

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DO BALANCED  
SCORECARD EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

ARTUR PASSOS MOREIRA

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Caroline Miranda Mota

Recife, DEZEMBRO/2010

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**  
**CENTRO DE TECNOLOGIA E GEOCIÊNCIAS**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DO BALANCED  
SCORECARD EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

Artur Passos Moreira

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito obrigatório para conclusão do curso de graduação de Engenharia de Produção, pela Universidade Federal de Pernambuco, sob a orientação da Prof. Caroline Miranda Mota.

Recife, Dezembro de 2010

**M838a**     **Moreira, Artur Passos.**

Aplicação da metodologia do *Balanced Scorecard* em uma empresa de pequeno porte / Artur Passos Moreira. - Recife: O Autor, 2010.  
vi, 35folhas; il., tabs.

TCC (Graduação) – Universidade Federal de Pernambuco.  
CTG. Curso de Engenharia de Produção, 2010.  
Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Caroline Miranda Mota.  
Inclui Referência.

**1. Engenharia de Produção. 2. Empresa de Pequeno Porte. 3. Metodologia *Balanced Scorecard*. I. Mota, Caroline Miranda. II. Título**

**658.5 CDD (22. ed.)**

**UFPE/BCTG/2010-246**

## RESUMO

As empresas de pequeno porte têm demonstrado uma baixa taxa de sobrevivência durante após sua fundação. Com a utilização da metodologia *Balanced ScoreCard* nas organizações de pequeno porte é observado um aumento na eficiência em seus resultados, conseguindo intervir diretamente nos principais motivos da baixa sobrevivência deste porte de organização. Assim este trabalho realiza uma revisão literária sobre o conceito de *Balanced ScoreCard*, verificando, também, como está a inclusão desta metodologia em empresas de pequeno porte. O estudo é baseado nos autores de Kaplan & Norton, Halbence e outros trabalhos científicos para conceituação da metodologia do *Balanced ScoreCard*. Posteriormente foi elaborado uma Estudo de Caso, utilizando a metodologia do *Balanced ScoreCard* em uma empresa de pequeno porte do setor alimentício de um centro comercial do Recife. A organização em estudo conseguiu a aplicação da metodologia e tem evoluído rumo a seu Planejamento Estratégico.

**Palavras-chave:** Gestão de Indicadores; Empresa de Pequeno Porte; *Balanced ScoreCard*

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Objetivos.....	2
1.2 Metodologia.....	2
1.3 Estrutura do trabalho.....	3
2. BASE CONCEITUAL.....	5
2.1. Gestão de indicadores.....	5
2.2. Empresa de Pequeno Porte.....	15
3. ESTUDO DE CASO.....	20
3.1 Contexto de uma empresa de estudo.....	20
3.2 Proposta.....	22
4. CONCLUSÃO.....	30
REFERÊNCIAS E BIBLIOGRAFIA.....	31
APÊNDICES.....	35

## LISTA DE FIGURAS

2. 1 - Sistema de Processo com Gestão de Indicadores.....	5
2.2 – Exemplo de um BSC da Southwest Airlines.....	8
2.3- As quatros perspectiva do BSC, adaptado em Garcia (2006).....	9
2.4 - Sete passos para implantação do Balanced ScoreCard segundo Halbence (1999) .....	10
2.5 – Perspectivas .....	11
2.6 - Problemas no desenvolvimento de organizações focalizadas na estratégias.....	12
2.7 - Princípios da Organização Orientada para a Estratégia.....	13
2.8 – Taxa de mortalidade.....	16
2.9 - Características de diferenciação de pequenas empresas.....	17

## LISTA DE TABELAS

3.1. – Resultado do questionário realizado na organização em estudo.....	21
3.2. – FSC para as quatro perspectivas.....	25
3.3. – Indicadores e Plano de Ação para cada FSC.....	26
3.4. – Nível de Escolaridade.....	27

## 1. INTRODUÇÃO

As Empresas de Pequeno Porte (EPP) representam 20% do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro, conforme Lucca (2005); criam vagas no mercado de trabalho e aumentam a circulação de capital, e são de grande importância para economia do país. Contudo, é observado, em pesquisa realizada por Dornelas (2006), que a média de sobrevivência das empresas de pequeno porte não ultrapassa os quatro anos, e os principais motivos são a falta de capacidade gerencial e o crédito do mercado.

Segundo Nunes (2006), a sobrevivência de 39% das empresas de pequeno porte não ultrapassa seu primeiro ano de atividade, enquanto, na indústria, a mortalidade no primeiro ano de atividade cai para 32% das empresas, e, no setor de serviços, a mortalidade atinge 30% das empresas no primeiro ano.

O estudo feito pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas SEBRAE (2000-2008), as micros e pequenas empresas foram responsáveis por, aproximadamente, 54% dos empregos formais do país. Porém, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2009), o nível de escolaridade do contingente das empresas desse porte é de 9,3% empregados com nível superior completo e de 0,5% trabalhadores analfabetos, em 2006, nas pequenas empresas.

A pesquisa realizada pelo SEBRAE (2006), mostra que apesar da baixa sobrevivência deste tipo de empresa, em 2000, elas concentravam 4.117.602 (quatro milhões, seiscentos e dezessete mil e seiscentos e dois) estabelecimentos empresariais, a quantidade de estabelecimento cresceu e atingiu 5.028.318 (cinco milhões e vinte e oito mil, trezentos e dezoito) em 2004, ou seja, um crescimento de 22,1%. Comparativamente às médias e às grandes empresas cresceram no mesmo período 19,5%, um potencial de crescimento de quase 3% maior que as médias e as grandes empresas.

A utilização da Gestão de Indicadores, nas pequenas organizações, permitirá a identificação dos principais motivos dessa baixa sobrevivência, sem exigência de uma grande capacitação dos funcionários. Pois, a Gestão de Indicadores permite uma visão panorâmica da organização, transformando, rapidamente, dados em informações confiáveis que os funcionários já estão habituados a trabalhar, e possibilitando-os a ter uma rápida reação sobre o destino da organização.

Na implantação da Gestão de indicadores, em empresas de pequeno porte, não é necessário grandes investimentos, também não exige compra de máquinas e é de fácil aplicabilidade. Esses são fatores importante para a decisão da implantação da Gestão de Indicadores nas organizações.

### 1.1. Objetivos

#### - Geral

Este trabalho propõe-a aplicar a gestão de indicadores, utilizando a metodologia *Balanced ScoreCard (BSC)*, em empresa de pequeno porte do gênero alimentício do centro comercial, no Recife. O estudo de caso para a referida empresa procura adaptar-se as características do setor de pequeno porte, possibilitando a permanência dessa no mercado.

#### - Específicos

Para atingir o objetivo geral, o trabalho possui os seguintes objetivos específicos:

- Realizar uma Revisão Biográfica sobre *Balanced ScoreCard*.
- Apresentar a situação atual das empresas de pequeno porte no Brasil, verificar suas características e dificuldades para perpetuar-se no mercado.
- Apresentar um estudo de caso, utilizando *Balanced ScoreCard*, com base na metodologia encontrada em artigos científicos e livros sobre o BSC em uma empresa de pequeno porte do setor alimentício do centro comercial do Recife.

### 1.2. Metodologia

Na elaboração do trabalho, serão realizadas revisões literárias sobre o tema de *Balanced ScoreCard* e um estudo de caso delimitado em uma empresa de pequeno porte. Para o enriquecimento do trabalho, procurou-se artigos científicos e livros sobre a metodologia de *Balanced ScoreCard* e sua forma de aplicação. Foi realizada Pesquisa Teórica, que analisa uma determinada teoria, com objetivo de conceituar o *Balanced ScoreCard*.

Após a revisão literária, será contextualizada, uma empresa de pequeno porte, demonstrando suas características e suas oportunidades. Posteriormente, realizar-se-á uma Pesquisa Social em uma organização de pequeno porte do gênero alimentício no Centro Comercial do Recife, PE. Os dados foram coletados através de um questionário, *Survey*, com questões tipo sim/não e abertas com todos os colaboradores da organização em estudo.

Utilizou-se a estatística descritiva - que segundo Guedes (2010) “o objetivo básico é o de sintetizar uma série de valores de mesma natureza, permitindo, dessa forma, que se tenha uma visão global da variação desses valores” - para a análise de dados. Analisou-se, então, as observações encontradas nas empresas de pequeno porte, que também são encontradas na organização de gênero alimentício do Centro Comercial do Recife, PE, para então aplicar a metodologia do BSC.

Posteriormente, será desenvolvida um plano de gerenciamento por indicadores, fazendo uso da metodologia do *Balanced ScoreCard* a partir do observado na revisão literária e no contexto do problema.

Será proposto um sistema de gestão dos principais indicadores para a sustentabilidade da organização, baseado nas quatro perspectivas do *Balanced ScoreCard* (Clientes, Aprendizado e Crescimento, Finanças e Processos Internos). As quatro perspectivas serão detalhadas em cada departamento, possibilitando que cada área possa monitorar seu indicador e observar como influência no indicador macro.

No estudo, serão observados os fatores particulares da estrutura da organização de pequeno porte, a fim de criar instrumentos de mensuração adaptáveis à situação, controlar a subjetividade e permitir que todos possam expressar livremente suas opiniões. Assim será possível o Estudo de Caso atingir o objetivo esperado.

### **1.3. Estrutura do trabalho**

O presente trabalho está dividido em quatro capítulos:

Capítulo 1 - É apresentada a introdução do trabalho, parte em que são contextualizados o tema e o problema, juntamente com os objetivos.

Capítulo 2 - Explicação do conceito de gestão de indicadores, realizando uma revisão literária sobre a metodologia de *Balanced ScoreCard*. Também, será explicado o conceito de empresa de pequeno porte e suas características.

Capítulo 3 - Elaboração de um estudo de caso sobre a aplicação do gerenciamento de indicadores, com base no *Balanced ScoreCard*, em empresa pequeno de porte no setor alimentício, em um centro comercial - setor que enfrenta uma concorrência acirrada, e pressionada por franquias de organizações multinacionais.

Capítulo 4 - Serão colocadas as considerações acerca dos objetivos do trabalho, além das limitações e sugestões para continuidade do projeto.

No final, serão apresentadas as referências bibliográficas utilizadas para o desenvolvimento desta dissertação, juntamente com as pesquisas realizadas no trabalho.

## 2. BASE CONCEITUAL

Neste capítulo, será realizada uma apresentação sobre o conceito de Gestão de Indicadores, focando sobre BSC, e, posteriormente, sobre as Empresas de Pequeno Porte (EPP).

### 2.1. Gestão de Indicadores

O desenvolvimento dos conceitos de Gestão Empresarial tem criado organizações com maior identidade, pela criação da Visão, da Missão, da Cultura Organizacional e da Política Empresarial. Esses são conceitos que personalizam a empresa, criando um relacionamento com os envolvidos (*stake holders*).

O desenvolvimento de uma definição das característica, conforme Figura 2.1, para a organização traduzi-se em vários benefícios como: ganhos em fidelidade dos clientes, em colaboradores mais envolvidos e motivados, em sociedade mais responsáveis e em estados menos burocráticos.

Porém, todo o desenvolvimento, na área de gestão empresarial, pode estar comprometido, caso não consiga ser mensurado, avaliado, comparado e monitorado. Não conseguir avaliar se o Plano Estratégico está em sintonia com a Missão, pode confundir os envolvidos e gerar a perda da identidade organizacional.

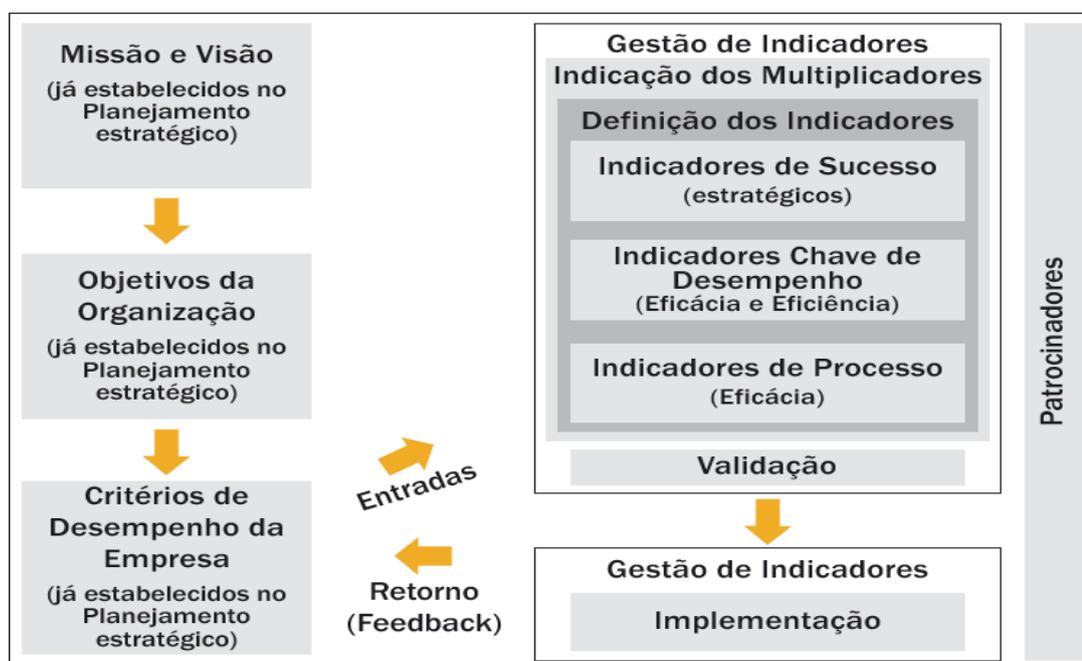


Figura 2. 2 - Sistema de Processo com Gestão de Indicadores  
Fonte: Herrera (2007)

Os indicadores são orientações para os funcionários guiarem-se e, com eles, permitirem que todos tenham os mesmos objetivos, não havendo espaço para subjetividade. Segundo Guiliani (2003), na empresa, quando os conceitos ou os objetivos não podem ser quantificados, os funcionários têm um sentimento de individualidade e perda de foco, não contribuem para o alcance do resultado proposto, já que existe uma subjetividade em cada membro.

Todos os indicadores devem, através dos números, quantificar e qualificar os esforços, para, se necessários de acordo com o Plano Estratégico, criar plano de ações e programas internos de melhorias condizentes com a realidade vivenciada. Caso os indicadores estejam refletindo outra realidade, todo o programa de Gerenciamento de Indicadores estará sem representatividade e reações adversas.

Existem várias ferramentas que possibilitam a implantação e a gestão através de indicadores, entre elas destacam-se:

a. Benchmarking:

Segundo Camp (2002), “Método sistemático de procurar os melhores processos, as idéias inovadoras e os procedimentos de operações mais eficazes que conduzam a um desempenho superior”. Os tipos de Benchmarking são: competitivo (práticas na concorrência), interno (dentro da organização) e genérico (através de funções na organização)”. É uma ferramenta de comparação com outras atividades, procurando absover as melhores práticas.

b. PDCA:

Segundo Campos (1996), a metodologia de trabalho PDCA é um método de gerenciamento de processos ou de sistemas o qual através dele se tem a direção que o negócio deve seguir para atingir as metas atribuídas aos processos dos sistemas empresariais. Já para Slack (1996) é, “definido como uma seqüência de atividades que são percorridas de maneira cíclica para melhoria das atividades”. Ainda segundo Slack (1996), ele “segue quatro etapas: *plan* (planejar), *do* (implementar), *control* (verificação) e *action* (agir melhorando)”.

c. Balanced ScoreCard:

Segundo Lima (2008), “o *Balanced ScoreCard* procura traduzir a estratégia em indicadores que devem ser utilizados por todos que fazem parte da companhia e proporcionam a criação de valor por meio de seus ativos tangíveis e intangíveis”. O *Balanced ScoreCard* consegue colocar, em prática, o objetivo estratégico organizacional, demonstrando, através de indicadores, as atividades que não estão contribuindo para sua evolução.

Segundo Lima (2008), “o *Balanced ScoreCard* ajuda na definição dos objetivos estratégicos, trazendo, para a discussão, o monitoramento de indicadores como a qualidade dos produtos, a imagem da organização, a melhoria de processos, a capacidade de cada membro da equipe para o aprendizado, o desempenho do pessoal e o relacionamento com seus fornecedores”.

Leandro Silva (2003) afirma que, “mais que um sistema de mensuração de desempenho, o *scorecard* é um tradutor da estratégia e comunicador do desempenho”; já em Campos (1998), as empresas têm utilizado o BSC como uma nova metodologia de gerenciamento a qual permite que os gerentes tenham respostas mais rápidas. Este é o conceito utilizado atualmente para o *Balanced ScoreCard*, ou seja, torna-se mais do que uma ferramenta de acompanhamento de indicadores, mas uma metodologia de gerenciamento para implementação da estratégia.

Para Kaplan e Norton (1997), a visão e a estratégia do negócio são a origem dos objetivos e as medidas do *Balanced ScoreCard*. A partir da visão e estratégia, podem-se criar os indicadores necessários, onde são avaliados sobre quatro perspectivas diferentes: a financeira, o cliente, os processos internos, e o aprendizado e o crescimento.

Segundo Leandro Silva, “a proposta do BSC é tornar entendível, para todos os níveis da organização, a visão, a missão e a estratégia, para que todos saibam o que fazer e de que forma suas ações impactam no processo organizacional”. Com a definição e a divulgação preliminar dos indicadores a serem buscado na organização, todos na empresa conseguem avaliar e priorizar suas ações.

A metodologia do BSC é o seu grande diferencial, conseguindo, a partir da definição do Plano Estratégico, espalhar e ramificar os objetivos por cada departamento, definindo metas e planos de ações para atingi-los. Desta forma todos trabalham em conjunto por um mesmo objetivo final, apesar de estarem em departamentos diferentes.

O estudo da implementação do BSC, *Balanced ScoreCard*, na organização, permite uma mudança cultural e estrutural, tanto na forma observada, desenvolvida e executada a estratégia dentro da organização, quanto pode ser observada na Figura 2.2.

## Balanced Scorecard Southwest Airlines

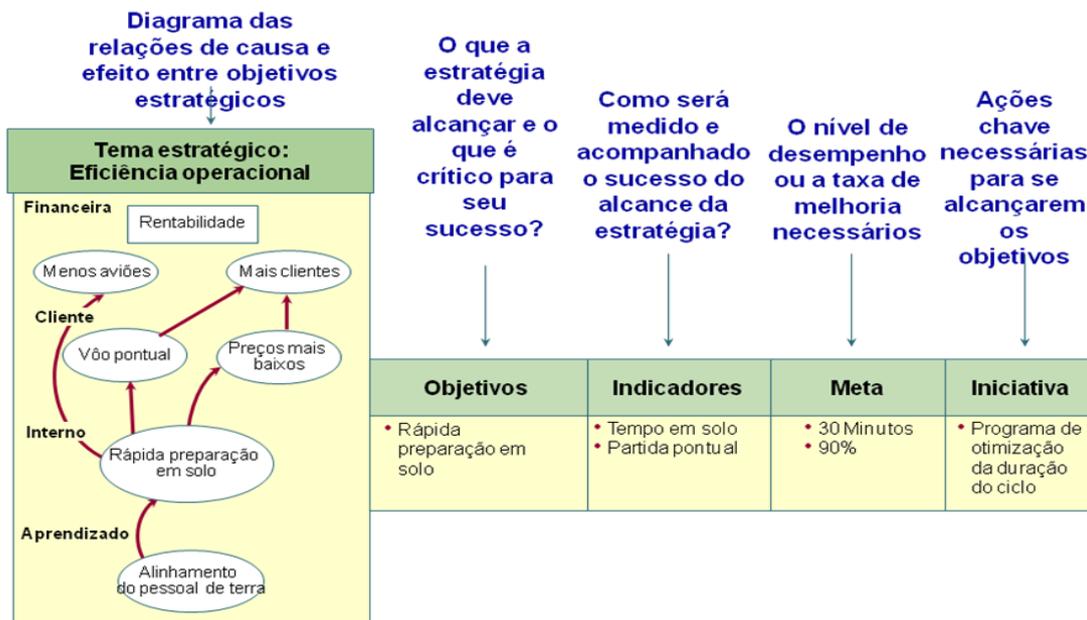


Figura 2.2. Exemplo de um BSC da Southwest Airlines

Fonte: Kaplan & Norton (1997)

Kaplan e Norton identificaram que o desempenho de um negócio deve ser analisado a partir de quatro perspectivas:

Todas as perspectivas do negócio são importantes, a primeira é a financeira. A financeira é a verificação da junção da viabilidade econômica do negócio com a financeira. Avalia-se a capacidade de o negócio ser rentável, economicamente; por exemplo, se as receitas cobrem os custos; com a viabilidade do negócio e das condições impostas pelo mercado financeiramente. Nela, podem ser utilizados indicadores como o ROI (*Return of Investments* ou retorno sobre os investimentos, ou seja, lucro do período dividido pelo investimento realizado), EBTIDA (*Earns Before Taxes, Interest, Depreciation and Amortization* ou Lucro Antes das Taxas, Juros, Depreciação e Amortização, ou melhor, descreve o lucro das operações), Faturamento, Fluxo de Caixa.

A segunda é a de clientes; a perspectiva procura mensurar, através dos indicadores, o quanto das atividades exercidas pela organização geram de retorno em ganhos para os clientes. São utilizados indicadores como satisfação dos clientes (informa quanto os clientes estão satisfeitos, mensurando custo/benefício do serviço ofertado), participação no mercado

(permite identificar qual o real valor que os clientes estão procurando no mercado) e índice de fidelização à marca (permite mensurar a satisfação do cliente da organização com os concorrentes).

A terceira perspectiva é a relacionada aos processos internos onde são avaliados os processos dentro das organizações, verificando se as atividades internas estão permitindo que agregar valor aos clientes e às todas as outras atividades da organização. Pode ser utilizado, por exemplo, os índices de defeitos nos processos, nos volumes de produção de não conformidades encontradas. Estes indicadores estão relacionados ao processo que produzirá o produto final, permitindo-a confiabilidade que o produto final terá dentro do esperado.

A última perspectiva é denominada aprendizado e conhecimento. Nessa perspectiva, é monitorado se a organização tem capacidade de agregar valor a longo prazo. Esta perspectiva é importante, pois dá sustentabilidade ao negócio, uma vez que identifica que a organização possui conhecimento e habilidade para atravessar diferentes períodos e situações. Segundo Garcia (2006), “é uma perspectiva que dá sustentação para as demais, pois avalia a capacidade da organização de mudar e melhorar. Podem ser utilizados indicadores como a capacidade de inovação, valor do capital intelectual, crescimento das pessoas e outras relacionadas aos ativos intangíveis”.

Para determinação dos fatores relevantes dentro das perspectivas, Garcia (2006) sugere utilizar a Figura 2.3.

Perspectiva	Elo na Cadeia de Geração de Valor	Conceito a ser Perseguido	Pergunta Crítica
Financeira	A operação	Define a cadeia lógica pela qual os ativos intangíveis serão convertidos em valor tangível	Para sustentar financeira nossa missão, em que devemos nos concentrar?
Clientes	Ao consumidores	Esclarece as condições que criam valor ao consumidor	Para realizar nossa visão, como devemos parecer a nossos consumidores?
Internas	Aos processos estratégicos	Identifica os processos que transformarão ativos intangíveis em resultados para os cliente e em resultados financeiros	Para satisfazer nossos clientes, em que processos operacionais devemos ser excelentes?
Aprendizado e Crescimento	Ao ativo intangíveis	Determina os ativos intangíveis a serem alinhados e integrados para criar valor	Como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?

Figura 2.3 – As quatro perspectiva do BSC

Fonte: adaptado de Garcia (2006)

Para a implantação do *Balanced ScoreCard*, em qualquer organização, foi desenvolvido por Halbence (1999) um fluxograma que as permite atingir o objetivo esperado.

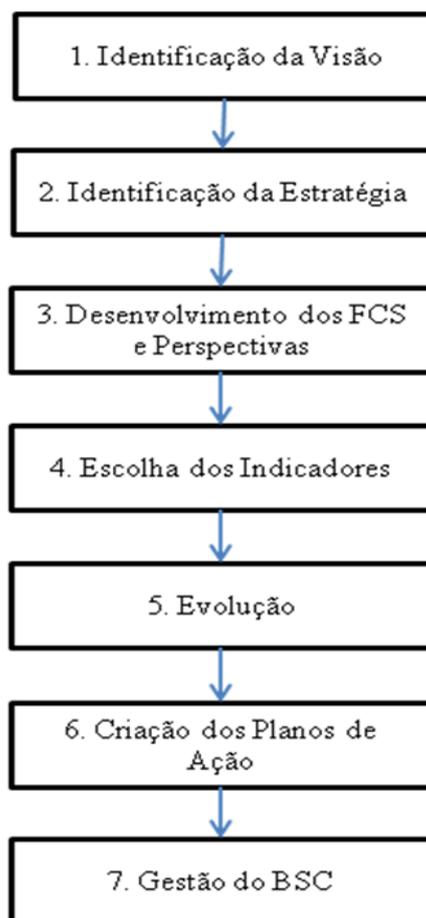


Figura 2.4 – Sete passos para implantação do *Balanced ScoreCard*

Fonte: Halbence (1999)

Conforme Figura 2.4, para que o *Balanced ScoreCard* atinja seu objetivo e para que as falhas na implantação não comprometam a eficácia da metodologia, Halbence (1999) propôs a implantação na organização através de sete etapas. A primeira e a segunda etapa: Identificação da Visão (primeira) e da estratégia (segunda) são as etapas da definição do planejamento estratégico e com elas definidas se consegue determinar o rumo da organização.

Na etapa do desenvolvimento dos Fatores Críticos do Sucesso, FCS, e perspectivas (terceira) identificam-se os fatores relevantes que deverão ser monitorados. Identificado o que deve ser monitorado, criam-se os indicadores e acompanha os resultados durante a evolução. Conforme Figura 2.5.

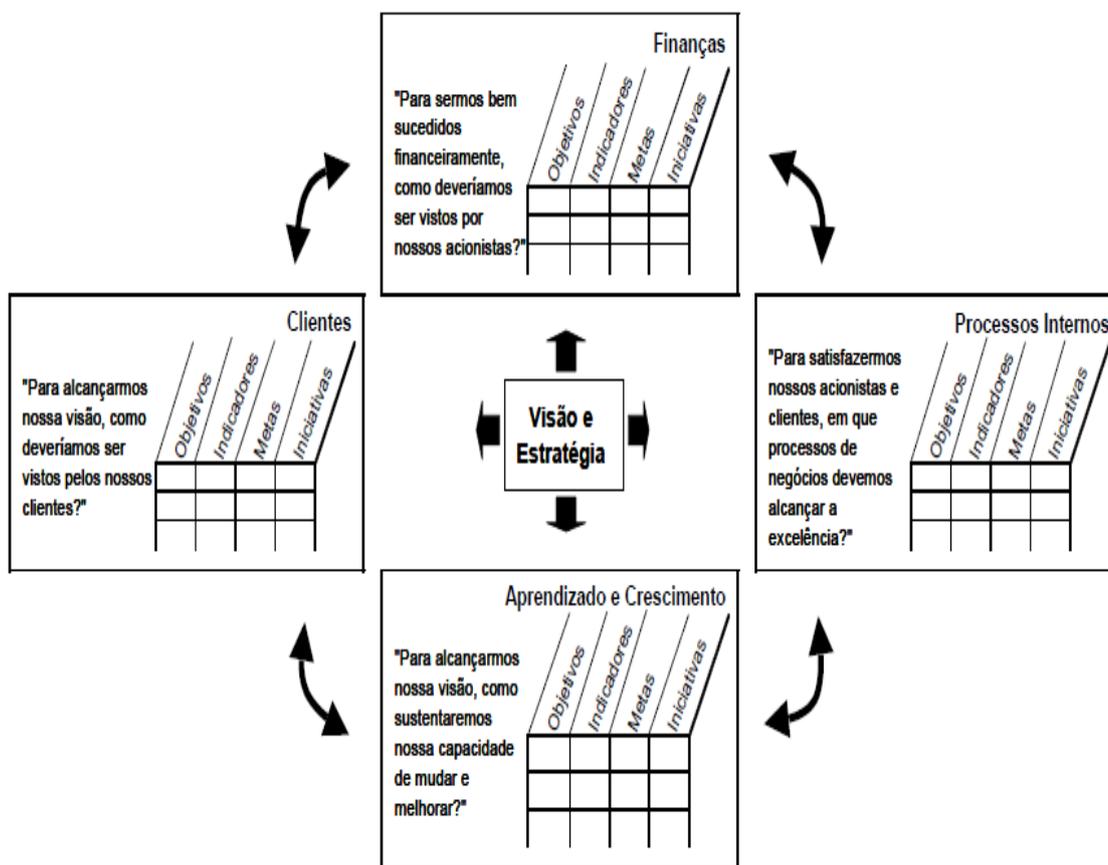


Figura 2.5 – Perspectivas (Kaplan e Norton, 1997 p. 143)

Na etapa de criar plano de ação (quinta), é elaborado um grupo de ações a fim de que o Plano Estratégico seja atingido após a verificação da evolução dos indicadores (sexta). Por fim, haverá o gerenciamento dos indicadores através do *Balanced ScoreCard* (sétima).

O funcionamento da rotina do BSC não deve ser imposto aos colaboradores. Pesquisa realizada, (E-MANAGER, jul. 2001), com as 500 maiores empresas brasileiras concluiu que 90% delas falham na implementação de suas estratégias impactando na eficácia do BSC. Segundo Kaplan & Norton (2001, p. 369), as principais falhas na implantação são as seguintes, conforme Figura 2.6.

Questões de transição	Após processos de fusões e aquisições, envolvendo mudanças de controle e mudanças de liderança, as organizações, por vezes, retrocedem aos sistemas gerenciais tradicionais, por iniciativa dos novos gestores.
Questões de projeto	As deficiências no projeto, geralmente, estão associadas à adoção de poucos ou, em outros casos, de um excesso de indicadores, sem equilíbrio entre os indicadores de ocorrência e tendência. Normalmente, são organizações, cujos <i>scorecards</i> não contam a história da estratégia. São aplicações pontuais e localizadas do conceito, sem o compartilhamento de processos gerenciais de alto nível, tanto na aplicação como na revisão e <i>feedback</i> .
Questões de processo	Mas as causas mais comuns de fracasso na implementação do BSC não são falhas de projeto e, sim, deficiências nos processos organizacionais. Os autores apontam as Seguintes possibilidades: “1- falta de comprometimento da alta administração; 2- envolvimento de muito poucas pessoas; 3- encastelamento do <i>scorecard</i> no topo; 4- processos de desenvolvimento muito longos, o BSC como projeto de mensuração de ocasião única; 5- tratamento do BSC como projeto de área de sistemas; 6- contratação de consultores inexperientes;

Figura 2.6. Problemas no desenvolvimento de organizações focalizadas na estratégias.

Fonte: Baseado em Kaplan & Norton (2001, pag. 369)

Para isto evitar as falhas durante o gerenciamento do BSC Kaplan & Norton (2001), durante a sétima etapa, propuseram que se verifique, periodicamente, se a implantação está sendo levada aos cinco princípios da organização focalizados na estratégia para, então, fazer as correções necessárias, conforme as Figura 2.6.



Figura 2.6. Princípios da Organização Orientada para a Estratégia

Fonte: Kaplan & Norton (2001)

Com o monitoramento através de uma avaliação periódica sobre a organização quanto aos aspectos: Mobilização da liderança executiva, Conversão da estratégia em processo contínuo, Transformação da estratégia em tarefa de todos, Alinhamento da organização à estratégia e Tradução da estratégia em termos operacionais, permitirá ter a certeza da evolução da implantação do BSC, e, conseqüentemente, nos resultados estratégicos da organização.

Kaplan e Norton (1997) dizem que, "com o BSC há um equilíbrio entre medidas de resultado - as conseqüências dos esforços do passado – determinarão o desempenho do futuro". Com o BSC, é possível avaliar o passado e criar ações para o futuro, não avaliando somente os resultados financeiros, mas as medidas que permitirão a sobrevivência da empresa. A visão sobre os gerenciamentos de indicadores não-financeiro é um diferencial para sobrevivência organizacional e, segundo Soares (2001), "Ele promove o equilíbrio entre medidas financeiras e não-financeiras, indicadores de tendência e ocorrência, objetivos de longo e curto prazo e perspectivas internas e externas".

Na elaboração da estrutura do *Balanced ScoreCard* na organização, segundo Soares (2001), para o desenvolvimento da metodologia deve-se utilizar das perspectivas já mencionadas e de seus objetivos estratégicos, com isto, é possível definir como será medido o desempenho para cada um desses objetivos, sendo assim, irão garantir o alcance das metas da empresa.

Porém, é essencial para a eficácia do BSC que a relação causa-efeito entre as medidas de desempenho e objetivos estejam integrados dentro de todo o sistema, segundo Kaplan & Norton (1997, p. 155),

“O sistema de mensuração deve explicar as relações (hipóteses) entre os objetivos nas diversas perspectivas, de modo que possam ser gerenciadas e validadas. O sistema deve identificar e tornar explícita a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultado e os vetores de desempenho desses resultados.”

Como todo o BSC foi desenvolvido para empresas de grande porte, precisa-se promover algumas adaptações sobre sua elaboração, segundo Soares (2001)

“Os métodos de elaboração do *Balanced Scorecard* foram desenvolvidos, em sua maioria, a partir de experiências com empresas de grande porte. Apesar disto, acredita-se que esta ferramenta pode ser útil às pequenas empresas, suprimindo a carência destas no que se refere a planejamento e gestão estratégica.”

Porém, apesar da teoria informar da não restrição para este tipo de empresa, a prática tem encontrado algumas dificuldades, conforme o estudo feito por Soares (2001)

“... a determinação do grupo de participantes do projeto. Nas grandes empresas, existe um número maior de executivos da alta administração do que nas pequenas empresas; (...) também não é comum a prática de planejamento estratégico, assim, dificilmente, existe uma estratégia previamente definida e formalizada. (...) Informações sobre clientes, mercado, concorrentes são outros dados que o método geral considera disponíveis nas empresas, estas informações dificilmente estas existem.”

Apesar das dificuldades, a aplicação do BSC nas empresas de pequeno porte, EPP, ainda pode trazer retorno, segundo Costa (2006), “com o BSC e com um planejamento estratégico bem elaborado, a organização se torna forte e eficiente, a partir de um sistema de gestão organizada.” Conclui Soares (2001)

“... as principais dificuldades entre a sistemática proposta e o método geral referem-se, principalmente, às diferenças das características básicas das pequenas e grandes empresas. Estas últimas possuem mais disponibilidade de recursos financeiros e humanos além de terem uma cultura quanto a planejamento estratégico mais sedimentado. (...) Apesar disto, na sistemática proposta, viu-se que as pequenas empresas também podem aplicar os conceitos do *Balanced ScoreCard*, com sucesso.”

Observando as dificuldades encontradas em EPP para implantação do BSC, como a baixa quantidade de dados, os baixos recursos, não acostumado a trabalhar com sistemas de gestão, ainda assim pode ser interessante a implantação, caso siga todos os critérios e fluxos determinados e adaptados as particularidades de EPP.

## 2.2. Empresa de Pequeno Porte

O SEBRAE (2010) definiu que são empresas de pequeno porte aquelas que tenham de 20 a 100 empregados registrados na indústria e dez a cinquenta no setor de serviços. A Receita Federal (2010) classifica, em pequenas, aquelas que o faturamento vão de 900 mil até R\$ 1,2 milhões.

Diferentemente dos países industrializados, como Itália e Alemanha que têm avançados conceitos de classificação, a Legislação Brasileira não se preocupou em definir os conceitos da Micro e da Pequena Empresa, sendo feitas referências às pequenas e microempresas para fins de concessão de benefícios e levando em conta o porte da empresa pelo seu faturamento bruto, no Estatuto da Micro e Pequena Empresa (Lei 9.841 de 5 de outubro de 1999 regulamentado pelo Decreto 3.474 de 19 de maio de 2000) e pelo SIMPLES (Lei 9.317 de 5 de dezembro de 1996).

A legislação do SIMPLES, enquadramento de uma empresa para pagamento de tributo federal, surgiu com o propósito de permitir facilidade, agilidade e transparência da escrituração e declaração dos tributos de EPP, com adesão facultativa. Sua adesão em 2009, foi de aproximadamente 350 mil empresas, segundo Comitê Gestor do Simples Nacional. Segundo Lacorte (2006),

“... a partir de julho de 2007 entrou em vigor um projeto de lei que institui o já conhecido Supersimples, que permitirá a criação de um sistema único de tributação e unificação de nove impostos sendo seis federais (IRPJ, IPI, PIS/Pasep, Cofins e INSS patronal), um estadual (ICMS), um municipal (ISS) e a contribuição para as entidades privadas de serviço social e de formação profissional vinculadas ao sistema sindical.”

O SuperSimples permite uma redução do recolhimento para o Fundo de Garantia de Tempo de Serviço (FGTS) dos empregados das microempresas. Isto, porém, somente será feito mediante acordo em convenção coletiva. Para monitorar e auxiliar uma política nacional para as empresas optantes pelo SuperSimples, foi criado o Comitê Gestor de Tributação definido em ato do Poder Executivo, e criando, o Fórum Permanente das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, com a participação de órgãos federais competentes e das entidades vinculadas ao setor.

Segundo Lucca (2005), “EPPs respondem por 20% do PIB nacional e 12% das exportações, representam 99,2% do total de empresas em atividade no Brasil, além de empregarem cerca de 60% da população urbana, economicamente, ativa no mercado formal”. A EPP tem uma grande importância na economia do país, pois, apesar de nem sempre exigirem de seus empregados níveis de especialização mais apurados, são as grandes receptoras da força-trabalho.

Em 2001, no Brasil, as empresas de pequeno porte empregaram 16,8 milhões de trabalhadores, segundo dados IBGE (2004). Segundo Lacorte (2006),

“As micro e pequenas empresas constituem importantes postos de trabalho. No Brasil, esse segmento teve e tem, importante papel como maior fonte de empregos, absorvendo a maior parte da mão-de-obra oriunda das demissões em massa de grandes empresas, assoladas pelo alto índice de desestatização, abertura econômica (globalização) e políticas governamentais recessivas.”

As empresas de pequeno porte, ao longo de sua trajetória, têm em média de 50% de sobrevivência em relação das novas organizações as quais não passam de quatro anos, segundo pesquisa realizada em 26 unidades da federação, em 2004, em convênio firmado entre o SEBRAE e a Fundação Universitária de Brasília – FUBRA, como pode ser observado na Figura 2.7.



Figura 2.7. – Taxa Mortalidade de Empresa de Pequeno Porte por região  
Fonte: SEBRAE-SP (2010)

O mercado em que as Pequenas Empresas devem competir não é o mesmo das Grandes Empresas, as duas são importantes para a economia, porém com funções diferentes; As pequenas surgem para preencher o vazio deixado pelas grandes, seja pela customização, seja por inviabilidade econômica; por isto culpar as grandes empresas pelo insucesso das pequenas é incorreto.

A Figura 3.2. mostra as diferenças entre as empresas de pequeno porte em relação as de grande porte:

<b>Característica</b>	<b>Grandes Empresas</b>	<b>Pequenas Empresas</b>
Adaptabilidade	Pequena	Grande
Administração	Profissional	Pessoal ou Familiar
Decisão	Centralizada	Descentralizada
Estrutura	Organizada	Informal
Flexibilidade	Pequena	Grande
Forma Jurídica	Sociedade Anônima	Limitada
Idade Média	Alta	Pequena
Níveis Hierárquicos	Muito	Poucos
Nº de Funcionários	Muitos	Poucos
Nº de Produtos	Grande	Pequeno
Recursos Financeiros	Abundante	Escassos
Sistema de Informação	Complexos, formalizados e informatizados	Simple, informais e manuais
Utilização de Tecnologia	Alta	Baixa (Artesanal)

*Figura 3.8. - Características de diferenciação de pequenas empresas*

*Fonte: Kassai (2004)*

Segundo Dornelas (2006), a falta de capacidade e o acesso ao crédito nas organizações são as principais causas da baixa perpetuação das EPP. Conforme a pesquisa de Dornelas (2006), a causa da precocidade das pequenas surge por falta de crédito e capacidade gerencial; no entanto, a segunda, quando bem empregada e divulgada com transparência para a equipe, pode suprir a primeira.

Segundo Sofiatti (2005), “A decisão dos bancos em ofertar crédito é bastante criteriosa, sendo influenciada por vários fatores, como: preço de mercado (taxa de juros), estabilidade macroeconômica, expectativa de crescimento econômico(...)”. Além de todos esses fatores, a liberação do crédito precisa também conhecer a situação financeira e econômica da organização tomadora.

As EPP, as quais não têm como rotina ou conhecimento, ou não têm por norma manter seus dados financeiros atualizados, impossibilita e/ou dificulta a liberação do crédito por parte das instituições financeiras. Segundo Sofiatti (2005),

“Para bancos, esta situação é bastante relevante. Como instituição financeira, sua principal função é alocar seus recursos nos projetos e/ou empresas que possibilitem a maximização do retorno, porém somente o tomador do empréstimo possui conhecimento perfeito do seu negócio; desta forma, o banco necessita de informações sobre seus clientes e empreendimentos.”

Por isto, a capacidade empresarial dos colaboradores na organização, de ter o conhecimento técnico de gerenciamento, mais especificadamente financeiro, irá determinar a disponibilidade ao crédito da empresa. Então, o item, capacidade de gerenciamento, é o mais crítico para a sobrevivência da EPP.

A causa do fracasso pode ser atribuído às falhas gerenciais na condução dos negócios, entre elas, as principais são segundo Cordeiro (2007):

- (a) excessiva centralização administrativa, notadamente, nas fases iniciais do modelo de crescimento. A maioria das funções administrativas está concentrada na pessoa do dirigente máximo, sendo insignificante o grau de delegação e de descentralização administrativa;
- (b) falta de capacidade gerencial, na administração e organização de diversos segmentos de suas atividades;
- (c) estrutura organizacional inadequada, gerando dificuldades de promover o uso mais racional dos recursos da empresa
- (d) divisão de tarefas, geralmente, feita de forma imprecisa e improvisada, reflete quase sempre em capacidade ociosa de equipamentos, atraso de entregas, ruptura de estoques, dentre outras disfunções.

Também através de outras duas pesquisas sobre competitividade industrial, realizadas sob a equipe do SEBRAE, no período de novembro de 1990 à julho de 1993, verificaram as seguintes oportunidades, segundo Gonçalves & Koprowski (1995):

- (i) cerca de 83% dessas empresas não utilizavam qualquer ferramenta de *Marketing*;
- (ii) 80% delas não faziam treinamento de seus recursos humanos;
- (iii) 77% delas, além de não terem desenvolvido qualquer planejamento financeiro, não estavam atentas às técnicas de avaliação da produtividade;
- (iv) 75% não utilizavam qualquer técnica de programação de investimentos;
- (v) 72% não dispunham de *lay-out*, tecnicamente, planejado;
- (vi) 53% não praticavam qualquer tipo de controle de qualidade;
- (vii) 50% não se preocupavam com a busca de informações sobre processos produtivos, inovação e tecnologia;
- (viii) 43% não utilizavam planejamento de vendas;

- (iv) 41% não dispunham de fluxo de caixa;
- (x) 39% não utilizavam controle sistemático de estoques;
- (xi) 37% não realizavam apuração de custos;
- (xii) 35% não realizavam planejamento de produção.

Ainda segundo Montaña (1999),

“As pequenas empresas, em sua maioria, apresentam uma estrutura organizacional bastante reduzida, em virtude de seu pequeno contingente de pessoal, baixo volume de produção e de comercialização, mercado de produtos e raio de ação restrito; altamente centralizada, com escassa divisão de tarefas e de papéis e poucos níveis gerenciais”

A falta de capacidade gerencial em delegar, e a falta de profissionalização impedem seu desenvolvimento.

Porém, segundo pesquisa SEBRAE/FUBRA realizada em 2004, os próprios empresários têm noção dos meios que podem conduzi-los ao sucesso; segundo ele, o aperfeiçoamento nas categorias: habilidades gerenciais, capacidade empreendedora e logística operacional; permitiria um avanço em sua sustentabilidade. Isto mostra que os próprios empresários estão incomodados com a situação e já buscam recursos para mudar a atual taxa de mortalidade, que segundo Montaña (1999), “a informação útil, relevante, pertinente e confiável torna-se, cada vez mais, imprescindível à gestão dos negócios, propiciando base para as decisões acertadas, oportunas e pró-ativas”.

### **3. ESTUDO DE CASO**

Neste capítulo será explanado as características da empresa de pequeno porte em estudo do setor alimentício. Posteriormente, será elaborada uma proposta de utilização da metodologia do BSC para a empresa do setor.

#### **3.1. Contexto da empresa em estudo**

A organização em estudo está presente no setor alimentício dentro de um centro comercial no Recife. Neste mercado, é evidenciado um excesso de empresas embrionárias com gestão familiar e por um crescimento de franquias de organizações com gestão mais profissional, aparada, gerencialmente, pela empresa matriz das franquias.

A empresa em estudo é uma empresa familiar com 25 colaboradores, com vendas estagnadas e resultados operacionais do exercício registrando pequenos lucros. Porém, com resultados líquidos no negativo, registrada pelo pagamento de juros as empresas financeiras e por desorganização no fluxo de caixa, recorrendo ao cheque especial constantemente.

A fim de ratificar as oportunidades encontradas neste capítulo, sobre as organizações de pequeno porte e, definir um plano para a formulação da proposta de gerenciamento de indicadores através do *Balanced ScoreCard*, é realizada uma pesquisa durante o período julho e setembro de 2010 em uma empresa de pequeno porte do gênero alimentício localizada em um centro comercial no centro do Recife.

Assim, foi elaborado um questionário sobre o conhecimento dos funcionários sobre a empresa, a partir do seu quadro de vinte e cinco funcionários, a fim de provar a teoria que os colaboradores não têm conhecimento da organização e, conseqüentemente, não estão contribuindo para o desenvolvimento dela.

O resultado está exposto na Tabela 3.1.

Tabela 3.1. – Resultado do questionário realizado na organização em estudo

	Pergunta	Padrão de resposta	Percentual
Conhecimento da empresa	1. Conhecimento do Planejamento Estratégico da organização?	Não	87%
	2. Conhecimento dos Objetivos?	Não	87%
	3. Conhecimento dos indicadores?	Não	100%
	4. Contribuição do funcionário na organização?	Alta	73%
	5. Conhece os principais concorrentes?	Sim	100%
	6. Conhece os principais clientes?	Sim	75%
Dados funcionário da empresa	7. Tempo de trabalho na empresa	2	50%
	8. Escolaridade	Fundamental	73%
	9. Cargo	Operação	73%

Como foi apresentado ao longo do trabalho, é observado uma falta de sintonia dos objetivos da organização e seus colaboradores, com 87% dos colaboradores desconhecendo seu objetivo e planejamento estratégico. Ou seja, os funcionários não têm conhecimento do destino da organização, e também não sabem como ajudar para permitir a sustentabilidade.

A organização citada não tinha indicadores, conseqüentemente, a resposta de 100% dos colaboradores não tem conhecimento de indicadores. Porém, as informações baseadas na experiência de funcionário e de seu convívio de diário (50% da operação estão no segundo ano na empresa) - como quem são os clientes (resultado de 75%) e/ou concorrentes (resultado 100%) – apresentou um alto resultado, demonstrando que os colaboradores têm interesse na informação e qual o objetivo da organização para poder contribuir no resultado final.

O item 4 do questionário levantou uma posição interessante, 73% dos colaboradores acham que sem a contribuição dela na organização, esta se tornaria insustentável, e que o seu papel é fundamental para os resultados da organização. Caso fosse demonstrado dentro da organização, as reais necessidades a serem observadas, será permitido aos colaboradores focalizarem-se na realidade da organização, tornando-a mais transparente e eficaz.

Como realizado na pesquisa do IBGE (2009), no capítulo 1, 73% dos colaboradores estão no ensino fundamental e também 73% do contingente total da organização trabalham na operação. Esta baixa educação dos colaboradores, diminui a capacidade de sucesso da organização.

Como observado no início desse capítulo, as EPPs têm, como principal motivo de sua baixa durabilidade, a falta de competência gerencial, e por existir essa falta de competência gerencial, torna-se a causa do segundo principal motivo: a falta de crédito; já que os credores não conseguem visualizar, nas organizações, segurança para o empréstimo.

### 3.2. Proposta

O presente trabalho propõe a inclusão da gestão de indicadores no cotidiano de uma Empresa de Pequeno Porte do setor alimentício de um Centro Comercial no Recife como forma de auxiliar os gerentes/colaboradores na tomada de decisão, por ser uma metodologia de fácil aplicação e monitoramento, provocando resultados instantâneos. Esta filosofia de trabalho tem como objetivo o envolvimento de todos os colaboradores para então atingir a sustentabilidade da empresa, com cada departamento atuando em sua parte, ganhando foco no resultado.

A proposta para aplicação da Gestão de Indicadores utiliza a metodologia do *Balanced ScoreCard*. A implantação do *Balanced ScoreCard* seguirá os sete passos propostos por Halbence (1999) conforme observado no capítulo 2 desse trabalho. Para a eficácia da metodologia, é necessário que todas as áreas da organização estejam envolvidas; em cada etapa é requerida uma parte da organização que deve fornecer sua contribuição para o desenvolvimento do projeto, que segundo Kaplan (1997) “a divisão de responsabilidades permite: tirar a estratégia da mão de 10 e passar para 10 mil”.

Durante a primeira e segunda etapa, segundo Halbence, deve-se reunir os representantes dos *stakeholders*, envolvidos (controladores, financiadores, colaboradores, comunidade, clientes e fornecedores), assim, cada membro deve fornecer as projeções e implicações de cada estratégia e visões para organização. Posteriormente, os controladores devem definir o Planejamento Estratégico, que segundo Maximiano (2006) “é a tomada de decisões sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, mercados e clientes que pretende atingir”. Para empresas de pequeno porte, é difícil reunir todos os *stakeholders*, sendo assim a responsabilidade deve ser transferida para o gerente do negócio.

Nas etapas seguintes, da terceira a sexta, é fundamental a participação dos funcionários, representado todos os departamentos da organização, pois são eles que vão detalhar os fatores críticos de sucesso dentro da cada perspectiva. Elaborando, posteriormente, os indicadores, as metas e os respectivos planos de ação, sendo o gerente, somente, o condutor deste processo. Com a participação dos colaboradores nesta etapa, será permitido criar um ambiente de envolvido com o negócio, porém o gerente deve avaliar se as metas estão de acordo com a estratégia da organização.

Durante essas etapas, deve se atentar ao comentário de Carvalho (2006),

“Ao implementar um sistema de medida de *performance*, existe o risco de se produzirem valores incompatíveis com o uso de modelos (comparativos) sem a devida caracterização/personalização.”

Assim sugere Kaplan e Norton (1997),

“...incentivar a aliança dos objetivos e medidas, associando o nível individual às metas de longo prazo da empresa. Desta forma, um *scorecard* corporativo deverá envolver a definição de objetivos comuns e temas a serem adotados por todas as unidades de negócios, promovendo uma sinergia que irá produzir um valor maior para a empresa. Além disso, cada modelo (comparativo) em larga escala se refletirá em metas locais.”

É importante ressaltar que esse processo deva ser seguido por qualquer empresa, mesmo que a empresa já tenha algum indicador ou alguma metodologia de trabalho; pois o processo consegue contemplar todas as áreas de forma padrão, evitando que dentro da organização existam formas diferentes de trabalhar.

Segue as etapas sugeridas por Halbence (1999):

#### **Passos 1 e 2 – Identificação da Visão / Estratégia da Empresa:**

Para a elaboração da visão/estratégia foi feito um *Brainstorming*, ferramenta de incentivar as pessoas a expor suas opiniões, sem restrição, juntamente com os colaboradores da organização em estudo e ficou definido:

“Ser uma organização sustentável a fim de que forneça alimentação de forma saudável e nutritiva a seus consumidores”.

#### **Passo 3 – Desenvolvimento das perspectivas/ Fatores Críticos de Sucesso (FCS):**

Dentro das quatro perspectivas sugeridas na metodologia do BSC, foram levantados os seguintes fatores críticos de sucesso, levando em consideração o contexto que a organização de pequeno porte se encontra contextualizada no capítulo 3 deste trabalho e o plano estratégico da organização:

##### **1 – Perspectiva Aprendizado e Conhecimento:**

Os fatores críticos de sucesso observados nessa perspectiva analisam o contexto do capítulo 3:

- Baixo nível de escolaridade dos funcionários, ficou observado que, na empresa em estudo, somente 73% do quadro de funcionário possui até o ensino fundamental.

- Baixa capacidade gerencial, na opinião de Dornelas(2006), um dos motivos da baixa sobrevivência das organizações é a pouca capacidade de gerenciamento dos gerentes, por falta de experiência e educação.

- Baixo envolvimento dos funcionários com a organização, segundo questionário feito na organização, e nas perguntas 1 e 2 constata-se que 87% dos colaboradores não têm conhecimento da estratégia e objetivo da organização, mostrando que os colaboradores não sabem como contribuir para seu desenvolvimento.

#### 2 – Perspectiva Financeira:

Financeiramente, o fator crítico de sucesso observado:

- Baixa disponibilidade de crédito no mercado; ficou evidenciado que a causa era a falta de informações financeiras da organização confiável por parte dos empresários que geravam, nas instituições financeiras um receio de contrair um empréstimo.

- Falta de uma política de fluxo de caixa que envolva todas as áreas, desde as vendas até a programação de estoque. Toda a empresa trabalha de forma a atender o cliente sempre, não observando o impacto financeiro de um estoque maior por falta de perspectivas de vendas. Dentro deste fator crítico, pode-se inserir a falta de uma programação de investimento; 75% das organizações não tinham esse planejamento, o que compromete o caixa.

#### 3 – Perspectiva Clientes:

Na Perspectiva Clientes, o fator crítico é a falta de um processo de qualidade que mensure a satisfação dos clientes, sendo que 53% não possuíam qualquer processo de qualidade. Se os clientes não conseguem o que querem, da maneira que desejam, vão procurar no concorrente. Cliente satisfeito significa que foram atendidas suas exigências, algo que parece simples na teoria, mas que é muito difícil na prática, pois, em geral, os clientes não são muito claros sobre suas exigências.

Além da falta do processo de qualidade, como o mercado em centro comercial é excludente, ou seja, o cliente não faz duas refeições no mesmo momento, assim, ou o concorrente ganha, ou a organização, por isto o conhecimento sobre o concorrente é fundamental para sua sobrevivência.

#### 4 – Perspectiva Processos Internos:

Apesar de ser a menos divulgada, a Perspectiva de Processo Interno, foi a que se mostrou mais defasada, com as atividades ocorrendo sem planejamento, somente para atender às necessidades imediatas, as mais evidentes:

- Excessiva centralização das atividades com os gerentes, todas as decisões estratégicas são elaboradas pelo gerente, fazendo com que os colaboradores sejam somente executores de ordem. Os colaboradores devem, na organização moderna, ser consciente da sua responsabilidade individual com os resultados perseguidos pela equipe, pela empresa. Este comprometimento é a característica mais importante da administração nova administração, pois disciplina a atuação individual de cada pessoa, impossibilitando que esse trabalhe em oposição a real necessidade organizacional.

- Divisão de tarefas, geralmente feita de forma imprecisa e improvisada, comprometendo todo o funcionamento da organização. A falta de planejamento nas empresas por acharem ser mais fácil dirigir o presente do que pensar no **futuro**. Dessa maneira, os serviços passam a ter uma seqüência ou uma rotina diária de improviso e indeterminação, saindo de uma programação, gerando incerteza de prazo, de custo e de garantia da qualidade final do serviço.

Resumo dos Fatores Crítico para o Sucesso pode ser observado na Tabela 3.2.

*Tabela 3.2. – FSC para as quatro perspectivas*

Perspectiva	Fatores Críticos de Sucesso	Fatores Críticos de Sucesso	Fatores Críticos de Sucesso
Clientes	Falta Processo de qualidade	Crescimento dos concorrentes	
Aprendizado e crescimento	Baixa Escolariedade Gerentes	Baixa capacidade colaboradores	Baixo envolvimento
Financeira	Baixa disponibilidade de credito	Necessidade de Capital de Giro	
Interna	Centralização das atividades	Divisão das tarefas	

#### **Passo 4 a 6 – Escolha dos indicadores / Evolução / Plano de ação**

Após a identificação dos FCS, é necessário definir a medida para cada um, através dos chamados “indicadores”. Estes monitorarão os FSC, identificando quais estão no caminho correto, ou os quais precisam atuação.

Normalmente, é mais simples estabelecer e apurar os indicadores dos objetivos que estão nas perspectivas que são quantitativas, ou seja, para objetivos da dimensão financeira é simples estabelecer sua métrica (faturamento, de EBITDA). O mesmo vale para clientes (rejeição, satisfação, novos clientes). Entretanto, quando se abordam os objetivos das perspectivas qualitativas (“interna” e “aprendizado e crescimento”), a situação começa a ficar mais complicada e, usualmente, são necessárias pesquisas, muitas vezes, bem custosas.

O indicador, todavia, é apenas a expressão numérica do objetivo. É necessário que existam metas a serem perseguidas. Assim, para cada indicador, sempre deve existir uma meta. Porém, essas metas, como mencionado por Kaplan e Norton (1997), “devem criar uma sinergia dentro da organização, que não fiquem restritas a um departamento, mas todos trabalhem para atingi-la.”

Assim, as metas para serem atingidas, é necessário um planejamento das ações que serão implementadas, com todas as equipes se organizando em torno de ações concretas e bem focadas.

Como o trabalho é uma proposta, não foi observado a evolução dos indicadores, mesmo assim é possível elaborar um plano de ação para os indicadores com base na experiência dos elaboradores do projeto. Também não foram desenvolvidas metas para os indicadores por falta de dados. Espera-se, com a evolução do banco de dados a partir do projeto, que seja identificada a realidade e, então, criem-se as metas.

Segue a Tabela 3.3. para acompanhamento de cada fator crítico de sucesso para essa organização, que contém também um indicador, uma meta e um plano de ação. Com este acompanhamento fica estabelecido uma gestão de indicador que permite uma rápida atuação por todos colaboradores sobre o FCS, conseqüentemente, sobre o Plano estratégico da organização, de forma clara, com todos sabendo a real situação da organização

Tabela 3.3. – Indicadores e Plano de Ação para cada FSC.

Fatores Críticos de Sucesso	Indicador	Plano de Ação
1. Falta Processo de qualidade	Rejeição de Produtos	- Monitorar principais causas de rejeição
2. Crescimentos dos concorrentes	Market Share dentro do centro comercial	- Criação do departamento de Marketing - Criação do programa fidelidade
3. Baixa Escolariedade colaboradores	Nivel medio de Escolariedade quadro de funcionário	- Novos controtados com minimo de ensino médio - Incentivar os antigos funcionarios a terminar o ensino médio
4. Baixa capacidade dos gerentes	Nivel medio dos gerentes quadro de funcionário	- Criar programa de reembolso escolar para gerentes
5. Envolvimentos dos colaboradores	% de Sugestão por colaborador	- Criar beneficio de participação nos lucros - Criar programa de Sistema de Sugestão
6. Baixa disponibilidade de credito	Liquidez Geral = Ativo / (Passivo - Patrimonio)	- Fortalecer departamento financeiro - Criar Fluxo de caixa
7. Necessidade de Capital de Giro	Endividamento Liquido Corrente = (Ativo Corrente - Estoque) / Passivo Corrente	- Criar Demonstrativos de resultados - Criar Balanço Financeiros
8. Centralização das atividades	Numero de Departamentos existentes	- Criação do orgonograma com atribuições da organização
9. Divisão das tarefas	Estoque médio	- Criação do orçamentos mensais e trimestrais (partindo das capacidades e ajustando a vendas previstas)
	Atrasos de entrega do produto	
	Ociosidade das máquinas	

Os indicadores são os monitoradores dos fatores críticos, então, deve aproximar se ao máximo destes. Segue um detalhamento como foi escolhido cada indicador com base cada fator crítico:

- 1) Falta de processo de qualidade (Indicador Rejeição de Produtos) – a rejeição de produto (interno e externo) é o definidor maior da qualidade do produto que está sendo entregue. A rejeição interna são os refugos de processo ou erros durante a elaboração, já o externo é as rejeições por o cliente não ser atendido dentro a especificação informada do produto. **Quanto menor, melhor.**

Fórmula de cálculo = Quantidade rejeitada / Quantidade Produzida

- 2) Crescimento dos concorrentes (Indicador *market share* dentro de Centro Comerciais) – o *market share* permitirá a identificação de novos concorrentes, ou o que os antigos estão fazendo diferente, permitindo a empresa adotar novas medidas, a fim de que não perca seus consumidores. **Quanto maior % de participação da empresa em estudo, melhor, pois terá uma maior participação no mercado.**

Fórmula de cálculo = Vendas da Organização em estudo / Vendas no Centro Comercial no setor de alimentos.

- 3) Baixa escolaridade dos colaboradores/gerente (Indicador Nível de Estudo dos funcionários/gerentes) - A escolaridade média dos funcionários identifica a educação de seus funcionários, a maior educação desses possibilita funcionários mais capacitados para exercer suas atividades. **Quanto maior a média, melhor.** Conforme Tabela 3.4.

Tabela 3.4 – Nível de escolariedade

ESTUDO	PONTUAÇÃO
SEM ESTUDO	0
FUNDAMENTAL	1
MÉDIO	2
GRADUAÇÃO	3
PÓS-GRADUAÇÃO	4

Fórmula de Cálculo = Soma de Pontos dos Funcionários / Número de Funcionários

- 4) Envolvimento dos funcionários (% de sugestões por funcionários) – o envolvimento dos funcionários pode ser medido pela quantidade de idéias fornecidas por eles,

mostrando sua contribuição para o desenvolvimento da organização. **Quanto mais, melhor.**

Fórmula de Cálculo = Sugestões / Número de Funcionários

- 5) Baixa disponibilidade de crédito (Indicador Liquidez Geral) – a liquidez geral é o índice que mede o endividamento da organização, **quanto maior o índice, mais a empresa está em endividamento e menos crédito tem no mercado.**

Fórmula de Cálculo = Liquidez Geral = Ativo / (Passivo – Patrimônio)

- 6) Necessidade de capital de giro (Indicador Endividamento Líquido Corrente) – a necessidade de capital é fator indispensável na organização, principalmente no Brasil, onde as taxas de juros são altas, o índice de endividamento líquido corrente permite identificar a capacidade da organização, pagar seus compromissos a curto prazo, **quanto maior melhor, porém muito alto pode afetar na rentabilidade da organização, já que terá muito recursos sem movimentação.**

Fórmula de Cálculo = Liquidez Geral = (Ativo Circulante – Estoque) / Passivo Circulante

- 7) Centralização das atividades (Indicador Número de Departamentos Existentes) – a centralização das atividades deve ser contornada, pois quanto mais funcionários ajudando, mais inteligência estará sendo utilizada para desenvolver a empresa; o número de departamento permite identificar se tudo está concentrado, **quanto mais, melhor.**

Fórmula de Cálculo = Soma de Departamentos Existentes

- 8) Divisão das tarefas (Indicadores Atraso de Entrega, Ociosidade das Máquinas e Estoque Médio) – Esse fator crítico gera, como resultado, o produto final; então, por isto precisa vários indicadores informando como está o desempenho do processo, o indicador atraso de entrega, informa quantos dos pedidos não foram entregues no momento estabelecido, **assim, quanto menor, melhor;**

Fórmula de cálculo = Números de Atrasos / Números de Entregas

O Indicador Ociosidade das Máquinas informa quanto tempo as máquinas ficaram paradas por quebras ou demanda, **quanto menor, melhor, pois assim os recursos estão sendo utilizados ao máximo;**

Fórmula de cálculo = Horas paradas / Horas Disponível.

O indicador Estoque Médio, identifica a média do estoque ao longo de um período, **quanto menor, melhor, pois está comprometendo menos o fluxo de caixa.**

Fórmula de cálculo = Soma de Estoque / Soma de Períodos.

#### **Passo 7 - Gerenciamento do BSC:**

Após a definição dos indicadores e plano de ação, é necessário para a eficácia desta metodologia, a implantação do BSC com a participação de todos os departamentos, e esses passarem a utilizar o BSC, mencionado por Carvalho (2006), “como um projeto de mudanças estratégicas que incluem cada detalhe da empresa, pois os bons resultados exigem um gerenciamento de tempo e ênfase em prioridades bem definidas para que se possa implementar uma estratégia vista de cima para baixo”.

Para a avaliação periódica, sugerido por Kaplan & Norton (2001), a qual será verificada a maturidade e oportunidades do BSC, é necessário um grande conhecimento sobre o BSC. Por isto, é sugerido que a avaliação seja feita por um consultor externo, que com maior experiência e habilidade irá sugerir as alterações necessárias para a perpetuação do BSC. Com a atividade periódica, são finalizadas as 7 etapas de implantação sugerida por Halbence, apesar da 7ª etapa ser contínua.

A utilização do BSC, em empresas de pequeno porte, pode trazer todos os ganhos de uma empresa de grande porte, sendo o BSC essencial para os dias atuais, para o gerenciamento das organizações, por administrar todas as áreas, como finanças, clientes, processo e capacidade de aprendizagem e aprimoramento os quais darão sustentabilidade a estratégia. A operacionalização da estratégia em indicadores torna-se parte da rotina de todos os colaboradores da organização, permitindo gerar o comprometimento e interação necessários ao sistema, uma vez que todos contribuem para o resultado final.

## 4. CONCLUSÃO

Ao fim do trabalho, pode-se perceber que tanto a revisão literária quanto o estudo de caso foram desenvolvidos para que todos tenham acesso, e possam utilizar esse conhecimento em outras organizações.

A revisão literária procurou trazer o conceito do BSC e um fluxograma para implantação da metodologia, com o objetivo de que a utilização deste conceito possa se perpetuar no negócio, trazendo satisfatórios resultados. Apesar do grande foco de implementação do BSC, ainda ser em organizações de grande porte, a pesquisa, também, conseguiu trazer as dificuldades e oportunidades de aplicações em EPP.

Na aplicação desta metodologia do BSC, na empresa de pequeno porte, é verificado que a Gestão por Indicadores permite um aumento no profissionalismo, capacitando para aumentar sua taxa de sobrevivência atual do e no setor. As principais características de uma EPP como estrutura centralizada, baixa capacidade dos gerentes e transparência dos resultados para os *stakeholders* são suprimidas com o este tipo de gestão.

Na organização em estudo, pode ser observado funcionários mais inseridos nos resultados, conhecendo e priorizando as reais necessidades preteridas para a sustentabilidade da organização. Para os gerentes, foi observado que estes, também, conseguem ter uma maior visão gerencial, por ganho de tempo - já que executa atividades menos operacionais - e em capacidade.

Assim, o trabalho consegue mostrar que a aplicação do BSC aumenta o potencial de sobrevivência da empresa. Aplicando, então, a metodologia à EPP, torna-se em empresas com nível profissional de gestão, passando a diferenciar-se das empresas de grande porte por tamanho, não por competência; ou seja, a eficiência/eficácia é limitada ao potencial de barganha comercial, mas não ao sistema de gestão e dos conhecimentos que os colaboradores detêm sobre a organização.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

CAMP, Robert. *Benchmarking - O caminho da qualidade total*. São Paulo, Cengage, 2002.

CAMPOS, V.C. *Gerenciamento Pelas Diretrizes*. 4ed. Belo Horizonte, INDG, 2004.

CAMPOS, Jose. *Cenário Balanceado*. São Paulo, Aquariana, 1998.

CARDOSO, Julio. *Os arquivos e os sistemas de gestão da qualidade*. Rio de Janeiro, 2004. 119p. (Mestrado - UNIRIO)

CARVALHO, Marly. *Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard*. São Paulo, 2006. (Artigo - Escola Politécnica de São Paulo)

COSTA, Adriano. *Implementando Balanced ScoreCard como ferramenta de gestão*. Porto Alegre, 2006. 108p. (Mestrado – Universidade Federal do Rio Grande do Sul)

CORDEIRO, José. *A energia que move a produção: um dialogo sobre integração, projeto e sustentabilidade*. In: ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXV VIII, Foz de Iguaçu, PR, 2007, *As empresas de pequeno porte, sua importância econômica e mortalidade precoce - Adequação ao modelo de crescimento de Greiner para a utilização de ferramentas gerenciais específicas*.

DOMIGUEZ, Walter. *Introdução ao BSC: teoria e pratica*. Disponível em:

<[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:JTm3nOJj\\_00J:walterdominguez.com/base%2520conhecimento/texto/resumo%2520palestra%2520planejamento.ppt+bsc+exemplo&cd=6&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:JTm3nOJj_00J:walterdominguez.com/base%2520conhecimento/texto/resumo%2520palestra%2520planejamento.ppt+bsc+exemplo&cd=6&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br)>. Acesso em: 28 jun 2010.

DORNELAS, Jose. *O que causa o fechamento precoce das empresas brasileiras*. Disponível em: <<http://www.josedornelas.com.br/artigos/o-que-caoa-o-fechamento-precoce-das-empresas-brasileiras/>>. Acesso: 15 jun 2010.

DRUCKER, Peter F. *Introdução à administração*. São Paulo, Pioneira Thomson, 2002.

DRUCKER, Peter. *A profissão de administrador*. São Paulo, Pioneira, 1998.

FERNANDES, A. da C. A energia que move a produção: um dialogo sobre integração, projeto e sustentabilidade. In: ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXVVIII, Foz de Iguaçu, PR, 2007, *ScoreCard dinâmico – em direção à integração da dinâmica de-sistema do Balanced ScoreCard*

GABRIEL, Sergio. *A influência da micro e pequena empresa no desenvolvimento econômico do Brasil*. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/15734/1/A-Influencia-da-Micro-e-Pequena-Empresa-no-Desenvolvimento-Economico-doBrasil/pagina1.html#ixzz12woTppwA>>. Acesso em: 20 out 2010.

GARCIA, Mauricio. *Um modelo de Balanced Scorecard aplicado a instituições privadas de ensino superior*. Disponível em: <[http://www.mgar.com.br/mgPdf/2006\\_03\\_BSC.pdf](http://www.mgar.com.br/mgPdf/2006_03_BSC.pdf)> Acessado em: 19 novembro 2010

GONÇALVES, A. e KOPROWSKY, S.O. *A pequena empresa no Brasil*. São Paulo, USP, 1995.

GRANDO, João. Para ele, o conselho é pouco. *Revista Exame*, São Paulo, Ano 44, Edição 980, Número 21, p. 98 – 100.

GUEDES, Terezinha. *Aprender fazendo Estatística*. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/1880799/Estatistica-Descritiva>>. Acesso em: 16 nov 2010.

HERRERA, Wagner. *Os Indicadores na Gestão*. Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Indicadores\\_na\\_Gestao.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Indicadores_na_Gestao.htm)>. Acesso em: 30 maio 2010.

HERRERA, Wagner. *Gestão do Conhecimento*. Disponível em: <<http://wagnerherrera.blogspot.com/>>. Acesso em: 15 maio 2010.

KASSAI, Silvia. *As empresas de pequeno porte e a contabilidade. Cadernos de estudos Fipecafi*. São Paulo, v. 9, n° 15, p. 60-74, jan/ jun. 1997. Disponível em: <www.fipecafi.com.br>. Acesso em: 20 set 2004.

KAPLAN, Robert. S. , NORTON, David P. *A Estratégia em Ação*. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

KAPLAN, Robert. S., NORTON, David P. *Organização Orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro, Campus, 2001.

LACORTE, Edson. *A microempresa e a empresa de pequeno porte no direito brasileiro*. Franca, 2005. (Graduação – UNESP)

LIMA, Emanuel. *Indicadores de desempenho*. Disponível em: <[http://www.ogerente.com.br/novo/colunas\\_ler.php?canal=10&canallocal=31&canalsub2=101&id=1182](http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=10&canallocal=31&canalsub2=101&id=1182)>. Acesso em: 25 maio 2010.

LUCCA, E.A. de. *O aprendizado da competitividade: o Brasil competitivo e as micro e pequenas empresas*. Disponível em: <<http://administracao.memes.com.br/jportal/portal.jsf?post=3753>> Acessado em 11 novembro 2010

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração*. São Paulo, Atlas, 2006.

MONTAÑO, C. *Microempresa na era da globalização*. São Paulo, Cortez, 1999.

NUNES, ELIANE. *Microempresa e empresa de pequeno porte: importância, dificuldade e soluções no meio econômico*. Disponível em: <<http://www.franca.unesp.br/Eliane%20Patricia%20Delgado%20Nunes.pdf> >. Acesso em: 20 out 2010.

SLACK, N. *Administração da Produção*. São Paulo, Atlas, 1996.

SOARES, Cristina. *Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do Balanced ScoreCard para pequenas empresas*. Porto Alegre, 2001. P. 132 (Pós Graduação – Universidade Federal do Rio Grande do Sul)

SOFIATTI, Daiane. *Comportamento dos fatores determinantes da oferta de crédito nos municípios catarinenses no período de 1999 a 2004*. Chapecó, 2007. p. 38 (Graduação – Santa Catarina)

SILVA, Leandro. *O Balanced ScoreCard e o Processo Estratégico*. São Paulo, 2003.

## Anexo I – Organização sobre conhecimento da empresa

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**  
**CENTRO DE TECNOLOGIA E GEOCIÊNCIAS**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**Orientadora:** Caroline Miranda Mota

**Aluno:** Artur Moreira

**Finalidade:** Elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso

### Questionário – Sobre conhecimento da empresa:

	Pergunta	Padrão de resposta	Resposta
Conhecimento da empresa	1. Conhecimento do Planejamento Estratégico da organização?	Sim/Não	
	2. Conhecimento dos Objetivos?	Sim/Não	
	3. Conhecimento dos indicadores?	Sim/Não	
	4. Contribuição do funcionário na organização?	Alta/Média/Baixa	
	5. Conhece os principais concorrentes?	Sim/Não	
	6. Conhece os principais clientes?	Sim/Não	
Dados funcionário da empresa	7. Tempo de trabalho na empresa	Anos	
	8. Escolaridade	Ensino Fundamental/Médio/Superior	
	9. Cargo	Operação/Gerência/Suporte	