

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES

TÍTULO DO TRABALHO: BALANCED SCORECARD - UMA EXPERIÊNCIA DE PLANO DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA PEQUENA EMPRESA

AUTORES

MARINA LAURA DA SILVEIRA DUTRA

Universidade Católica de Brasília
laura_silveira@yahoo.com.br

JOSE MARIA DE OLIVEIRA

Universidade Católica de Brasília
jmoliveira@ucb.br

MARCO ANTÔNIO NUNES BASTOS

Universidade Católica de Brasília
marcobastosbr@yahoo.com.br

PERLA CHRISTINA BATISTA JULIANI MAIA

Universidade Católica de Brasília
perla.christina@gmail.com

RESUMO

O presente trabalho concentrou-se na elaboração de um plano de gestão estratégica para pequenas empresas, baseado no Balanced Scorecard – BSC. Para isso foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o Balanced Scorecard e as quatro perspectivas que abrange, de modo a ter uma consistente base teórica. Realizou-se uma pesquisa qualitativa com a metodologia de estudo de caso, no qual foram entrevistados os gestores de duas pequenas empresas do ramo da construção civil de Brasília. Nestas entrevistas, foi identificado que já existia nas empresas uma estratégia, porém desenvolvida com pouca estrutura. Desse modo, foi possível elaborar a proposta de implementação do BSC, realizando uma experiência exitosa de reforço estratégico. A conclusão obtida foi que o BSC pode ser uma ferramenta de gestão estratégica para as pequenas empresas, considerando objetivos, indicadores, metas e iniciativas, de acordo com as necessidades de cada uma. As quatro perspectivas propostas pelo Balanced Scorecard podem desenvolver nas pequenas empresas a participação dos gestores no processo como um todo e não somente em algum campo específico, oferecendo uma visão estratégica e uma melhora no desempenho dos processos, em curto e longo prazos.

Palavras-chave: Balanced Scorecard. Gestão Estratégica. Pequenas empresas.

ABSTRACT

This paper focused on the proposal of a Strategic Plan for managing small businesses, based on the principles of BSC (Balanced Scorecard). For this purpose a bibliographical research about the subject has been done, with the four business perspectives that the BSC includes, in order to have qualitative research, with the methodology of case study. Managers of two small construction companies were interviewed in Brasilia . With these interviews it was possible to

identify that in these companies some kind of strategy was already in practice, but they developed them with basic structures. It was then possible for the researchers to elaborate a BSC implementation proposal for small companies, which were successful as a complementary strategy. As a conclusion, one can argue that the BSC can be a useful tool for strategic management for small businesses, once objectives and goals, initiatives and indicators were considered seriously, in accordance with the needs identified in such companies. The four perspectives proposed by the BSC framework may develop in these companies managerial participation in the process as a whole, not in a specific area, but offering a strategic vision, which can improve the efficiency of such processes, in the short and in the long run.

Key words: Balanced Scorecard. Strategic Planning. Small Companies.

1. INTRODUÇÃO

É cada vez maior o número de empresas que adotam o planejamento estratégico em sua gestão, medida que faz com que as organizações tenham uma visão melhor do futuro, podendo realizar inúmeros planos de ação adequados às diversas fases que enfrentam no mundo de hoje, cada dia mais competitivo e atualizado.

Para o desenvolvimento do planejamento estratégico existe uma ampla variação de sistemas e ferramentas de gestão que auxiliam no processo, no decorrer do qual o gestor adquire um foco mais nítido em relação às futuras decisões da empresa. Dentre esses sistemas e processos encontra-se o Balanced Scorecard (BSC), criado por Robert Kaplan, professor acadêmico e David Norton, executivo. Este sistema, segundo os seus próprios criadores, é uma revolucionária ferramenta de gestão do desempenho, que lança uma nova abordagem e passa a fazer da estratégia um processo contínuo dentro da organização, adotado não só pela alta direção, mas por todos da empresa.

As grandes organizações cada vez mais investem em planos de gestão, que estabeleçam um norte para as estratégias da empresa, visando eficácia e lucratividade. Porém isso não pode ser uma exclusividade das grandes empresas; os micro e pequenos negócios também devem investir em ações que lhes ajudem a sobreviver e a se desenvolver. Embora, segundo dados do Sebrae, tenham caído significativamente os índices de mortalidade das micro e pequenas empresas, eles ainda são bastante altos nos primeiros anos de existência dessas empresas, devido, sobretudo, à falta de planejamento e à má gestão (SEBRAE, 2007).

Cabe às micro e pequenas empresas - MPEs buscarem ferramentas que auxiliem o processo gerencial, de modo a aumentar a probabilidade de sobrevivência e a elevação dos índices de produtividade, lucratividade e satisfação dos atores envolvidos. O Balanced Scorecard – BSC faz parte dessas ferramentas, pois tem sido utilizado, em todo o mundo, com resultados notáveis, “por organizações grandes e pequenas, industriais e de serviços, maduras e em rápido crescimento, dos setores público e privado voltadas para o lucro e sem fins lucrativos” (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 7).

As pequenas empresas no ramo da construção civil não ficam fora dessa necessidade e constituem um setor de significativa importância no campo industrial do país e do Distrito Federal. Entre as MPEs do setor industrial no Brasil, em dados de 2004, o principal ramo é o da construção civil, com 25% do número de estabelecimentos do setor. No Distrito Federal, no que se refere à indústria, também o ramo com maior número de MPEs é o da construção civil, que constitui 42% do setor e apresentou de 2000 ao ano de referência (2004), um crescimento de 10,6% (BEDÊ, 2006). Tais dados justificam pesquisas e propostas voltadas aos pequenos negócios deste ramo específico.

O presente trabalho, a partir de entrevistas com empresários de microempresas da construção civil, no Distrito Federal, teve a finalidade de apresentar um plano de gestão estratégica para pequenos negócios, abordando as quatro perspectivas propostas pelo BSC: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Buscou-se com a proposta responder o seguinte questionamento: Como as pequenas empresas podem utilizar o Balanced Scorecard como modelo de gestão estratégica?

O objetivo da pesquisa, portanto, foi elaborar um plano de gestão estratégica para empresas de pequeno porte no ramo da construção civil.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. O BSC no processo gerencial

A idéia de ser criado um novo modelo de medição de desempenho surgiu em 1990, quando David Norton, executivo principal do Instituto Nolan Norton, começou um estudo patrocinado pelo instituto, juntamente com Robert Kaplan e vários representantes de diversas empresas de ramos e de portes diferentes. Este estudo teve início porque se acreditava que, de acordo com Kaplan e Norton (1997, p. VII) “os métodos existentes para a avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos.” O estudo contribuiu para que todos os participantes pudessem ter uma visão diferente daquela dependência que as empresas tinham das medidas que já estavam consolidadas, uma vez que se acreditava que os dados financeiros eram os melhores indicadores, mas na verdade segundo Kaplan e Norton (1997, p. VII) “estavam prejudicando a capacidade das empresas de criar um valor econômico para o futuro”.

Com essa idéia, os autores citados passaram a fazer uma análise bem mais ampla das empresas, visando não somente os aspectos financeiros, mas outras medidas de desempenho relevantes, que estavam relacionadas ao cliente, ao processo, à eficácia na inovação dos produtos, o *scorecard*. Ao longo do ano, em todas as reuniões que eram realizadas, várias percepções foram alcançadas e os *scorecards* tomaram uma dimensão maior e se transformaram no que foi chamado de *Balanced Scorecard*, dando uma visão de quatro perspectivas diferentes: a financeira, a do cliente, a interna e a do aprendizado e crescimento.

O Balanced Scorecard (BSC) passou a ser visto como um sistema equilibrado de medição estratégica, por manter a harmonia entre objetivos de curto e de longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre os indicadores de tendências e de ocorrências, entre as perspectivas internas e externas (KAPLAN; NORTON, 1997).

No decorrer dos anos, de acordo com Kaplan e Norton (1997, p. IX), o BSC passou a ser utilizado “não apenas para esclarecer e comunicar a estratégia, mas também para gerenciá-la”, transformando-se em um sistema gerencial essencial dentro das organizações.

A estratégia não é um processo gerencial isolado. É parte de um contínuo que começa, no sentido mais amplo, com a missão da organização, que deve ser traduzida para que as ações individuais com elas se alinhem e lhe proporcionem apoio. [...] A estratégia é um dos passos desse contínuo lógico que movimenta a organização a partir da declaração da missão [...] (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 84).

Autores como Reincke e Cajaraville (1998, apud ROCHA; LAVRADA, 2009) reconhecem a contribuição do BSC, ao destacar que os indicadores financeiros utilizados por grande parte das empresas mostram apenas resultados dos investimentos e das atividades, mas não abrangem os impulsionadores da rentabilidade no longo prazo. Segundo eles, diferentemente destes métodos tradicionais, o BSC abrange também medições não financeiras, voltadas a aspectos externos e internos, o que lhe permite avaliar a empresa como um todo.

Assen, Berg e Pietersma (2010, p. 182) consideram que o BSC “é um método ‘de cima para baixo’ cujo objetivo é definir metas e objetivos organizacionais. Os principais fatores-chaves dentro de cada perspectiva baseiam-se na missão e na visão da organização, as quais evidenciam sua perspectiva de longo prazo.”

Na mesma direção, Bimbatti e Toledo (2002, apud ROCHA; LAVRADA, 2009, p. 3) afirmam que “o objetivo do BSC é traduzir a missão e a estratégia de uma organização ou unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis, que devem representar o equilíbrio entre

indicadores externos voltados para os *stakeholders* e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento.”

Esta relação necessária entre definições estratégicas de longo prazo e ações e medidas de curto prazo é demonstrada de modo claro na figura abaixo:

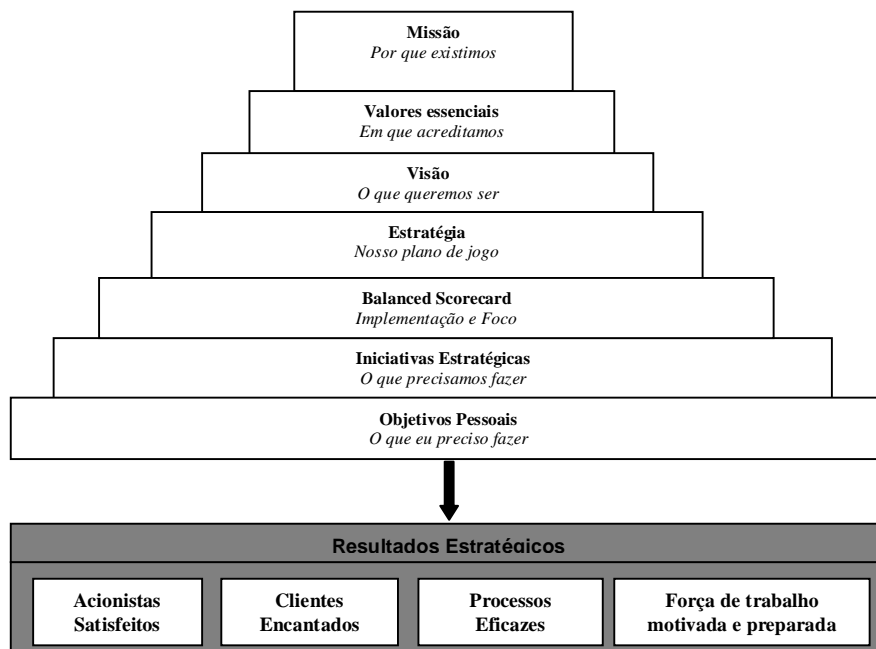


Figura 1: Traduzindo a missão em resultados almejados
Fonte: Kaplan e Norton (2000, p. 85) - adaptado

2.2 BSC: as quatro perspectivas

O modelo proposto pelo BSC parte do princípio da criação de objetivos e medidas em cada uma das quatro perspectivas do scorecard: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. A incorporação de medidas que façam parte especificamente da estratégia da empresa é de total importância, pois com a utilização completa dos BSCs é que se podem ver os resultados. Tais perspectivas foram representadas por Kaplan e Norton (1997, p. 10), na figura 2, que se encontra na página seguinte.

2.2.1 Perspectiva Financeira

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 49) “A elaboração do BSC deve ser um incentivo para que as unidades de negócio vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa.” As medidas financeiras devem fazer parte da estratégia da empresa, pois elas servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do Balanced Scorecard. Ao longo de cada fase do ciclo de vida de uma empresa os objetivos financeiros podem se diferenciar de forma considerável; neste caso o que deve ser feito é ter várias estratégias diferentes para que ao longo desses processos, cada gestor saiba como agir.

Os objetivos financeiros para cada fase devem ser bastante diferentes, cada um abrangerá o que melhor se acentuar em cada situação, para garantir que cada objetivo seja alcançado, dando uma visão de futuro maior para cada fase. Kaplan e Norton (1997, p. 53) dizem ainda que “a gestão financeira eficaz deve abordar tanto o lucro quanto o risco.” Apesar de alguns tipos de objetivos sempre terem os melhores retornos, as empresas devem avaliar os riscos equilibrando os retornos esperados com o controle dos riscos.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 64):

Os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da empresa: gerar retornos superiores a partir do capital investido na unidade de negócios. O uso do Balanced Scorecard não conflita com essa meta vital. Na realidade, o Balanced Scorecard permite tornar os objetivos financeiros explícitos, e ajustar os objetivos financeiros às unidades de negócios nas diferentes fases de seus ciclos de vida e crescimento.

Nesta perspectiva, Assen, Berg e Pietersma (2010, p. 183) apontam como indicadores importantes o retorno sobre investimento e o valor econômico agregado, ainda que reconheçam que há outras medidas a serem adicionadas, dependendo das características da empresa e do setor de atuação.

A perspectiva financeira poderá oferecer à empresa um elo de ligação necessário entre as quatro perspectivas.

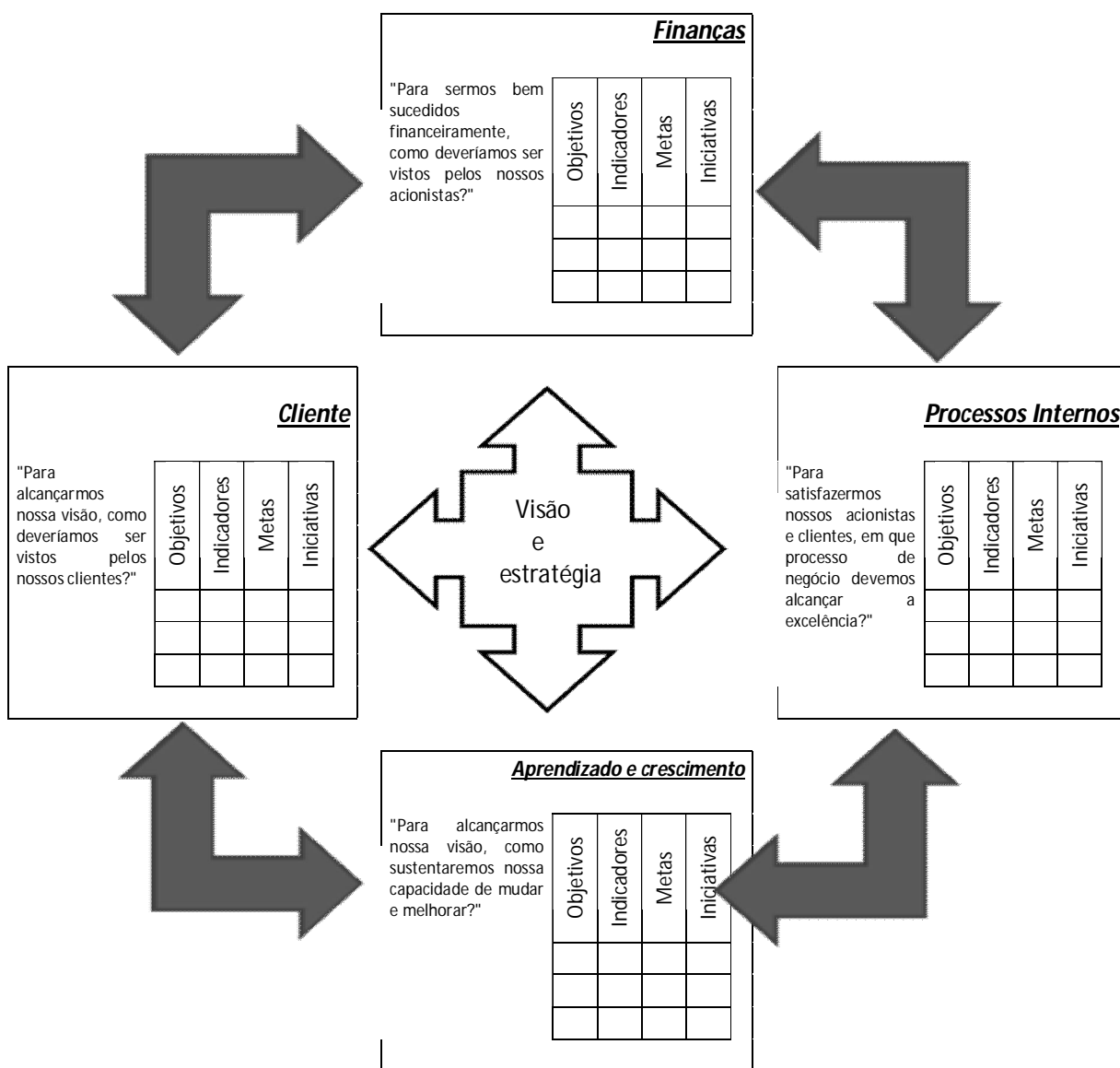


Figura 2: As quatro perspectivas do Balanced Scorecard
Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10) - adaptado

2.2.2 Perspectiva dos Clientes

Na concepção de Kaplan e Norton (1997, p. 67):

... as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa. A perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultado relacionadas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade - com os segmentos específicos de clientes e mercados.

Nessa perspectiva a estratégia pode ser definida de acordo com o segmento do cliente e o mercado relacionado, porém para se ter um bom desempenho financeiro, é necessário que as organizações criem e ofereçam produtos e/ou serviços que o cliente valorize.

As empresas almejam que os clientes estejam encantados e satisfeitos, e para que isso aconteça, Kaplan e Norton desenvolveram cinco medidas essenciais que são comuns a todos os segmentos e incluem indicadores que possam captar:

- Participação de mercado;
- Retenção de clientes;
- Captação de clientes;
- Satisfação de clientes; e
- Lucratividade de clientes (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 71).

Apesar dessas cinco medidas serem comuns a todas as empresas, faz-se necessário que elas sejam customizadas conforme a realidade, o segmento e o tipo de clientes que a empresa possui.

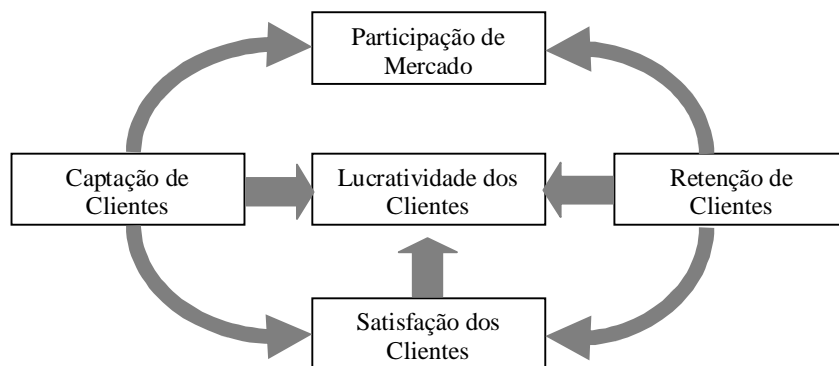


Figura 3: A Perspectiva do cliente – Medidas Essenciais
Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 72) - adaptado

Na perspectiva do cliente, Assen, Berg e Pietersma (2010, p. 183) destacam como indicadores lucratividade, política de retorno, atendimento às chamadas de serviço, participação de mercado em segmentos-alvo e processamento de reclamações.

2.2. 3 Perspectiva dos Processos Internos da Empresa

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 97) “para a perspectiva dos processos internos da empresa, os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos

dos clientes e acionistas”. A partir disso, as empresas focalizam a melhoria dos processos operacionais existentes no sistema de medição de desempenho para buscar a excelência, a fim de atender aos objetivos da organização.

Kaplan e Norton (1997, p. 99) afirmam ainda que:

No Balanced Scorecard, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo. Essa análise seqüencial, de cima para baixo, costuma revelar processos de negócios inteiramente novos nos quais a empresa deverá buscar a excelência.

Cada empresa pode utilizar um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros. Entretanto, existe um modelo que as empresas podem seguir, o qual inclui três processos principais:

- Inovação;
- Operações;
- Serviço pós-venda (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 101).

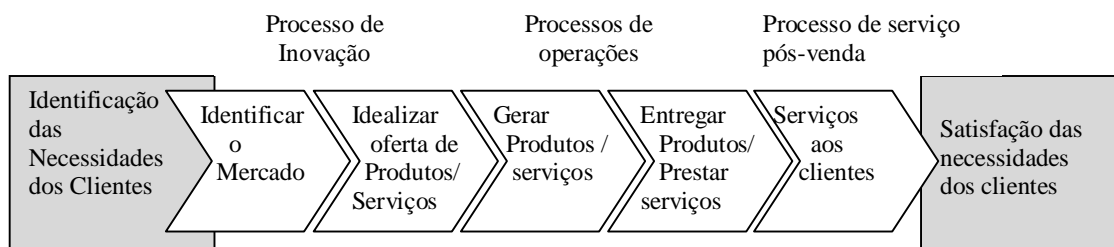


Figura 4: A Perspectiva dos processos internos – O Modelo da cadeia de valores genéricos.
Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 102) - adaptado

Na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos críticos em que devem buscar a excelência. Uma grande evolução recente foi a incorporação do processo de inovação como um componente certo da perspectiva de processos internos.

São indicadores dessa perspectiva, “qualidade, tempos de resposta e de ciclo, desenvolvimento de novos produtos, prazo de entrega ao mercado, tempo despendido para atingir o ponto de equilíbrio e novas vendas como porcentagem das vendas totais (ASSEN, BERG E PIETERSMA, 2010, p. 184)

2.2.4 Perspectiva Aprendizado e Crescimento

A última perspectiva proposta pelo BSC desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos que foram estabelecidos nas outras perspectivas revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Já os objetivos desta perspectiva oferecem a infra-estrutura que possibilita o êxito no atingimento das metas das demais perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997).

É importante investir no futuro e não somente em áreas tradicionais, investir em equipamentos que não se desenvolverão por si só, hoje há a necessidade da empresa investir em infra-estrutura, pessoal, sistemas, e procedimentos para conseguir alcançar objetivos mais complexos, como os de crescimento financeiro em longo prazo.

Há três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento:

- Capacidade dos funcionários;
- Capacidade dos sistemas de informação;
- Motivação, empowerment e alinhamento (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 132).

No que concerne à capacidade dos funcionários, torna-se fundamental mobilizar as mentes e as capacidades criativas dos todos em direção aos objetivos organizacionais. Kaplan e Norton (1997, p. 134) apontam, nesse sentido, três medidas essenciais: satisfação dos funcionários, retenção dos funcionários e produtividade dos funcionários.

A capacidade dos sistemas de informação é fator fundamental, uma vez que a eficácia dos funcionários depende da qualidade das informações obtidas sobre os clientes, os processos internos e as consequências financeiras de suas decisões (KAPLAN; NORTON, 1997).

O terceiro vetor dos objetivos de aprendizado e crescimento – motivação, *empowerment* e alinhamento - focaliza o clima organizacional, para motivação e a iniciativa dos funcionários. Funcionário satisfeito, melhor rendimento nas tarefas a serem desenvolvidas dentro da organização.

Assen, Berg e Pietersma (2010, p. 184) pontuam:

Os indicadores para a perspectiva de aprendizado e crescimento permitem avaliar a gestão e o conhecimento dos recursos humanos e também a gestão da inovação. Dentre os possíveis indicadores estão a satisfação e a retenção dos funcionários, a receita ou o valor agregado por funcionário, a redundância estratégica em habilidades funcionais, novas idéias por funcionário e a disponibilidade de informação em relação à necessidade.

Rocha e Lavarda (2009) trazem autores que estudaram a utilização do BSC em organizações de diferentes setores e que chegam à conclusão que a ferramenta é aplicável aos setores estudados. Na verdade, como Momo *et al.* (2006, apud Rocha e Lavarda, 2009) apontam, o BSC como um sistema gerencial tem a possibilidade de adaptação a qualquer ramo de negócio.

3 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa a qual, conforme Bauer e Gaskell (2002, p. 23), “evita números, lida com interpretações das realidades sociais, e é considerada pesquisa *soft*. O protótipo mais conhecido é, provavelmente, a entrevista em profundidade”.

De forma a atender o objetivo geral da pesquisa, qual seja apresentar uma proposta de um plano de gestão estratégica para pequenas empresas, utilizando o BSC, foram realizados, como base à proposta, dois estudos de caso de empresas de pequeno porte da construção civil, em Brasília. As empresas foram identificadas respectivamente como X e Y. Martins (2006, xi) pontua que “estudo de caso pede avaliação qualitativa, pois seu objetivo é o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente. Trata-se de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real [...]”

O procedimento metodológico utilizado para a coleta de dados foi a entrevista realizada com os proprietários das duas empresas alvo do estudo. A entrevista, conforme já citado acima, adéqua-se a pesquisas qualitativas, bem como a estudos de caso, pois “seu objetivo básico é entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a

questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador” (MARTINS, 2006, p. 27).

Antes das entrevistas, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema central do estudo, a qual gerou o referencial teórico apresentado.

3.1 Caracterização das empresas pesquisadas

A empresa X tem 31 anos de mercado, trabalha somente com gesso acartonado, sistema Dry Wall, é uma empresa familiar e a gestão administrativa fica por conta do casal e de uma filha, tendo sido contratado 1 gerente comercial. A empresa tem 17 funcionários diretos e 10 indiretos. Ela trabalha com forro e parede de gesso e todo tipo de decorações em gesso e é representante exclusivo da Gypsum® em Brasília há mais de 20 anos.

A empresa Y tem 10 anos de mercado, também trabalha com o sistema Dry Wall, porém não é exclusivo, pois tem representações em madeira (porta, portais, janelas, mesas para escritório etc). A empresa tem três sócios, não familiares, sendo um gerente administrativo, um financeiro e um comercial; tem 14 funcionários diretos e 9 indiretos. Além da empresa Y trabalhar com forro, parede e decorações em gesso, sendo representante da marca Placo®, porém não exclusivo, também trabalha com a construção de casas em madeira e colocação de portas, janelas e portais nas paredes feitas com gesso e decorações em madeira.

3.2 Elaboração do Plano de Gestão Estratégica

O plano de gestão estratégica utilizou as quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton (1997): financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Foram atribuídas a cada uma delas quatro categorias: objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Foram, ainda, criados para cada perspectiva, dois objetivos estratégicos; para cada objetivo foram desenvolvidos dois indicadores com suas respectivas metas e uma iniciativa a ser tomada.

As perspectivas criadas foram estruturadas com base nos depoimentos dados pelos empresários durante as entrevistas, o que facilitou a criação dos scorecards e o desenvolvimento do plano de gestão.

4. RESULTADO OBTIDO: PLANO DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA UMA PEQUENA EMPRESA COM BASE NO BSC

Para a elaboração desse plano de gestão foram estudadas duas empresas, X e Y, cujos proprietários foram entrevistados, identificando-se sua visão estratégica e seus conhecimentos sobre o Balanced Scorecard. Foi constatado que a estratégia de ambas as empresas foi estabelecida com pouca estrutura, sem um plano de gestão adequado. Faltou conhecimento acerca de ferramentas de estratégia e do próprio BSC.

4.1 Missão, valores e visão de futuro

Em ambas as empresas existem missão, valores e visão definidos, conforme exposto no quadro 1 a seguir, o que contribuiu para o desenvolvimento do estudo, visto que a implementação do BSC deve estar interligada com o porque da empresa existir, em que ela acredita e o que ela quer ser.

Definições estratégicas	Empresa X	Empresa Y
Missão	Encantar os nossos clientes, contribuindo com a realização de seus sonhos, buscando superar as expectativas com produtos de qualidade.	Prestar serviços com padrões de excelência, proporcionando qualidade de vida e satisfação aos Clientes.
Valores	Qualidade, eficiência, comprometimento, ética, responsabilidade e inovação.	Qualidade, eficiência, comprometimento, ética, responsabilidade e inovação.
Visão	Ser referencia no ramo da construção civil, pela excelência da gestão e da prestação de serviços e pela rentabilidade.	Ser reconhecida como uma empresa rentável e eficiente na realização dos serviços prestados em nossa área de atuação.

Quadro 1: Definições estratégicas básicas

Fonte: Entrevista com os gestores das empresas X e Y

4.2. Construindo o Balanced Scorecard

Conforme explicam autores da área, a estratégia não é apenas o que a organização pretende fazer, é também aquilo que a organização decide não fazer. Após explicitar a missão, valores e visão, que fazem parte da composição estratégica, construiu-se a proposta do plano de gestão estratégica, que não está somente na listagem de programas e iniciativas e sim também no clareamento dos resultados almejados pelas organizações. O posicionamento estratégico deve visar atividades diferentes das realizadas pelos concorrentes ou maneiras diferentes de realizar as mesmas atividades.

A proposta para as empresas X e Y é a implantação da ferramenta do Balanced Scorecard que pode oferecer aos proprietários, executivos, gestores e demais colaboradores os instrumentos que necessitam para gerir, acompanhar e controlar a empresa como um todo, em termos de curto e longo prazo.

O quadro de indicadores nada mais é que a tradução da visão da empresa em objetivos estratégicos, medidas de desempenho e metas específicas, conforme explica a teoria. Nas empresas de pequeno porte, em termos gerais, o proprietário é o responsável pela estratégia da empresa, porém nada impede que ele envolva uma pequena equipe ou outras pessoas, que serão responsáveis pela implementação do BSC.

4.2.1 Perspectiva Financeira

Para a implementação da Perspectiva Financeira em uma pequena empresa, os gestores devem considerar o ambiente empresarial no qual a organização está inserida, devem considerar as medidas financeiras de curto prazo e acompanhar as melhorias operacionais como um novo conjunto de ações.

No início do desenvolvimento da perspectiva financeira os executivos devem identificar as medidas financeiras adequadas à sua estratégia e isso se dá através da definição dos objetivos estratégicos. Após essa definição, são criados os indicadores financeiros, seguidos por suas metas e iniciativas.

No caso da construção civil existem períodos do ano em que há uma diminuição da procura pelo serviço, o que acaba afetando os indicadores financeiros. Abaixo segue o quadro da perspectiva financeira, conforme proposto:

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas
OF1 - Aumento da rentabilidade	IdF1 - Margem Bruta IdF2 - Crescimento da receita	MF1 - 5% ↑ MF2 - 10% ↑	InF1 - Diminuição dos custos operacionais. Ex.: Água, energia, telefone, etc.
OF2 - Reduzir custo do estoque	IdF3 - Custo do estoque IdF4 - Quantidade de itens sem movimentação	MF3 - 15% ↓ MF4 - 30% ↓	InF2 - Definição do estoque mínimo através da análise das propostas realizadas para a identificação de quais produtos/serviços são mais realizados.

Quadro 2: Detalhes da perspectiva financeira

Fonte: Entrevista com os gestores das empresas X e Y

Com a iniciativa de diminuir os custos operacionais poderá haver um aumento de 5% da margem bruta e de 10% no crescimento da receita. Para redução do custo do estoque a iniciativa consiste em definir um estoque mínimo de produtos, após fazer a análise das propostas e identificar os produtos e/ou serviços que têm mais procura por parte dos clientes. Isto contribuirá para a redução do custo do estoque cuja meta é de redução de 15% e a quantidade de itens parados cuja meta é de redução de 30%.

4.2.2 Perspectiva do Cliente

Com a implementação dessa perspectiva, as pequenas empresas podem compreender melhor as necessidades dos clientes. Como a missão das empresas X e Y tem o foco voltado para o cliente, essa perspectiva poderá contribuir com essas organizações, dando-lhes uma imagem do segmento de clientes que elas possuem.

A implementação deve começar pela análise do tipo de cliente e a partir disso desenvolvem-se os objetivos, os indicadores que poderão medi-los, as metas que pretendem alcançar e quais as iniciativas deverão ser tomadas.

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas
OC3 - Aquisição de Cliente	IdC5 - Captação de novos clientes. IdC6 - Lembrança da marca da empresa	MC5 - 50% ↑ MC6 - 25% ↑	InC3 - Aumentar a divulgação dos produtos e serviços oferecidos.
OC4 - Satisfação do cliente	IdC7 - Índice de Satisfação do cliente. IdC8 - Tempo médio para solução de problemas.	MC7 - 80% - MC8 - 2 dias -	InC4 - Realização de pesquisa de pós-vendas.

Quadro 3: Detalhes da perspectiva do cliente

Fonte: Entrevista com os gestores das empresas X e Y

No setor da construção civil os serviços são prestados, em sua maioria, uma vez e os clientes, em geral, são sempre novos. Para conseguir atingir as metas de 50% para captação de novos clientes e de 25% na lembrança da marca, a iniciativa deve ser de aumentar a divulgação do tipo de produtos e/ou serviços ofertados. A realização de pesquisa de pós-vendas traz a contribuição para que a satisfação do cliente seja de, no mínimo, 80% e o tempo médio de solução de eventuais problemas seja de 2 dias.

4.2.3 Perspectiva de Processos Internos

Para a perspectiva de processos internos, os gestores das pequenas empresas devem identificar os processos mais críticos na realização dos objetivos dos clientes e financeiros, pois essa perspectiva está interligada às outras. Nas empresas X e Y pode-se começar com a melhoria dos processos operacionais já existentes e, a partir disso, desenvolvem-se os objetivos com os respectivos indicadores, metas e iniciativas.

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas
OP5 - Aumento das vendas	IdP9 - Índice de realização de visitas. IdP10 - Taxa de conversão de propostas	MP9 - 90% das visitas planejadas no mês. ↑ MP10 - 75% das propostas realizadas. ↑	InP5 – Planejamento mensal de visitas. InP6 - Negociação de valores, prazo de entrega em razão da necessidade do cliente.
OP6 - Qualidade do Produto	IdP11 - Taxa de reclamação. IdP12 - Índice de retrabalho.	MP11 - 10% ↓ MP12 - 10% ↓	InP7 - Encontrar sempre as melhores matérias-primas para oferecer aos clientes produtos de qualidade.

Quadro 4: Detalhes da perspectiva de processos internos
Fonte: Entrevista com os gestores das empresas X e Y

Dois processos internos identificados foram a venda dos serviços prestados e o tipo de produtos oferecidos. Com relação ao primeiro, as iniciativas propostas para poder alcançar as metas de realizar 90% das visitas planejadas e converter 75% das propostas realizadas, foram o planejamento mensal e cuidadoso das visitas conforme o desejo do cliente e a negociação de valores, prazos, entre outras necessidades apresentadas pelo cliente. Quanto ao segundo processo, com uma matéria-prima de boa qualidade, haverá a diminuição das reclamações e do retrabalho e isso converter-se-á na qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

4.2.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Na quarta e última perspectiva, os gestores devem ter os objetivos e metas direcionados para o aprendizado e crescimento organizacional e esses objetivos devem ser os vetores dos resultados excelentes nas outras perspectivas. As empresas X e Y devem identificar onde há uma maior necessidade de aprendizado e crescimento, baseando-se nas

perspectivas anteriores e a partir disso são criados os objetivos, indicadores, metas e iniciativas para essa perspectiva.

O desenvolvimento da perspectiva em questão pode proporcionar uma melhoria e um aumento na produtividade, além de evitar insatisfação dos funcionários da organização, trazendo benefícios às outras perspectivas.

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas
OA7 - Aumentar as competências na empresa.	IdA13 - Índice de capacitação do pessoal. IdA14 - Cumprimento do plano de treinamento.	MA13 - 90%↑ MA14 - 90%↑	InA8 - Desenvolver um plano de treinamento, buscando empresas que ofereçam o serviço, para as atividades relacionadas.
OA8 – Promover a satisfação dos funcionários	IdA15 – Rotatividade IdA16 – Assiduidade	MA15 - 5%↓ MA16 - 95%↑	InA9 - Realizar pesquisa de clima organizacional

Quadro 5: Detalhes da perspectiva de aprendizado e crescimento
Fonte: Entrevista com os gestores das empresas X e Y

Foram estabelecidos para esta perspectiva os objetivos de aumentar as competências e a promover a satisfação dos clientes. A iniciativa de desenvolver um plano de treinamento e cumprir esse plano traz para a empresa funcionários mais capacitados e isso provoca um aumento das competências na empresa. Para que possa reduzir a rotatividade e aumentar a assiduidade, a iniciativa de realizar uma pesquisa de clima na organização faz com que os gestores identifiquem as necessidades e expectativas dos clientes internos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quintella e Lima (2004, p. 1175) afirmam que “a observância de um caminho a seguir na implantação de um sistema de indicadores de desempenho aumenta a probabilidade de sucesso nesse processo de se estabelecer as estratégias.” E isto, certamente, vale para empresas de qualquer porte ou de qualquer setor.

O Balanced Scorecard, conforme visto, exprime a estratégia de uma empresa não só pela soma das medidas, mas também pelo vínculo que existe entre elas. Ele é uma ferramenta que pode ser desenvolvida para empresas de pequeno porte, podendo trazer para a organização o crescimento estratégico.

Pesquisa do Sebrae (2007) demonstra que 71% dos empresários de micro e pequenas empresas ativas indicam que a área de conhecimento mais importante para as empresas é a de planejamento. Tal reconhecimento é também expresso por 68% dos empresários de micro e pequenas empresas extintas. Indagados sobre dificuldades no gerenciamento, 55% dos empresários respondentes da pesquisa citam falhas gerenciais, no bojo das quais são apontados problemas financeiros, falta de conhecimentos gerenciais, desconhecimento do mercado, falta de qualidade do produto / serviços. Os empresários de micro e pequenas empresas extintas (68%) apontam estas falhas gerenciais como as razões para o fechamento de suas empresas.

Como constatado durante o trabalho, as pequenas empresas abrangidas pelo estudo demonstraram uma fragilidade nos aspectos citados pela pesquisa do Sebrae e uma necessidade de aprender e desenvolver em sua gestão um sistema de estratégia, no qual o quadro equilibrado de indicadores ofereça uma visão estratégica da organização como um

todo, possibilitando o alcance do sucesso futuro. A proposta apresentada baseou-se nas declarações obtidas por meio das entrevistas realizadas com os proprietários das empresas e foi construída com a participação dos entrevistados.

Com este trabalho considera-se que houve, nas empresas em questão, aprendizagem quanto a estratégias empresariais, em particular o Balanced Scorecard, e isso proporcionou uma experiência relevante de como pode ser desenvolvido na prática um plano de gestão estratégica, com a utilização do qual pequenas empresas possam melhorar seu desempenho e conseqüentemente seus resultados.

Logicamente o resultado do presente estudo tem como limitação sua impossibilidade de generalização ou de extensão a outros universos ou unidades organizacionais, como de fato não era a intenção. No entanto, seu produto final mostra que tecnologias ou ferramentas gerenciais nascidas, aplicadas e difundidas no seio de organizações de grande ou de médio porte têm condições, com as devidas adaptações, de serem transferidas para o âmbito dos pequenos negócios, equipando-os de condições de sobrevivência e desenvolvimento.

Sugere-se que sejam realizadas e divulgadas novas experiências com o BSC e com outras ferramentas gerenciais, de modo que se estimule a superação do amadorismo no campo da gestão das micro e pequenas empresas e se desmistifique a complexidade da gestão estratégica com base em modelos que passaram pelo crivo acadêmico.

6. REFERÊNCIAS

ASSEN, Marcel van; BERG Gerben van den; PIETERSMA, Paul. **Modelos de gestão: os 60 modelos que todo gestor deve conhecer**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 4ª. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BEDÊ, Marco Aurélio (coord.). **Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil**. São Paulo: SEBRAE, 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 5ª edição, 2002.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 13ª Edição, 1997.

_____. **O Balanced Scorecard: gerenciando a performance futura**. Belo Horizonte: Mindquest, 1999.

_____. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006

QUINTELLA, Odair Mesquita; LIMA, Gilson Brito Alves. **O Balanced Scorecard como ferramenta para implantação da estratégia: uma proposta de implantação**. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP2004_Enecep0115_0463.pdf> acesso em 30/04/09.

ROCHA, Irani; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. **Balanced Scorecard (BSC) como instrumento de planejamento e controle empresarial.** Disponível em:
<<http://WWW.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado.../601.pdf>> acesso em 05/07/2010

SEBRAE. **Sobrevivência e mortalidade das MPE:** fatores condicionantes. Brasília: Sebrae, 2007