

Balanced scorecard: um estudo de caso em uma pequena empresa do comércio de materiais de construção

Balanced scorecard: a case study in a small building materials trade company

Adriana Lucio Vitalino ⁽¹⁾ | William Curaçá de Sousa ⁽²⁾

⁽¹⁾ Possui graduação em Administração pela Faculdade de São Roque (Grupo Educacional UNIESP). Tem experiência na área de Administração; e-mail: adrianavitalino@hotmail.com

⁽²⁾ Graduado e licenciado em Economia e pós-graduado em Administração Financeira pela Universidade de Sorocaba; possui MBA em Gestão de Planos de Saúde Suplementar pelo Centro Universitário São Camilo e Licenciatura em Pedagogia pela FATEC Tatuí.

Recebido em: 01 dez. 2014 • Aceito em: 30 mar. 2015 • Publicado em: 05 mai. 2015.

Resumo. Este trabalho propõe o uso da ferramenta gerencial *Balanced Scorecard* (BSC) em uma pequena empresa do segmento varejista do comércio de materiais para construção. A metodologia utilizada centrou-se inicialmente em uma revisão bibliográfica dos principais conceitos do BSC, posteriormente, no tratamento de dados coletados através de entrevista e documentos internos da pequena empresa. Por meio deste estudo foi possível desenvolver uma sistemática, a Matriz BSC, para que a empresa possa alinhar seus processos-chaves à sua estratégia de negócios e consiga obter melhores condições na condução para o sucesso empresarial. Constata-se que a aplicação do modelo poderá contribuir estrategicamente nas definições de objetivos de melhorias e alavancar os processos de negócios principais; monitorar o desempenho e consolidar um processo de mudança inovadora para empresa, propiciando traçar diretrizes que proporcionem vantagens competitivas mais eficazes. **Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*; gestão; micro/pequenas empresas.

Abstract. This paper proposes the use of a management tool *Balanced Scorecard* (BSC) in a small retail building materials company. The methodology used, at first, is focused on bibliographic review of BSC main concepts, after in data handling collected through interviews and internal documents of the small business. Through this study it was possible to develop a systematic, BSC Matrix, so that the company can align its key processes to its business strategy and to have best conditions to achieve business success. It was found that the application of the model can contribute strategically to the improvement of goals and leverage the key business processes; monitor performance and consolidate an innovative change process for the company, providing set guidelines that offer more competitive advantages. **Keywords:** *Balanced Scorecard*; management; micro/small enterprises.

1 INTRODUÇÃO

Desde o período da revolução industrial vivenciamos continuamente as fortes mudanças no mundo dos negócios: globalização, crescente concorrência e, principalmente, as inovações tecnológicas que tornou obsoletas muitas das premissas fundamentais da era industrial, exigindo nova capacidade para assegurar o sucesso competitivo (KAPLAN, NORTON, 1997).

Conforme Chiavenato (2004), os novos tempos exigem novas soluções para situações que, cada vez mais, envolvem diagnóstico, criatividade e inovação, comprometimento das pessoas envolvidas e, principalmente, competências, liderança, comunicação e motivação.

Os administradores estão encarando desafios frequentemente mais complexos e a sobrevivência da empresa, seja de que porte for e em que fase estiver, neste cenário mutante e fugaz é complicada.

As Micro e Pequenas Empresas (MPes) encontram-se inseridas num ambiente extremamente competitivo e desafiador. Seu sucesso depende da habilidade do gerenciamento em potencializar os negócios para se adaptar brevemente a oportunidades de mudanças.

Em geral, as pequenas empresas são mais vulneráveis aos efeitos do ambiente; normalmente essas organizações empregam mais tempo ajustando-se as turbulências do ambiente que tomando ações preventivas ou ações de controle efetivo (D'AMBOISE, MULDOWNNEY *apud* PASSOS, 2008).

Daí a necessidade de sugerir uma ferramenta de gestão que apoie o empresário a tornar a organização orientada para os resultados pretendidos e possibilite que as MPes apliquem estratégias que as permitam atingir melhor desempenho.

Dentre as mais variadas ferramentas destaca-se e recomenda-se o *Balanced Scorecard* (BSC). Desenvolvido na década de 1990 e entendido como uma metodologia administrativa relativamente nova, o BSC vem se tornando, cada vez mais, uma ferramenta cobiçada e reconhecida pelas organizações como uma das mais eficientes em gestão orientada para a estratégia empresarial.

Através de uma pesquisa nas fontes existentes sobre o BSC buscou-se conhecer a ferramenta. São apresentados no presente trabalho: a origem do BSC, os conceitos inerentes a sua utilização como ferramenta de gestão estratégica e a possibilidade do BSC apoiar o microempresário na gestão de uma pequena empresa que atua no mercado varejista de materiais para construção.

Conforme Tachizawa e Faria (2002), o processo e as técnicas de gestão inerente as grandes organizações são, basicamente, as mesmas aplicáveis às micro e pequenas empresas. Cabe, buscar adaptação das práticas, por vezes complexas, às necessidades específicas de pequenas empresas que lutam com menos recursos.

Considerando as peculiaridades e limitações da empresa escolhida, o principal questionamento do estudo foi: Como o BSC pode ser útil para a gestão dos negócios de uma empresa de pequeno porte no ramo do comércio de materiais de construção? O objetivo foi levar ao conhecimento de uma pequena empresa a metodologia do BSC, demonstrando, por meio do Estudo de Caso, que o BSC pode ser apropriado às práticas administrativas da organização.

2 BALANCED SCORECARD (BSC)

BSC é uma ferramenta idealizada por Kaplan e Norton na década de 1990. No início do projeto do BSC, o objetivo dos autores era criar um novo modelo de medição de desempenho. Um sistema de medição que sob quatro perspectivas distintas: financeira, cliente, processos internos e inovação fosse capaz de refletir o “equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendência e ocorrências e entre as perspectivas interna e externa de desempenho” (KAPLAN, NORTON, 1997, p. viii), para apoiar as organizações em suas atuais necessidades.

Os idealizadores do BSC acreditavam que era difícil a empresa rumar a um futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências sendo monitorada e controlada somente por medidas financeiras do desempenho do passado. Era importante acoplar à avaliação os ativos intangíveis e intelectuais, tais como: produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes e consistentes e clientes satisfeitos e fiéis.

O projeto BSC contou com estudos de casos de diversas empresas mobilizadas pela mesma ótica e resultou num novo conceito: ao de um sistema balanceado de mensuração de desempenho (*Balanced Scorecard*).

Numa segunda fase, em consequência das experiências realizadas em organizações que implantaram o novo sistema de mensuração, foi percebida a necessidade de vinculação das medidas do BSC à estratégia organizacional e veio a ser aumentado o seu alcance de aplicação; o BSC passou a ajudar a comunicar, implementar e gerenciar uma estratégia consistente. O ligeiro processo de evolução do BSC, entre 1990 e 1996, o transformou de um ‘sistema de medição’ aperfeiçoado para um ‘sistema gerencial’ essencial, capaz de assegurar sistematicamente que a organização permaneça alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo (KAPLAN, NORTON, 1997).

Desta maneira, a ferramenta se tornou um cobiçado modelo de gestão orientada para a estratégia empresarial, ocorreu uma ampliação do conceito de desempenho das empresas, até então medida somente pelos indicadores financeiros, mas agora acrescido e correlacionado a capacidade de conquistar e manter clientes, de possuir uma rede de trabalhadores e colaboradores motivados e comprometidos e de contar com um processo de produção dinâmico e eficiente. Em 2000, o BSC assume papel central nas organizações bem-sucedidas e focalizadas na estratégia (LIMA *et al.*, 2004).

No Brasil, a edição do livro em português de Robert Kaplan e David Norton, intitulado 'A estratégia em ação – *Balanced Scorecard*' saiu em 1997. Desde então, o BSC vem sendo difundido e aplicado no país.

2.1 Elaboração de um BSC

O ponto de partida para a elaboração de um BSC é esclarecer e traduzir a visão de futuro e estratégia da empresa em objetivos e medidas tangíveis.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), todos os objetivos e indicadores do *Balanced Scorecard* derivam da visão e da estratégia da organização e focalizam o desempenho organizacional sob as quatro perspectivas (financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento), as quais formam a estrutura do *Balanced Scorecard* (Fig. 1).

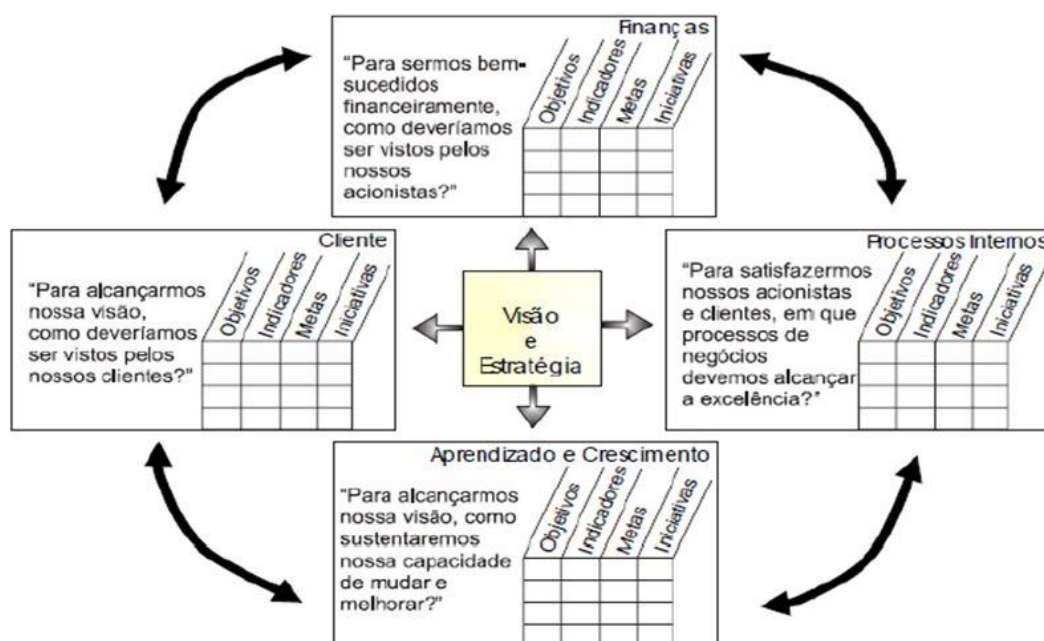


Figura 1. Estrutura do BSC (KAPLAN, NORTON, 1997, p. 10).

O BSC deve contar a história da estratégia da organização. A história é orientada pelas premissas contidas em cada uma das perspectivas do BSC, começando pelos objetivos financeiros e relacionando-os às sequências de ações que precisam ser tomadas em relação aos clientes, aos processos internos e, por fim, aos funcionários e sistemas (KAPLAN, NORTON, 1997).

Conforme Kaplan e Norton (1997), os objetivos e medidas financeiros desempenham um duplo papel no BSC: definem o desempenho financeiro esperado da estratégia e serve de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*. Qualquer medida selecionada deve fazer uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro (KAPLAN, NORTON, 1997).

Para melhor compreensão da lógica do modelo BSC, a seguir discorre-se sucintamente sobre cada perspectiva.

A perspectiva **financeira** indica, através das medidas de performance financeira (adotadas), se o trabalho estratégico, a implementação e execução da estratégia da empresa, estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Normalmente, as empresas definem objetivos financeiros e medidas financeiras genéricos, que expressam essencialmente o resultado final esperado. Em geral o êxito financeiro é medido pela lucratividade, pelo crescimento do negócio e pelo incremento do valor

para o acionista. É importante saber como a empresa está sendo vista pelos acionistas (KAPLAN, NORTON, 1997).

A perspectiva do **cliente** se preocupa como os clientes veem a organização. O quadro de indicadores dessa perspectiva supõe que a empresa traduz a sua declaração geral de missão, no que refere ao atendimento ao cliente, em medidas específicas que ressaltam os interesses dos clientes (tempo, qualidade, desempenho, atendimento e custos; KAPLAN, NORTON, 1997).

Segundo Kaplan e Norton (1997), essa perspectiva articula as estratégias de clientes e mercado que proporcionarão maiores lucros financeiros futuros; as empresas identificam os segmentos de mercado e clientes nos quais desejam competir e alinham as medidas relacionadas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, aquisição de novos clientes e lucratividade e participação de clientes – com os respectivos segmentos-alvos.

A perspectiva dos **processos** internos está voltada para os processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997); assim, “(...) uma excelente performance em atendimento às necessidades dos clientes tem origem nos processos, decisões e ações que ocorrem na empresa” (LIMA *et al.*, 2004, p. 86). É preciso focar as operações internas críticas, investir para a melhoria dos processos que forem considerados críticos para atender às necessidades dos clientes e para o sucesso da estratégia da empresa. Nessa perspectiva a questão é: quais são os processos que se deve alcançar excelência para satisfazer clientes e acionistas? Em que se deve destacar? (KAPLAN, NORTON, 1997).

A perspectiva de **aprendizado e crescimento** provém de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos no BSC, normalmente, revelam as lacunas existentes entre as capacidades atuais das pessoas e as necessidades atuais dos sistemas e procedimentos; e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador. Neste caso, as empresas terão de investir na capacitação de colaboradores, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais. Os objetivos dessa perspectiva oferecem a infraestrutura que possibilita o alcance dos objetivos das demais (KAPLAN, NORTON, 1997).

Para Edvinsson e Malone (2000 *apud* LIMA *et al.*, 2004, p. 87), “uma empresa sem a dimensão do fator humano bem-sucedido fará com que as demais atividades de criação de valor não deem certo, independentemente do nível de sofisticação tecnológica”. Já Kaplan e Norton (1997, p. 135) dizem que “funcionários satisfeitos são uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço ao cliente.”

A perspectiva de aprendizado e crescimento foca o capital humano. As medidas utilizadas nesta perspectiva são genéricas. Para funcionários – satisfação, retenção, treinamento e habilidades; para sistemas, pode ser medida pela disponibilidade de tempo de processamento de informações para a tomada de decisão e dinamismo dos funcionários de linha de frente; as medidas de procedimentos organizacionais podem examinar o alinhamento e a estrutura organizacional (KAPLAN, NORTON, 1997).

Um BSC bem elaborado conta a história da estratégia pela integração de medidas de resultados com os vetores de desempenho, através de uma sequência de relações causa-efeito, expressas por alternativas do tipo ‘se-então’ (KAPLAN, NORTON, 1997).

As medidas de **resultado** são os indicadores de ocorrência, que indicam os objetivos maiores da estratégia; os vetores de desempenho são os indicadores de tendência, que alertam toda a empresa para o que deve ser feito hoje a fim de criar valor no futuro (KAPLAN, NORTON, 1997).

Desta forma, o sistema de medição deve tornar explícitas as relações entre os objetivos e as medidas nas várias perspectivas do BSC, de modo que estas possam ser gerenciadas e validadas (KAPLAN, NORTON, 1997).

Assim, ao escolhermos ROCE (*Return On Capital Employed* - Retorno Sobre o Capital Investido) como medida de resultado (perspectiva financeira) pode-se observar a correlação entre as perspectivas na relação benefício ‘se para objetivo’ (maior retorno sobre o capital investido); ‘então’ decor-

rente de melhorias nas medidas 'subjettivas' (motivação dos funcionários e satisfação dos clientes), conforme podemos ver no mapa estratégico a seguir (KAPLAN, NORTON, 1997) (Fig. 2).

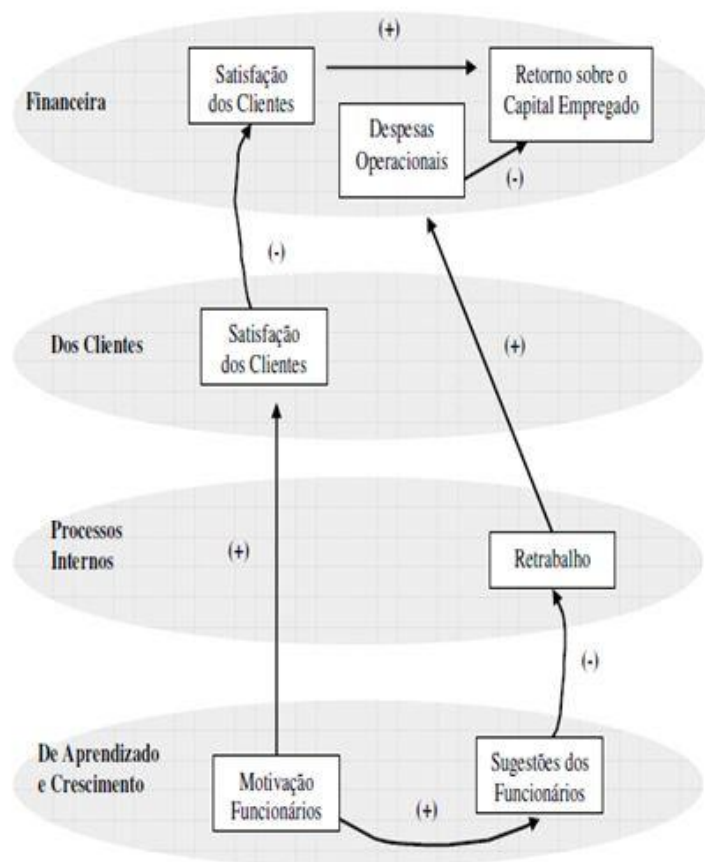


Figura 2. Vinculação de indicadores das quatro perspectivas (KAPLAN, NORTON, 1997, p. 267).

As medidas de **desempenho** das operações internas são vinculadas às medidas de satisfação dos clientes e às medidas de desempenho financeiro. Deve-se fazer uma combinação adequada entre as medidas e suas relações causais, de forma, que comunique a estratégia de negócios da empresa (KAPLAN, NORTON, 1997).

O mapa estratégico é a representação visual da estratégia. Num esquema gráfico mostra como os objetivos nas quatro perspectivas se integram para descrever a estratégia. As relações de causa e efeito são demonstradas através de setas interligadas aos objetivos considerados estratégicos pelas empresas (KAPLAN, NORTON, 2000).

O mapa apresenta as competências específicas e necessárias dos intangíveis da organização (pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais) para a excelência do desempenho nos processos internos críticos (os focados às necessidades dos clientes e que impactam na consecução dos objetivos financeiros da empresa). A construção do mapa leva a organização a esclarecer a lógica de como e para quem cria valor (KAPLAN, NORTON, 2004).

O mapa estratégico pode ser adaptado ao conjunto específico de objetivos de cada empresa. Segundo Kaplan e Norton (2004), a eficácia deste modelo é um reflexo da habilidade de traduzir com clareza a estratégia da organização e da habilidade em efetuar a conexão entre a estratégia e o sistema de gestão.

2.2 Considerações sobre o BSC

O BSC é uma ferramenta que apresenta uma abordagem renovada para a gestão do negócio; pode ser utilizada para facilitar a construção da dinâmica empresarial, alinhamento de objetivos e esforços, em busca de melhores resultados e fundamentalmente na obtenção de lucro, porém, é apenas uma ferramenta e como tal, depende da maneira como é compreendida pelos empresários-gestores (CHIAVENATO, NETO, 2003).

Um BSC bem-sucedido, que represente exatamente a estratégia, o foco no cliente, os processos internos críticos e que, principalmente, oriente à mudança ou torne parte integrante dos processos gerenciais de uma empresa, só pode ser produzido com o apoio, comprometimento e a participação ativa dos altos executivos (KAPLAN, NORTON, 1997).

A ferramenta pode ganhar ampliação do seu uso na implementação, seja qual for o objetivo inicial para sua elaboração. O BSC contribui para melhor gestão estratégica nos diversos setores de uma organização e é “eficaz quando utilizado para impulsionar a mudança organizacional” (KAPLAN, NORTON, 1997, p. 235).

Quando o BSC é visto como a instrumentação e manifestação de uma estratégia, o número de indicadores passa a ser irrelevante, pois as medidas ficam interligadas e são “selecionadas de modo a direcionar a atenção de executivos e funcionários para os fatores capazes de levar a empresa a grandes realizações competitivas” (KAPLAN, NORTON, 1997, p. 169). Daí sua eficácia no impulso à mudança e reforço quanto sua utilidade não como um projeto de mensuração, mas como um projeto de mudança organizacional.

3 MÉTODO

O estudo realizado, quanto a sua natureza, caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo.

Inicialmente procurou-se conhecer os fundamentos teóricos da ferramenta BSC, através do exame de textos publicados sobre o assunto em livros técnicos, artigos de revistas especializadas, trabalhos científicos, teses e dissertações, assim, caracterizando-se numa pesquisa bibliográfica que segundo Gil (2002, p.44) “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” e para Lakatos e Marconi (1999, p. 27) “é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais relevantes sobre o tema”.

Em sequência, aplicou-se a coleta de dados na empresa escolhida para esta investigação. Foram levantados dados por meio de documentos internos e entrevistas com o dirigente, de forma possibilitar o conhecimento e a descrição sobre a história e experiências da organização. A entrevista realizada foi do tipo ‘não-estruturada’, em que, “(...) em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal” (LAKATOS, MARCONI, 1999, p. 96).

Para conhecermos a validação dos conceitos do BSC na pequena empresa escolhida optou-se pelo Estudo de Caso.

Gil (2002, p. 54) pontua que o estudo de caso hoje “é encarado como um delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real”. Esclarece, ainda, que no Estudo de Caso a teoria dialoga com os dados empíricos e na interpretação dos mesmos.

A partir do documento Relatório de Autoavaliação disponibilizado pela empresa e dos fatos narrados em sua caracterização, foi possível obter os dados que foram tratados pelas prováveis soluções encontradas nos conceitos desta pesquisa.

O estudo apresentou as características de uma pesquisa descritiva por se basear na observação, registro, análise e correlação de fatos ou fenômenos sem manipulá-los (CERVO, BERVIAN, 2002).

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa utilizada neste estudo teve o seu nome omitido, sendo denominada como “Empresa X Materiais para Construção”.

A empresa analisada, denominada “Empresa X” é uma empresa privada, fundada em 1980, sediada em Cidade do interior do Estado de São Paulo. “X” é uma empresa familiar, dirigida por um membro majoritário, atua no segmento varejista no ramo do comércio de materiais de construção, seu portfólio de produtos é formado por uma variedade de itens, relacionados a diferentes fases da construção: materiais básicos, materiais de acabamento e outros (utilidades para lar, jardinagem etc.). A segmentação-alvo são os materiais de acabamento.

A “Empresa X Materiais para Construção” é uma loja de ponto privilegiado na Cidade; a empresa está localizada na área central, seus produtos são organizados, de modo, a criar um autoatendimento e os produtos-alvo são mantidos tipo showroom. Contudo, é uma loja que oferece um fácil acesso e uma estrutura de praticidade aos seus clientes.

Desde sua fundação, tem como regra prezar pelo nome para firmar boas parcerias e conquistar os clientes. Valor, entre outros, que tem justificado sua credibilidade e perenidade no mercado. A empresa tem enquadramento como Empresa de Pequeno Porte (EPP), conta com dezesseis colaboradores. Mantém-se atualizada quanto às exigências legais; cumpre e fica em dia com suas obrigações.

A estrutura organizacional é composta pelos departamentos: financeiro e pessoal, compras, vendas e logística (distribuição); e são gerenciados pela administração geral. A empresa dispõe de recursos físicos adequados para o trabalho e tem buscado investir em melhorias da tecnologia da informação e em sistemas de ERP; mais apropriados para atender as necessidades do negócio.

Sobre o desenvolvimento das atividades, o microempresário desempenha duplo papel: administra os negócios e executa as funções de gerente da loja. O departamento de vendas conta com cinco vendedores e, frequentemente, necessita de ajuda do pessoal de outras áreas da empresa para o atendimento a clientela. Os demais departamentos contam com coordenadores e auxiliares que também desempenham atividades diversas, principalmente, as de suporte e atendimento ao cliente.

Quanto à concorrência, a empresa enfrenta um forte concorrente direto. E o acirramento no ramo vem se tornando cada vez maior, gradativamente, vem ocorrendo entrada de novas empresas na região.

4.1 Desafios da direção

Cada vez mais, a “Empresa X” necessita trabalhar com níveis de eficiência elevados, tanto para atender as exigências do mercado que pressiona (a condições de preços e serviços melhores que do potencial e dos novos concorrentes), quanto para manter suas atividades (compromissos legais, fornecedores, instituições financeiras, instalações e funcionamento). E, fundamentalmente, para chegar ao seu ‘objetivo’ financeiro de lucratividade.

4.2 Autoavaliação organizacional

A “Empresa X” participou do MPE Brasil - Prêmio de Competitividade para Micros e Pequenas empresas – ciclo 2012 – realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Movimento Brasil Competitivo (MBC), Gerdau e Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

O MPE Brasil destina-se a uma premiação por excelência de gestão através da competitividade empresarial. A empresa participa respondendo a um questionário para realizar um diagnóstico do atual estágio da gestão. Com isso recebe o Relatório de Autoavaliação que identifica os pontos fortes e as oportunidades para melhoria na gestão do negócio (SEBRAE/MPE BRASIL, CICLO-2012).

Através do documento Relatório de Autoavaliação foi possível reproduzir as informações do ambiente organizacional e registrar os resultados do estado atual da empresa (Quadro1).

Quadro 1. Relação do estágio atual da gestão da Empresa X (Relatório de Autoavaliação SEBRAE MPE Brasil, ciclo 2012).

Critério		Questão Tratada	Resposta Registrada
1	Liderança	Definição de Missão e Valores	A Missão e Comportamento Ético são informais.
2	Estratégias e Planos	Definição de Visão e Estratégias	A Visão e Estratégias são de conhecimento apenas dos dirigentes.
3	Clientes	Identificação da Satisfação, Necessidades e Expectativas dos Clientes	A Satisfação não é avaliada; Necessidades e expectativas são conhecidas diretamente pelos clientes.
4	Sociedade	Imagem da empresa frente à sociedade	Exigências legais são cumpridas; Esporadicamente, participa de projeto social; Desconhece impactos negativos ao meio ambiente.
5	Informações e Conhecimento	Tomada de Decisão	Há informações para apoio gerencial e Informações para alguns colaboradores.
6	Pessoas	Habilidades e Satisfação	Os colaboradores são capacitados eventualmente. Não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.
7	Processos	Padronização e Controle	Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, mas não são documentados nem são controlados, porém são corrigidos quando ocorrem problemas ou reclamações dos clientes.
8	Resultados	Indicadores e Medição de Desempenho	Não são controlados e avaliados resultados sobre Clientes e Colaboradores. São controlados Produtividade e Resultados Financeiros.

5 ESTUDO DE CASO

A “Empresa X” defronta com dois tipos de ambientes: (1) o externo, que a pressiona exigindo melhores níveis de qualidades de seus serviços, (2) o ambiente interno, cujo desempenho organizacional precisa apresentar eficiência as respostas externas e apresenta pontos a melhorar, conforme auto-avaliado pelo sistema SEBRAE/MPE BRASIL, ciclo 2012.

Mediante os fatos da empresa e os conceitos apresentados no referencial teórico, pode-se elaborar uma correspondência para determinar uma análise teórica da empresa. Dessa correspondência, verificam-se as necessidades da empresa com as prováveis soluções encontradas nos conceitos (Quadros 2 e 3).

Quadro 2. Relação da situação da empresa com os conceitos estudados.

Situação da Empresa		Conceitos Estudados e Aplicáveis	O <u>quê</u> se aplica
0	Necessita elevar o nível de desempenho nas operações tanto para corresponder com as necessidades de mercado e competitividade quanto de capital de giro e de lucratividade.	Perspectiva dos Processos Internos do BSC	Focar nos processos principais do negócio e realinhá-los para atingir os objetivos e metas.

5.1 Proposta do *Balanced Scorecard*

A metodologia do *Balanced Scorecard* traz a solução para cada item identificado nos Quadros 2 e 3. Para validar a adoção do BSC e demonstrar como a ferramenta, entre outros benefícios, pode levar ao ‘objetivo’ financeiro (Lucratividade) da Empresa X, simulou-se uma estratégia operacional focando a melhoria dos processos internos.

A estratégia está representada pela medida de Qualidade dos Serviços Internos, correlacionada às medidas de Satisfação dos Clientes e de Produtividade dos Funcionários. Por meio das técnicas do BSC, mapa estratégico e relações de causas e efeitos entre as medidas, observamos o trajeto para o alcance do ‘objetivo’ financeiro (Fig. 3).

Quadro 3. Relação do estado organizacional atual com os conceitos estudados.

	Estado Organizacional Corrente	Conceitos Estudados e Aplicáveis	O <u>quê</u> se aplica
1	A Missão e Comportamento são informais.	Missão e Valores	Definir, formalizar e compartilhar os termos para dar sentido de direção.
2	A Visão e Estratégias são de conhecimento apenas dos dirigentes.	Mapa Estratégico do BSC	Criar o BSC da empresa; comunicar a estratégia para que possa ser seguida e alcançada.
3	A Satisfação (dos clientes) não é avaliada. As Necessidades e Expectativas são conhecidas diretamente pelos clientes.	Perspectiva dos Clientes do BSC	Definir ações, metas e indicadores para melhoria contínua ao atendimento ao Cliente.
4	Exigências legais são cumpridas. Participa (esporadicamente) de projeto social. Desconhece impactos negativos ao meio ambiente.	Perspectiva do Aprendizado e Crescimento do BSC	Definir iniciativas e medidas para melhoria contínua da imagem da empresa.
5	Há informações para apoio gerencial e informações para alguns colaboradores.	Perspectiva dos Processos Internos do BSC	Realinhar processos e Integrar ao ERP para amparar pessoal de linha de frente do negócio à tomada de decisão eficaz.
6	Os colaboradores são capacitados eventualmente. Não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.	Perspectiva do Aprendizado e Crescimento do BSC	Definir iniciativas e medidas para que os colaboradores alcance excelência no desempenho das atividades
7	Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, mas não são documentados nem são controlados, porém são corrigidos quando ocorrem problemas ou reclamações dos clientes.	Perspectiva dos Processos Internos do BSC	Definir iniciativas e medidas para que haja prevenção, controle, avaliação e correção antecipada.
8	Não são controlados e avaliados resultados sobre Clientes e Colaboradores. São controlados Produtividade e Resultados Financeiros.	Perspectiva Financeira do BSC	Definir as iniciativas e Indicadores para tomar medidas corretivas, indicar melhorias e resultados.

Admite-se que ao tornar melhor a qualidade dos serviços oferecidos pela empresa, através de um realinhamento dos processos internos mais uma situação de autoavaliação contínua; essa medida venha impulsionar melhorias nos níveis de satisfação de clientes. As necessidades dos clientes serão atendidas e suas expectativas aumentadas. Aqui se recomenda realinhamento dos processos internos que terão maior impacto na satisfação dos clientes.

Clientes satisfeitos criam um laço de lealdade junto à organização. A satisfação e lealdade dos clientes exercem forte influência sobre o desempenho financeiro, dentre os retornos gerados estão: a-dimplência (contas pagas em dia), a repetição e ampliação das vendas (aumento do faturamento), as boas referências e indicações (imagem da empresa, novos clientes e mais receitas) etc.

Os resultados da Perspectiva dos Clientes são os que levam ao alcance das metas e objetivos financeiros da empresa: o aumento da Receita e Lucratividade.

Contudo, um desempenho de qualidade superior dos processos internos (melhor qualidade nos serviços oferecidos pela empresa) está sustentado pela Perspectiva de Aprendizado e Crescimento do BSC, que foca o fator humano como meio pelo qual as demais atividades possam ser bem-sucedidas.

Afinal, são por seus funcionários que a empresa é representada, são eles que fazem o contato imediato com os clientes; e é por essa força de trabalho que são executadas as tarefas e transformados

os demais recursos produtivos (recursos físicos, financeiros, tecnologia) em bens finais ou serviços da empresa.

É essencial, portanto, a empresa ter funcionários capacitados, que possuam conhecimentos, habilidades e que mostrem boa disposição (motivação) para que seja realizado um bom trabalho (qualidade e melhoria do serviço aos clientes) e para que ocorra aumento da produtividade (menos retrabalho menos despesas operacionais). No mais, colaboradores comprometidos com os propósitos da organização, conseqüentemente, aumentam sua capacidade de resposta e tomam decisões acertadas quanto aos interesses da empresa.

A motivação dos funcionários é um ingrediente indicado para que sejam alcançados melhores resultados. É importante pensar em medidas de melhorias direcionadas a treinamento, capacitação e retenção dos funcionários.

Funcionários capacitados e satisfeitos elevam o rendimento e trazem retornos para a empresa (KAPLAN, NORTON, 1997).

O BSC apresenta o equilíbrio sob as quatro perspectivas da organização é a ferramenta capaz de criar a sistemática necessária para facilitar o alinhamento de objetivos e esforços da empresa.

Neste sentido, sugere-se uma matriz do BSC para a Empresa-X realinhar os processos internos à sua estratégia e conduzir a organização (pessoas e processos) para uma situação de autoavaliação e melhoria contínua.

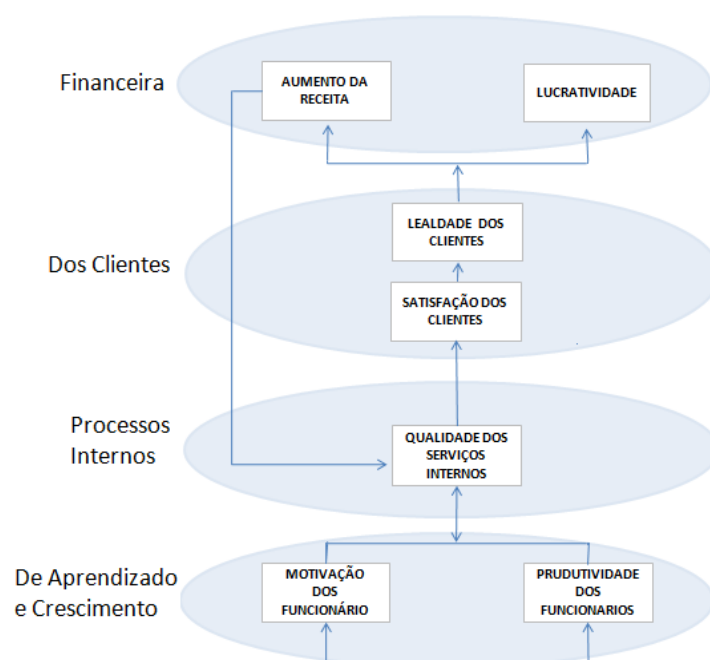


Figura 3. Mapa da estratégia operacional para melhorar a eficiência operacional e ampliar as fontes de renda, a partir do aumento da satisfação dos clientes advindo de um desempenho de qualidade superior dos processos internos e de aprendizagem e crescimento [modificado de Kaplan e Norton (1997, p. 269)].

5.2 Resultados esperados

Naturalmente, o processo do BSC impulsionará à mudança organizacional abrindo um leque de oportunidades para a Empresa X. A partir da implementação da matriz do BSC, alguns dos resultados esperados são:

- A definição de todos os oito critérios autodiagnosticado pelo SEBRAE/MPE BRASIL ciclo-2012.
- Obtenção do melhor entendimento da organização sobre as estratégias que a empresa pretende adotar e de como segui-la para atingir os resultados desejados.

- Alinhamento das operações diárias com o plano estratégico, o que vem solucionar gradativamente a necessidade de melhoria no desempenho operacional identificada no quadro 2 e 3 da Empresa X.
- Criação de maiores vantagens frente à concorrência, já que a organização estará empreendendo esforços direcionados, embasados em sua estratégia e sob quatro pilares (financeiro, clientes, processos internos e funcionários), para o alcance de seus objetivos e metas.
- Colaboradores mais informados, motivados, preparados e qualificados.
- Clientes servidos e com expectativas atendidas
- Processos internos com maior qualidade e melhoria contínua.

E, por fim, retorno positivo e gradativo para todos os interessados pela Empresa X (empresário, clientes, funcionários, comunidades, sociedade etc.).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Matriz BSC desenvolvida para a Empresa X é fruto de um estudo de caso específico e dos fundamentos teóricos do *Balanced Scorecard* pode ser estendida para outras empresas atuantes no setor varejista do comércio de materiais de construção, reservando-se o direito dos futuros pesquisadores sobre o assunto desenvolver e acrescentar novos conhecimentos, uma vez que a singularidade de cada negócio influencia diretamente a forma como a ferramenta (BSC) pode vir a ser aplicada e desenvolvida.

Na Matriz BSC, um fator importante a ser destacado refere-se a sua aplicabilidade estar relacionada ao autodiagnóstico organizacional realizado pelo SEBRAE; e nesse momento possuir dois objetivos principais: (1) semear as primeiras etapas da mudança cultural da Empresa X, preparando-a para esta transformação e (2) atacar os pontos críticos da Empresa X ligados à gestão comercial, quais sejam: relacionamento com os clientes, expedição de materiais e finanças.

É importante ressaltar que, como todo e qualquer processo de gestão, a matriz do BSC também necessita de um período de maturação para ser assimilado pela organização e que existe nesta pesquisa indicação da necessidade de envolvimento dos gestores como forte elemento na condução de mudanças.

Os resultados esperados são consequência da investigação teórica e dos aspectos de mudança organizacional mencionados neste trabalho. É possível notar pelo estudo que os resultados esperados serão alcançados, desde que haja interesse, comprometimento e participação ativa da alta administração e de todos os integrantes da organização.

A análise dos resultados esperados é dependente da aceitação e implementação da proposta deste trabalho, a qual não foi acolhida pela empresa até o presente momento (a empresa não se manifestou quanto à aprovação das medidas); por isso, a análise dos resultados esperados não faz parte do escopo de desenvolvimento deste estudo. Contudo, este projeto possui fatores capazes de levar a Empresa X a grandes realizações competitivas e daí a convicção de que serão obtidos os resultados descritos.

Este estudo apresenta uma coleta de informações de processos considerados bem-sucedidos pela literatura acadêmica e encontrados em empresas engajadas ao sucesso, pode-se inferir que a Matriz BSC tem potencial de aplicação para micro e pequenas empresas de outros setores.

Dessa forma, fica a sugestão de alguns temas para futuros estudos que poderão complementar esta pesquisa: (1) estudo da aplicação do ciclo PDCA na pós-implementação da Matriz BSC e (2) estudo da aplicabilidade da Matriz BSC a outras empresas que não sejam do ramo comércio de materiais de construção.

7 REFERÊNCIAS

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I.; NETO, E. P. de C. *Administração estratégia em busca do desempenho superior: uma abordagem além do balanced scorecard*. São Paulo: Saraiva, 2003.

CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos*. 2.ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Tradução: Luis Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. *Organização Orientada para a Estratégia*. 9.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. *Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. *Fundamentos da metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1999.

LIMA, A. C. C.; CAVALCANTI, A. A.; PONTE, V. Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: *balanced scorecard* promovendo mudanças. *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo, Edição Especial, p. 79 - 94, Jun. 2004.

PASSOS, M. L. G. de S. *Gerenciamento de projetos para pequenas empresas: combinando boas práticas com simplicidade*. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SEBRAE. MPE Brasil: prêmio de competitividade para micro e pequenas empresas. *Questionário de autoavaliação: ciclo 2012*. Disponível em <<http://tinyurl.com/qjgk5l3>>; acesso em 30 mai. 2012.

TACHIZAWA, T.; FARIA, M. de S. *Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

Como citar este artigo científico

VITALINO, A. L.; SOUSA, W. C. de. *Balanced scorecard: um estudo de caso em uma pequena empresa do comércio de materiais de construção*. *Scientia Vitae*, v. 1. 2, n. 8, ano 3, abr. 2015, p. 71-82. Disponível em: <http://www.revistaifpsr.com/v2n8ano3_2015.htm>; acesso em: __/__/__.