



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

**CAMEL DERZI BOU KHEZAM**

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

CURITIBA

2014

**CAMEL DERZI BOU KHEZAM**

**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 Camel Derzi Bou Khezam, 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 Indicadores básicos para a implantação do Balanced Scorecard (BSC) em uma distribuidora de gases é autêntico, original e de sua autoria.

Curitiba, 19 de agosto de 2014

---

## RESUMO

Um empreendedor não se limita a explorar um nicho de mercado apenas por considerar uma demanda existente. Considera que o investimento financeiro, seu tempo empregado e capacidade administrativa devem-lhe render ao menos um retorno significativo. Para que seja possível a compensação pelo recurso investido, com o devido rendimento, há a necessidade de propor esforços visando a sobrevivência do empreendimento no ambiente de mercado. Também deve cuidar para que os custos e despesas não se elevem injustificadamente de maneira a consumir o mínimo de recursos possível, portanto, trata-se de busca por eficiência. Para que haja eficiência deve-se desconsiderar o fator sorte, ou seja, os fatores que influenciam a lucratividade devem ser analisados de maneira que seja possível tomar decisões que mitiguem ameaças ao rendimento esperado. Assim, emprega-se o termo estratégia como sendo o conjunto de ações tomadas com base em lógica e estudos visando conseguir o máximo de eficiência com o mínimo de esforço. Para se delinear uma estratégia é necessário que os objetivos da empresa estejam claramente definidos por sua administração. Um elemento de apoio à tomada de decisões, portanto, uma ferramenta de amparo estratégico é o Balanced Scorecard (BSC), conceito desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton que se ampara em indicadores obtidos da divisão da visão da empresa em quatro perspectivas (Financeira, Processos Internos, Clientes e Aprendizado e Crescimento) sendo que, coletados com o devido método, fornecerão os dados que exibirão o sucesso ou fracasso das medidas e ações tomadas pela administração. Pela sua utilização, grandes empresas afirmam ter melhorado seus resultados, assim, considerou-se a hipótese desta ferramenta ser implantada em uma microempresa, para isto se fazendo necessária a busca por indicadores. Conforme proposto, constatou-se que é possível obter indicadores que levem à implantação do Balanced Scorecard em uma microempresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Balanced Scorecard*. Indicadores. Perspectiva Financeira. Perspectiva dos Clientes. Processos Internos. Aprendizado e Crescimento.

## ABSTRACT

An enterprising do not limit himself to explore a niche of market only to consider an existing demand. Consider that the financial investment, its invested time and the administrative capacity should render at least a meaningful return. For the comprehension by the invested resource be possible, with the due income, there is a need of proposing efforts seeking the survival of the undertaking in the market environment. Also it should be taken care for the costs and expenses to do not raise unjustifiably in a way that consumes the minimum resources possible, therefore, it is about searching for efficiency. So that there is efficiency must be reconsider the luck factor, in other words, the factors that influence the profitability must be analyzed in a way which is possible to take decisions that mitigate threats to the expected performance. Thus, it is applied the strategy term as being the group of taken actions on base of logic and studies seeking to get the maximum of efficiency with the minimum of effort. To delineate a strategy it is necessary that the objectives of an enterprise be clearly defined by its administration. A element of support in the taking of the decisions, therefore, a tool of strategic support is the Balanced Scorecard (BSC), concept developed by Robert Kaplan and David Norton that is held in indicators obtained by the division of the vision of the enterprise in four perspectives (Financial, Intern processes, Clients, Learning and Growth) wherein, collected with the right method, will provide the data that will exhibit the success or the failure of the measures and actions taken by the administration. By its use, big enterprises assure to have improved their results, thus, it was considered the hypothesis of this tool be implanted in a micro-enterprise, for this making necessary the search for indicators. As proposed, it was found out that is possible to obtain indicators that take to the deployment of the Balanced Scorecard in a micro-enterprise

**KEY-WORDS:** Balanced Scorecard. Indicators. Financial Perspectives. Clients' Perspectives. Intern Processes. Learning and Growth

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 ESTRATÉGIA .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 Origem e conceituação do BSC .....</b>	<b>12</b>
<b>2.3 Perspectivas estratégicas .....</b>	<b>14</b>
<b>2.4 Os efeitos do BSC .....</b>	<b>19</b>
<b>3 O BSC APLICADO A UMA MICROEMPRESA .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1 A empresa .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1.1 Perspectiva Financeira .....</b>	<b>24</b>
<b>3.1.2 Perspectiva dos clientes.....</b>	<b>26</b>
<b>3.1.3 Perspectiva dos processos internos .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento .....</b>	<b>28</b>
<b>3.2 Concepção visual do BSC para o estudo de caso .....</b>	<b>29</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>32</b>
<b>APENDICE - Indicadores básicos para a implantação do Balanced Scorecard (BSC) em uma distribuidora de gases .....</b>	<b>33</b>

## 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 que 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.

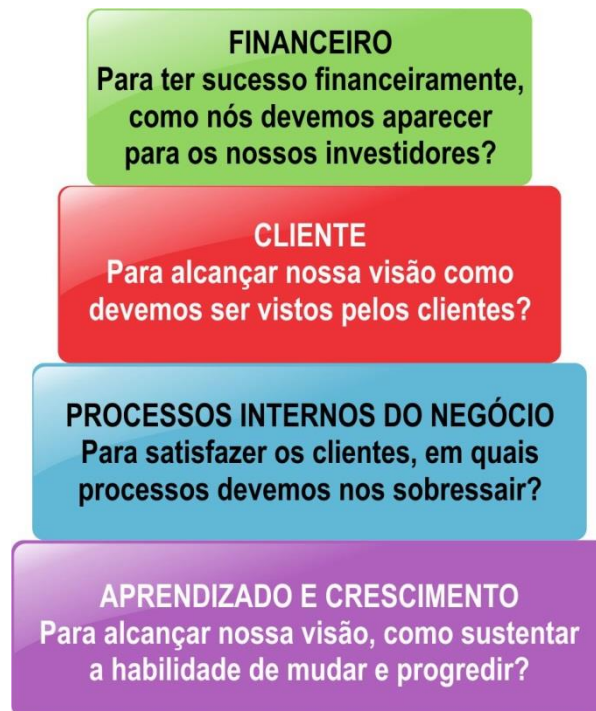
O nível de satisfação, retenção e aumento do número de clientes, bem como a retenção e satisfação dos funcionários indica que a empresa encontra-se no rumo correto do desenvolvimento.

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](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 - Indicadores básicos para a implantação do Balanced Scorecard (BSC) em uma distribuidora de gases**

### **INTRODUÇÃO**

Aquele que arrisca dispor de seu tempo e capital em um empreendimento, seja de que segmento for, o faz com o intuito de que o valor dispendido tenha retorno em prazo e remuneração e satisfaça seus interesses.

Quando uma empresa inicia suas atividades, é sinal de que alguém empregou dinheiro para receber retorno de forma majorada.

A partir dessa lógica, entende-se que a energia motriz de uma empresa é o capital. O dinheiro nela investido faz com que produza bens ou serviços que cubram os custos, despesas e retroalimentem seus investidores sob a forma de pró-labore, dividendos ou juros sobre o capital empregado.

Pode este investidor se valer de aplicação financeira tendo um retorno seguro, em prazo determinado, contudo, numa remuneração que não satisfaça suas expectativas.

Correndo o risco de mercado, pode investir em uma empresa e assumir esse risco, ou seja, a frustração de suas expectativas financeiras, contudo, com um retorno muito mais atrativo.

Para que uma empresa exista, deve haver esforço humano, gerindo, coordenando, transformando ou produzindo, seja na prestação de serviços ou na comercialização de bens.

É comum se dizer que os seres humanos não nascem sabendo, que por mais que demonstrem entendimento de um processo ou produto, eventualmente poderão falhar e prejudicar a pessoa jurídica, seja voluntaria ou involuntariamente.

Não somente aos seres humanos que agem dentro da instituição é atribuída a responsabilidade por eventuais perdas de eficiência que impliquem redução dos resultados. Fatores como reputação afetam consideravelmente o resultado desejado.

Neste quesito, são necessárias medidas e ações que propiciem a constante melhora dos processos e relação com clientes.



O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta que visa prover a empresa de mecanismos que propiciem o adequado monitoramento de indicadores tangíveis e intangíveis, que potencialmente afetem a eficiência e por consequência os resultados.

Indicadores são valores obtidos através de ferramentas, sejam elas rudimentares ou sofisticadas, que propiciem ao administrador o entendimento de que há a necessidade de ações em um dado processo para que este resulte em menor esforço (financeiro ou humano) e o resultado seja o mais próximo do nível ótimo de atividade.

Desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, o BSC é a ferramenta que delimita basicamente em quatro perspectivas os vetores a se observar em uma empresa.

Perspectivas de Aprendizado e Conhecimento, Processos Internos, Clientes e Financeira são sugestões básicas do modelo que, a exemplo da estratégia, não é estático, podendo ser inovado e adaptado à realidade da empresa, no interesse de atingir as metas postas pela administração.

Através da observação dos indicadores obtidos segundo cada perspectiva citada, obtém-se uma visão holística onde não há setores estanques e sim um sistema composto de vários processos autóctones e interdependentes, que visam atingir os objetivos da instituição.

Considerando que grandes empresas afirmam que o BSC lhes proporcionou melhoria nos resultados, pretende-se analisar a possibilidade de aplicação deste modelo numa microempresa.

Para isso, tem-se por objetivo abordar conceitos de estratégia, passando ao conceito teórico do BSC e suas perspectivas básicas.

De posse desse arcabouço teórico apresentar-se-á objetivamente a microempresa, sua história, produtos comercializados e ambiente em que está inclusa.

Alinhando a teoria ao estudo de caso, pretende-se demonstrar que é possível a obtenção de indicadores úteis e alcançáveis dentro da realidade da empresa para a implantação do Balanced Scorecard.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Estratégia

A palavra estratégia tem inúmeros significados e é aplicada em diversas situações a depender do contexto.

O xadrez pode ser jogado apenas sabendo-se o movimento das peças e as regras do jogo. Contudo, não é garantido o sucesso almejado, a vitória, se não houver uma estratégia, ou seja, o devido preparo às ações do adversário.

Pode-se afirmar que estratégia é uma linha lógica premeditada que visa preparar um ente para uma situação hipotética que pode se concretizar ao longo do curso de suas ações.

Nas palavras 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”.

Objetivos e metas são elementos que dependem da estratégia para que se concretizem; ou seja, requerem um preparo antecipado às suas ações considerando eventos imprevistos baseados em hipóteses criadas a partir de conjecturas.

Já se falou que o movimento ordenado dos bandos de pássaros e dos cardumes são estratégias para que haja sobrevivência diante das vicissitudes presentes em seu ambiente.

Ao desenvolver estratégias deve-se considerar que estas podem não ser sempre eficazes, devendo haver constante observação, registro, análise e adaptação; do contrário, podem ser assimiladas por um agente externo, conseqüentemente deixando de apresentar o resultado pretendido.

Para Mintzberg, estratégia é uma maneira de se preparar para eventos futuros com base em formalização e articulação de ações que venham a influenciar nos resultados.

Este concebeu um modelo pautado em 5 Ps (do inglês: *plan, ploy, pattern, position* e *perspective*). Cada um dos Ps tem a devida relevância, mas um não se sobrepõe 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.

Visto o conceito de estratégia, passa-se agora ao Balanced Scorecard como ferramenta de monitoramento e correção do curso tomado pela empresa.

Monitoramento em razão da leitura constante dos indicadores apresentados de acordo com cada perspectiva num determinado período.

Correção ao se considerar que, caso haja algum indicador não condizente com os objetivos traçados, devem-se tomar providências e ações que influam neste indicador, proporcionando em evento futuro sua adequação. Persistindo o problema, deve-se analisar a factibilidade do objetivo e se as ações estão adequadas.

## **2.2 Origem e conceituação do BSC**

Datam de 1990 os estudos que levaram ao surgimento do Balanced Scorecard (BSC), modelo desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton. Estes estudos foram patrocinados pelo Instituto Nolan Norton, unidade da KPMG, empresa de consultoria e auditoria.

O modelo, que inicialmente contemplava perspectivas apenas financeiras, adaptou-se ao longo dos anos englobando fatores intangíveis, que afetam o resultado e a eficiência da empresa.

Através de indicadores são comparados os resultados apresentados em dado período com as metas determinadas pelos proprietários, acionistas ou administradores.

A adequação de um indicador significa que o mesmo atingiu níveis desejados e que o risco associado a ele está anulado ou mitigado.

Não se chegando ao nível desejado, ações devem ser tomadas para que este indicador passe a um patamar aceitável.

Conceito muito mais completo é apresentado por 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.

Perspectivas sobre indicadores intangíveis, mas que afetam o resultado, como no caso da perspectiva de aprendizado e crescimento, processos internos e clientes, não são possíveis de se observar nos relatórios financeiros ou contábeis, podendo influenciar negativamente nos frutos do capital investido.

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

A perspectiva financeira oferece tantos indicadores quanto se possa imaginar, uma vez que os dados podem ser obtidos na contabilidade. Mesmo para uma microempresa, tais indicadores podem ser obtidos até mesmo através da composição de planilha impressa em folha de papel, como por exemplo o registro de entrada e saída de numerário.

A perspectiva dos clientes reflete a forma como a empresa é vista pelos consumidores de seus produtos ou serviços, podendo ser constatada através de um controle básico, cadastro de clientes, onde pode ser registrado o número de clientes, e o volume e padrão de consumo.

Através dos indicadores desta perspectiva observa-se se houve retenção, retração ou expansão da carta de clientes.

Esse 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.

A perspectiva de processos internos diz respeito à eficiência com que a empresa faz uma determinada tarefa, seja sob a forma de serviço ou constituição de um produto.

Esta é uma perspectiva que deve ser observada com muita atenção, uma vez que é onde mais se observa desperdício financeiro e de esforço humano.

Partindo da premissa de que tempo é dinheiro, o refazimento de um produto ou serviço consome recursos que poderiam ser empregados em uma nova atividade.

Assim, os processos internos são relevantes para a empresa de modo que o foco de atenção dado a estes implica consideravelmente no resultado.

Aprendizado e Crescimento é considerada a perspectiva basilar do modelo BSC, uma vez que envolve todas as demais, pois a satisfação e a manutenção de empregados no ambiente empresarial influenciam nos processos internos, o que gera eficiência além de melhorar o conceito que os consumidores têm da empresa.

Advertem Kaplan e Norton (1997, p.132-133) que:

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.

### 2.2.1 Perspectivas Estratégicas

A definição dos objetivos, metas e ações por parte da administração é o fato que norteia toda a estratégia da empresa.

Assim, o BSC é ferramenta que oferece elementos para a constatação de que as ações estão alinhadas com os objetivos e metas.

Os objetivos são determinados pela administração, devendo ser possíveis de se atingir e definidos claramente sob a forma de quantitativos e prazos.

Metas são valores definidos, dedicados ao operacional e têm característica de serem de curto prazo.

Ações são procedimentos que a empresa toma no sentido de atingir os objetivos são tratados como medidas.

Fatores que levaram os indicadores aos patamares desejados devem ser analisados para a constatação de que as medidas estão corretas e de que as metas estabelecidas não foram subdimensionadas para a consecução deste resultado.

Já, a atenção dada aos fatores que levaram à frustração das metas para um indicador pode conduzir ao conceito de que a meta foi estabelecida acima dos níveis possíveis.

Em ambos os casos, devem ser adaptadas ações para que seja possível o atingimento ou mesmo a redefinição dos patamares desejáveis para determinado indicador.

Como exposto, reforça-se que as perspectivas do BSC são divididas em: financeira, a única tangível do modelo; e dos clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, que tratam de fatores intangíveis que potencialmente e fatalmente afetam o resultado financeiro e econômico da empresa.

Assim, considera-se que feito o norteamento das ações através do estabelecimento de objetivos e metas, resta a obtenção de indicadores que fomentem a implantação do modelo desenvolvido por Kaplan e Norton a fim de impulsionar os resultados da empresa.

## A. Perspectiva dos Clientes

A perspectiva dos Clientes reflete como a empresa é vista por aqueles que consomem seus produtos ou serviços. É através desta que se constata o nível de satisfação do consumidor observando-se se houve retenção, captação ou retração da carta de clientes.

É evidente que existe uma relação proporcional entre clientela e faturamento – quanto maior a clientela maior será o faturamento.

Esse entendimento é reforçado por Kaplan e Norton (1997, p.67), quando afirmam que 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.

Quando a empresa define em seus objetivos que tem interesse em ampliar seu faturamento, isto pode se dar através de giro, com aumento da base de consumidores, ou através de margem, ampliando o valor do produto ou serviço que também depende da clientela.

Em uma ação impensada pode-se considerar a necessidade de majorar o preço, o que pode afastar a clientela, razão pela qual este fator pode apresentar influência no resultado.

O efeito dessa ação é observado na carta de clientes que pode ser mensurada, desde que com o método e ferramenta adequados, o que é relativamente fácil de se constatar quando se trata de uma microempresa.

## B. Perspectiva Financeira

Os objetivos devem ser possíveis de ser alcançados – não há como um botequim de esquina querer através de suas operações e estruturas disponíveis vir a ter o mesmo faturamento de uma franquia de *fast-food* como, por exemplo, a cadeia *Subway*®.

Definido o objetivo segundo a perspectiva financeira, pode a pequena empresa, através de um livro-caixa, constatar quanto está gerando de receita e onde está o fator de maior impacto em seu resultado.

Facilmente pode-se compor uma folha com quatro colunas, data, descrição, entrada e saída de numerário, registrando o período, a descrição do ingresso ou a saída de numerário.

Fatores como custo são influentes e a ferramenta dependerá de uma relação financeira com processos internos, afinal é necessário saber quanto de insumo é necessário para gerar determinado produto ou quanto tempo será necessário para determinado serviço. Dessa relação surge a informação desejada.

A partir do conhecimento prévio do potencial em determinado período, pode-se projetar o crescimento desejado e iniciar ações e medidas que levem à satisfação desta perspectiva.

### C. Processos Internos da Empresa

A compreensão dos proprietários e administradores quanto à importância dos processos internos da empresa lhes permite vislumbrar qual é sua capacidade de produção, os pontos críticos e os produtos ou serviços que requerem melhorias ou inovações, seja em processos ou modernização de equipamentos para minimizar custos, otimizar sua produção ou prestar serviços, de modo que seu retorno seja majorado.

Kaplan & Norton (1997, p.97) entendem que o sucesso desta perspectiva depende da identificação dos processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas.

De acordo com os autores, esta tem seus objetivos e medidas concebidos após a formulação dos objetivos e medidas da perspectiva financeira e dos clientes.

Para que seja possível analisar a adequação dos indicadores advindos desta perspectiva com a estratégia definida, faz-se necessário entender que existem alguns passos recomendados.

Sugere-se que seja definida a cadeia de valores completa da produção, iniciando pela inovação. A partir desse ponto deve ser avaliada a necessidade atual e futura dos clientes, que servirá de base para o desenvolvimento de novas soluções que lhes atendam.

Concluído o procedimento, parte-se para os cuidados do pós-venda, cuja intensão é agregar valor ao produto vendido ou serviço prestado aos clientes.



A redução do esforço dos trabalhadores através da análise e administração dos pontos críticos pode influenciar consideravelmente na redução de falhas nos processos e mesmo afastamentos ou faltas por problemas de saúde ou desgaste físico e mental.

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

A partir do rumo estabelecido pela administração, os processos devem ser adaptados e melhorados constantemente para que resultem em retorno aos acionistas e contentamento dos que adquiriram produtos ou serviços da empresa.

Dentro do contexto de processos internos, cabe incluir a inovação em equipamentos e métodos destinados à prestação do serviço ou venda de produtos. Maquinários, quanto mais modernos, mais produtivos e ágeis serão, o que além dos custos e desempenho, representa um diferencial frente aos concorrentes.

Um exemplo que pode reforçar este entendimento é o setor gráfico, que há poucas décadas tinha limitação quanto à velocidade de composição, que diz respeito à configuração de equipamentos para que o produto começasse a ser produzido.

As lentas, pesadas e limitadas máquinas tipográficas requeriam grande tempo de composição da matriz de impressão, feita através de tipos (peças metálicas parecidas com carimbos) que eram montados letra a letra, limitados a alguns modelos e tamanhos de fontes disponíveis.

Atualmente os impressos são produzidos com imagens, cores, fontes, quase que instantaneamente, devido à inovação de processos.

O tempo entre o pedido e a entrega do produto, que antes levava dias, agora é concebido em questão de minutos, numa qualidade infinitamente superior, resultando em maior capacidade de produção, que dilui consideravelmente os custos fixos e possibilita o lucro através do giro e não mais da margem.

Custos variáveis como energia elétrica foram reduzidos consideravelmente em função de o motor elétrico industrial ter dado lugar a um equipamento que consome muito menos.

Portanto, não só a otimização do tempo de produção como sua readequação e inovação nos processos e equipamentos influenciam nos resultados, dados os

custos e o potencial incremento de clientela, fomentado pela atratividade que o produto adquire frente à concorrência.

#### D. Aprendizado e Crescimento

Foram abordadas as perspectivas financeira, dos clientes e de processos internos, sendo que de cada uma destas é possível obter indicadores e comparar os resultados com os objetivos estabelecidos pelos proprietários ou administradores.

Quando as três perspectivas abordadas apresentam resultados ótimos considera-se que o objetivo da perspectiva de Aprendizado e Crescimento foi atendido.

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

Os autores dividem esta perspectiva em três categorias, sendo elas: Capacidade dos funcionários; Capacidade dos sistemas de informação; e Motivação, *empowerment* e alinhamento.

Quanto à capacidade dos funcionários, é possível mensurá-la através de seu nível de satisfação, retenção e produtividade.

Para que estes consigam propor um bom serviço ou produto aos clientes, devem estar bem informados sobre os mesmos, os processos internos e as consequências financeiras de suas ações.

O clima organizacional é um fator a ser considerado na produção, uma vez que, não havendo a devida motivação, os trabalhadores tendem a produzir pouco, mal, medianamente ou procurar outro emprego. Em contrapartida, profissionais motivados mantêm-se na empresa e em muitos casos inovam em seus processos, colaborando diretamente para a consecução dos objetivos estabelecidos.

Assim, a retenção de um funcionário, sua motivação e doutrinação quanto à importância de sua excelência no desempenho das atividades são fatores que propiciam redução de custos e satisfação dos clientes, forma direta e indireta de retenção e captação destes.

O atendimento das três demais perspectivas indica que o Aprendizado e Crescimento foi contemplado e, portanto, está a empresa trilhando o caminho da excelência.

### 3 OS EFEITOS DO BSC

É comum o entendimento raso de que a empresa é apenas um estabelecimento onde é praticada a venda de produtos ou serviços.

Considerando que uma empresa tem relação com a sociedade, clientes, fornecedores, governo e seus colaboradores, conclui-se que se trata de algo muito superior a este entendimento.

A relação com aqueles que nela investiram visando obter retorno e a imagem que esta tem para com seus clientes, com a sociedade e com o meio ambiente indicam que há segmentos interligados sistematicamente, de modo que cada ação tem uma reação que deve ser medida, interpretada, analisada e adequada à realidade, proporcionando um ciclo permanente de correções e melhorias.

Tal qual um organismo vivo, a empresa tem uma relação com o ambiente em que está inserida, portanto, a estratégia se faz necessária para sua sobrevivência e desenvolvimento.

A estratégia é o elemento que intenta ligar as ações tomadas pela empresa com os objetivos definidos por seus proprietários e administradores.

O Balanced Scorecard é a ferramenta que faz uso de perspectivas, cujo foco é a obtenção de indicadores que evidenciam o desempenho da empresa em relação aos objetivos estabelecidos.

Argumento 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.*

Para que haja sucesso em qualquer empreitada, deve haver comprometimento de todos os envolvidos: da direção, no estabelecimento de objetivos, metas e ações, até os colaboradores, no entendimento de sua importância no contexto global da empresa.

Quanto maior o comprometimento maior é a possibilidade de sucesso, afinal, a adesão evita que indicadores falsos ou mal adaptados cheguem à direção evidenciando um falso rumo tomado pela empresa.

De acordo com Kaplan & Norton (1990, 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.

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, se a empresa apresentou lucro, fluxo de caixa majorado, rentabilidade, entre outros fatores em relação a exercícios anteriores.

A Perspectiva dos Clientes diz respeito à satisfação, retenção e captação, que é o resultado de serviços ou produtos oferecidos com alto nível de excelência, de modo que o mesmo sinta-se contente em ter dispendido recursos financeiros ou com a riqueza auferida pela aquisição de um produto ou serviço.

Segundo 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.

A Perspectiva de Processos internos diz respeito à gestão da empresa no quesito composição do produto ou serviço. Matéria-prima, equipamentos, processos, inovação, pesquisa e desenvolvimento, armazenagem e tempo de produção e entrega são fatores considerados nesta perspectiva.

Assim, além da redução de custos, a majoração dos resultados depende de eficiência e constante melhoria, o que só é possível pelo conhecimento dos processos internos.

Não é possível saber de antemão se a empresa obterá resultados satisfatórios com a gestão dos indicadores desta perspectiva, mas é sabido que processos internos mal geridos implicam em desperdício de material, tempo e insatisfação de clientes, resultando em potenciais prejuízos à empresa.

Assim, processos bem geridos evitam desgastes, desmotivação, perda de qualidade e material. Também faz parte desta perspectiva o investimento em desenvolvimento de processos e a aquisição de novos equipamentos, que possibilitam, se não resultados financeiros, um diferencial frente aos concorrentes e além da satisfação dos clientes.

A interação dessas três perspectivas em níveis de excelência indica que a Perspectiva de Aprendizado e Conhecimento foi atendida.

### **3.1 O BSC aplicado a uma microempresa**

Como ferramenta de apoio à gestão estratégica das empresas o Balanced Scorecard (BSC) vem oferecer, por meio dos indicadores de cada perspectiva básica, o monitoramento das ações tomadas.

Como três perspectivas são intangíveis, deve haver a devida particularização a cada empresa, suas atividades e ambiente em que estão imersas.

Empresas de grande porte como Gerdau e Suzano Petroquímica empregaram o BSC divulgando incremento em seus resultados em função da eficiência proposta por este modelo.

Os indicadores a se obter de uma pequena empresa são, em número, muito menores dos que os da Gerdau, por exemplo.

Não há que se falar na questão de planejamento tributário visto que microempresas são geralmente optantes do 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 diagrama do BSC para uma microempresa não ocupa uma folha de papel A0, como nas grandes empresas, de modo que é mais simples sua concepção e implantação.

Assim, a implantação do BSC em uma microempresa depende de fatores como o entendimento de seu fluxo de trabalho e informações para que seja possível alcançar os indicadores necessários para o monitoramento e correção da estratégia.

Em síntese, para a implantação do modelo de Kaplan e Norton é necessário primeiramente o conhecimento da estrutura da empresa em sua intimidade e do comprometimento dos envolvidos para que os dados obtidos sejam possíveis e condizentes com a realidade.

## 4 A EMPRESA

Trata-se de uma microempresa que atua na distribuição de gases e equipamentos industriais e medicinais para a sua cidade-sede e cidades circunvizinhas.

Tem como clientes hospitais públicos e privados, oficinas de reparos, tornearias, usina de produção de etanol, prefeituras e particulares.

É composta por sócios que são irmãos, sendo o administrador possuidor de 90% das quotas; portanto, é uma empresa de responsabilidade limitada.

Seus produtos incluem desde gases como oxigênio, acetileno, nitrogênio, argônio, mistura C25, até materiais e equipamentos hospitalares, para oficina, torno, solda e ferramentas.

A sede da empresa é própria e abriga todo o material. Contudo, as vendas raramente ocorrem neste local. Os produtos são pedidos via telefone e entregues no endereço do requisitante.

Na cidade-sede a entrega é feita imediatamente, e nas cidades vizinhas, em dias estabelecidos da semana para cada região. Havendo necessidade de entrega imediata na região, os produtos são remetidos através de frete a ser cobrado do cliente.

Os concorrentes são empresas de outras cidades, cuja distância varia de 80 a 160 km da sede da empresa.

O quadro de funcionários é formado por um atendente, encarregado de pagamentos e recebimentos, gestão de estoque e das raras vendas que ocorrem na sede.

Um motorista, com curso de cargas perigosas, encarregado de conduzir o caminhão, efetuar as vendas, entregas e recebimentos.

Este perfaz quatro trajetos semanais, num total de nove cidades. Um na cidade-sede e os demais em cada sentido das três cidades mais distantes, numa distribuição em forma de triângulo.

No trajeto são visitadas todas as oficinas, que geralmente fazem a compra e o pagamento na chegada do caminhão. Hospitais e prefeituras ligam diretamente no celular do motorista ou para a sede; portanto, esta venda é feita antecipadamente.

Há também a figura de um ajudante que acompanha o motorista, auxiliando-o na carga e descarga dos cilindros e materiais, e eventuais trocas de pneus.

Ao proprietário cabe a checagem das informações, o gerenciamento dos três funcionários e eventualmente o auxílio nos processos de carga e descarga.

O controle é feito através de um livro onde são registrados os valores pagos e os valores recebidos.

O inventário do estoque é feito diariamente no retorno do veículo de entregas e registrado em uma planilha simples.

O estoque só é repostado, ou seja, só é encaminhado ao envaze quando está praticamente esgotado.

A usina que faz o envaze encontra-se a 160 km de distância e ocupa um dia inteiro entre recepção, conferência de itens de segurança, liberação e envaze.

Considerando que o prazo para esgotar o estoque é de aproximadamente 18 dias, considera-se que o giro da empresa é próximo de 1,5; ou seja, a cada três meses o estoque se acaba duas vezes.

Este índice geralmente aumenta para cerca de 2,0 quando a indústria alcooleira faz parada para manutenção de seu equipamento, demandando oxigênio e mistura c25 para corte e soldagem de metal, ou mesmo quando há período de safra, pois as tornearias têm alta demanda de serviços para manutenção de colheitadeiras, caminhões e tratores.

O controle das vendas é feito em blocos de anotação específicos, pagando com prazo médio de 30 dias da compra, normalmente período necessário para se consumir os produtos.

Eventualmente o cilindro de gás do cliente não acabou completamente, de modo que é deixado um cilindro cheio até a outra semana, quando provavelmente o oxigênio restante acabou-se. Há um bloco específico para o controle de cilindros emprestados.



#### 4.1 Perspectiva Financeira

Sob a ótica desta perspectiva a empresa possui alta margem sobre o custo do produto (em alguns produtos a margem é de 300%). Contudo, eventualmente apresenta problemas de liquidez, provocados principalmente pela inadimplência.

A folha de pagamento é um elemento que não tem como ser minorado para aumentar o resultado, visto que é fator de retenção de funcionários.

O prazo para recebimento é de, em média, 30 dias, mesmo prazo oferecido para pagamento da usina de envaze. Assim, uma forma de aumentar a liquidez é reduzir o prazo de recebimento para 20 dias em média.

Um fator muito importante é o preço do óleo diesel consumido pelo caminhão. Como este insumo tem variação de preço muito pequena entre um posto e outro, não há como discuti-lo, pois a diferença obtida seria muito pouco significativa. Assim, opta-se por comprar do posto que oferta o maior prazo para pagamento ou alguma outra vantagem.

Como o preço de venda dos produtos é balizado pela concorrência, há duas linhas pelas quais se pode optar para melhoria dos indicadores: a redução do prazo de recebimento e o aumento do prazo de pagamento.

Contudo, devido ao controle se dar de maneira precária por meio de talões e fichas, 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 com os clientes e fornecedores.

Fica evidente que o problema não está na economia, no preço praticado, nem na concorrência, está nos processos internos determinados pela administração, fato tratado na perspectiva de processos internos.

Conclui-se desta perspectiva que para a empresa em questão é necessário o cuidado com o crédito ofertado, prazo de recebimento, prazo de pagamento, fluxo de caixa gerado e fluxo de caixa emergente.

## **4.2 Perspectiva dos Clientes**

Desta perspectiva não há indicadores coletados. Contudo, cabe indicar que os produtos são idênticos para todas as empresas atuantes no mercado, e o que os diferencia é o tratamento que lhes é dispendido.

Uma rotina a ser implantada nos processos internos é a pesquisa de qualidade no atendimento, pois os elogios ou críticas são feitos verbalmente ao motorista e seu ajudante. Não havendo esta rotina, as críticas desfavoráveis não chegarão ao conhecimento dos sócios.

Assim, a mensuração da satisfação do cliente será dada por sua retenção e pela expansão da carta de consumidores.

Entretanto, por se tratar de um mercado que cresce lentamente, o mais adequado é observar o nível de retenção dos clientes.

Isto seria facilmente obtido do sistema de controle de vendas, bastando observar-se o nível de atividade dos clientes.

Havendo alguma alteração substancial no indicador de consumo médio de cada um, ou mesmo a cessação, averiguar-se-ão os motivos.

Evidentemente a disponibilização de uma página de internet com oportunidade para registro das sugestões, críticas e reclamações seria o ideal, fato a ser abordado na perspectiva de processos internos.

Também é recomendável que fiquem evidentes na identidade visual do caminhão, cartões, talões, canhotos e uniformes, além de todos os canais de comunicação com a empresa.

Tais informações só poderiam ser acessadas pelos sócios com o fim de dar o monitoramento às ações da equipe.

## **4.3 Perspectiva dos Processos Internos**

Observou-se que as perspectivas financeira e dos clientes são intimamente ligadas. No caso da empresa, há a necessidade de implantação de rotinas e sistemas que ofereçam maiores garantias à gestão.

No caso da microempresa, o controle é feito por canhotos e talões, o que não garante que o motorista ou seu ajudante não o desviará para que seja posteriormente recebido sem o devido repasse à empresa.

Portanto, deve haver um controle firme do volume de produtos que saíram e retornaram ao estoque. Por não haver produtos a granel, não há fracionamento de carga.

Assim, considerando-se o que saiu é possível saber ao certo quanto foi vendido e quanto há a receber.

Atualmente, há os dispositivos móveis (tablets e smartphones) que são computadores potentes e portáteis que facilitam esta gestão.

Além do que, é possível estabelecer senhas para cada cliente de modo que, na compra a prazo, este as digita para confirmação, evitando possíveis desvios.

Na mesma linha, há as leitoras de cartão magnético portáteis, diminuindo em muito a inadimplência.

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

Evidentemente, uma planilha eletrônica (MS Excel® ou OpenOffice Calc) pode ser programada para fazer os devidos controles financeiros, mas isso requer que as entradas de dados sejam feitas por pessoas, as quais podem errar, acidental ou propositalmente, de modo que os resultados a serem lidos pelos sócios não reflitam a realidade.

Quanto à perspectiva dos clientes, o desenvolvimento de página web e até a inclusão de uma rotina na aquisição de produtos por parte do cliente possibilitariam seu registro sobre a satisfação com o produto, o atendimento e fatores como pontualidade.

Deve-se ter o cuidado, na gestão de processos internos, para não haver controle em demasia, de modo que não haja aversão por parte dos funcionários, os quais tendem a ter resistência a mudanças radicais ou consideradas desnecessárias.

Os funcionários devem ser constantemente conscientizados de que esses cuidados implicam em excelência nos serviços, e que deles depende o sucesso da empresa.

A insatisfação do motorista ocasiona seu estresse comportamental, o que pode afetar o caminhão de entregas, provocando quebras, manutenção constante, excesso de consumo e até mesmo acidentes.

A propósito, deve ser constantemente monitorado o tacógrafo, por conta da velocidade desempenhada, quilometragem e consumo de combustível, que podem indicar maus hábitos ao dirigir e a necessidade de manutenção preventiva.

Por fim, com esta gestão particularizada do perfil de consumo do cliente e de sua satisfação, bem como dos perfis de consumo (quilometragem, combustível e lubrificante) do veículo, é possível obter bons indicadores para uma microempresa deste molde.

#### **4.4 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.

Também diz respeito ao nível de satisfação e retenção de funcionários, os quais quando devidamente remunerados e entendendo sua posição e importância dentro da empresa, tendem a oferecer boa performance, bem como um bom relacionamento com os clientes, além de minimizar o número de perdas, consumo e manutenção.

Uma vez que a satisfação do cliente se reflete em consumo e, por consequência em receita, os cuidados apresentados nesta perspectiva tendem a fomentar o aumento da carta de consumidores devido à reputação pela excelência de suas ações.

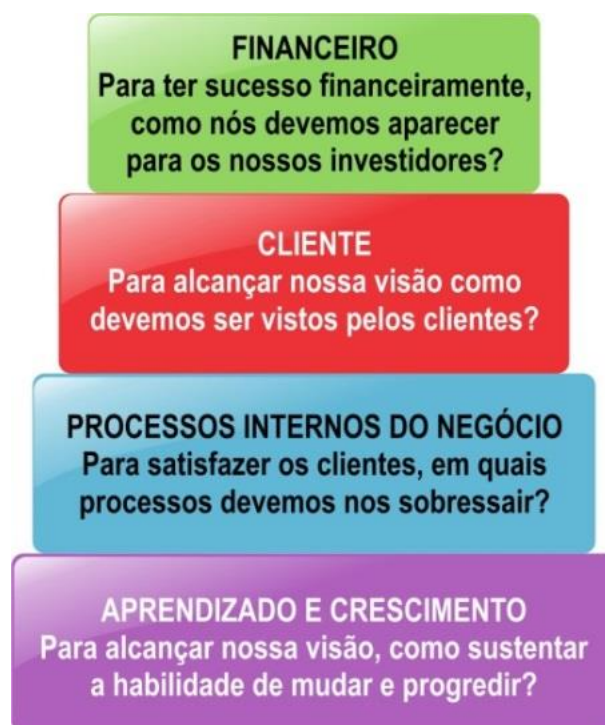
Atendidas as perspectivas anteriores, os resultados serão observados por meio de relatórios financeiros e contábeis, única fonte tangível de indicadores da empresa.

#### 4.5 Concepção visual do BSC para o estudo de caso

A partir do exposto, é possível observar que o grande dilema desta empresa está nos processos internos, que afetam os clientes direta ou indiretamente, bem como as finanças. Desse modo, para melhorar e progredir deve-se ter o devido entendimento dos indicadores oferecidos por cada perspectiva.

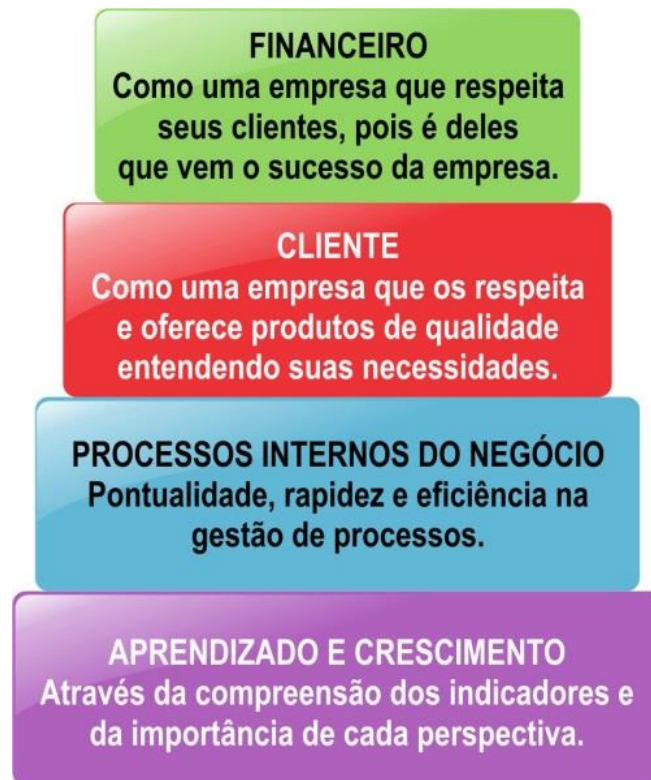
Abaixo, a concepção visual da pirâmide do BSC evidencia o argumentado.

Ilustração 1 – Concepção visual do BSC em forma de pirâmide



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

## Ilustração 2 – Questões da Ilustração 1 respondidas



Observa-se que cada uma das respostas às questões apresentadas na pirâmide do BSC indica a visão e estratégia que a empresa deve adotar para cada perspectiva, cujos indicadores evidenciarão as ações que surtiram ou não resultados e o seu nível de adequação à estratégia.

## CONCLUSÃO

O Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de apoio à estratégia e gestão da empresa foi utilizado por empresas de grande porte (Visanet, Oxiteno, Unibanco, Siemens, Suzano e Gerdau), que afirmam ter melhorado seus resultados.

Definidos os objetivos e metas da empresa, é possível observar se as ações tomadas tiveram os resultados esperados dentro de cada perspectiva.

- Financeira, que demonstra o aumento ou decréscimo da riqueza da empresa;
- Clientes, que representa o nível de satisfação, retenção e expansão dos consumidores;
- Processos internos, que evidencia o nível de otimização das operações da empresa na prestação de um bem ou serviço.

Os indicadores oferecidos em cada uma destas perspectivas, sendo interpretados, geram Aprendizado e Conhecimento. O aprendizado serve para decidir o que fazer e o que não fazer, enquanto o conhecimento diz respeito à capacidade de inovação, progresso e otimização.

Para que a empresa possa se desenvolver gerando mais riqueza aos seus sócios, estes devem obrigatoriamente entender, através dos indicadores, a consequência de cada medida tomada. E isto só é possível através da observação, anotação, análise e adaptação.

Quanto maior o nível de automação de processos, menor a possibilidade de erros ou fraudes, resultando em eficiência.

Portanto, é possível afirmar que a empresa pode conseguir indicadores que apontem seu nível de deficiência ou excelência.

Um dilema a ser enfrentado é a resistência da administração, que eventualmente confunde investimento em automação com gastos, e do segmento operacional. Em ambos os casos, tal resistência só pode ser superada por meio de argumentos que levem a administração e a operação ao entendimento da importância de suas atitudes para o sucesso da empresa.

Como se trata de ferramenta de apoio à estratégia, e esta não é estática, o Balanced Scorecard também deve ser dinâmico. Quando constatado que certo

indicador não está oferecendo o devido apoio, deve ser repensada cada perspectiva e as medidas adotadas para que seja possível obter dados, e estes sejam confiáveis à administração.

Assim, constata-se que é possível através de ferramentas, ainda que rudimentares, obter indicadores para a implantação do Balanced Scorecard, mesmo em uma microempresa.