer às necessidades recém-identificadas dos clientes.
- **Operações:** representa a onda curta de criação de valor nas empresas que tem início com o recebimento do pedido do cliente e término com o processamento e entrega dos produtos e serviços. Nesse processo, importante se faz a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos fabricados e serviços prestados aos clientes. Essas operações, pela característica intrínseca de serem repetitivas, permitem a utilização de técnicas de administração científica para controlar e melhorar o recebimento e o processamento dos pedidos dos clientes e os processos de suprimentos, produção e entrega.
- **Serviços Pós-venda:** corresponde a última fase da cadeia de valor interna. Esse processo inclui atividades de garantia e conserto, tratamento de defeitos e devoluções, e os processos de pagamentos ou cobranças, como a administração de cartões de crédito, entre outros.

#### 2.2.5.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Fazendo uma análise do que foi definido para as perspectivas anteriores observa-se que na perspectiva financeira foram definidos os objetivos relacionados à geração de valor para o acionista; na perspectiva dos clientes, os objetivos relacionados à satisfação dos

clientes; na perspectiva dos processos internos, foram estabelecidas quais ações deveriam ser desenvolvidas para alcançar a melhoria dos processos existentes e de novos que surgirem. Na perspectiva do aprendizado e crescimento, por sua vez serão definidos os objetivos em relação à infra-estrutura que a empresa necessita para poder ter sucesso na consecução dos objetivos das demais perspectivas.

Dessa forma, Kaplan e Norton (1997, p. 131) defendem que “os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.”

Celestino (2003) destaca que quando se fala em aprendizado e crescimento de uma empresa, refere-se à capacidade de seus colaboradores, à capacidade dos sistemas de informação e processos organizacionais, os quais envolvem motivação, *empowerment* e alinhamento.

Neste contexto, Freire (2009) destaca a importância do fator humano nesta perspectiva, ao ser considerado um elemento essencial no alcance dos objetivos definidos nas perspectivas anteriores, ressaltando que empregados motivados e dispostos a contribuir para a consecução da meta estabelecida, passam a ser indispensáveis para o êxito desses objetivos. De forma semelhante, os elementos materiais, como o sistema de informações, também são fundamentais na consecução desses objetivos.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC enfatiza a importância de a empresa investir no futuro e não apenas nas áreas tradicionais de investimento, como em novos equipamentos e P & D. Identificaram três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento:

- Capacidades dos funcionários: As empresas da era industrial contratavam seus empregados para realização de rotinas e tarefas repetitivas. Atualmente, os trabalhos de rotina foram automatizados e os serviços estão sendo disponibilizados cada vez mais através de avançados sistemas de informação e comunicação. Dessa forma, se as empresas quiserem obter vantagens competitivas devem levar em consideração que os funcionários da linha de frente estão mais próximos dos clientes e dos processos internos e, por isso, exercem papel preponderante na geração de ideias que servem para otimizar o processo de melhoria da organização. A maioria das empresas define objetivos para os funcionários com base em três medidas essenciais de resultado: Satisfação dos funcionários – visa atingir a melhoria no atendimento aos clientes e para isso é necessário que os funcionários estejam motivados e satisfeitos. A medição do nível de satisfação dos funcionários normalmente é feita por meio de pesquisas

periódicas; Retenção dos funcionários – tem o objetivo de reter os funcionários que a empresa possui interesse a longo prazo, normalmente, medida pelo percentual de rotatividade de pessoas-chave; e Produtividade dos funcionários – mede o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários, através de melhoras dos processos internos e da satisfação dos clientes. A medida mais simples utilizada é a receita por funcionário.

- Capacidades dos sistemas de informação: nesta medida é indispensável que sejam oferecidas excelentes informações aos funcionários a respeito dos clientes, processos internos e das conseqüências financeiras de suas decisões, a fim de desempenharem com êxito suas funções.
- Motivação, *empowerment* e alinhamento: refere-se à necessidade de motivação e de iniciativa dos empregados (*empowerment*) para a obtenção de um clima laboral positivo e de alinhamento individual e organizacional dos funcionários e departamentos aos objetivos definidos no *scorecard*.

#### 2.2.6 Considerações acerca dos benefícios e limitações atribuídos ao BSC

A implementação de um sistema de medição de desempenho que seja capaz de fornecer as informações que os gestores necessitam para dirigir suas organizações tem sido um grande desafio. Neste sentido, diversos trabalhos têm sido realizados visando apresentar diversos sistemas de medição, destacando-se o BSC como um dos sistemas que, atualmente, vem apresentando-se como um dos sistemas mais difundidos e adotados pelas empresas.

Kaplan e Norton (1997, p.20) constatam que conforme cresce a utilização do BSC pelas empresas observa-se que ele pode ser utilizado para:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia.
- Comunicar a estratégia a toda a empresa.
- Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia.
- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais.
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas.
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas.
- Obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

O BSC apresenta-se como uma ferramenta útil para alinhar e implementar estratégias pelo fato de ser capaz de reduzir o risco de dispersão através da especificação e do estabelecimento de regras para toda a organização ao direcionar recursos individuais visando a busca de oportunidades e o alcance de metas claras e precisas (BALLVÉ E SALAS, 2006).

Porporato e Parkinson (2008) assinalam que o BSC se configura como um instrumento de controle de gestão que gera melhorias na coordenação de uma empresa, todavia devido às restrições da própria natureza humana, muitas vezes ele é utilizado para controlar e determinar responsabilidades dentro da organização e é justamente neste ponto que este sistema se destaca em relação aos tradicionais sistemas de gestão baseados apenas em indicadores financeiros.

Por sua vez, Ramos e Álvaro (2003) abordam que a função do BSC vai mais além da medição, avaliação e gestão do desempenho tornando-se uma ferramenta que facilita a apóia mudanças de grande relevância na organização.

Além dos benefícios apresentados acima, vale ressaltar algumas vantagens destacadas por López Gordo (2006): o BSC requer a definição de objetivos, ações e medidas de desempenho a todos os níveis da organização, o que supõe a necessária coordenação entre as distintas áreas funcionais e a integração da estratégia com os objetivos a curto prazo; no desenvolvimento do BSC é imprescindível o apoio de todos os responsáveis da empresa, os quais devem participar ativamente no estabelecimento dos objetivos, ações e indicadores de desempenho; O BSC é considerado uma importante ferramenta de controle ao possibilitar a comparação de dados, detectar desvios e empreender as ações corretivas oportunas, favorecendo, desta forma, para gestão proativa da organização.

Entretanto, apesar das vantagens relatadas, existem estudos que têm identificado algumas limitações no BSC, o que propiciou o surgimento de análises críticas a respeito do modelo.

Segundo Soares Junior (2003) as causas mais comuns de fracassos na implementação do BSC são: a falta de comprometimento da alta administração, envolvimento de poucas pessoas, encastelamento do *scorecard* no topo, processos de desenvolvimento longos que tratam o BSC como um projeto de mensuração de ocasião única, falta de consultores experientes e implantação dessa ferramenta apenas para fins de remuneração.

Já de acordo com Attadia *et al.* (2003) através de uma análise crítica do BSC puderam constatar falhas nesse instrumento em três eixos: conceito, estrutura e gestão. No que se refere às falhas conceituais, a maior crítica é o fato de o BSC ter sido criado numa perspectiva prescritiva o que pode tornar o modelo rígido diante da existência de estratégias emergentes.

As críticas estruturais estão relacionadas à dificuldade em definir medidas de desempenho não-financeiras, de criar medidas de desempenho preditivas, de integrar as perspectivas por meio das relações de causa e efeito e de saber utilizar o mapa estratégico. Quanto às críticas de gestão, ressalta-se a necessidade de apoio efetivo da alta administração ao processo de implementação do BSC e que a sua condução seja feita por equipe multifuncional que estruture, comunique e desdobre verticalmente e horizontalmente o BSC comprometendo, dessa forma, os funcionários com o modelo. Além disso, ainda é necessário aprender como integrar o BSC a outros sistemas da organização (orçamento, avaliação de desempenho e remuneração).

Diante do exposto, percebe-se que a decisão de implantar o BSC como sistema de gestão estratégica dele levar em consideração todos os aspectos inerentes a sua elaboração e aplicação na prática, frente às características e particularidades de cada organização.

#### 2.2.7 Estudos empíricos concernentes ao BSC em pequenas empresas

A literatura aborda alguns estudos desenvolvidos em pequenas empresas relacionados à utilização do BSC como ferramenta de gestão, nos quais foram encontrados resultados favoráveis e também desfavoráveis, em alguns casos, no que se refere ao emprego dessa ferramenta.

Soares (2001) realizou uma pesquisa que visava propor uma sistemática de elaboração do BSC adaptado para o caso particular das empresas de pequeno porte e, além disso, apresentar uma aplicação prática desse instrumento. Assim, a sistemática foi aplicada em uma clínica de fonoaudiologia, iniciando desde as etapas de elaboração do *scorecard* até a definição de um sistema de *feedback*. O estudo revelou que a adoção desse sistema pela empresa foi aceita e compreendida por seus gestores, todavia surgiram dificuldades no sentido de seguir a estratégia definida e de coletar as informações necessárias. Concluiu-se também que o BSC é uma ferramenta que pode ser aplicada às pequenas empresas, desde que sejam consideradas suas particularidades.

Silveira e Vicente (2008) desenvolveram um estudo de caso em uma pequena empresa prestadora de serviços contábeis cujo objetivo consistiu em analisar as contribuições que a utilização dos conceitos do BSC pode trazer para essa organização. Neste sentido, eles verificaram que os conceitos e a metodologia desse sistema podem contribuir para o

gerenciamento da empresa, constituindo-se em uma importante ferramenta de gestão que auxilia na formulação e na colocação em prática das estratégias empresariais.

Todavia, o estudo realizado por Rebehy e Batalha (2001) procurou avaliar outras metodologias de avaliação de desempenho, pois concluíram que o BSC não se apresenta como uma solução para o autogerenciamento e sim como uma ferramenta de difícil acesso, alto investimento e de difícil compreensão pelos gestores das micro e pequenas empresas.

Santos (2002) apresenta um estudo de caso de fracasso de implementação do BSC em uma empresa automobilística. O autor destaca a ocorrência de falhas tanto no que se refere ao projeto quanto à formação da equipe. Quanto ao escopo do projeto, foram envolvidas apenas algumas áreas da empresa e não a empresa como um todo. Quanto à equipe, houve a participação de poucos membros das áreas envolvidas e não houve a participação dos altos executivos da organização. Além disso, devido à falta de uniformidade de métodos de cálculo nos indicadores de desempenho foi dificultada a comparação desses indicadores.

### 3. ESTUDO EMPÍRICO

#### 3.1 Aplicabilidade do BSC: evidência no contexto de uma empresa de segurança eletrônica

Com base no referencial teórico apresentado no capítulo anterior, descreve-se a seguir um estudo de caso com o objetivo de elaborar uma proposta de implantação de um sistema de medição de desempenho. Optou-se pelo BSC como sistema a ser adaptado para o caso de uma pequena empresa, tendo em vista as características e particularidades dessas organizações.

O primeiro passo para a elaboração do BSC é obter a mobilização das pessoas para uma mudança organizacional de grande magnitude, pois os agentes envolvidos devem entender, querer e se empenhar na construção dessa ferramenta.

O estudo de caso foi realizado em uma empresa prestadora de serviços de segurança eletrônica que será apresentada mais adiante. Para o desenvolvimento da pesquisa contou-se com o apoio do proprietário e gestor, do contador interno e da gerente de recursos humanos, os quais aceitaram contribuir para o presente estudo. O facilitador do projeto foi a própria autora do trabalho, uma vez que a referida empresa não possuía em seu quadro funcional uma pessoa que conhecesse os conceitos e a sistemática de elaboração do BSC.

A escolha desta empresa para a realização do estudo foi motivada pela acessibilidade aos dados necessários para a construção do sistema de medição e pela disposição de seu proprietário em participar. Além disso, por ser uma pequena empresa familiar e tradicional apresentaria alguns entraves quanto à elaboração do BSC seguindo exatamente o que Kaplan e Norton determinam, podendo-se, assim, constatar a sua aplicabilidade a uma situação específica.

Como o objetivo do trabalho referia-se apenas a fase de elaboração do BSC e não de sua implementação, foi definido que toda a pesquisa seria realizada com o intuito de que caso o gestor desejasse seus resultados poderiam ser posteriormente utilizados para mobilizar e comunicar a todos os colaboradores o projeto desenvolvido.

Para a captação de dados e informações foram realizadas entrevistas com os três membros da empresa envolvidos no estudo.

### 3.1.1 Apresentação da Empresa

O estudo de caso relatado neste trabalho foi desenvolvido em uma pequena empresa de segurança eletrônica que por questões éticas não terá seu nome revelado, e por isso utilizar-se-á apenas do seu nome fantasia: Alerta.

Foi fundada há 12 anos e aos poucos se consolidou no mercado de segurança eletrônica de Campina Grande- PB. A empresa atua no segmento de alarmes, monitoramento 24 horas, cerca elétrica, circuito fechado de TV, assistência técnica e manutenção. Possui uma ampla clientela que vai desde indústrias, comércios, prestadoras de serviços, englobando também residências, condomínios e instituições do setor público.

Nos últimos anos, o crescimento da empresa tem sido bastante expressivo, entre os anos de 2008 e 2009 o faturamento cresceu cerca de 16%, e até o mês de agosto de 2010 o faturamento total já havia ultrapassado o do ano anterior. Entretanto, a Alerta vem passando por dificuldades relacionadas principalmente a sua organização e gestão para adaptar-se a esse ritmo de crescimento.

Neste sentido, o que motivou a construção do BSC para a Alerta foi a definição de uma estratégia que lhe ajudasse a enfrentar esta nova situação e dar continuidade a suas atividades.

### 3.1.2 Aplicação do BSC

A metodologia utilizada para a elaboração de BSC teve como base as etapas propostas por Kaplan e Norton (1997), todavia foram necessárias adaptações, tendo em vista as características e limitações da empresa objeto do estudo. Para determinação da missão e visão da empresa, assim como para identificação dos objetivos, medidas, metas e iniciativas propostos a seguir, contou-se com a participação dos principais gestores da organização.

### 3.1.2.1 Definição da visão e missão

A missão da Alerta ficou definida como “Oferecer soluções de segurança, contribuindo para uma sociedade mais segura, prestando serviços de alta qualidade, visando sempre à satisfação de nossos clientes com base em inovação, tecnologia e funcionários qualificados”. Vale destacar que na definição desta missão houve a preocupação de apresentar o que a empresa pretende fazer (oferecer soluções de segurança) para obter retorno com seus serviços prestados; para quem (clientes e sociedade) demonstrando sua atuação para com a clientela e também em relação à responsabilidade social; e como fazer (inovação; tecnologia e funcionários qualificados) ressaltando a importância que a Alerta atribui a seus colaboradores e aos sistemas de monitoração.

A visão ficou determinada da seguinte maneira: “Ser referência no mercado de segurança eletrônica como uma empresa que preza pela competência e qualidade nos serviços prestados”. Esta visão destaca que a empresa Alerta quer ser reconhecida no mercado pela qualidade dos serviços oferecidos a seus clientes.

### 3.1.2.2 Definição dos objetivos, medidas, metas e iniciativas da perspectiva financeira.

Esta etapa consistiu no desenvolvimento da perspectiva financeira, onde foram identificados os objetivos de longo prazo, as medidas financeiras, metas e as ações para o alcance dos objetivos propostos nesta perspectiva.

A empresa Alerta encontra-se na fase de sustentação de seu ciclo de vida, uma vez que sua marca já está consolidada no mercado. Sendo assim, essa organização busca manter sua participação no mercado e ainda crescer ao aproveitar as oportunidades que surgirem. Além disso, há um desejo por parte da gerência de diminuir espaços e equipamentos ociosos visando à melhoria dos serviços prestados.

Em função do crescimento do mercado de segurança eletrônica na região em que a empresa atua, definiu-se que o objetivo financeiro seria aumentar a receita em 40% ao ano e consequentemente o lucro.

Para este objetivo a medida utilizada seria a relação do faturamento do ano atual com faturamento do ano anterior. A meta estabelecida foi o aumento de 40% no faturamento anual.

O crescimento da receita seria obtido através da ampliação dos serviços prestados, já que a cada dia os clientes estão necessitando de soluções criativas e novas de segurança; da busca de novos clientes, principalmente das instituições públicas que têm terceirizado os serviços relativos à sua segurança; e também por meio da otimização dos espaços e equipamentos, podendo aumentar sua receita em função do melhor aproveitamento desses espaços.

Portanto, a perspectiva financeira do BSC da Alerta ficaria assim disposta em seu mapa estratégico:

**QUADRO 2-** Perspectiva financeira do BSC da empresa Alerta

PERSPECTIVA	OBJETIVO	MEDIDAS	METAS	INICIATIVAS
Financeira	Aumentar a receita	Faturamento do Ano Atual/ Faturamento do Ano Anterior	Aumento de 40% do faturamento do ano	Ampliação do mix de serviços; Novos clientes; Otimização dos espaços e equipamentos.

### 3.1.2.3 Definição dos objetivos, medidas, metas, e iniciativas da perspectiva dos clientes

A empresa Alerta deseja estar preparada para atender as necessidades dos seus clientes, todavia apresenta algumas deficiências, principalmente no que se refere à manutenção de um contato mais próximo com eles.

Nesta etapa foram identificados os segmentos de mercado e clientes em que a empresa atua. Além disso, estabeleceram-se os objetivos estratégicos dessa perspectiva, de maneira que esses propósitos estejam direcionados a auxiliar a Alerta a ultrapassar as deficiências que venham a prejudicar o seu relacionamento com os clientes.

Deste modo, os segmentos de mercado em que a empresa atua são os seguintes:

**FIGURA 3 –** Segmentos de mercados e clientes

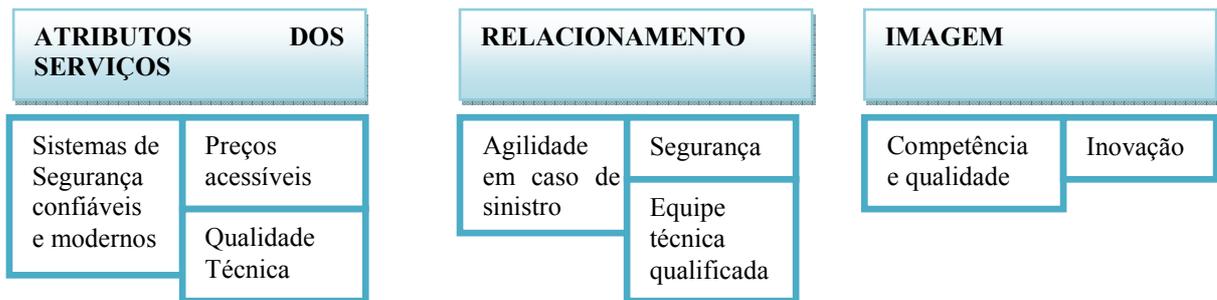


Tendo em vista a representatividade de cada um desses segmentos para a empresa, o gestor decidiu continuar prestando serviços a todos eles, porém reconheceu que deverá dedicar atenção diferenciada, de acordo com suas necessidades.

Para cada segmento foi elaborada uma proposta de valor. Como a empresa não desejou realizar uma pesquisa de opinião com seus clientes, para a definição destas propostas utilizou-se de conversas informais com a equipe técnica responsável pela instalação e manutenção dos sistemas de segurança. Vale ressaltar que a escolha da equipe técnica justifica-se pelo fato da mesma estar em constante contato com o cliente. As propostas estão demonstradas a seguir:

- Empresas do Setor Privado: desejam que o serviço seja realizado com eficiência e qualidade, além de obter rápido atendimento no caso de ocorrência de algum sinistro em seu estabelecimento.

**FIGURA 4** – Proposta de valor para as empresas do setor privado



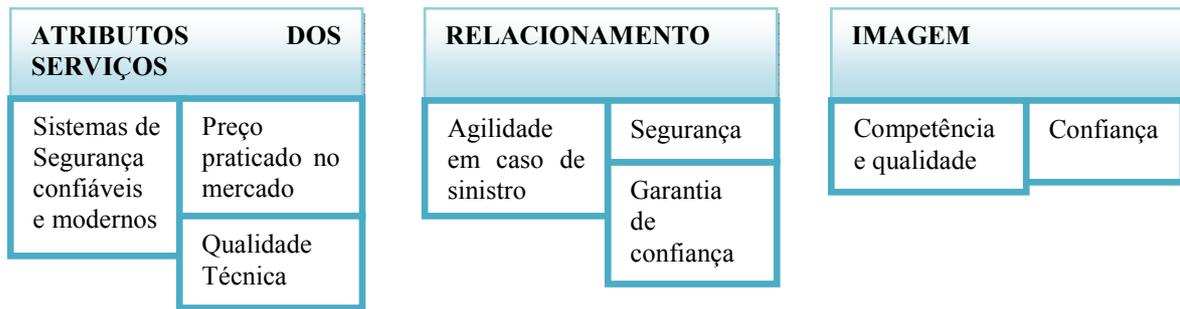
- Instituições do Setor Público: almejam um serviço de segurança que seja prestado com qualidade tendo em vista a preservação do patrimônio público. Além disso, para que essas instituições possam adquirir esses serviços é necessária a realização de licitação do tipo menor preço, cabendo a Alerta oferecer qualidade e serviços a preços baixos para conseguir este tipo de cliente.

**FIGURA 5** – Proposta de valor para as instituições do setor público



- Pessoas Físicas: estes clientes desejam que o serviço contratado garanta a segurança de sua família.

FIGURA 6 – Proposta de valor para as pessoas físicas



Logo em seguida, com base nestas propostas de valor foram elaborados os objetivos estratégicos para a perspectiva dos clientes.

O primeiro objetivo diz respeito à satisfação dos clientes, já que após a apresentação dos conceitos desta perspectiva, o gestor reconheceu que clientes satisfeitos agregam valor à empresa, principalmente pela divulgação do serviço a outros interessados. Para o alcance deste objetivo foram estabelecidas as seguintes iniciativas: criação de uma Central de Atendimento ao Cliente (CAC) para o registro imediato de reclamações, sugestões e opiniões, e realização de um serviço com qualidade antes e após a instalação do sistema solicitado.

O segundo objetivo traçado foi a captação de novos clientes e retenção dos já existentes. Para isso foi estabelecida como medida a relação entre o número de clientes do ano atual e o número de clientes do ano anterior e como meta o aumento de 15% ao ano considerando um aumento maior que o obtido nos últimos anos. As iniciativas foram: participar de campanhas publicitárias e eventos onde estejam presentes potenciais futuros clientes, manter serviços de qualidade e baixos preços para ganhar licitações e atender as reclamações e os pedidos com agilidade e eficiência.

QUADRO 3- Perspectiva dos clientes do BSC da empresa Alerta

PERSPECTIVA	OBJETIVO	MEDIDAS	METAS	INICIATIVAS
Clientes	Satisfazer os clientes	Nº de reclamações atuais/ Nº de reclamações de períodos anteriores	Reduzir em 70% o número de reclamações	Criação da CAC; Realização de serviços de qualidade.
	Captar novos clientes e reter os já existentes	Nº de clientes do ano atual/ Nº de clientes do ano anterior	Aumentar o número de clientes em 15% ao ano	Participação em eventos e publicidade; Ganhar licitações; e Atender reclamações rapidamente.

Observa-se que há relações entre os objetivos definidos na perspectiva dos clientes com os da perspectiva financeira, pois se a empresa conseguir ampliar o número de clientes e ainda satisfazer os já existentes e os novos, então seu objetivo de aumentar o faturamento será alcançado.

### 3.1.2.4 Definição dos objetivos, medidas, metas, e iniciativas da perspectiva dos processos internos

Nesta etapa foram definidos os objetivos estratégicos da perspectiva dos processos internos tendo em vista a sua relação com os objetivos estabelecidos para as duas perspectivas anteriores.

Dentro desta ótica, foram delineados os seguintes objetivos para essa perspectiva: desenvolver novos produtos e serviços para oferecer soluções adequadas a cada situação; investir em equipamentos e sistemas de monitoração de alta tecnologia; e atender as ordens de serviços dentro dos prazos estabelecidos de maneira rápida e eficiente.

As medidas, metas e iniciativas a serem realizadas para o alcance desses objetivos estão clarificadas no quadro abaixo:

**QUADRO 4-** Perspectiva dos processos internos do BSC da empresa Alerta

PERSPECTIVA	OBJETIVO	MEDIDAS	METAS	INICIATIVAS
Processos Internos	Desenvolver novos produtos e serviços	Investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)/ Lucro Líquido (L. L)	Investimento de 8% do L. L em P&D	Estudos das necessidades dos clientes; Elaboração de projetos específicos as necessidades individuais de cada cliente; e Atender a cada cliente individualmente.
	Investir em equipamentos e sistemas de alta tecnologia	Investimento em Tecnologia/ L.L	Totalidade dos equipamentos modernos e não-ociosos	Acompanhamento da evolução tecnológica dos equipamentos e sistemas necessários a sua atividade. Redução do número de equipamentos ociosos.
	Atender as ordens de serviços dentro dos prazos	Nº de ordens atendidas/ Nº de ordens total (atendidas e pendentes)	90% das ordens de serviços atendidas dentro do prazo	Organização das ordens de serviços conforme o prazo de cada uma. Funcionários competentes e atentos a realização dos serviços.

Nota-se que estes objetivos visam à obtenção de bons resultados no processamento das operações internas e com isso satisfazer a clientela e ainda propiciar a captação de novos clientes e conseqüentemente alcançar o retorno financeiro esperado.

### 3.1.2.5 Definição dos objetivos, medidas, metas, e iniciativas da perspectiva de aprendizado e crescimento

Esta corresponde à última perspectiva do *scorecard*, cujos objetivos estratégicos oferecem a infra-estrutura necessária para a consecução dos objetivos das três perspectivas anteriores.

Tendo em vista que o gestor da Alerta reconhece a importância de seus colaboradores para o sucesso do empreendimento foram estabelecidos como objetivos estratégicos para a perspectiva do aprendizado e crescimento: capacitar os funcionários para que os atendimentos sejam realizados de maneira ágil e confiável; satisfazer os funcionários para que realizem os serviços em prol da empresa e também deles mesmos; e melhorar o clima organizacional, uma vez que um clima laboral positivo é o primeiro passo na busca dos demais objetivos. Assim, evidenciam-se no quadro abaixo as medidas, metas e iniciativas para esses objetivos.

**QUADRO 5-** Perspectiva de aprendizado e crescimento do BSC da empresa Alerta

PERSPECTIVA	OBJETIVO	MEDIDAS	METAS	INICIATIVAS
Aprendizado e Crescimento	Capacitar os funcionários	Valor investido em treinamento de funcionários/ L.L (Lucro Líquido)	Investir 5% do L.L na capacitação dos funcionários	Capacitação dos funcionários a fim de que possam realizar suas atividades com o conhecimento e a competência necessária. Participação dos funcionários em cursos e eventos relacionados a sua área de atuação.
	Satisfazer os funcionários	Valor investido em benefícios dados aos funcionários/ L.L	Investimento de 3% do L.L em benefícios	Desenvolvimento de planos a serem conhecidos e cumpridos pelos colaboradores. Estabelecimento de metas que sendo alcançadas serão recompensadas.

	Melhorar o clima organizacional	Aplicação anual de um questionário de medição do clima organizacional	Manter sempre o clima laboral positivo	Reconhecer o trabalho realizado pelo colaborador; Aceitar, analisar e se possível adotar sugestões feitas pelos funcionários e; Recompensar os funcionários de maneira justa.
--	---------------------------------	---	--	---

### 3.1.3 Desenho do BSC da empresa Alerta

**QUADRO 6:** Desenho do BSC da empresa Alerta

PERSPECTIVA	OBJETIVO	MEDIDAS	METAS	INICIATIVAS
Financeira	Aumentar a receita	Faturamento do Ano Atual/ Faturamento do Ano Anterior	Aumento de 40% do faturamento do ano	Aplicação do mix de serviços; Novos clientes; Otimização dos espaços e equipamentos.
Clientes	Satisfazer os clientes	Nº de reclamações atuais/ Nº de reclamações de períodos anteriores	Reduzir em 70% o número de reclamações	Criação da CAC; Realização de serviços de qualidade.
	Captar novos clientes e reter os já existentes	Nº de clientes do ano atual/ Nº de clientes do ano anterior	Aumentar o número de clientes em 15% ao ano	Participação em eventos e publicidade; Ganhar licitações; e Atender reclamações rapidamente.
Processos Internos	Desenvolver novos produtos e serviços	Investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)/ Lucro Líquido (L. L)	Investimento de 8% do L. L em P&D	Estudos das necessidades dos clientes; Elaboração de projetos específicos as necessidades individuais de cada cliente; e Atender a cada cliente individualmente.
	Investir em equipamentos e sistemas de alta tecnologia	Investimento em Tecnologia/ L.L	Totalidade dos equipamentos modernos e não-ociosos	Acompanhamento da evolução tecnológica dos equipamentos e sistemas necessários a sua atividade. Redução do número de equipamentos ociosos.
	Atender as ordens de serviços dentro dos prazos	Nº de ordens atendidas/ Nº de ordens total (atendidas e pendentes)	90% das ordens de serviços atendidas dentro do prazo	Organização das ordens de serviços conforme o prazo de cada uma. Funcionários

				competentes e atentos a realização dos serviços.
Aprendizado e Crescimento	Capacitar os funcionários	Valor investido em treinamento de funcionários/ L.L	Investir 5% do L.L na capacitação dos funcionários	Capacitação dos funcionários a fim de que possam realizar suas atividades com o conhecimento e a competência necessária. Participação dos funcionários em cursos e eventos relacionados a sua área de atuação.
	Satisfazer os funcionários	Valor investido em benefícios dados aos funcionários/ L.L	Investimento de 3% do L.L em benefícios	Desenvolvimento de planos a serem conhecidos e cumpridos pelos colaboradores. Estabelecimento de metas que sendo alcançadas serão recompensadas.
	Melhorar o clima organizacional	Aplicação anual de um questionário de medição do clima organizacional	Manter sempre o clima laboral positivo	Reconhecer o trabalho realizado pelo colaborador; Aceitar, analisar e se possível adotar sugestões que os funcionários façam; e Recompensar os de maneira justa.

Por meio do BSC construído, observa-se a existência de equilíbrio entre as quatro perspectivas que o compõem, conforme prezam Kaplan e Norton (1997). Isto pode ser demonstrado pelas relações de causa e efeito:

**Se** a empresa Alerta conseguir a melhoria do clima organizacional, a capacitação e a satisfação de seus funcionários, **então** eles estarão com mais conhecimentos sobre os serviços que prestam e como podem contribuir para o desenvolvimento desses serviços.

**Se** os funcionários sabem como realizar os serviços com qualidade, **então** os clientes ficarão satisfeitos com a aquisição dos serviços.

**Se** os clientes estão satisfeitos e com isso podem atrair novos interessados nos serviços, **então** a produtividade e excelência nos serviços prestados aumentarão.

### 3.1.4 Principais dificuldades encontradas na elaboração de uma proposta do BSC para uma pequena empresa.

Serão evidenciadas agora as principais dificuldades encontradas no processo de elaboração de um BSC para o caso específico da empresa Alerta. Essas dificuldades estão apresentadas na ordem em que foi desenvolvido o *scorecard*.

- Apesar da aceitação e disponibilidade em participar da pesquisa, não houve um comprometimento expressivo por parte dos membros em entender a essência do BSC. Isto já burla um dos passos necessários para a construção dessa ferramenta que é o comprometimento da alta administração com o seu desenvolvimento.
- A cultura organizacional está voltada apenas para a obtenção de lucro, o que representou um obstáculo no que se refere à aceitação por parte da gerência de mudanças que considerem apenas a consecução de objetivos e metas não-financeiros. Além disso, observou-se que as decisões tomadas pelo gestor muitas vezes visavam apenas os seus objetivos pessoais deixando os objetivos dos demais membros da organização como secundários.
- Falta de planejamento estratégico: um dos pontos do BSC é o desenvolvimento dos indicadores com base na estratégia e metas determinadas, mas a maioria das pequenas empresas não tem isso determinado. Este é o caso da Alerta que não possuía missão, visão e nem objetivos de curto e longo prazo, uma vez que não há uma preocupação por parte da gerência em saber onde está (fazer um diagnóstico de sua situação atual); para onde ir (missão, visão, objetivos, políticas) e como irá (quais estratégias utilizar).
- Falta de dados organizados para que se possam extrair informações, pois a empresa não apresenta integração entre os departamentos existentes e nem um sistema de informação que possibilite a criação de um banco de dados em que seja possível o recebimento de informações oriundas de todas as áreas.
- No processo de elaboração da perspectiva financeira notou-se que há preocupação do gestor apenas em cumprir as obrigações decorrentes da prestação do serviço como o pagamento dos salários, impostos, custos e despesas e utilizar-se do lucro gerado para gastos pessoais sem que ocorra qualquer reinvestimento no próprio negócio. Essa situação veio a dificultar o estabelecimento de iniciativas para

alcançar o objetivo financeiro de aumentar o faturamento, já que ações como ampliação do *mix* de serviços e captação de novos clientes necessitam de que recursos sejam direcionados a sua consecução.

- Observou-se que não há uma relação da empresa Alerta com seus clientes. O contato da organização com os clientes ocorre apenas quando existe alguma necessidade de manutenção do serviço. Isso não permitiu que fosse realizada uma pesquisa de opinião para a definição dos atributos de valor de cada segmento de mercado.
- Durante a pesquisa foi possível notar que os funcionários apresentavam-se bastante desmotivados, principalmente em virtude de mudanças na estrutura nos últimos meses. A falta de conhecimento e de recursos financeiros suficientes foram entraves no que se refere à definição dos objetivos da perspectiva do aprendizado e crescimento, pois muitas vezes percebeu-se que a gerência considera o investimento em funcionários como uma despesa e não como um investimento. Porém, vale ressaltar que depois da apresentação do quanto esta perspectiva é importante o gestor tornou-se mais solícito em aceitar a realizar investimentos em funcionários.

As dificuldades relatadas acima podem ser corroboradas com o trabalho realizado por Rebehy e Batalha (2001) em que eles identificaram as seguintes dificuldades encontradas pelas micro e pequenas empresas na adoção do BSC: ausência de dados e sistemas de informações; falta de pessoal que possua conhecimento e que realize trabalhos relacionados à coleta, digitação e avaliação das informações; a avaliação de indicadores de processos como treinamento dos funcionários, taxas de substituição de funcionários mais antigos por novos, perdas no processo, entre outros é considerada pouco importante quando comparada com a relevância que é atribuída aos indicadores financeiros e ao desejo de aumento de receita; e falta de planejamento estratégico.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pequenas empresas representam um importante segmento para a economia nacional, todavia apresentam uma série de limitações como a falta de recursos financeiros, de recursos humanos qualificados e de planejamento, as quais colocam em risco sua sobrevivência no mercado. Assim, é necessário que essas organizações possuam sistemas de gestão para que possam crescer e projetar-se no mercado.

Observa-se que, atualmente, existem no mercado diversos métodos e ferramentas de gestão empresarial, entretanto a maioria deles visa à realidade das empresas de grande porte. Neste sentido, sugere-se neste estudo a adoção do BSC como sistema de gestão para ser adotado pelas pequenas empresas, tendo em vista a sua flexibilidade e adaptabilidade às diversas situações. É comprovado, por vários estudos, que o BSC possibilita controles efetivos dos processos, produtos e serviços das pequenas empresas.

Para isto foi feita uma revisão bibliográfica do BSC, o que permitiu verificar que a sua utilização como instrumento de gestão estratégica vem suprir a necessidade de associar indicadores financeiros com indicadores não financeiros que contemplam outras medidas de desempenho consideradas mais estratégicas para garantir a o sucesso da organização.

O desenvolvimento deste trabalho seguiu o processo de elaboração do BSC estabelecido por Kaplan e Norton (1997), entretanto realizaram-se simplificações e adaptações para sua elaboração para este caso específico, procurando manter sua essência visando que os resultados encontrados não fossem de certa forma desvirtuados.

Sendo assim, esta pesquisa apresentou como principal objetivo elaborar uma proposta de implantação do BSC evidenciando as principais dificuldades encontradas em uma pequena empresa.

O estudo realizado revelou que a elaboração da proposta de implantação do BSC trouxe maior clareza sobre a situação da empresa objeto da pesquisa, uma vez que foi feita uma pesquisa detalhada sobre ela. Além disso, o embasamento conceitual do BSC possibilitou que o gestor dessa organização pudesse ter uma visão mais ampla sobre o ambiente em que seu empreendimento está inserido ao observar formas de atuar para atingir os objetivos da corporação desde quatro aspectos essenciais defendidos pelo BSC: financeiro, processos internos, clientes, aprendizado e crescimento. Os objetivos, medidas, metas e iniciativas de cada uma das perspectivas que compõem essa ferramenta de gestão foram estabelecidos no

sentido de auxiliar a organização no atendimento às suas necessidades e lhe direcionar para saber onde e como agir.

Portanto, as particularidades que as pequenas empresas apresentam como a escassez de recursos financeiros e humanos e a ausência de uma cultura quanto à necessidade de um planejamento estratégico constituíram-se em grandes dificuldades no processo de elaboração do BSC. Todavia pode-se concluir que os conceitos desse sistema de gestão podem ser aplicados às pequenas empresas para orientá-las no desenvolvimento da estratégia, permitindo assim, que elas possam apresentar vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes no mercado.

Algumas limitações associadas à obtenção de melhores resultados neste trabalho referem-se à ausência, por parte da organização objeto de estudo, da elaboração do planejamento estratégico, pois uma maior dedicação em saber quais os pontos fracos, os pontos fortes, as oportunidades e ameaças da empresa estudada propiciariam uma melhor definição de sua missão, visão e objetivos estratégicos. Além disso, uma maior participação do gestor e de outros responsáveis pelos setores teria possibilitado a elaboração de uma proposta mais integrada à situação da empresa.

Espera-se que este estudo possa servir de referencial para o desenvolvimento de novas pesquisas relacionadas à aplicação do BSC em pequenas empresas e com isso contribuir para o reconhecimento da importância de que os sistemas de gestão sejam concebidos visando atender a necessidade desse segmento.

## REFERÊNCIAS

ATTADIA, L. C. L.; CANEVALORO, M. E. P.; MARTINS, R. A. **Balanced Scorecard: uma análise crítica**. In: XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. Anais... Ouro Preto, 2003.

BALLVÉ, A.M.; SALAS, O. A. Los cuadros de mando como sistemas interactivos. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión**, v. 4, n. 8, jul-dez/ 2006.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil (Edição Extra)**, Brasília, DF, 31 jan. 2009. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2006/leicp123.htm>> Acesso em: 15 set. 2010.

CELESTINO, M. S. **Utilização de Indicadores Financeiros e Não-Financeiros na Gestão de Hotéis no Rio Grande do Norte: Um Estudo sob a ótica do *Balanced Scorecard***, Dissertação de Mestrado, Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco e Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2003.

CESTARI JUNIOR, H. **Pequena empresa: empreender ou arriscar**. Porque não planejar? In: XXIX Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia, 2001, Porto Alegre. Anais do XXIX Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia, 2001.

COSTA, A. P. P. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2006.

FISCHMANN, A.A.; ALMEIDA, M.I.R. **Planejamento estratégico na prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FREIRE, R.P.A.S. **El clima organizacional em La gestión Empresarial: Su consideración em El diseño Del balanced Scorecard. 2009. 277 f.** Tese (Doutorado em Ciências econômicas e Empresariais) - Faculdade de Ciências Econômicas e Empresariales Universidade de granada, Granada.

FREIRE, R. P. A. S.; OLIVEIRA, K. P. S.; FERRAZ, R. C. **O Clima Organizacional e o balanced socrecard: uma evidência empírica no setor hoteleiro**. In: XVII Congresso Brasileiro de Custos, 2005, Belo Horizonte. Anais...Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2010.

FREZATTI, Fábio. *Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial*. 4ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GALINDO, A. G. *Balanced Scorecard* como sistema de alinhamento e controle estratégico da gestão. In: II SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGeT’, 2005, Minas Gerais. *Anais...* Minas Gerais: Pontifícia Universidade Católica do Estado de Minas Gerais, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. *RAE .São Paulo*, v.35, n.3, p.20-29, mai/jun/1995.

ITTNER, C.D.; LARKER, D. F. Innovations in performance measurement: trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research*, v. 10, p. 205–238, 1998a.

KALLÁS, D. **Gestão da Estratégia com o BSC – funciona também para pequenas empresas?** Disponível em: <<http://www.qualidade.com.br/colunas/coluna.php?idCol=34>> Acesso em: 24 set. 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Linking the Balanced Scorecard to strategy. *California Management Review*, Berkeley, v.39, nº 1, pp.53-79, 1996a.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, jan/feb, 1996b.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

LACORTE, Edson. **A microempresa e a empresa de pequeno porte no direito brasileiro**. 2007. Disponível em: < [www.franca.unesp.br/artigos/edson.pdf](http://www.franca.unesp.br/artigos/edson.pdf) > Acesso em: 15 set. 2010.

LÓPEZ GORDO, M.G. “**Médio ambiente y quadro de mando integral**”. Comunicação apresentada na XVII Jornada luso-Espanhola de Gestão Científica, Portugal, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3a edição, Porto Alegre: ed. Bookman, ISBN: 857307728X, 2001.

MOREIRA, F.F.; SEDRANI, L. G. M.; LIMA, R. C. **A importância da Gestão Estratégica**. Disponível em: < <http://www.3gen.com.br> > Acesso em: 11 out. 2010.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial & Vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JUNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

PORPORATO, M.; PARKINSON, J. Una Investigación Empírica sobre los factores que afectan a la selección de medidas em el quadro de mando integral. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión**, v 6, n. 12, jul-dez/ 2008.

PORTER, M., 1980, **Estratégia Competitiva-Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Editora Campus, Ltda., trad. 1980.

QUINTELLA, O. M. O Balanced Scorecard como ferramenta para o desenvolvimento de um sistema de medição do desempenho: uma proposta de implantação. Niterói: UFF, 2004. 125f. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão). Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004.

RAMOS, M. M.; ÁLVARO, J. A. H. El Balanced Scorecard: Estudio del proceso de implantación en una mediana empresa. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión**, v. 1, n. 2, jul-dez/ 2003.

REBEHY, P. C. P. W. ; BATALHA, M. O. **Utilização de indicadores de desempenho para micro e pequenas empresas**. In: XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2001, Salvador. XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2001.

ROCHA, J. S.; CASTRO, M. R. **Balanced Scorecard (BSC): a experiência das grandes empresas chilenas do setor vinícola.** In: Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Contabilidade, 2., 2008, Salvador. Anais... Salvador: ANPCONT, 2008.

SANTOS, B. **Implantando o Balanced Scorecard em uma empresa automobilística: obstáculos e resultados preliminares.** In: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. Anais... Curitiba, 2002.

SEBRAE (Org.). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2009.** 3. ed. Brasília; São Paulo, 2010.

SEBRAE. **Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003-2005.** Brasília, 2007.

SILVEIRA, L; VICENTE, E. F. R. A contribuição do balanced scorecard para uma empresa de pequeno porte: um estudo de caso. In: 2o Congresso UFSC de Controladoria e Finanças, 2008, Florianópolis-SC. **Anais do 2o Congresso UFSC de Controladoria e Finanças**, 2008.

SOARES, C. R. D. **Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do *Balanced Scorecard* para Pequenas Empresas.** Porto Alegre: UFRGS, 2001. 122f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

SOARES JÚNIOR, H.; PROCHNIK, V. **Experiências comparadas de implantação do BSC.** 2003 Disponível em: < <http://www.ie.ufrj/cadeiasprodutivas>>. Acesso em: 07 fev 2004, 15:55:30.

## APÊNDICE

<b>APÊNDICE A - Roteiro de entrevista</b>
---

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### 1) DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

- Denominação da organização
- Forma de atuação (sociedade anônima, limitada, firma individual)
- Data de instituição da organização
- Atividade-fim e ramos em que atua
- Porte: faturamento, número de clientes, quantidade de instalações

#### 2) PRODUTOS, SERVIÇOS E SISTEMAS

- Principais sistemas e equipamentos utilizados
- Produtos e serviços relacionados diretamente a atividade-fim da empresa.

#### 3) FORÇA DE TRABALHO

- Denominação atribuída à força de trabalho utilizada internamente: colaboradores, funcionários, empregados.
- Número de pessoas que compõem a força de trabalho.
- Investimento em capacitação da força de trabalho.
- Importância atribuída a força de trabalho.

#### 4) MERCADOS E CLIENTES

- Principais mercados.
- Principais clientes.
- Principais necessidades de cada tipo de cliente.

#### 5) FORNECEDORES

- Principais fornecedores e principais produtos, matérias-primas e serviços por eles fornecidos.
- Particularidades e limitações no relacionamento com fornecedores.