



**INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
ISAE / FGV**

WAGNER BOLLMANN FABRI

**A OBTENÇÃO DE INDICADORES PARA A
IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD (BSC)
EM UMA MICROEMPRESA**

CURITIBA

2014

WAGNER BOLLMANN FABRI

**A OBTENÇÃO DE INDICADORES PARA A
IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD (BSC)
EM UMA MICROEMPRESA**

Monografia apresentada no curso de
Master in Business Administration (MBA)
do Instituto Superior de Administração e
Economia - ISAE/FGV, curso de Gestão
Financeira, Controladoria e Auditoria.

Orientador: Prof. Dr. Augusto Dalla
Vecchia

CURITIBA

2014

Termo de Compromisso

O aluno Wagner Bollmann Fabri, abaixo assinado, do Curso MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, Programa FGV Management, realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de 14 de setembro de 2012 a 10 de julho de 2014, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: A APLICAÇÃO DE INDICADORES PARA UTILIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM UMA MICROEMPESA DO RAMO ALIMENTÍCIO é autêntico, original e de sua autoria.

Curitiba, 01 de setembro de 2014

RESUMO

Utilizando-se o BSC, a empresa tem de ser analisada sob o mínimo de quatro perspectivas, destacadas como: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Cada perspectiva deve ser utilizada sob a ótica de indicadores que são disponibilizados através da implantação de rotinas, métodos e procedimentos, utilizando desejavelmente sistemas informatizados. O Balanced Scorecard (BSC) surge como apoio fundamental para a determinação de estratégias, missão e metas que irão nortear o comportamento da empresa. O conhecimento do ambiente em que se está inserido é vital para a definição de medidas que visem tornar a instituição mais adaptada a situações e adversidades que venham a ocorrer. Não se deve ter a estratégia como fixa, devendo-se readequá-la quando necessário, de modo que as perspectivas sejam constantemente revistas e adaptadas para extração do melhor resultado.

PALAVRAS-CHAVE: Balacend Scorecard (BSC). Estratégia Empresarial. Microempresa. Ramo Alimentício.

ABSTRACT

Using the BSC, the company has to be analyzed from a minimum of four perspectives, highlighted as: financial, customer, internal processes and learning and growth. Each approach should be used from the viewpoint of indicators that are available through the implementation of routines, methods and procedures, desirably using computerized systems. The Balanced Scorecard (BSC) emerges as a fundamental support for the determination of strategies, mission and goals that will guide the company's behavior. The knowledge of the environment in which it is inserted is vital for defining those measures designed to make the institution better suited to situations and adversities that may occur. There should be no strategy as fixed, having to adjust it when necessary, so that the prospects are constantly revised and adapted to extract the best result.

KEYWORDS: Balacend Scorecard (BSC). Business Strategy. Microenterprise. Alimentary branch.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 ESTRATÉGIA	10
2.2 Origem e conceituação do BSC	12
2.3 Perspectivas estratégicas	14
2.4 Os efeitos do BSC	19
3 O BSC APLICADO A UMA MICROEMPRESA	22
3.1 A empresa	22
3.1.1 Perspectiva Financeira	24
3.1.2 Perspectiva dos clientes.....	26
3.1.3 Perspectiva dos processos internos	27
3.1.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento	28
3.2 Concepção visual do BSC para o estudo de caso	29
CONCLUSÃO	30
REFERÊNCIAS.....	32
APÊNDICE - A aplicação de indicadores para utilização do "Balanced Scorecard" em uma microempresa do ramo alimentício	33

INTRODUÇÃO

A finalidade de um empreendimento é o aumento de riqueza para aqueles que nele investiram.

Assim, quando alguém se dispõe a investir recursos em uma empresa, espera que o resultado de suas operações o remunere periodicamente, de modo que o que foi investido retorne de maneira majorada.

Toda empresa faz uso de recursos financeiros para manter suas atividades em funcionamento. Faz uso também de mão de obra, ou seja, emprega seres humanos, que são falíveis, corruptíveis, eventualmente indisciplinados ou inadequadamente instruídos.

Um recurso mal utilizado pode acarretar desgastes, bem com desperdícios que fatalmente aumentam os custos de produção, incorrendo em redução do resultado desejado por seu investidor.

Pode não haver perda de material e sim de tempo, que também impacta na produção, pois determinado produto ou serviço deverá ser refeito, ocupando o tempo que poderia ser empregado em outro.

Considerando-se que o desperdício de recursos impacta nos resultados, minorando-os, a utilização consciente e otimização destes tende a gerar um impacto positivo.

Até o momento levou-se em conta apenas a ótica financeira, sem considerar que alguns fatores intangíveis podem impactar negativamente nos resultados.

É comum uma empresa deixar de ter ingresso de receitas (venda de produtos ou prestação de serviços) por conta de mau atendimento ou perda da qualidade, fato não mensurável, mas que pode levar a empresa à ruína.

O próprio ambiente em que a empresa está imersa representa ameaças e oportunidades para os quais a mesma deve estar preparada.

Analisar este ambiente, as possíveis ameaças e eventuais oportunidades, presentes e futuras, planejar ações para preparar-se para ambos os casos é um procedimento estratégico.

Depreende-se disso que não só de recursos financeiros e humanos uma empresa depende para ter sucesso, mas ela depende de estratégias para que a finalidade a que se propõe seja atingida, ou seja, a geração de riqueza para seus investidores.

Para que uma estratégia seja empregada corretamente a administração deve possuir formas de saber, a curto, médio e longo prazo, se as ações adotadas estão surtindo efeito, sejam positivos ou negativos.

Esses efeitos podem ser observados por meio do Balanced Scorecard (BSC), ferramenta desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton, que faz uso de quatro perspectivas (aprendizado e crescimento, processos internos, clientes e financeira), cada uma mensurável por indicadores que são produzidos com base nas operações da empresa.

Através da observação dos indicadores de cada uma das perspectivas é possível tomar medidas e ações para otimizar os recursos impactando nos resultados.

É sabido que diversas empresas de grande porte fazem uso dos indicadores oferecidos pelo BSC para fomentar as decisões que visem direcioná-la no sentido da prosperidade econômica e financeira.

Considerando os relatos de melhorias advindas da implantação deste modelo, busca-se averiguar a possibilidade de implantá-lo em uma microempresa.

Dessa forma, objetiva-se, após a definição conceitual de estratégia e BSC, apresentar um estudo de caso, para que seja demonstrada a possibilidade de obtenção de indicadores que possibilitem a implantação desta ferramenta estratégica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA

Não há um significado definitivo para estratégia, mesmo no ambiente empresarial. Há definições abstratas de métodos sobre como conduzir a empresa a um *status* de mercado para além daquele em que ela se encontra, mesmo que este não signifique apenas lucro líquido.

Esse entendimento se obtém de Mintzberg (2000, p.17), “Acontece que estratégia é uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas frequentemente usamos de outra. Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo”.

Desde que definidos os objetivos a se alcançar, as medidas a serem adotadas fazem parte da estratégia para que estes sejam atingidos.

Ansoff (1965, p.28) define: “Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema”.

Pode-se dizer que o conhecimento do ambiente em que se está inserido é vital para a definição de medidas quem visem tornar a entidade mais adaptada a situações e adversidades que venham a ocorrer.

Uma vez que existem diversas “escolas” de estratégia, as ações tomadas variam, inclusive em sentidos diferentes, conforme o foco empresarial.

Mintzberg (2000, p.13) elenca as dez principais escolas estratégicas:

- 1) Escola do *Design* (formulação de estratégia como um processo de concepção);
- 2) Escola do Planejamento (formulação de estratégia como um processo formal);
- 3) Escola do Posicionamento (formulação de estratégia como um processo analítico);
- 4) Escola Empreendedora (formulação de estratégia como um processo visionário);
- 5) Escola Cognitiva (formulação de estratégia como um processo mental);
- 6) Escola de Aprendizado (formulação de estratégia como um processo emergente);
- 7) Escola de Poder (formulação de estratégia como um processo de negociação);
- 8) Escola Cultural (formulação de estratégia como um processo coletivo);
- 9) Escola Ambiental (formulação de estratégia como um processo reativo);

10) Escola de Configuração (formulação de estratégia como um processo de transformação).

A dinâmica da sociedade requer que a escola estratégica seja adaptável, do contrário pode cair em desuso. Tal argumento é reforçado por Mintzberg (2000, p.15):

Tais escolas surgiram em estágios diferentes do desenvolvimento da administração estratégica. Algumas já chegaram ao pico e declinaram, outras estão agora se desenvolvendo e outras permanecem pequenas, mas significativas, em termos de publicação e de prática.

Mintzberg considera se tratar de uma forma de preparação para o futuro, que aplicada às decisões, devidamente amparadas em procedimentos formalizados, tende a gerar resultados.

O autor expôs um modelo estratégico baseado em 5 Ps (dos originais em inglês: *plan, ploy, pattern, position* e *perspective*), onde cada P tem a devida relevância sem, contudo, se sobrepor ao outro.

- 1) PLAN - A estratégia como plano. Diz respeito ao grupo de ações a serem aplicadas para que se atinjam os objetivos da empresa.
- 2) PLOY - A estratégia como um pretexto (ou truque). Visam-se planos para superar os concorrentes analisando suas ações.
- 3) PATTERN - A estratégia como padrão. Foca-se na uniformidade de atitudes e reações da empresa no sentido de reduzir os impactos de eventos exógenos.
- 4) POSITION - A estratégia como uma posição. Considera-se a posição atual e a que se deseja atingir, podendo ser em receita ou em reputação.
- 5) PERSPECTIVE - A estratégia como perspectiva. Leva em consideração a visão da empresa sobre seu ambiente, bem como o modo como isso impacta nas suas ações.

Tendo em mente essas linhas gerais, donde se obtêm o conceito e a relevância da estratégia para a empresa, segue-se no intuito de utilizar o BSC como ferramenta de monitoramento e correção.

O monitoramento é entendido como a observação constante dos indicadores obtidos através de elementos e ferramentas desenvolvidos para demonstrar ou registrar a performance ou resultado de um evento num determinado período.

Por correção entendem-se as medidas tomadas no sentido de minorar esforços, recursos e desgastes em determinados pontos que se apresentam fora das expectativas.

2.2 Origem e conceituação do BSC

Os primeiros estudos que deram origem ao Balanced Scorecard remontam ao ano de 1990, quando o Instituto Nolan Norton, uma unidade da empresa de consultoria KPMG, patrocinou um estudo com diversas empresas, feito por David Norton, em conjunto com o consultor acadêmico Robert Kaplan. O modelo evoluiu em seu potencial, pois a aplicação em empresas proporcionou seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica de organizações de pequeno, médio e grande porte.

Este modelo serve para que sejam comparados os resultados de desempenho apresentados em determinado período com as metas estabelecidas pela administração.

Quando um indicador atende às expectativas estabelecidas pelas metas significa que as medidas tomadas estão adequadas. Mas havendo frustração destas expectativas, devem ser tomadas medidas no sentido de mitigar tal situação revertendo o quadro indesejável.

Este entendimento é baseado em Kaplan e Norton (1997, p.25):

O Balanced Scorecard alinha os resultados de desempenho da empresa com as metas traçadas, buscando identificar as falhas. Traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados através de indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articular os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas em todos os setores da empresa, para alcançar os objetivos de longo prazo.

Inicialmente, o Balanced Scorecard era focado em desempenho obtido de indicadores financeiros. Contudo, observando que fatores intangíveis afetam

potencialmente os resultados, incluíram-se as perspectivas de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, empregadas atualmente.

Conforme Kaplan e Norton (1997 p.25), “o *balanced scorecard* traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento”.

A perspectiva financeira é facilmente constatável através de indicadores econômico-financeiros que possibilitam observar o nível de geração de riqueza a seus investidores.

A forma como a empresa é vista pelos consumidores (perspectiva dos clientes) vai depender da satisfação ou não destes em relação à transação efetuada. O efeito dessa transação é mensurável através do nível de satisfação e fidelização que implica em atração de novos consumidores.

Este fato é exposto por Kaplan e Norton (1997, p.67):

Os segmentos de clientes e mercado precisam ser identificados, pois representam as fontes que devem produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa. Segundo os autores, essa perspectiva permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados aos clientes – captação, retenção, satisfação, fidelidade e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercado.

Os processos internos são fundamentais para a operação eficiente da empresa. Tanto pela questão de tempo, material, custos, recursos humanos, quanto pela agilidade, os processos internos têm impacto e devem ser monitorados e mitigados através do registro do tempo das atividades, material necessário, valor que este bem ou serviço apresenta antes da venda, tempo ocioso, entre outros fatores.

A perspectiva de aprendizado e crescimento tem relação com a retenção de trabalhadores nos cargos, com a fidelização de clientes e com o nível de satisfação que ambos apresentam.

Portanto, se a empresa tem um bom produto e uma boa relação com os clientes, a fidelização está praticamente garantida. Caso o ambiente seja agradável ao trabalhador, este retribui de maneira positiva, tanto com os processos internos quanto com os clientes, além de manter-se na empresa.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.132-133),

Se as empresas quiserem se manter competitivas, devem se valer de melhorias contínuas, empregando as idéias daqueles que estão ativamente envolvidos com os processos e os clientes, ou seja, os funcionários. Essa mudança exige a adoção de postura por parte das organizações, no sentido de criar um ambiente no qual a criatividade possa fluir.

2.3 Perspectivas estratégicas

Para que o Balanced Scorecard passe a gerar resultados positivos à empresa, deve haver a definição de objetivos, metas e medidas que estejam alinhados à estratégia da empresa e aos interesses de seus proprietários.

Os indicadores deste modelo devem ser observados constantemente, de acordo com cada uma de suas perspectivas.

Observados os indicadores, as medidas que foram tomadas e surtiram efeitos devem ser alvo de análise de sua eficácia. Caso não estejam dentro das expectativas devem ser revistas e, se necessário, mudadas completamente para que atinjam os objetivos e patamares desejados.

Basicamente, o Balanced Scorecard tem em seu modelo quatro perspectivas, sendo apenas uma relativa a itens tangíveis (financeira), e as demais relacionadas ao intangível (perspectivas dos clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), que potencialmente afeta itens tangíveis da empresa.

Os objetivos são os resultados concretos que se almeja alcançar, sendo definidos em quantitativos, datas e prazos a serem alcançados.

Metas são segmentações do objetivo, onde datas e valores dos parâmetros são preestabelecidos, voltados ao operacional e visando ao curto prazo para seu alcance.

Medidas são ações e procedimentos que a empresa adotará pontualmente para que as metas sejam atingidas e conseqüentemente os objetivos.

Assim, será abordada de forma sistemática a questão das perspectivas estratégicas, bem como os objetivos, metas e medidas para adoção de cada uma delas. A proposta do BSC assume o pressuposto básico de que os fatores impulsionadores do desempenho não são plenamente retratados pelas medidas

contábeis e financeiras clássicas (como índices de liquidez e rentabilidade), mas sim por medidas estratégicas que irão transformar-se em resultados econômicos.

A. Perspectiva dos Clientes

O BSC permite a identificação da satisfação de clientes, com o intuito maior de captar e reter os mesmos. Essa perspectiva contribui significativamente para a consecução dos objetivos financeiros, especificamente de crescimento e rentabilidade, estabelecendo o elo da empresa com a entrada de recursos financeiros (KAPLAN; NORTON, 1997). A perspectiva do cliente permite que as empresas determinem suas medidas essenciais de resultados com os segmentos específicos de clientes e mercado.

Os tópicos serão classificados em objetivos, metas e iniciativas.

Dentro desse contexto, os objetivos são:

- Aumento da satisfação do cliente;
- Captação de novos clientes.

Com relação às metas:

- *Rating* de satisfação dos clientes (entre 95% e 100%, por exemplo);
- *Rating* de prospecção de novos clientes (aumento de 20%).

No tocante às iniciativas, destacam-se:

- Realizar pesquisas de satisfação periódicas de acordo com a necessidade da empresa;
- Fortalecer a imagem da empresa.

B. Perspectiva Financeira

Na perspectiva financeira, aponta-se como objetivo o retorno sobre o investimento. Nesse contexto, destacam-se os seguintes itens no campo dos objetivos:

- Taxa de Retorno sobre o investimento;
- Satisfação dos proprietários e colaboradores.

Quanto às metas financeiras:

- Aumento da receita em 10% ao ano, por exemplo;
- Distribuição dos lucros em 25% ao ano, por exemplo.

Com relação às iniciativas:

- Incentivar as vendas através de processos de negócios e políticas de relacionamento com o cliente.

C. Processos Internos da Empresa

A compreensão, por parte dos proprietários ou administradores, quanto aos processos internos da empresa lhes permite ter uma visão de qual é seu limite produtivo, quais os pontos críticos da produção e quais produtos ou serviços requerem melhorias, inovações em processos ou modernização de equipamentos que possibilitem minimizar custos, otimizar sua produção ou prestar serviços, de modo que seu resultado líquido seja majorado, resultando em cumprimento da perspectiva financeira.

A mensuração do desempenho desta perspectiva é fator diferencial do BSC frente a outros sistemas.

Argumentos amparados em Kaplan & Norton (1997, p.98),

A derivação de objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos é uma das principais diferenças entre o *Balanced Scorecard* e os sistemas tradicionais de medição de desempenho. Os sistemas tradicionais [...] visam ao controle e à melhoria dos centros de responsabilidade e departamentos existentes. As limitações da dependência exclusiva nas medidas financeiras e nos relatórios mensais de variação para controlar as operações departamentais são bem conhecidas. Felizmente, a

maioria das empresas não se limita mais a utilizar a análise de variação dos resultados financeiros como método básico de avaliação e controle.

Ao mensurar o desempenho e administrar os pontos críticos, podem-se programar medidas que vão desde a diminuição do esforço aos colaboradores, de modo que se evitem faltas e afastamentos, até a fidelização do cliente pela garantia de entrega de produto ou realização de serviços. Os resultados também são positivos quando os departamentos de vendas e produção se encontram alinhados.

Os exemplos citados derivam do processo de operações. Contudo, há também processos de inovação no produto ou serviço que podem torná-lo mais atraente, dinâmico, aceitável e competitivo, de modo que se ofereça um diferencial aos possíveis concorrentes.

É sabido que muitas empresas acabam perdendo fatia da clientela pela ausência ou demora no atendimento, garantia e substituição. Este tipo de ponto crítico provoca além da insatisfação do cliente, sua migração para outro fornecedor e a depreciação do nome, marca ou produto da empresa.

Portanto, um ponto crítico desta magnitude deve ser constantemente mensurado, avaliado, reavaliado e melhorado de modo que se minimizem perdas, seja em materiais, seja em tempo ou reputação.

D. Aprendizado e Crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento tem relação com a projeção de objetivos ambiciosos envolvendo as demais perspectivas. Funcionários, sistemas e alinhamento organizacional são fontes que alimentam tal perspectiva.

Amparando-se em Kaplan & Norton (1997, p.152),

a capacidade de alcançar metas ambiciosas para os objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos depende das capacidades organizacionais para o aprendizado e o crescimento. Os vetores de aprendizado e crescimento provêm basicamente de três fontes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. As estratégias para um desempenho de qualidade superior geralmente exigem investimentos significativos em pessoal, sistemas e processos que produzam as capacidades organizacionais necessárias. Conseqüentemente, os objetivos e

medidas para esses vetores de desempenho superior no futuro deverão ser parte integrante do *Balanced Scorecard* de qualquer empresa.

A fonte funcionários pode ser mensurada através de indicadores de satisfação, produtividade e retenção, sendo este último equivalente ao tempo que o empregado se mantém na empresa.

Os indicadores de resultados (satisfação, produtividade e retenção) são genéricos e não tão mensuráveis como as demais perspectivas do *Balanced Scorecard*, requerendo customização devido às peculiaridades de cada empresa.

Entendimento colhido de Kaplan & Norton (1997, p.152),

Os vetores desses resultados são, até o momento, um tanto genéricos e menos desenvolvidos do que os das outras três perspectivas do *Balanced Scorecard*. Eles incluem índices agregados de cobertura de funções estratégicas, disponibilidade de informações estratégicas e nível de alinhamento pessoal, de equipe e de departamento com os objetivos estratégicos. A ausência de indicadores concretos específicos aponta a importância do desenvolvimento de indicadores customizados sobre funcionários, sistemas e medidas organizacionais que tenham uma relação mais íntima com a estratégia da unidade de negócios.

Assim, deve-se levar em conta a peculiaridade da estratégia da empresa e adequar a mensuração dos resultados desejáveis (produtividade, redução de material consumido, retrabalho, entre outros), observando constantemente os indicadores.

Não se deve ter a estratégia como fixa, devendo-se readequá-la quando necessário, de modo que as perspectivas sejam constantemente revistas.

Tem-se que o aprendizado é o conhecimento acerca da empresa e suas peculiaridades integradas sistematicamente, enquanto o crescimento é o resultado do aprendizado aplicado, administrando pontos críticos e otimizando-os.

2.4 Os efeitos do BSC

Superficialmente, tem-se a ideia de que a empresa é um estabelecimento que pratica uma única e óbvia ação: vender um produto ou prestar um determinado serviço.

Contudo, numa visão mais acurada, constata-se que a mesma pratica um número muito maior de ações, quais sejam a divulgação de sua imagem e de seu produto, e a relação com fornecedores, entre chefia e colaboradores, com o fisco, a clientela, o meio ambiente e até com seus concorrentes.

Dessa forma, a associação com a ideia de um organismo vivo é inevitável, uma vez que este depende de sistemas internos capazes de lhe dar suporte para sobrevivência e desenvolvimento.

Este desenvolvimento depende de um comportamento que suporte interações com o meio ambiente em que se está inserido.

Assim, o Balanced Scorecard surge como apoio fundamental para a determinação de estratégias, missão e metas que balizarão o comportamento da empresa.

Conceito amparado em Kaplan & Norton (1997, p.24),

o Balanced Scorecard é, para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. Muitas empresas adotaram as declarações de missão para transmitir valores e crenças fundamentais a todos os funcionários. A declaração de missão aponta as crenças essenciais e identifica os mercados-alvo e produtos essenciais.

Evidentemente, para a adequada e racional implantação do Balanced Scorecard, deve-se ter adesão e comprometimento, que vai desde os colaboradores até os fornecedores, passando pelos dirigentes e acionistas.

De acordo com Kaplan & Norton (1997, p.21),

medir é importante: 'O que não é medido não é gerenciado'. O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar

sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades.

A mensuração dos resultados da implantação do BSC pode ser feita observando-se o quanto foram satisfatórias as suas perspectivas.

A primeira perspectiva, Financeira, está relacionada com a lucratividade da empresa, redução de custos e produtividade, que podem ser medidas através da análise dos relatórios contábeis e gerenciais.

A perspectiva dos Clientes também é algo a ser mensurado e tem relação com fatores como fidelização, satisfação, reputação e participação no mercado, os quais apesar de não financeiros podem ampliar o ingresso de receitas.

De acordo com Kaplan & Norton (1997, p.67),

Na perspectiva dos clientes do Balanced Scorecard, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa.

Uma montadora de automóveis possui setores, como o de contabilidade, recursos humanos, enfermaria, que não estão intimamente ligados com a produção de automóveis, mas que também são requeridos para sua existência.

Dessa forma, sob a perspectiva dos processos internos da empresa, monitora-se o desempenho de todos os segmentos, desde o fornecedor de matéria-prima, passando pela produção, sua eficiência em material e tempo, até a satisfação do cliente em relação ao produto ou serviço.

Nas palavras de Kaplan & 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. As empresas costumam desenvolver objetivos e medidas para essa perspectiva depois de formular objetivos e medidas para as perspectivas financeiras e do cliente. Essa sequência permite que as empresas focalizem as métricas dos processos internos nos processos que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas.

O monitoramento dos pontos críticos das perspectivas mencionadas fornecem dados para se saber se a empresa apresentou bom desempenho.

Quando são atendidas as três perspectivas mencionadas, e se entende o efeito que cada ação tomada produz sob a forma de indicadores, tem-se a perspectiva do Aprendizado e Crescimento.

Tal argumento é posto por Norton & Kaplan (1997, p.132),

O Balanced Scorecard enfatiza a importância de investir no futuro, e não apenas em áreas tradicionais de investimento, como novos equipamentos e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. É óbvio que os investimentos em equipamentos e P&D são importantes, mas dificilmente serão suficientes por si sós. As empresas devem investir também na infraestrutura – pessoal, sistemas e procedimentos – se quiserem alcançar objetivos ambiciosos de crescimento financeiro em longo prazo.

A interação e o monitoramento das quatro perspectivas fornecem dados para se conhecer as metas que estão sendo atingidas e as que requerem readequação, uma vez que se trata de estratégia, que como tal requer constante atenção e adaptação às situações do cotidiano.

Um caso de sucesso na integração e equilíbrio entre os princípios do BSC é a empresa Gerdau, que em 2006 faturou o BSC Hall of Fame.

O Balanced Scorecard contribuiu significativamente para a evolução dos indicadores da siderúrgica. De 2003 a 2005, por exemplo, o EBITDA da empresa aumentou 60,38%. (...) A Gerdau Açominas conquistou a premiação por ter se destacado em itens como o alcance significativo de resultados econômico-financeiros e de mercado com a utilização da metodologia do BSC.

Como observado, atribui-se o incremento do lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização (EBITDA) aos efeitos propostos pelo BSC.

3 O BSC APLICADO A UMA MICROEMPRESA

O Balanced Scorecard é ferramenta que, quando implantada corretamente, oferece eficiência à empresa, tendendo a garantir-lhe sobrevivência e competitividade no ambiente em que esta está inserida.

Neste aspecto, leva em consideração indicadores que podem ser obtidos nos relatórios contábeis, assim como através da implementação de ferramentas e constatação de seus resultados.

Tais ferramentas são desenvolvidas de acordo com o conjunto básico de perspectivas sugeridas por Kaplan & Norton, a saber: Financeira, de Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.

Como a implantação do BSC em uma microempresa é o objetivo a ser alcançado, recomenda-se atentar para o fato de que alguns indicadores não são facilmente obtidos ou mesmo não são relevantes ou disponíveis.

Dessa forma, deve-se ter o devido conhecimento acerca da estrutura e ambiente da empresa-alvo, para que se possa dar início ao levantamento dos indicadores relevantes para a implantação e monitoramento, de acordo com as perspectivas do Balanced Scorecard.

3.1 A empresa

A iBoltSys é uma empresa especializada em tecnologia da informação no desenvolvimento e prestação de serviço em *softwares*.

Fundada em 2005, no regime de Simples Nacional – Microempresa, surgiu com o intuito de levar ao mercado soluções eficientes, com modernidade, flexibilidade, agilidade e mobilidade. Fornece soluções personalizadas para empresas de pequeno e médio porte, e seus principais segmentos de atuação são varejo, engenharia, saúde e comércio exterior.

A empresa está situada próximo ao centro da cidade de Curitiba em um imóvel próprio. A estrutura da empresa conta com um quadro de seis funcionários, sendo um administrativo, responsável pelas atribuições financeiras; um responsável pela área comercial, que cuida do relacionamento com clientes e pós-venda; e

quatro programadores responsáveis pelo desenvolvimento dos sistemas de gestão e suporte técnico ao usuário.

A empresa começou no segmento da saúde, sendo seu primeiro cliente a Santa Casa de Curitiba (PUC/PR - Grupo Marista). O sistema gerencia o Banco de Homoenxertos, desde o processo de doadores, procedendo-se à captação do órgão, processamento, armazenamento, até o processo de receptores, com a cirurgia (transplante).

A captação de clientes é feita através de marketing digital, representantes comerciais e indicações de parceiros. O responsável pela área comercial é o principal agente de relacionamento com os clientes efetivos e potenciais. Outra forma dá-se por meio dos representantes comerciais, remunerados através de comissionamento de vendas.

Com mais de 30 clientes ativos em sua carteira, atuando nas cidades de Curitiba, Belo Horizonte e Rio de Janeiro, a iBoltsys trabalha em parceria com seus clientes, disponibilizando além do *software*, suporte técnico especializado, melhorias, atualizações e consultorias constantes.

A forma de cobrança adotada pela empresa na venda das soluções é de 30% na assinatura do contrato, e o restante dividido em até três parcelas sob a forma de financiamento próprio, a partir da data de entrega da solução.

Após a conclusão da solução, o cliente fica obrigado ao pagamento mensal em razão do licenciamento desta e não da transferência de seu código-fonte; em contrapartida, a empresa oferta um acompanhamento e suporte técnico.

A empresa oferece sistema em nuvem, suporte técnico, customização, consultoria, treinamento, *backup* e infraestrutura. Eventualmente, ocorrem atrasos por partes dos clientes. Contudo, por ser um serviço continuado, caso ocorra inadimplência prolongada o serviço é bloqueado.

O fator mais influente nos custos da empresa é a infraestrutura de servidores em nuvem, serviço terceirizado que garante funcionamento e estabilidade em tempo integral.

Outro fator consideravelmente pesado para a empresa é a mão de obra, progressivamente mais exigente no quesito remuneração.

Fatores como energia elétrica, água e luz não comprometem o resultado de maneira influente.

A iBoltSys disponibiliza aos seus clientes tecnologias como: sistemas em nuvem (*cloud computing*), multiplataforma (Windows, iOS e Linux) e acesso com dispositivos diversos (PC, tablets e smartphones).

Conforme se observa no *site* da empresa, esta atua na área de Tecnologia da Informação (TI), tendo concorrentes que vão desde empresas de mesmo porte até grupos grandes, como Totvs e SAP.

O processo de desenvolvimento e suporte técnico é dividido por carteira entre os programadores de acordo com a complexidade de cada cliente, com uma regra de acesso estabelecida, ou seja, um *login* para cada programador. O contato do cliente com o seu respectivo desenvolvedor responsável é feito pelos canais: abertura de chamado, via web site, chat online, acesso remoto e Voip.

A empresa utiliza um sistema de gestão ERP, desenvolvido para o controle dos processos internos. Este sistema atende as necessidades mínimas para a implementação do BSC, que são:

- Cliente, registro de todos os contatos feitos e pesquisa de satisfação;
- Processos internos, mapeamento das fases de desenvolvimento, suporte técnico e sua eficiência;
- Financeiro, plano de contas, contas a pagar e contas a receber.

Assim, reforça-se que o emprego de ferramentas estratégicas como o BSC pode representar, cada vez mais, posição privilegiada frente às rivais, dedicadas apenas ao cumprimento de contratos firmados com os clientes, sem foco no ambiente em que estão imersas.

3.1.1 Perspectiva Financeira

O Balanced Scorecard faz uso de indicadores para a constatação do cumprimento de metas e seu respectivo alinhamento à estratégia estabelecida por seus proprietários ou administradores.

Trata-se da única perspectiva cujos indicadores são pautados em dados tangíveis deste modelo de apoio à estratégia.

Assim, para a implantação em uma microempresa, buscam-se os indicadores que lhe sejam mais adequados, para que seja possível aumentar os resultados e a eficiência.

Quando se trata de microempresa, questões como planejamento tributário não têm tanta relevância, pois, como já apresentado, a mesma é optante pelo Simples, não fazendo sentido propor qualquer esforço momentâneo para tentar minorar este item.

Conforme apresentado, o fator que mais impacta nos resultados da empresa é a locação da infraestrutura necessária para o serviço de nuvem, que visa proporcionar funcionamento estável e constante aos sistemas desenvolvidos, bem como aos dados gerados e armazenados.

Esse custo é repassado aos consumidores do serviço. Assim, o que se recomenda quanto a este quesito é observar o indicador relativo à margem que a empresa obtém de lucro sobre este custo, pois as empresas fornecedoras dessa infraestrutura (*cloud computing*) que oferecem segurança do serviço dificilmente flexibilizam preços e prazos.

Considerando ser uma empresa de serviços, a soma em caixa não é tão vultosa, visto que um *software* tem um valor elevado em razão da carga de trabalho empregada em seu desenvolvimento. Assim, a relação de entrada e saída de caixa pode ser resumida a uma simples planilha gerada pelo *software* empregado em tal função.

Assim, deve haver um controle mais rigoroso com as contas bancárias, de onde podem ser extraídos indicadores dos extratos bancários periodicamente.

A questão de liquidez depende da relação contas a pagar e contas a receber, de modo que a inter-relação entre o prazo médio de pagamento e o prazo médio de recebimento deve ser equacionada para propor a melhor “folga” de caixa possível; ou seja, das contas a pagar, buscar o maior prazo possível e das contas a receber, o menor prazo.

Portanto, um indicador recomendável é o de Prazo Médio de Pagamento e Recebimento.

No restante das contas da empresa que podem impactar no resultado há a folha de pagamento que não oferece muita margem de manobra, visto que salários menos atrativos diminuem a possibilidade de retenção de bons profissionais, podendo influenciar na qualidade do trabalho desenvolvido por eles.

Sob a perspectiva financeira é possível, portanto, obter indicadores que explicitem os resultados de ações que a administração venha a tomar.

3.1.2 Perspectiva dos clientes

No BSC, essa perspectiva tem como objetivo identificar e conhecer como o cliente percebe o valor proposto no serviço ofertado. A satisfação do cliente geralmente é medida por meio de pesquisas.

Para minimizar tendências e distorções, uma empresa externa deve conduzir essas pesquisas. Quando isto não é possível, esforços devem ser direcionados para assegurar que os participantes da pesquisa sejam honestos em suas respostas.

As receitas da empresa em pauta provêm de sua clientela, que compra seu produto ou requer seus serviços. Esta possui uma gama variada de clientes, atendendo desde a área médica até pizzarias.

No ramo de atuação da empresa, com relação à forma de pagamento, é comum que seja feita uma entrada da ordem de 30% do valor estimado do projeto, ficando o restante para a implantação definitiva da solução oferecida.

A partir deste momento, a empresa recebe mensalmente o valor tratado entre as partes, enquanto perdurar a utilização do *software* – uma espécie de aluguel da solução.

Observa-se que se cria um vínculo considerável entre ambas as partes, de modo que a satisfação do cliente com o produto e com a assistência dada é o fator preponderante nesta relação.

Assim, a empresa possui um formulário *on line* onde o cliente pode, de acordo com os tópicos elencados, dar notas e fazer sugestões, críticas e elogios. Obviamente, deve-se considerar que, como parte de uma estratégia, tal formulário seja constantemente melhorado, tornado mais acessível e confiável, pois uma imagem distorcida pode manchar o nome da empresa, afetando sua credibilidade no mercado.

Com isto é possível mensurar o nível de satisfação dos clientes com as soluções ofertadas.

O sistema de cadastro de clientes da empresa pode ofertar indicadores importantes sobre outro fato relativo a esta perspectiva.

É possível através do cadastro de clientes observar se houve retenção, redução ou aumento do número destes, que é um indicador importantíssimo quando se trata de uma empresa que busca constantemente aumentar este indicador.

Também é possível visualizar qual cliente tem gerado mais receita, indicando o valor que este está agregado ao patrimônio de sua empresa.

Outro indicador seria a riqueza gerada para o cliente. Contudo, é sabido que dificilmente alguém divulga voluntariamente seus resultados. Assim, pode-se supor que o tempo que uma empresa economiza com rotinas e a segurança oferecida pelas soluções por si já representam uma redução de perdas ao cliente, que indica geração de riqueza aos que requerem seus serviços.

Observou-se, portanto, que é possível obter indicadores desta perspectiva para a implantação do Balanced Scorecard.

3.1.3 Perspectiva dos processos internos

Muitos gerentes identificam os processos internos como os itens mais críticos para poder alcançar a real satisfação dos clientes e dos acionistas, ao passo que muitas companhias focam apenas nas perspectivas financeiras e dos clientes.

A má gestão dos processos internos pode acarretar em perdas severas à empresa, que vão desde a perda de tempo em refazer algum produto ou serviço até a perda de um cliente, em função de algum dissabor que este tenha em relação ao atendimento que lhe é dispensado.

Foi exposto que a iBolt possui um profissional que cuida de assuntos financeiros, um que trata de relacionamento com os clientes e mais quatro programadores que operacionalizam o desenvolvimento das soluções.

Cada um possui sua própria chave de acesso e trata de sua carteira de clientes, de modo que um desenvolvedor não tem a possibilidade de se ocupar com assuntos de outro.

Em função da segregação de competências é possível obter indicadores das chaves de acesso que cada desenvolvedor usa. O tempo que o desenvolvedor se mantém conectado ao sistema de cada empresa de sua competência é possível de ser mensurado e assim obter estatísticas acerca do tempo necessário para estabelecer o preço de uma solução.

É possível através da obtenção do tempo de atividade de cada desenvolvedor estabelecer uma média e observar qual apresenta melhor

performance e qual poderia estar fugindo à média, fazendo-se necessário treiná-lo, motivá-lo ou substituí-lo dependendo da decisão da administração.

Quando um profissional apresenta baixo desempenho, o mais adequado é observar se não se trata de estresse ou baixa motivação. Afinal, trata-se de um ser vivo, que quando desmotivado tende a executar tarefas de forma menos interessada.

Como os equipamentos e sistemas são constantemente substituídos, a velocidade dos processos não está relacionada com equipamentos e sim com a complexidade das soluções oferecidas, além da capacidade que cada profissional tem de tratar do assunto.

A relação da satisfação do cliente com a performance do profissional indica o quanto este está agregando em qualidade aos serviços e à reputação da empresa.

Para que o cliente se sinta mais confortável, há contato através de vários canais, de modo que o contato com seu desenvolvedor é garantido quando surgirem necessidades ou adversidades.

Quanto a esta perspectiva observou-se que é possível obter indicadores que levem à implantação do Balanced Scorecard.

3.1.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Os indicadores estabelecidos nas perspectivas financeira, dos clientes e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar a fim de aperfeiçoar seu desempenho.

Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do Balanced Scorecard.

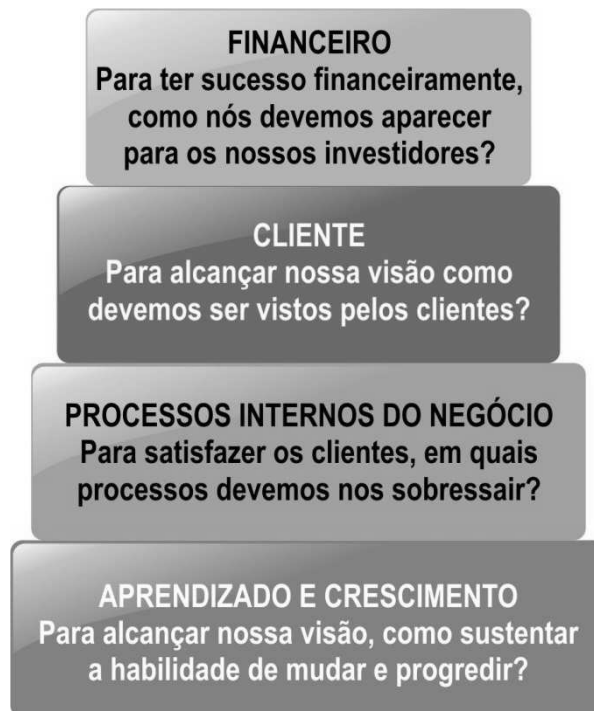
O nível de satisfação, retenção e aumento do número de clientes, bem como a retenção e satisfação dos funcionários indica que a empresa encontra-se no rumo correto do desenvolvimento.

O entendimento acerca da inter-relação das perspectivas de processos internos, clientes e financeira faz parte da perspectiva de aprendizado e crescimento; ou seja, o administrador compreende que as ações que ele toma afetam resultados que lhe são visíveis através destes indicadores.

3.2 Concepção visual do BSC para o estudo de caso

Considerando que cada perspectiva representa uma ótica particular da empresa, e que todas estas relacionadas implicam na concepção do Balanced Scorecard, apresenta-se a seguir a concepção visual sob a forma de pirâmide:

Ilustração 1 – Concepção visual do BSC em forma de pirâmide



Fonte: <http://www.gcom.com.br/Cloud/Images/Home/PerspectivaBSC.png>

Para cada questão apresentada na pirâmide é possível formular respostas que indiquem a visão da empresa, traçando desta maneira a estratégia a ser adotada e, de cada perspectiva, o indicador que apresentará o sucesso ou a necessidade de adaptação das ações para que se obtenha o resultado desejado, ou seja a eficiência e por consequência bons resultados financeiros.

CONCLUSÃO

O modelo apresentado por Kaplan & Norton como ferramenta estratégica tem sido empregado por grandes empresas no Brasil. Visanet, Oxiten, Unibanco, Siemens, Suzano e Gerdau são exemplos de empresas que divulgaram ter otimizado suas operações e resultados com o emprego do Balanced Scorecard (BSC).

Pelo método BSC comparam-se as metas que foram traçadas pela administração da empresa com os indicadores apresentados de acordo com cada perspectiva empregada.

Não é à toa que *perspectiva* tem o mesmo significado de *ponto de vista*. Pelo Balanced Scorecard a empresa é analisada sob quatro perspectivas básicas: financeira, de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Cada perspectiva é fomentada por indicadores que são atingíveis através da implantação de rotinas, métodos e procedimentos, utilizando se possível sistemas informatizados. A única delas que é tangível é a perspectiva financeira; as demais não têm um valor mensurável com a precisão que se conta o dinheiro em caixa.

Contudo as demais podem influenciar diretamente no resultado da empresa, que é o que a mantém em atividade e é foco de seus investidores.

Conceitualmente, tanto a microempresa como as grandes sociedades anônimas têm o mesmo intuito: gerar riqueza para seus sócios, proprietários e investidores. Assim não há motivo, em ambos os casos, para haver perda de tempo, esforço, material, dinheiro e até reputação devido à má gestão de um recurso.

Se for verdadeira a premissa de que monitorar e controlar é essencial para administrar, o BSC também é essencial, pois ficou demonstrado que mesmo em uma microempresa pode-se ter fonte de indicadores que possibilitem a implantação de um modelo básico.

Evidentemente, como se trata de ferramenta estratégica, deverá haver consciência de que é necessária constante atualização e adaptação às situações, fazendo-se necessário abandonar um indicador ou mesmo buscar outros que melhor se adaptem ao cenário.

De posse desses indicadores, deverão ser procedidos estudos, análises e métodos, buscando recursos e ferramentas para que os fatores negativos à

otimização dos resultados sejam mitigados e monitorados posteriormente, evitando sua recorrência e aprimorando cada vez mais os processos da empresa.

Como observado, mesmo numa microempresa é possível obter indicadores básicos e úteis que fomentem a implantação do Balanced Scorecard, visando obter o melhor resultado e eficiência possíveis.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, I. **Estratégia Empresarial**, McGraw-hill, São Paulo, 1977.

ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços**. São Paulo: Atlas, 1998.

GERDAU AÇOMINAS conquista o Balanced Scorecard Hall of Fame. Assessoria de Imprensa Gerdau, 2006. **Assessoria de Imprensa**. Disponível em: <<http://www.gerdau.com.br/media-center/noticias.aspx?language=pt-BR&Codigo=0aa05ade-d7de-4e92-8ee4-b0f96fd2e65b>>. Acesso em: 06 mai. 2013.

KAPLAN, Robert. S.; NORTON, David. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E., GELBKE, E. R.; SANTOS, A. **Manual de Contabilidade Societária**. São Paulo, Atlas, 2010.

KOTLER, P. **Marketing Essencial**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEI n.º 6.404/1976. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404compilada.htm. Acesso em: Fev/2014.

<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/SobreSimples.aspx>. Acesso em: Junho/2013.

APÊNDICE - A aplicação de indicadores para utilização do "Balanced Scorecard" em uma microempresa do ramo alimentício.

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo analisar quais os requisitos necessários (métodos, processos, ferramentas, relatórios, estrutura) para que se obtenham indicadores que possibilitem a implantação do BSC – *Balanced Scorecard* em uma microempresa do ramo alimentício.

Quando existe disponibilidade a investir recursos em uma empresa, o investidor espera que o resultado de suas operações seja remunerado periodicamente de modo que o que foi investido retorne de forma majorada. A finalidade de um empreendimento é o aumento de riqueza para aqueles que nela investiram.

Por esse motivo, recursos mal utilizados podem acarretar em desgastes, bem como desperdícios que fatalmente aumentam os custos de produção, incorrendo em redução do resultado desejado por seu investidor.

Pode também não haver perda de material e sim de tempo, que também impacta na produção, surgindo então à questão do retrabalho, elevando os custos operacionais.

Clarificada a ideia de que o desperdício de recursos impacta nos resultados, minorando-os deduz-se que a utilização consciente e otimização destes recursos tendem a impactar positivamente o resultado da empresa.

É comum uma empresa deixar de vender produtos ou prestar serviços por conta de mau atendimento ou perda da qualidade, fato não mensurável, mas que pode levar a empresa à ruína em médio e longo prazo.

O ambiente em que a empresa está situada representa ameaças e oportunidades para os quais a mesma deve estar preparada. Analisar este ambiente, as possíveis ameaças e eventuais oportunidades e planejar ações para preparar-se para ambos os casos é procedimento estratégico.

Para que uma estratégia seja empregada corretamente devem existir metas e medidas de curto, médio e longo prazo se as ações adotadas nesta estratégia estão surtindo efeito, seja positivo ou negativo.

Através do Balanced Scorecard (BSC), ferramenta desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton que faz uso de quatro perspectivas (aprendizado e crescimento, processos internos, clientes e financeira), cada uma mensurável através de indicadores que serão encontrados dentro das operações da empresa e alguns desenvolvidos especialmente para esta finalidade.

Através da observação dos indicadores de cada uma das perspectivas é possível tomar medidas e ações que visem aperfeiçoar os recursos impactando nos resultados.

O modelo considera-se aplicável, independentemente do porte da empresa, desde que seja possível se obter indicadores confiáveis, além da adoção de medidas que levem os indicadores a níveis superiores aos iniciais, de acordo com as medições anteriores.

REFERENCIAL TEÓRICO

Estratégia

Existem algumas definições abstratas de métodos sobre como conduzir a empresa até um status de mercado além daquele em que se encontra, mesmo que este não signifique unicamente um aumento de lucro líquido. Desde que definidos os objetivos a se alcançar, as medidas a serem adotadas fazem parte da estratégia para que estes sejam atingidos.

Entendimento obtido através de Mintzberg (2000, p.17), “Acontece que estratégia é uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas frequentemente usamos de outra. Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo”.

Ansoff (1965) define: “Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema”.

O conhecimento do ambiente em que se está inserido é vital para a definição de medidas que visem tornar a instituição mais adaptada a situações e adversidades que venham a ocorrer.

A dinâmica da sociedade requer que a estratégia seja adaptável, do contrário pode cair em desuso. Argumento reforçado por Mintzberg (2000, p.15): “Tais escolas surgiram em estágios diferentes do desenvolvimento da administração estratégica. Algumas já chegaram ao pico e declinaram, outras estão agora se desenvolvendo e outras permanecem pequenas, mas significativas, em termos de publicação e de prática”.

De acordo com este entendimento, trata-se da forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados. Seu já famoso entendimento sobre estratégia em 5 P's (dos nomes originais em inglês plan, ploy, pattern, position e perspective) facilita a percepção que este conceito pode ter várias concepções e, efetivamente, nenhuma delas é superior à outra.

1) *PLAN* - A estratégia como plano. Diz respeito ao grupo de ações a serem aplicadas para que se atinjam os objetivos da empresa.

2) *PLOY* - A estratégia como um pretexto (ou truque). Visam-se planos para superar os concorrentes analisando suas ações.

3) *PATTERN* - A estratégia como padrão. Foca-se na uniformidade de atitudes e reações da empresa no sentido de reduzir os impactos de eventos exógenos.

4) *POSITION* - A estratégia como uma posição. Considera-se a posição atual e a que se deseja atingir, podendo ser em receita ou em reputação.

5) *PERSPECTIVE* - A estratégia como perspectiva. Leva em consideração a visão da empresa sobre seu ambiente, bem como o modo como isso impacta nas suas ações.

Com base nestas ideias, se obtém o conceito e a relevância da estratégia para a empresa, segue-se no intuito de utilizar o BSC como ferramenta de monitoramento e correção.

Com relação ao monitoramento, é compreendido como a observação constante aos indicadores obtidos através de elementos e ferramentas desenvolvidos para demonstrar ou registrar o desempenho ou resultado de um evento num determinado período.

Já o processo de correção trata de como as medidas tomadas no sentido de minorar esforços, recursos e desgastes em determinados pontos que se apresentaram fora das expectativas traçadas.

Conceituações do BSC

De acordo com os primeiros estudos que deram origem ao Balanced Scorecard durante a década de 1990. O Instituto Nolan Norton patrocinou um estudo de um ano com diversas empresas, feito por David Norton, em conjunto com o consultor acadêmico Robert Kaplan. O modelo evoluiu em seu potencial, pois a aplicação em empresas proporcionou o seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica de organizações de grande, médio e pequeno porte.

Este modelo ajustado tem a finalidade de comparação dos resultados de desempenho apresentados em determinado período com as metas estabelecidas pela administração.

Quando um indicador atende às expectativas estabelecidas pelas metas significa que as medidas tomadas estão adequadas. Em havendo frustração destas

expectativas, devem ser tomadas medidas no sentido de mitigar tal situação revertendo o quadro indesejável.

Entendimento este baseado em Kaplan e Norton, (1997, p.25):

“O Balanced Scorecard alinha os resultados de desempenho da empresa com as metas traçadas, buscando identificar as falhas. Traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados através de indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articular os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas em todos os setores da empresa, para alcançar os objetivos de longo prazo.”

Inicialmente o Balanced Scorecard era focado em desempenho obtido de indicadores financeiros, contudo, observando que fatores intangíveis potencialmente afetam resultados, incluiu-se as perspectivas de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, empregadas atualmente.

Conforme Kaplan e Norton (1997, p.25), “o *balanced scorecard* traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento”.

A perspectiva financeira é facilmente constatável através de indicadores econômico-financeiros que possibilitam observar o nível de geração de riqueza a seus investidores.

A forma como a empresa é vista pelos seus consumidores (perspectiva dos clientes) é fruto de como este está ou não satisfeito com a transação efetuada com a empresa. O efeito dessa transação é mensurável através do nível de satisfação e fidelização que implica em atração de novos consumidores.

Fato exposto por Kaplan e Norton (1997, p.67) quando afirmam:

“Os segmentos de clientes e mercado precisam ser identificados, pois representam as fontes que devem produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa. Segundo os autores, essa perspectiva permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados aos clientes – captação, retenção, satisfação, fidelidade e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercado.”

Os processos internos são fundamentais para a operação eficiente da empresa. Tanto pela questão de tempo, material, custos, recursos humanos, quanto pela agilidade, os processos internos têm impacto e devem ser monitorados e

mitigados através de registro de tempo de atividades, material necessário, valor que esta bem ou serviço apresenta antes da venda, tempo ocioso, entre outros fatores.

A perspectiva de aprendizado e crescimento tem relação com a retenção de trabalhadores nos cargos, com a fidelização de clientes e do nível de satisfação que ambos apresentam.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.132-133), se as empresas quiserem se manter competitivas, devem se valer de melhorias contínuas, empregando as ideias daqueles que estão ativamente envolvidos com os processos e os clientes, ou seja, os funcionários. Essa mudança exige a adoção de postura por parte das organizações, no sentido de criar um ambiente no qual a criatividade possa fluir.

Perspectivas Estratégicas

Deve haver a definição dos objetivos, metas e medidas que estejam alinhados à estratégia da empresa e aos interesses de seus proprietários, para que a implantação do *Balanced Scorecard* ocorra e passe a gerar resultados positivos à empresa. Os indicadores deste modelo devem ser observados constantemente, de acordo com cada uma das suas perspectivas.

Basicamente o BSC tem em seu modelo quatro perspectivas, sendo apenas uma relativa a itens tangíveis (financeira), as demais tratam do intangível (perspectivas dos clientes, processos internos e aprendizado e crescimento) que, conseqüentemente afetam itens tangíveis da empresa.

Os objetivos são os resultados concretos que se almeja alcançar, sendo definidos em quantitativos, datas e prazos a serem alcançados. Já as metas são segmentações do objetivo, onde datas e valores dos parâmetros são preestabelecidos, voltados ao operacional e visam ao curto e médio prazo para seu alcance.

A proposta do BSC assume o pressuposto básico de que os fatores impulsionadores do desempenho não são plenamente retratados pelas medidas contábeis e financeiras clássicas (como índices de liquidez e rentabilidade), mas sim por medidas estratégicas que irão transformar-se em resultados econômicos.

A. Perspectiva dos Clientes

A perspectiva do cliente permite que as empresas determinem suas medidas essenciais de resultados com os segmentos específicos de clientes e mercado. Os tópicos serão classificados em objetivos, metas e iniciativas.

Nesta perspectiva, o BSC permite a identificação da satisfação de clientes, com o intuito maior de captar e reter os mesmos. A perspectiva contribui significativamente na consecução dos objetivos financeiros, em específico, de crescimento e rentabilidade, estabelecendo o elo da empresa com a entrada de recursos financeiros (KAPLAN; NORTON, 1997).

Dentro desse contexto, os objetivos podem ser:

- Aumento da satisfação do cliente;
- Captação de novos clientes.

Com relação às metas, destacam-se os itens:

- *Rating* de satisfação dos clientes (entre 95% a 100%, por exemplo);
- *Rating* de prospecção de novos clientes (aumento de 20%, por exemplo).

No tocante às iniciativas, destacam-se:

- Realizar pesquisas de satisfação periódicas de acordo com a necessidade da empresa;
- Fortalecer a imagem da empresa.

B. Perspectiva Financeira

Na perspectiva financeira, aponta-se como objetivo o retorno sobre o investimento. A perspectiva financeira, no contexto de uma microempresa, poderá constatar quanto está gerando de dinheiro e onde está o fator de maior impacto em seu resultado, utilizando um livro caixa, registrando entradas e saídas. Para isso serão necessários alguns itens essenciais, tais como: data, descrição, entrada e saída de recursos, registrando o período, a descrição da entrada ou saída de numerário.

Nesse contexto, destacam-se os seguintes itens no campo dos objetivos:

- Retorno sobre o investimento;

- Satisfação dos proprietários e colaboradores.

Quanto ao processo de metas:

- Aumento da receita de 5% a 10% ao semestre, por exemplo;
- Distribuição dos lucros de 3% a 5% ao ano, por exemplo.

Com relação ao processo de iniciativas:

- Incentivar as vendas através de processos de negócios e políticas de relacionamento com o cliente;
- Buscar a redução de custos com base em itens que sofrem desperdício dentro do processo produtivo.

É importante ressaltar a importância de como fatores como custo são influentes dentro de uma estrutura empresarial. Essa ferramenta dependerá de uma relação da perspectiva financeira com processos internos, que conseguirão mensurar o resultado esperado e aperfeiçoá-lo.

C. Perspectiva de Processos Internos

A compreensão dos proprietários ou administradores quanto aos processos internos da empresa lhes permite observar qual é sua capacidade produtiva, quais os pontos críticos na produção, quais produtos ou serviços requerem melhorias, inovações em processos ou modernização de equipamentos que possibilitem minimizar custos, aperfeiçoar sua produção ou prestar serviços de modo que seu resultado líquido seja melhorado. A mensuração do desempenho desta perspectiva é fator diferencial do BSC frente a outros sistemas.

Fato constatado de Kaplan & Norton (1997, p.98),

“A derivação de objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos é uma das principais diferenças entre o *Balanced Scorecard* e os sistemas tradicionais de medição de desempenho. Os sistemas tradicionais [...] visam ao controle e a melhoria dos centros de responsabilidade e departamentos existentes.”

Ao mensurar o desempenho e administrar os pontos críticos, podem-se programar medidas que vão desde a diminuição do esforço aos colaboradores, de

modo que se evitem falhas, faltas e afastamentos, até a fidelização do cliente pela garantia de entrega de produto ou realização de serviços. Os resultados também são positivos quando o departamento de vendas e produção encontram-se alinhados.

Os exemplos citados são derivados de processo de operações. Contudo, há também processos de inovação no produto ou serviço que pode torná-lo mais atraente, dinâmico, aceitável e competitivo, de modo que se ofereça um diferencial aos possíveis concorrentes.

Cabe ressaltar que o pós-venda é outro fator considerável na perspectiva dos processos internos da empresa. Seja produto ou serviço, há sempre a possibilidade de que algo não ocorra conforme o intento da empresa, uma vez que a falibilidade é inerente à espécie humana.

É importante o alinhamento dos indicadores desta perspectiva com a estratégia definida, que deve ser possível e explícita a todos os envolvidos dentro do processo produtivo da empresa.

D. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento tem relação com a projeção de objetivos ambiciosos envolvendo as demais perspectivas. Funcionários, sistemas e alinhamento organizacional são fontes que alimentam tal perspectiva.

Amparado em Kaplan & Norton (1997, p.152),

“A capacidade de alcançar metas ambiciosas para os objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos depende das capacidades organizacionais para o aprendizado e o crescimento. Os vetores de aprendizado e crescimento provêm basicamente de três fontes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional.”

A questão da capacidade dos funcionários pode ser mensurada através de indicadores de satisfação, retenção e produtividade. Deve-se levar em conta a necessidade estratégica da empresa e adequar a mensuração dos resultados desejáveis (produtividade, redução de material consumido, retrabalho, entre outros), observando constantemente os indicadores.

Kaplan e Norton (1997, p.131) argumentam que os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura necessária que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.

Não se deve ter a estratégia como fixa, devendo-se readequá-la quando necessário, de modo que as perspectivas sejam constantemente revistas e adaptadas para extração do melhor resultado.

APLICAÇÃO DO BSC

De forma simplificada, a imagem de que a empresa é um estabelecimento que pratica uma única ação: vender um produto ou prestar um determinado serviço. Contudo, constata-se que a mesma pratica um número muito maior de ações: divulgação de sua imagem e de seu produto, e a relação com fornecedores, relação entre chefia e colaboradores, com o fisco, a clientela, o meio ambiente e também com seus concorrentes.

O Balanced Scorecard (BSC) surge como apoio fundamental para a determinação de estratégias, missão e metas que irão nortear o comportamento da empresa. Conceito amparado em Kaplan & Norton (1997, p.24),

*“O *Balanced Scorecard* é, para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. Muitas empresas adotaram as declarações de missão para transmitir valores e crenças fundamentais a todos os funcionários. A declaração de missão aponta as crenças essenciais, e identifica os mercados-alvo e produtos essenciais.”*

Evidentemente, para a adequada e racional implantação do BSC, deve-se ter adesão e comprometimento, que vai desde os colaboradores até os fornecedores, passando pelos dirigentes e acionistas.

De acordo com Kaplan & Norton (1997, p.21):

“Medir é importante: O que não é medido não é gerenciado. O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades.”

A mensuração dos resultados da implantação do BSC pode ser feita observando o quanto foram satisfatórias as suas perspectivas.

A primeira perspectiva, Financeira, está relacionada com a lucratividade da empresa, redução de custos e produtividade, que podem ser medidas através de análise dos relatórios contábeis e gerenciais.

Das quatro perspectivas básicas do BSC, a Perspectiva Financeira é a única tangível, de onde é possível extrair indicadores de relatórios financeiros e contábeis, indicando se as ações tomadas surtiram o efeito esperado, ou seja, apresentou lucro, fluxo de caixa majorado, rentabilidade, entre outros fatores em relação a exercícios anteriores.

A perspectiva dos Clientes é algo a ser mensurado e tem relação com fatores como fidelização, satisfação, reputação e participação no mercado, os quais apesar de não financeiros podem ampliar o ingresso de receitas.

Exemplo dos relógios, a reputação de determinada marca agrega preço de maneira que supera em muito o custo de sua composição.

De acordo com Kaplan & Norton (1997, p.67):

“Na perspectiva dos clientes do Balanced Scorecard, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa”.

Dessa forma, sob a perspectiva dos processos internos da empresa, monitora-se o desempenho de todos os segmentos, desde o fornecedor de matéria-prima, passando pela produção, sua eficiência em material e tempo, até a satisfação do cliente em relação ao produto ou serviço.

Processos bem geridos evitam desgastes, desmotivação, perda de qualidade e material. A questão de investimento em desenvolvimento de processos e aquisição de novos equipamentos tendem a oferecer resultados financeiros, garantir diferencial frente aos concorrentes e obter relevância na satisfação dos clientes.

Nas palavras de Kaplan & 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. As empresas costumam desenvolver objetivos e medidas para essa perspectiva depois de formular objetivos e medidas para as perspectivas financeiras e do cliente. Essa sequência permite que as empresas focalizem as métricas dos processos internos nos processos que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas.”

O monitoramento e aperfeiçoamento dos pontos críticos das perspectivas mencionadas fornecem dados para saber se a empresa apresentou bom desempenho.

Quando se têm atendidas as três perspectivas anteriores e entende-se o efeito que cada ação tomada implica sob a forma de indicadores resulta-se na perspectiva de Aprendizado e Crescimento.

Tal argumento é posto por Norton & Kaplan (1997, p.132):

“O *Balanced Scorecard* enfatiza a importância de investir no futuro, e não apenas em áreas tradicionais de investimento, como novos equipamentos e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. É óbvio que os investimentos em equipamentos e P&D são importantes, mas dificilmente serão suficientes por si sós. As empresas devem investir também na infraestrutura – pessoal, sistemas e procedimentos – se quiserem alcançar objetivos ambiciosos de crescimento financeiro em longo prazo.”

A interação e o monitoramento das quatro perspectivas fornecem dados para se conhecer as metas que estão sendo atingidas e quais as que requerem readequação, uma vez que se trata de estratégia, e como tal requer constante atenção e adaptação às situações do cotidiano.

O BSC ajustado à microempresa

O BSC deverá ser utilizado como ferramenta de apoio à gestão estratégica de empresas, oferecendo através dos indicadores de cada perspectiva básica o monitoramento das ações que estão sendo tomadas por elas.

Como apenas a perspectiva financeira é tangível frente às outras três (clientes, processos e aprendizado) deve haver a devida adaptação de acordo com cada empresa, suas atividades e ambiente em que estão imersas.

No âmbito tributário não será necessário maior detalhamento, visto que a microempresa é optante pelo regime simplificado de tributação (Simples).

De acordo com o *site* da Receita Federal, o Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos, aplicável às microempresas e empresas de pequeno porte, previsto na Lei Complementar n.º 123, de 14 de dezembro de 2006. Abrange a participação de todos os entes federados – União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Impostos como ICMS, PIS e COFINS encontram-se inclusos neste único pacote tributário, simplificando – como o próprio nome sugere – a tributação incidente sobre as empresas que se enquadram em suas condições.

O objetivo da implantação do Balanced Scorecard – BSC em uma microempresa depende de alguns fatores como o entendimento de seu fluxo produtivo e informações para que seja possível alcançar os indicadores necessários para o monitoramento e correção da estratégia ao longo do tempo.

Em resumo, para a implantação de do modelo de Kaplan e Norton é fundamental o conhecimento da estrutura da empresa, de seus processos internos e do comprometimento dos envolvidos para que os dados obtidos sejam reais e corretamente apurados, gerando informações relevantes aos gestores.

A EMPRESA

Trata-se de uma microempresa que atua na distribuição de frutas para escritórios, empresas, shoppings e demais estabelecimentos comerciais. Têm como clientes faculdades, instituições financeiras e shopping centers, todos localizados na região de Curitiba.

É composta por dois sócios, sendo o administrador possuidor de 90% das quotas, e o outro sócio com o restante das quotas, sendo uma sociedade limitada.

Seu foco principal consiste na entrega de frutas a clientes que trabalhem em instituições do centro da cidade. O produto é devidamente selecionado, frutas higienizadas e prontas para o consumo individual. São elaborados kit's com duas frutas para cada cliente, sendo uma de corte como: abacaxi, laranja, manga, mamão, kiwi, melão e melancia. A outra opção do kit seria uma fruta com casca de fácil corte e degustação, tais como: maçã, pêra, banana, uva, cereja, ameixa, nectarina e morango.

A sede da empresa é própria e abriga todo o estoque de material, que é basicamente a embalagem para entrega das frutas.

O quadro de funcionários é formado pelos dois sócios, um dos sócios encarregado pela parte comercial, de explicação do negócio e captação de novos clientes e entrega das frutas diariamente. Outro sócio é o encarregado pela conciliação financeira e de gestão de estoques (pedidos ao fornecedor e conciliação

dos mesmos), além de realizar a preparação das frutas de corte e efetuar a embalagem dos kit's, deixando-os prontos para a entrega.

A questão do armazenamento é realizada em dois *freezers*, e equipamentos básicos de cozinha, como pia para lavar as frutas e uma mesa para efetuar o processo de embalagem dos kit's. O encarregado pelo transporte realiza a entrega em 6 empresas na cidade de Curitiba, entre os bairros centro e portão, totalizando atualmente 88 kit's com duas frutas diariamente.

Cada sacola contendo os kit's diários é entregue a um ponto central dentro da empresa cliente, onde os clientes realizam a coleta de seus kit's diretamente neste ponto central, geralmente localizado em cada andar do edifício.

O controle de estoques e de clientes é feito através de uma planilha financeira onde são registradas as mensalidades, dados cadastrais, e por fim as entradas e saídas no estoque da empresa.

O inventário do estoque é feito diariamente no retorno do veículo de entregas e registrado na planilha financeira.

Considerando que é necessária a entrega das frutas frescas e perecíveis aos clientes diariamente, o prazo para esgotar o estoque é em torno de 2 dias.

O controle de pagamentos é realizado por meio de depósito ou transferência bancária, ocorrendo mensalmente. Cabendo ao responsável pela conciliação financeira realizar a gestão dos recebimentos e efetuar a cobrança dos inadimplentes.

Perspectiva Financeira

Sob a visão da perspectiva financeira a empresa possui margem sobre o custo do produto na ordem dos 37%, contudo, eventualmente apresenta problemas de liquidez, provocados principalmente pela inadimplência de alguns clientes.

O prazo para recebimento gira em média dos 30 dias. É importante observar que cada estação do ano possui uma aderência melhor à determinada fruta, e a mesma deverá ser observada a ponto de minimizar os custos e melhorar a qualidade da entrega das frutas ao longo do ano.

Devido à região ter poucos fornecedores, o preço é vantajoso apenas em grande escala, e teoricamente não tem como ser discutido. A diferença conseguida seria muito pouco significativa, assim opta-se por comprar somente com

fornecedores que ofereçam alguma vantagem, no caso, aquele que ofertar o maior prazo para pagamento.

Visto que o preço de venda dos produtos é balizado pela qualidade das frutas e também pela concorrência, existem duas linhas que se pode optar para melhoria dos indicadores financeiros, que seria o tratamento da carteira de inadimplentes e o aumento do prazo de pagamento aos fornecedores da fruta.

Porém, devido ao controle se dar de maneira precária por meio da utilização de planilha financeira, recomenda-se que seja adquirido um *software* de gestão de contas a pagar e a receber, para que se tenha uma percepção do tempo médio de pagamento resultante das operações de pagamento e recebimento com os clientes e fornecedores, clarificando o prazo médio de recebimento e pagamento.

Com relação a esta perspectiva para a empresa em questão, é necessário o cuidado com o prazo de recebimento, prazo de pagamento e fluxo de caixa gerado, evitando desencaixes desagradáveis devido ao giro de estoques extremamente elevado.

Perspectiva dos Clientes

Dentro desta perspectiva cabe indicar que em função dos produtos serem similares entre as empresas atuantes no mercado o que diferencia é o tratamento dispendido a estes bem como a qualidade das entregas.

Devido à falta de *software* de gestão é necessária atenção para uma rotina a ser implantada nos processos internos, que é a pesquisa de qualidade no atendimento. Assim, a mensuração da satisfação do cliente será dada pela sua retenção e da expansão da carta de consumidores. Além da questão da mensuração da qualidade das entregas, é necessário também controlar a retenção de clientes, criando estratégias para atacar a carteira de inadimplentes com qualidade, visando repatriar antigos clientes e entendendo suas necessidades.

Como solução a questão das pesquisas de qualidade, seria a opção da criação de um espaço online, através da disponibilização de uma página de internet com oportunidade para registro das sugestões, críticas e reclamações, visando atender com agilidade as necessidades propostas e adaptar a estratégia da empresa quando necessário.

Em conjunto a entrega dos kit's de frutas diários em cada setor central das empresas clientes, ficará também um cartão com todos os contatos da empresa, bem como na embalagem das frutas constará o grafismo com a marca da empresa e seu telefone, site e e-mail para contato.

Perspectiva dos Processos Internos

Observou-se a necessidade de implantação de rotinas e sistemas que ofereçam maiores garantias à gestão.

A perspectiva financeira e dos clientes é diretamente ligada, no caso da empresa em questão. Observando que o controle é feito através de planilha financeira, não garante a integridade dos dados, bem como é passível de erros visto que é constantemente manuseada e modificada para atender as necessidades da empresa.

Portanto, deve haver inicialmente um controle confiável do volume de produtos que saíram e retornaram ao estoque, evitando qualquer desajuste na gestão de caixa e estoques. Assim, considerando o que foi realmente entregue será possível saber ao certo quanto foi entregue e quanto será necessário comprar para a próxima entrega.

O sistema de gestão de contas a pagar e a receber demonstraria o faturamento e inadimplência por região, cliente, bem como o prazo médio de recebimento e de pagamento, resultando numa demonstração de fluxo de caixa.

Quanto à perspectiva dos clientes o desenvolvimento de recurso online (SAC) e até a inclusão de uma rotina na aquisição de kit's diários por parte do cliente possibilitaria seu registro sobre a satisfação com produto, atendimento e fatores como pontualidade, e também no caso de novas adesões, pouparia o trabalho do encarregado pelo comercial / captação de clientes.

Devem ser constantemente analisados os itens que tangem a necessidade higiênica das entregas diárias, visto que esse item é primordial para o sucesso e prosperidade do negócio. Esses cuidados refletem em excelência nos serviços e deles a empresa depende para o sucesso.

Deverá ser observada também a questão do manuseio e preparo das frutas, visto que seu preparo para entrega de maneira indevida poderá tornar as frutas inapropriadas para o consumo, gerando excedentes de custo de produção.

Na questão da entrega, é necessário também cuidado com a velocidade do veículo, a quilometragem e o consumo de combustível que pode indicar de maus hábitos no dirigir à necessidade de manutenção preventiva, e em caso de freadas bruscas, poderá até tornar as frutas inapropriadas para o consumo.

Por fim, esta gestão particularizada do perfil de consumo do cliente e de sua satisfação, aliada também a uma correta gestão e manuseio dos estoques, será possível obter indicadores confiáveis para utilização estratégica em uma microempresa atuante neste cenário.

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Esta perspectiva é a centralização de todos os esforços envidados no sentido de suprir cada uma das perspectivas anteriormente apresentadas.

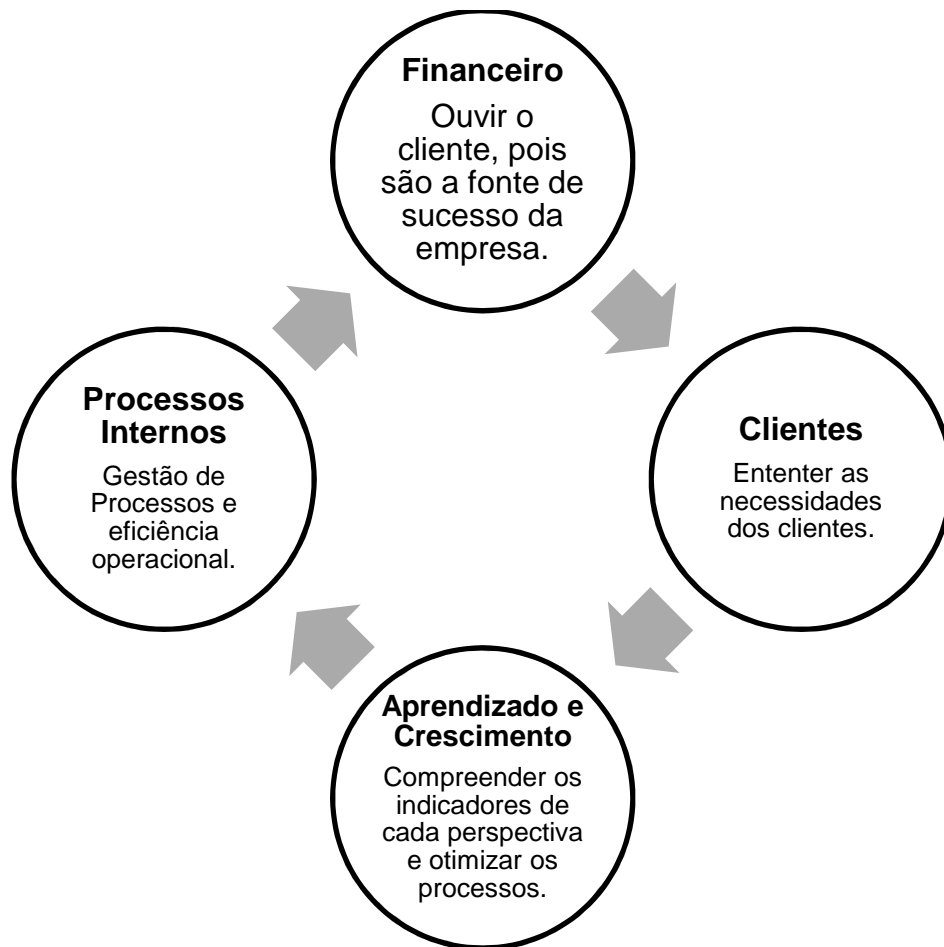
A satisfação do cliente se reflete em consumo e, por consequência em receita, os cuidados apresentados nesta perspectiva tendem a induzir o aumento da carteira de clientes por meio da reputação obtida pela excelência de suas entregas. Atendidas as perspectivas anteriores, o resultado será visível através de relatórios financeiros e contábeis, única fonte tangível de indicadores da microempresa em questão.

Os indicadores estabelecidos nas perspectivas financeira, dos clientes e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar a fim de aperfeiçoar seu desempenho.

Demonstração visual do BSC na microempresa

É importante ressaltar que o ponto fraco desta microempresa está nos processos internos, que afeta os clientes e direta ou indiretamente afetando as finanças, de modo que para melhorar e progredir deve-se ter o devido entendimento dos indicadores oferecidos por cada perspectiva. Abaixo, segue a demonstração visual do BSC, com base no entendimento de estudos de Kaplan & Norton (1997).

Gráfico 1 – Demonstração Visual do BSC na Microempresa.



Fonte: Kaplan & Norton, 1997.

CONCLUSÃO

Através do modelo BSC – *Balanced Scorecard* é possível comparar as metas que foram traçadas pela administração da empresa com os indicadores apresentados de acordo com cada perspectiva empregada.

Utilizando-se o BSC, a empresa tem de ser analisada sob o mínimo de quatro perspectivas, destacadas como: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Cada perspectiva deve ser utilizada sob a ótica de indicadores que são disponibilizados através da implantação de rotinas, métodos e procedimentos, utilizando desejavelmente sistemas informatizados.

A perspectiva de maior possibilidade de ajustes e melhorias seria a financeira, as demais não têm um valor mensurável com a precisão que se conta o recurso em caixa. Porém, as demais têm influência direta no resultado da empresa, que é o que a mantém em atividade e é foco de seus investidores.

De maneira geral, tanto a microempresa como as grandes sociedades anônimas têm o mesmo intuito: gerar riqueza para seus sócios, proprietários e investidores. Logo, não há motivo para que em ambos os casos exista perda de eficiência operacional, matéria prima, recursos e até reputação devido à má gestão de um recurso.

Como o modelo retrata ferramentas estratégicas, deverá existir consciência de que é necessária constante atualização e adaptação às situações, fazendo-se necessário trocar um indicador ou até mesmo abandonar um índice que não está surtindo tanto efeito na prática. A premissa de que monitorar e controlar é essencial para administrar é verdadeira.

Sob posse dos indicadores citados, é necessária constante busca de recursos e ferramentas para que os fatores negativos à otimização dos resultados sejam mitigados e monitorados posteriormente, evitando sua recorrência e aprimorando cada vez mais os processos da empresa.

Após realizar a análise das perspectivas estratégicas da empresa em questão, constata-se que é possível, através de ferramentas simplificadas, obter indicadores para a implantação do *Balanced Scorecard*, mesmo em uma microempresa.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, I. **Estratégia Empresarial**, McGraw-hill, S. Paulo, 1977, (Trad. ed. 1965).

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 1-231.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL.
<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/SobreSimples.aspx> . Acesso em: Abril / 2014.