

<http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372020v14n1p2642>

**Desenvolvimento de um *balanced scorecard* para uma empresa comercial de pequeno porte**

**Development of a balanced scorecard for a small business**

***Amanda Letícia Moro de Paula***

Universidade Federal do Paraná

[moro.amanda06@gmail.com](mailto:moro.amanda06@gmail.com)

***Natan Bertoni de Almeida***

Universidade Federal do Paraná

[natan\\_0204@hotmail.com](mailto:natan_0204@hotmail.com)

***Rafaela Baptista da Silva***

Universidade Federal do Paraná

[r.rafabaptista@hotmail.com](mailto:r.rafabaptista@hotmail.com)

***Henrique Portulhak***

Universidade Federal do Paraná

[henrique.portulhak@ufpr.br](mailto:henrique.portulhak@ufpr.br)

***Arykã José de Paula***

Universidade Federal do Paraná

[arykaufpr@gmail.com](mailto:arykaufpr@gmail.com)

**RESUMO**

A representatividade econômica das micro e pequenas empresas no Brasil vêm crescendo, ainda que inseridas no contexto econômico desafiador. Entretanto, os pequenos empresários ainda se mostram resistentes à utilização adoção de ferramentas de gestão que auxiliem na utilização eficiente de recursos, na tomada de decisão e nos processos de controle. Neste sentido, o estudo teve como objetivo o desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* para uma empresa comercial de pequeno porte. Em termos metodológicos, foi aplicada a estratégia de proposição de planos e programas e foram necessárias entrevistas semiestruturadas, observações participantes e análises documentais como instrumentos de pesquisa. A proposta de *Balanced Scorecard* teve como base as diretrizes estratégicas da organização objeto de estudo e foi composta pela definição de indicadores, metas, prazos, áreas responsáveis e conta com a sugestão de iniciativas estratégicas, podendo servir de base para o planejamento orçamentário. O estudo oferece subsídios para o desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* para empresas

semelhantes, demonstrando que as ferramentas contemporâneas de contabilidade gerencial como esta podem ser aplicáveis a qualquer empresa, independentemente do seu porte.

**Palavras-chave:** contabilidade gerencial, pequenas empresas, avaliação de desempenho, *Balanced Scorecard*.

## ABSTRACT

The economic representativeness of micro and small companies in Brazil has been growing, although inserted in the challenging economic context. However, small business owners are still resistant to the use of management tools that help in the efficient use of resources, decision making and control processes. In this sense, the study aimed to develop a Balanced Scorecard for a small commercial company. In methodological terms, the strategy of proposing plans and programs was applied and semi-structured interviews, participant observations and documentary analyzes were necessary as research instruments. The Balanced Scorecard proposal was based on the strategic guidelines of the organization under study and was composed of the definition of indicators, goals, deadlines, responsible areas and has the suggestion of strategic initiatives, which can serve as a basis for budget planning. The study offers subsidies for the development of a Balanced Scorecard for similar companies, demonstrating that contemporary management accounting tools like this can be applicable to any company, regardless of its size.

**Keywords:** management accounting, small companies, performance evaluation, Balanced Scorecard.

## 1. INTRODUÇÃO

A conjuntura adversa por que passa o Brasil torna mais desafiador o ambiente para micro, pequenas e médias empresas (SOUZA; LIMA; OLIVEIRA, 2016). Os pequenos negócios respondiam, em 2011, por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. As cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas no país representavam 27% do PIB, um resultado que vem crescendo nos últimos anos. Segundo Luiz Barretto, presidente do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), “o empreendedorismo vem crescendo muito no Brasil nos últimos anos e é fundamental que cresça não apenas a quantidade de empresas, mas a participação delas na economia” (SEBRAE, 2014).

Conforme dados publicados pelo SEBRAE em 2014, a produção gerada pelas micro e pequenas empresas quadruplicou em dez anos, saltando de R\$ 144 bilhões em 2001 para R\$ 599 bilhões em 2011, em valores da época. As micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no Comércio no Brasil, já que respondem por 53,4% do PIB deste setor. O presidente do SEBRAE considera que tais informações demonstram a importância de incentivar e qualificar os empreendimentos de menor porte, inclusive os microempreendedores individuais, ressaltando que os pequenos negócios empregam 52% da mão de obra formal no país e respondem por 40% da massa salarial brasileira (SEBRAE, 2014).

Segundo Kassai (1997), o empreendedor, após iniciar seu negócio, acaba por assumir um papel gerencial, contudo muitos destes empreendedores não possuem formação ou conhecimento específico da área, o que leva a uma fragilidade administrativa dessas organizações. Para a autora, uma das principais dificuldades dos empreendedores no papel de gestores está ligada ao desconhecimento de elementos relacionados à gestão financeira e à contabilidade, especialmente quanto às potencialidades de informações, sistemas e métodos contábeis para subsídio à tomada de decisão, ou seja, funções de contabilidade gerencial.

Apesar de bem aceita nas médias e, principalmente, nas grandes empresas, funções de contabilidade gerencial e controladoria encontram resistência nas MPEs. A falta de estudos específicos que demonstrem sua importância como ferramenta de gestão não permite aos gestores o conhecimento das vantagens que ela pode proporcionar (FERNANDES; GALVÃO, 2016). Além disso, considera-se que a aplicação de ferramentas como o *Balanced Scorecard* é incipiente nas MPEs (LIMA; IMONIANA, 2008), ou até mesmo são ferramentas pouco conhecidas por seus gestores (SPACEK; JONES, SILVA, 2017).

Como é possível depreender, o cenário no qual as empresas de pequeno porte estão inseridas apresenta avanços, com crescente produção, geração de emprego e relevante contribuição ao PIB brasileiro, porém o desenvolvimento dessas empresas também apresenta desafios devido à economia atual do país, que expõe fatores que influenciam negativamente o consumo. A contabilidade gerencial pode ser útil como instrumento de melhoria para atuação e adaptação ao mercado, propiciando visão mais clara dos negócios ao implantar ferramentas como planejamento, orçamento, avaliação e controle. Porém, empresas de pequeno porte geralmente não adotam esses recursos como meio de um eficaz avanço de seus negócios.

Levando em consideração esse contexto, apresenta-se como a seguinte questão: **como pode ser desenvolvido um *Balanced Scorecard* para uma empresa comercial de pequeno porte?** Dessa forma, a presente investigação teve como objetivo geral desenvolver uma proposta de ferramenta de avaliação de desempenho – no caso, um *Balanced Scorecard* – para uma empresa comercial de pequeno porte. Em específico, a investigação buscou definir para a empresa objeto do estudo o seu mapa estratégico, um conjunto de indicadores e metas de desempenho, além das iniciativas necessárias para a consecução de seu plano estratégico.

Como já mencionado, Fernandes e Galvão (2016) indicam que há uma escassez de estudos específicos que demonstrem a importância da controladoria e de suas ferramentas de gestão em MPEs e, por consequência, os gestores e empresários frequentemente desconhecem as vantagens que ela pode proporcionar, sendo esta uma justificativa teórica para a investigação. Os autores apontam que este é um tema pouco valorizado nas MPEs, apesar de bem aceito nas médias e, principalmente, nas grandes empresas, considerando que é possível adaptar processos de controladoria ao porte e às necessidades específicas de cada empresa, independente do setor de atuação e de suas características.

Quanto às justificativas práticas e sociais, é válido ressaltar que a participação das MPEs na economia brasileira cresceu exponencialmente nos últimos 30 anos e é inquestionável o relevante papel socioeconômico evidenciado por essas empresas, segundo estudo publicado em meados de 2014 desenvolvido pelo SEBRAE em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV). Com dados estatísticos, o estudo denota que em 2011 os pequenos negócios representaram 27% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, dos quais 53,4% foram oriundos do setor de comércio e aponta que as MPEs em 2011 correspondiam a 70% dos empregos formais no comércio. (SEBRAE, 2014).

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 BALANCED SCORECARD

De acordo com Oliveira (2005), a implantação de planejamento estratégico de uma empresa contempla os processos de controle e avaliação, entre os quais está a avaliação de desempenho. Kaplan e Norton em “A Estratégia em Ação” expõem uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida em 1997. Para estes autores, as medidas de desempenho financeiras tradicionais não são suficientes para garantir e avaliar o desempenho de uma organização na implantação de sua estratégia. Partindo das necessidades de avaliação de desempenho de uma empresa, Kaplan e Norton (1997) desenvolveram o *Balanced Scorecard*

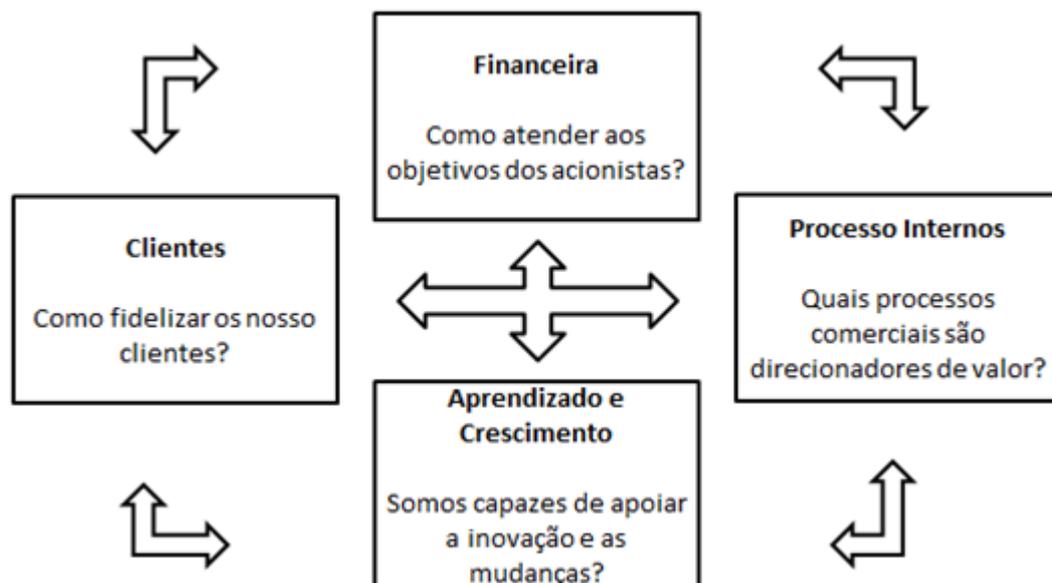
(BSC), que transpõe a missão e as estratégias utilizadas pelas empresas em um conjunto abrangente de indicadores de desempenho.

O *Balanced Scorecard* preserva as medidas financeiras tradicionais. Mas as medidas financeiras tradicionais contam a história de acontecimentos passados, uma história adequada para empresas da era industrial, quando os investimentos em capacidade de longo prazo e relacionamento com os clientes não era fundamental para o sucesso. Entretanto, as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas da era da informação devem seguir na geração de valor futuro investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação (p. 8).

Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC incrementa as medidas financeiras tradicionais, acrescentando vetores que impulsionam o desempenho futuro. De acordo com os autores, esse conjunto de medidas permite que executivos avaliem se está ocorrendo geração de valor aos clientes atuais e em potencial e direcionem a atuação interna e os investimentos em pessoal, sistemas e procedimentos para um melhor resultado futuro. Como afirma Nørreklit (2000), uma das principais contribuições oferecidas pelo modelo BSC é a evidenciação da ligação entre medidas não financeiras à estratégia organizacional, levando os gestores a uma identificação mais clara das métricas mais críticas para o negócio.

Sendo assim, o BSC produz a partir da missão e da estratégia da empresa os objetivos e as medidas da empresa sobre quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. A Figura 1 apresenta as quatro perspectivas.

**Figura 1** - As quatro perspectivas do BSC



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Para Kaplan e Norton (1997), pela perspectiva financeira, o BSC deve descrever a estratégia, interligando os objetivos financeiros às demais perspectivas, para que o desempenho econômico pretendido seja alcançado no longo prazo. Para os autores, os objetivos financeiros servem de base para todas as demais perspectivas do BSC, dado que as medidas tomadas na empresa devem ter uma relação de causa na qual o efeito é uma melhora no desempenho financeiro. Kaplan e Norton (1997) apontam como indicadores financeiros essenciais o retorno sobre o investimento, a lucratividade, aumento/mix de receita e a produtividade da redução de custos.

Se tratando de clientes, na concepção do BSC, as empresas devem identificar os segmentos de mercado que vão atuar, visto que são esses os responsáveis pela produção dos componentes da receita objetivados pela empresa. Kaplan e Norton (1997) destacam a necessidade da formulação e da implantação de medidas essenciais de resultado, como a satisfação do cliente, a retenção do cliente, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes entre outros. Esses indicadores permitem que os gestores de cada unidade do negócio avaliem e articulem as estratégias relacionadas aos clientes, de modo que sejam alcançados maiores lucros financeiros futuros. Dessa maneira, pela perspectiva do BSC tanto a missão quanto a estratégia da empresa devem ser traduzidos para um segmento específico de clientes e/ou mercado, e esse deve ser do conhecimento de todos os membros da organização.

Pela perspectiva dos processos internos, Kaplan e Norton (1997) afirmam que, realizar melhoras nos processos operacionais é o foco de medida de desempenho de maioria das empresas. O BSC auxilia a empresa a identificar quais são os processos que garantem a satisfação dos clientes, e que geram os melhores resultados para os objetivos financeiros, definindo uma cadeia de valor aos processos internos por meio do processo de inovação, que consiste no desenvolvimento de soluções para as necessidades atuais e futuras dos clientes, dos processos de operações, que engloba a execução dos serviços aos clientes, e com o serviço de pós-venda, no qual os serviços de pós-venda complementam o valor do produto aos clientes.

Na visão de Kaplan e Norton (1997), a perspectiva de aprendizado e crescimento, oferece a infraestrutura de consecução dos objetivos financeiros, de clientes e dos processos internos, construindo-a com intuito de gerar crescimento e melhorias de longo prazo. Embora seja menos desenvolvida que as demais perspectivas do BSC, os vetores de desempenho para o aprendizado e o crescimento provêm basicamente dos funcionários, dos sistemas e do alinhamento organizacional. As estratégias para um desempenho de qualidade exigem um investimento significativo em cada um desses vetores, e as consequentes melhoras de resultado desses investimentos no futuro devem ser inseridas no BSC. Kaplan e Norton (1997) apontam como medidas essenciais de aprendizado e crescimento a satisfação dos funcionários, a retenção de funcionários e a lucratividade por funcionário.

Após a construção do BSC, o mesmo deve ser comunicado a empresa. Kaplan e Norton (1997) afirmam que os *scorecards* devem ser comunicados a todos os níveis da organização e que esse alinhamento simplifica o estabelecimento de metas locais, a responsabilidade pela orientação estratégica e o *feedback*. Em consequência, como argumentam Banker, Chang e Pizzini (2004), modelos de avaliação de desempenho como o BSC tornam-se capazes de proporcionar a gestores e funcionários de diversos níveis hierárquicos informações sobre como suas ações impactam no desempenho da organização como um todo.

Segundo Filgueiras, Barros e Gomes (2009), a implementação do BSC engloba a representação da estratégia em termos operacionais a partir da visão da empresa, ou seja, é o desenho dos mapas operacionais. A estratégia definida deve ser comunicada no sentido vertical e horizontal da estrutura, alinhando os objetivos individuais aos definidos pela organização. O planejamento do negócio consiste, então, na alocação dos recursos de acordo com a estratégia da instituição. A capacidade de fazer da gestão estratégica um processo contínuo é conhecido como processo de *feedback* e aprendizado.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que o BSC se torna fundamental para a empresa quando alinha e apoia alguns processos-chave, tais como:

- Esclarecimento e atualização de estratégia;
- Comunicação da estratégia a toda a organização;
- Alinhamento de metas de departamentos e indivíduos à estratégia;
- Identificação e alinhamento das iniciativas estratégicas;
- Associação dos objetivos estratégicos às metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- Alinhamento das revisões estratégicas e operacionais;

- Obtenção de *feedback* para fins de conhecimento e aperfeiçoamento da estratégia.

## 2.2 DESENVOLVIMENTO DE UM *BALANCED SCORECARD*

Para Atkinson et al. (2000), o BSC é um sistema de avaliação de desempenho que a empresa utiliza para monitorar seus objetivos primários e secundários. Ele explica que o *scorecard* equilibra as medidas de desempenho considerando os resultados e as causas sobre os objetivos primários e ainda defende que a ferramenta propicia o desenvolvimento de um sistema consistente e inclusivo de planejamento e controle, permitindo que o gestor (ou empresário) visualize a diferença entre empresas bem-sucedidas e fracassadas.

Kaplan e Norton (1997) indicam os primeiros passos no processo de implementação do BSC:

- Esclarecer a visão e estratégia da empresa;
- Comunicar a estratégia corporativa a todos os colaboradores;
- Delegar iniciativas estratégicas simultaneamente a mais de um setor;
- Orientar cada setor para que desenvolva sua própria estratégia, em coerência com a estratégia da empresa.

Em convergência, Oliveira, Perez e Silva (2015) sugerem as seguintes etapas na elaboração e implantação do BSC:

- 1ª fase - Definição da estratégia, a qual servirá como “matéria-prima” na elaboração do BSC;
- 2ª fase - Desenho do mapa estratégico, com intuito de desmembrar a estratégia (definida na fase anterior) vinculando-a às principais áreas operacionais;
- 3ª fase - Aplicação prática e controle através de indicadores de desempenho para avaliar o sucesso das ações traçadas na 2ª fase.

Logo na 1ª fase é possível estabelecer o elo entre o planejamento estratégico e o *scorecard*. O planejamento e estratégia bem definidos direcionam o rumo que a empresa deve seguir, sendo que a realização desta primeira etapa é responsabilidade da alta administração. A 2ª fase trata da operacionalização da estratégia aos níveis mais baixos da hierarquia, na qual é necessário fragmentar a estratégia organizacional em objetivos exequíveis por setores e de acordo com as quatro perspectivas do *scorecard*: clientes, financeiro, processos internos e aprendizados e crescimento. Deve, portanto, funcionar como uma reação em cadeia: se os objetivos setoriais/secundários são alcançados, a estratégia organizacional/objetivo principal também será (OLIVEIRA; PEREZ; SILVA, 2015).

A 3ª e última fase é de prática e avaliação, na qual são utilizados os indicadores de desempenho para correlacionar os dados financeiros e não financeiros, os fatos ocorridos e esperados, o passado e a expectativa para o futuro. Oliveira, Perez e Silva (2015) explicam que os indicadores a utilizar dependerão do ramo de atuação da empresa, assim como de seus objetivos, ou seja, não há um padrão pré-estabelecido. De acordo com Neely et al. (1997), a definição dos indicadores de desempenho é uma fase crítica para o sucesso de um BSC, visto que, caso haja uma definição inadequada das medidas de desempenho, isto pode acarretar em comportamentos disfuncionais dos funcionários da organização.

Em complemento, Atkinson et al. (2000) sugerem e explicam alguns passos fundamentais à implementação de um BSC. Estes passos são explicitados no Quadro 1.

**Quadro 1** – Passos para a implantação de um BSC

Item	Passo	Descrição
1	Definir os objetivos primários	Essa é uma etapa simples e, geralmente, bem-feita porque a maioria das empresas da iniciativa privada busca lucro e, então, delimita como seu objetivo primário o aumento da riqueza de seus acionistas.

2	Compreender como os <i>stakeholders</i> e os processos contribuem para o alcance dos objetivos primários	Esta é uma etapa fundamental, porém complexa, pois trata acerca da capacidade de a empresa relacionar, por exemplo, seus programas motivacionais para funcionários ao efeito em seu desempenho e, consequentemente, no aumento do lucro.
3	Desenvolver objetivos secundários que direcionem aos objetivos primários	Esta etapa envolve os gastos necessários para a melhoria dos processos e do desempenho e a extensão dos indicadores de desempenho aos níveis operacionais da hierarquia.
4	Especificar e tornar públicas suas convicções acerca de processos que geram resultados	Esta atitude desperta senso de responsabilidade e podem ser inspiradoras.

Fonte: elaborado a partir de Atkinson et al. (2000)

Além dos pontos indicados por Atkinson et al. (2000), conforme o Quadro 1, vale reforçar a relação direta existente entre o planejamento estratégico e o BSC e a importância de uma estratégia bem definida, enfatizadas por Oliveira, Perez e Silva (2015). Em complemento, estes autores aliam a utilização do BSC com a necessidade de trabalhar nas empresas com expectativas e incertezas sobre o futuro e não somente com informações baseadas em fatos passados. Kaplan e Norton (1997) ainda reforçam que o BSC não substitui ou elimina a função dos indicadores financeiros, mas integra-os a um sistema gerencial mais equilibrado que vincula o desempenho operacional de curto prazo a objetivos estratégicos de longo prazo.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de elaborar uma proposta de BSC para uma empresa comercial de pequeno porte objeto deste estudo, a estratégia metodológica utilizada foi a proposição de planos e programas. Segundo Martins e Theóphilo (2007), essa estratégia é caracterizada por apresentar soluções para problemas diagnosticados, podendo ou não a empresa objeto de estudo implementar os planos e programas. Os autores explicam que os pesquisados (para este projeto, o administrador/empresário e funcionários) agem em conjunto com os pesquisadores para analisar a realidade presente, identificar os problemas, buscar e experimentar soluções.

Para realizar a proposição foram necessários alguns instrumentos, especialmente na primeira fase – que visa diagnosticar os problemas – tais como entrevistas diretas com o administrador e proprietário da empresa objeto de estudo, análise de documentos formais e informais e observação participante *in loco*. O estudo foi realizado numa janela de tempo longitudinal, no período de oito meses, de março a outubro de 2017. Em concordância com Cooper e Schindler (2016) o tipo painel permite ao pesquisador estudar a mesma situação e pessoas através do tempo, o que conflui com a necessidade deste projeto para atingir o objetivo estabelecido.

Para Martins e Lintz (2013) o estudo começa com um plano incipiente que vai delineando-se mais claramente à medida que se desenvolve. Inicialmente, são colocadas algumas questões, ou pontos críticos, que vão sendo explicitados, reformulados, ou mesmo abandonados, à medida que o estudo avança. A fase exploratória coloca-se como fundamental para a definição do escopo do objeto de estudo, é o momento de estabelecer os contatos iniciais para o trabalho de campo. Segundo Cooper e Schindler (2016) o objetivo da exploração inicial é ajudar o pesquisador a entender o problema gerencial e desenvolver a questão gerencial. Estágios posteriores são elaborados para desenvolver a questão de pesquisa e, no fim, as questões investigativas e de mensuração.

Para realizar o diagnóstico da organização, com o objetivo de fundamentar a proposta de avaliação de desempenho, foi utilizado um modelo de entrevista semiestruturada, como proposto por Bryman (2012). Segundo este autor, a pesquisa semiestruturada prevê uma lista

de perguntas que permitem que o entrevistado responda abertamente, fornecendo mais ou menos informações de acordo com o seu desejo e seu conhecimento. A entrevista foi realizada pessoalmente com o sócio administrador e fundador, *in loco* na empresa em questão e foram obtidas as informações necessárias para iniciar a análise. Em suma, o roteiro de entrevista para a fase diagnóstica contou com as questões apresentadas no Bloco 1 do Apêndice A.

Já a elaboração do BSC teve como base a estratégia de desenvolvimento dada por Oliveira, Perez e Silva (2015), conforme descrito no referencial teórico, tópico consistindo basicamente na definição da estratégia e no desenho do mapa estratégico. Para tal, foi realizada uma entrevista semiestruturada *in loco* com o proprietário da empresa objeto de estudo, a fim de que, após a análise da situação atual, fosse possível elaborar uma proposta de BSC para a organização. Para esta fase, foram consideradas as questões apresentadas no Bloco 2 do Apêndice A deste artigo.

## 4. RELATÓRIO DE ANÁLISE EMPÍRICA

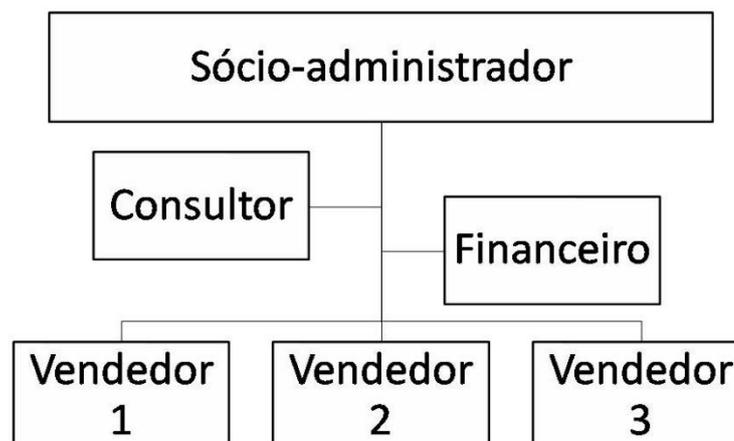
### 4.1 DESCRIÇÃO DO CASO

A empresa comercial de pequeno porte alvo de estudo deste estudo, Alfa (nome fictício), foi fundada em 2009 e comercializa rolamentos e retentores. O proprietário-fundador atuava neste ramo antes de empreender e escolheu um nicho bem específico para o seu negócio: produtos de toda a linha automotiva.

O proprietário optou desde a abertura por trabalhar com um estoque formado por mercadorias muito demandadas, mas pouco ofertadas neste segmento. Como citado, o foco principal é destinado a toda a linha automotiva, mas também há uma linha industrial e agrícola. A Alfa localiza-se em Curitiba, estrategicamente próxima a oficinas mecânicas que frequentemente precisam e buscam seus produtos.

Atualmente trabalham na Alfa quatro colaboradores, incluindo o sócio administrador. Também há um consultor que presta serviços e responde diretamente ao sócio. A Figura 1 apresenta o organograma para facilitar esta compreensão.

Figura 2 - Organograma da empresa Alfa



Fonte: Dados da pesquisa

O faturamento médio anual é de cerca de R\$ 1,1 milhão. As vendas são realizadas principalmente em Curitiba e Região Metropolitana, mas também há clientes no interior do Paraná, em Santa Catarina e em São Paulo.

## 4.2 DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO

Para diagnosticar a situação atual da empresa Alfa, foi realizada uma entrevista semiestruturada com o proprietário-fundador em março de 2017. Nesta entrevista, constatou-se que a empresa em questão não possui qualquer tipo de planejamento que oriente seu funcionamento. Contudo, o proprietário informou que está participando do programa “Varejo Mais”, promovido pelo SEBRAE com o intuito de profissionalizar os processos do seu negócio.

A princípio, o proprietário foi questionado quanto ao planejamento estratégico. Ele afirmou que desconhece os três pilares do planejamento: a missão organizacional, a visão e os valores permanentes. Ele também não conseguiu esclarecer quais são os objetivos para a Alfa a médio e longo prazo. O proprietário avaliou o conhecimento de mercado e a exclusividade de seus produtos como pontos fortes da sua empresa e o preço como um ponto fraco. No que diz respeito às oportunidades, contou que visualiza o e-commerce e, em contrapartida, visualiza o preço como uma ameaça.

Na mesma entrevista, o proprietário contou que não avalia de maneira formal o desempenho da empresa. De modo geral, ele verifica através de uma planilha em Excel os custos, as despesas e o faturamento mensal e calcula o saldo. Desde a fundação, a Alfa sempre apresentou resultado financeiro positivo - de acordo com o controle praticado pelo proprietário - com pequenas variações para baixo em alguns períodos. O proprietário considera o desempenho satisfatório por que a empresa tem lhe gerado lucro.

Diante do diagnóstico realizado, desenvolveu-se inicialmente um planejamento estratégico para a Alfa. Não sendo o foco deste artigo o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico para a organização, expõe-se na sequência os resultados dessa atividade.

Em primeiro lugar, apresenta-se a missão empresarial, definida como: “fornecer rolamentos e retentores às empresas do ramo automotivo e aos consumidores finais com exclusividade e disponibilidade, comprometidos a atender suas necessidades de forma ágil e eficiente, a fim de que sejamos capazes de expandir nossos recursos e honrar os compromissos com nossa equipe de colaboradores”.

Quanto à visão, considerando um horizonte de tempo de cinco anos para aplicação, também foi definida a visão empresarial: “por meio da divulgação segmentada de nossos produtos de acordo com a necessidade de cada cliente, tendo a exclusividade como foco e diferencial da empresa, almejamos ser reconhecidos nacionalmente como comércio de rolamentos automotivos”.

Ainda foram definidos os valores permanentes que norteiam as condutas desejáveis dentro da empresa, assim evidenciados: responsabilidade, confiabilidade, honestidade, transparência e pontualidade. Por fim, após uma análise ambiental (ambiente interno e ambiente externo) da empresa e a partir da missão e visão delimitadas, também foram definidas as diretrizes estratégicas da Alfa:

- a) Criar novos canais de divulgação da empresa a fim de promover a expansão da participação de mercado da empresa;
- b) Elaborar os fluxos das operações é fundamental para a descentralização da informação e a execução operacional de forma eficiente.
- c) Investir em capacitação dos colaboradores, associando ao processo de descentralização da informação, para uma execução eficiente e eficaz dos processos internos.
- d) Aperfeiçoar os controles internos para uma melhor gestão dos recursos internos e para garantir a disponibilidade de produtos em estoque.
- e) Realizar a gestão de custos para aumentar a lucratividade da empresa.

- f) Desenvolver novos canais de vendas para aumentar a exposição dos produtos aos clientes.
- g) Realizar busca de novos fornecedores parceiros para minimizar a dependência de fornecedores.
- h) Conhecimento aprofundado do mercado em que atua, bem como inovações e lançamentos da linha automotiva que poderão influenciar nas vendas atuais e futuras, com a finalidade de aumentar a demanda de produtos diferenciados.
- i) Melhorar o espaço físico, a fim de comportar mais produtos em estoque e otimizar o atendimento aos clientes em termos de praticidade e comodidade.
- j) Padronização das rotinas da empresa: criar procedimentos a serem realizados por cada colaborador, de forma que as metas estabelecidas para determinado período sejam alcançadas.

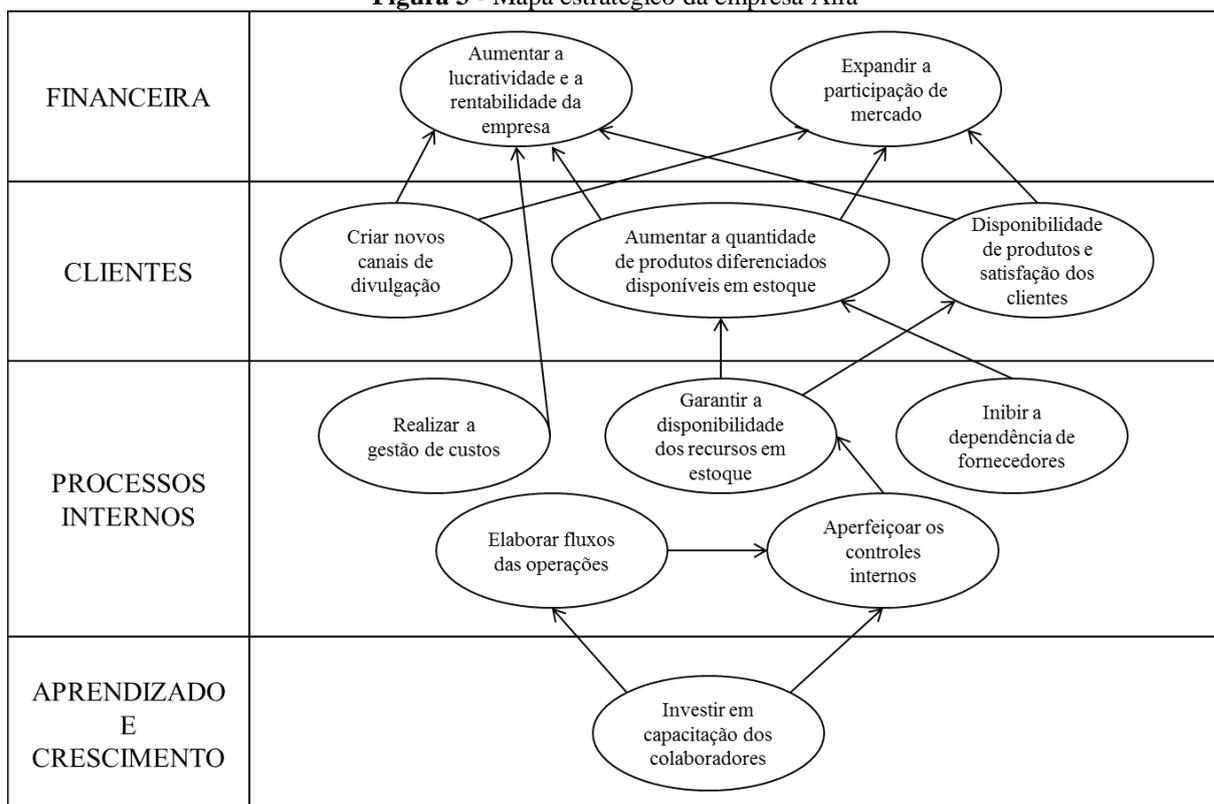
As diretrizes estratégicas sustentaram o desenvolvimento do modelo de avaliação de desempenho proposto por Kaplan e Norton (1997), o que é indicado no tópico a seguir.

#### 4.3 DESENVOLVIMENTO DO BSC

Como explicado no referencial teórico, a primeira etapa para o desenvolvimento do BSC consistiu na definição da estratégia e está diretamente relacionada com o planejamento estratégico. A segunda etapa, por sua vez, consiste na fragmentação da estratégia em objetivos exequíveis pelos funcionários. Sendo assim, baseando-se nas diretrizes estratégicas apresentadas no tópico anterior e em conjunto com o sócio administrador, foram estabelecidos os indicadores para análise de desempenho em acordo com as quatro perspectivas sugeridas para o BSC, assim como as metas, prazos e respectivos responsáveis, além das iniciativas estratégicas. Esta etapa demandou de algumas visitas à empresa e também discussões com o sócio administrador, *in loco* e também por e-mail, entre os meses de maio e julho de 2017.

Apresenta-se na Figura 3 o mapa estratégico elaborado a fim de facilitar a análise de causa e efeito de uma diretriz estratégica sobre outra. Neste mapa, as diretrizes estão classificadas conforme as perspectivas do BSC.

Figura 3 - Mapa estratégico da empresa Alfa



Fonte: Dados da pesquisa

A elaboração deste mapa estratégico, a partir das diretrizes estratégicas da empresa Alfa e com base nas perspectivas do modelo BSC, como ilustrado na Figura 3, subsidiou a elaboração de indicadores, metas (*targets*), prazos, definição de áreas ou funcionários responsáveis para alcance das metas, além da definição das iniciativas necessárias para o alcance de cada indicador, informações obtidas por meio de entrevistas como mencionado na metodologia.

Inicialmente, apresenta-se no Quadro 2 os indicadores, metas, prazos e responsáveis definidos para a perspectiva financeira do BSC da empresa Alfa, estando todos os elementos ligados às diretrizes estratégicas, identificadas nos quadros pela letra que as identifica no tópico 4.2 do artigo.

Quadro 2 – Indicadores, metas, prazos e responsáveis do BSC: perspectiva financeira

Diretriz estratégica	Indicador	Meta / Target	Prazo	Responsável
e	ROA (%) (=resultado líquido/total do ativo)x 100	ROA = 33% (melhorar em 20% em relação ao ano de 2016)	5 anos	Sócio administrador
e	Margem Líquida (%) (=resultado líquido/faturamento) x 100	Alcançar margem líquida de 25%	3 anos	Sócio administrador
e	% de vendas de mercadorias + rentáveis	Melhorar em 50% a venda de mercadorias + rentáveis em relação ao ano de 2016	5 anos	Vendas
a	Receita Bruta de Vendas (em R\$)	Alcançar R\$ 1.880.000,00 em vendas no ano (aumentar em 74,20% em relação ao ano de 2016)	5 anos	Vendas
a	% de participação das vendas para outros estados	10% das vendas sejam para outros estados	1 ano	Vendas

Fonte: dados da pesquisa

Quanto às iniciativas estratégicas necessárias para o alcance das metas definidas para a perspectiva financeira expostas no Quadro 2, para aumentar as vendas das mercadorias mais rentáveis, definiu-se: (i) identificar quais são as mercadorias mais rentáveis; (ii) atuar mais ativamente na divulgação das mercadorias mais rentáveis. Já para aumentar a participação das vendas para outros estados, definiu-se: (i) atuar na divulgação da empresa; (ii) desenvolver novos canais de venda; (iii) desenvolver cadastro de clientes e controle de vendas mais robusto. O Quadro 3 apresenta os indicadores, metas, prazos e responsáveis definidos para a perspectiva de clientes do BSC da empresa estudada.

**Quadro 3** – Indicadores, metas, prazos e responsáveis do BSC: perspectiva de clientes

Diretriz estratégica	Indicador	Meta / Target	Prazo	Responsável
a	Número de canais de divulgação efetiva	4 novos canais de divulgação	5 anos	Sócio administrador
g	Número de estados em que a marca é anunciada	Anúncio em 27 estados	5 anos	Sócio administrador
h	Variedade de produtos disponíveis em estoque	Alcançar 1.400 produtos disponíveis em estoque (Aumentar 40% em relação ao ano de 2016)	5 anos	Sócio administrador
i	Espaço físico da loja	Ampliar o espaço físico em 50 m <sup>2</sup>	1 ano	Sócio administrador
i	% de vendas perdidas por produto indisponível por ano (=vendas perdidas no ano / [vendas realizadas no ano + vendas perdidas no ano])	Limitar vendas perdidas a 3% do total de vendas	5 anos	Sócio administrador

Fonte: dados da pesquisa

A respeito das iniciativas estratégicas para a perspectiva de clientes (Quadro 3), em primeiro lugar, para ampliação de canais de divulgação, indicou-se como iniciativa divulgar a empresa em novos canais (Facebook, grupo de e-mail, jornais impressos, *websites* automotivos, divulgação em eventos automotivos). Para ampliar o número de estados no qual a marca é anunciada, foram definidas as iniciativas: (i) veicular anúncios em canais como revista, jornal, *website* automotivo etc.; (ii) participar de eventos e feiras relacionados a área de atuação.

Quanto à necessidade de aumento da variedade de produtos disponíveis em estoque, elencaram-se as seguintes iniciativas: (i) aquisição de novos produtos; (ii) buscar novos fornecedores com produtos diferenciados; (iii) participar de eventos do ramo com divulgação de novos produtos. Para ampliação do espaço físico, definiu-se a iniciativa de se buscar um imóvel que comporte mais produtos em estoque e com estacionamento, a fim de proporcionar maior comodidade aos clientes e também aos funcionários. Por fim, para diminuição das vendas não concretizadas por ausência de produto em estoque, indicou-se como iniciativas: (i) aumento do número de produtos disponíveis em estoque; (ii) eficiente reposição dos produtos em estoque.

Na sequência, o Quadro 4 exhibe os indicadores, metas, prazos e responsáveis definidos para a perspectiva de processos internos do BSC da empresa estudada.

**Quadro 4** – Indicadores, metas, prazos e responsáveis do BSC: perspectiva de processos internos

Diretriz estratégica	Indicador	Meta / Target	Prazo	Responsável
e	Margem de contribuição (%): (Receita Líquida de Vendas – Custos	Aumentar 15% da Margem de Contribuição em relação	5 anos	Sócio administrador

	Variáveis + Despesas Variáveis)/ Receita Líquida das Vendas	a 2016 (de 35,64% para 41%)		
b	% de processos de compras e vendas mapeados	100% dos mapas de processos de compras e vendas elaborados	6 meses	Sócio administrador
d	% margem de erro dos controles de caixa	Margem de erro dos controles de caixa de 5%	5 anos	Financeiro
d	% de fornecedores e clientes com cadastro completo	Aumentar o detalhamento dos cadastros em 70%, em relação a 2017	5 anos	Vendas
d	% de redução de pagamentos em atraso	Reduzir pagamentos em atraso em 70%, em relação a 2017	5 anos	Financeiro
d	% de redução de clientes inadimplentes	Reduzir recebimentos em atraso em 50%, em relação a 2017	5 anos	Financeiro
d	% margem de erro dos controles de estoque	Margem de erro dos controles de estoque de 5%	5 anos	Vendas
g	% novos fornecedores em relação ao total de fornecedores atuais (ano-base 2016)	Orçar 15% das negociações com novos fornecedores (ano-base 2016)	1 ano	Vendas

Fonte: dados da pesquisa

Quanto às iniciativas estratégicas para a perspectiva de clientes (Quadro 4), para aumento da margem de contribuição, definiu-se as seguintes iniciativas: (i) aumentar a quantidade de produtos vendidos; (ii) reduzir custos e despesas variáveis, porém levando em consideração a expansão da empresa; (iii) implementação de rotinas orçamentárias antes da efetivação de compras. Para o mapeamento dos processos de compra e de venda, indicou-se como iniciativa a elaboração de fluxograma funcional para estes processos. Já para a diminuição de erros no controle de caixa, definiu-se como iniciativa a elaboração de relatórios de controle periódicos dos ativos disponíveis, como conciliações bancárias e sistema de fundo fixo para valores em espécie.

Visando a melhoria nos cadastros de fornecedores e clientes, indicou-se como iniciativas estratégicas: (i) garantir cadastro de fornecedores completo, com todas as informações necessárias para posterior identificação, histórico de cotações e dados que possam auxiliar nas futuras negociações, e (ii) cadastro de clientes completo, segmentado, com todas as informações necessárias para posterior identificação e para facilitar a divulgação dos produtos. Para reduzir os pagamentos em atraso para fornecedores, foram definidas as iniciativas: (i) controle de pagamentos para evitar atrasos e consequentes multas e juros, e (ii) implementação de rotinas financeiras com data de corte para faturamento e compras. Já para redução da inadimplência de clientes, a iniciativa estratégica definida foi a implantação de um controle de recebimentos de clientes: carteira de títulos monitorada para que, se necessário, haja um sistema de cobrança organizado, ou seja, o sistema de cobrança deve ser realizado de acordo com as pendências encontradas na carteira de títulos.

Para a diminuição de margem de erro no controle de estoques, foram formuladas as seguintes iniciativas: (i) controle de estoque diário para cada mercadoria; (ii) monitoramento dos pedidos de vendas para antecipar a apuração dos produtos em estoque; (iii) solicitação das mercadorias aos fornecedores em tempo hábil; (iv) otimizar a comunicação entre a empresa e os fornecedores para evitar a falta dos produtos em estoque - sobretudo os que já tenham sido procurados pelos clientes. Por fim, para ampliar o leque de fornecedores, foram sugeridas as iniciativas: (i) cadastro de fornecedores com atribuição de qualidades e diferenciais a cada um; (ii) registrar as informações de cotações dos fornecedores e seus respectivos produtos e serviços, a fim de aperfeiçoar o processo de negociação; (iii) diversificação de fornecedores para cada produto.

O Quadro 5, por sua vez, apresenta os indicadores, metas, prazos e responsáveis definidos para a perspectiva de aprendizado e crescimento do BSC da empresa estudada.

**Quadro 5** – Indicadores, metas, prazos e responsáveis do BSC: perspectiva de aprendizado e crescimento

Diretriz estratégica	Indicador	Meta / Target	Prazo	Responsável
c	Quantidade de novas atividades repassadas aos funcionários	5 atividades repassadas aos funcionários	5 anos	Sócio administrador
c	Número de <i>feedbacks</i>	2 <i>feedbacks</i> por colaborador por ano	1 ano	Sócio administrador

Fonte: dados da pesquisa

Para a perspectiva de aprendizado e crescimento (Quadro 5), foram definidas as seguintes iniciativas estratégicas para alcance das duas metas de desempenho: (i) identificar e registrar quantas e quais são as atividades realizadas na empresa (compras, vendas, controle de caixa, controle de estoque, financeiro etc.); (ii) capacitar os funcionários para realizar as atividades identificadas; (iii) transferir a responsabilidade pelas atividades aos colaboradores competentes; (iv) definir metas de aprendizado aos colaboradores; (v) manter um ambiente honesto e transparente.

Desta forma, tais informações elaboradas, além de promoverem a tradução da estratégia da empresa em termos operacionais, viabilizam a indicação de metas financeiras e operacionais e de iniciativas estratégicas que possam ser consideradas prioritárias que, por seu turno, poderão servir como subsídio para o planejamento orçamentário da organização para os próximos cinco anos. Com isto, além de se alinhar o planejamento orçamentário e financeiro e as prioridades da organização à estratégia, o BSC possibilita que os responsáveis por cada função organizacional saibam de que forma podem contribuir em suas atividades para que a organização amplie as possibilidades de alcançar a visão almejada.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo possibilitou identificar como pode ser desenvolvido um BSC para uma empresa comercial de pequeno porte, de forma que a ferramenta esteja adequada à realidade da empresa. Nota-se que a proposição de tais ferramentas requer conhecimento acerca do contexto em que a empresa está inserida, tanto interna quanto externamente, ou seja, é necessário compreender seu segmento, sua cultura organizacional, suas metas e objetivos e os principais pontos da sua atuação.

A proposta de realização da avaliação de desempenho organizacional por meio da elaboração do BSC respaldou a proposição de metas e iniciativas que sejam convergentes em prol do crescimento almejado, em linha com as diretrizes estratégicas estabelecidas e, por consequência, com a missão e visão definidas para a organização.

Ressalta-se que, nesta etapa, também foi necessário acessar e analisar as demonstrações contábeis para calcular os índices de avaliação no momento presente, utilizando tais números como base para a realização de projeções de resultado líquido, receita bruta, ROA e margem de contribuição que sejam factíveis e que estejam de acordo com os objetivos estabelecidos. Neste contexto, é válido destacar que a existência de informações contábeis tempestivas e fidedignas é essencial para que haja uma definição adequada de metas que sejam exequíveis e para o acompanhamento da evolução nos resultados da empresa como efeito da implantação do sistema de avaliação de desempenho e da execução das iniciativas estratégicas.

Outro ponto relevante identificado no processo de definição de indicadores e metas de desempenho foi a percepção sobre maneira como a empresa estudada funciona atualmente: sem planejamento formal e com muitas atividades centralizadas pelo sócio administrador. Como

resultado, entende-se que as atividades, ao serem segregadas entre os colaboradores, facilitaria a proposição de metas e objetivos para os colaboradores e o alinhamento de suas atividades e prioridades à estratégia da organização, clarificando a contribuição de cada funcionário para o sucesso organizacional, como indicado por Banker, Chang e Pizzini (2004). Também se recomendou à empresa a elaboração de um planejamento orçamentário, que contemple em sua confecção os gastos necessários para que sejam executadas as iniciativas estratégicas propostas a partir da modelagem do BSC para a empresa Alfa.

Por fim, conclui-se que, independentemente do porte da empresa, ferramentas de contabilidade gerencial como o BSC são aplicáveis e podem ser úteis para melhorar a atuação e adaptação ao mercado e também para propiciar uma visão mais abrangente do negócio. Deve-se ressaltar a limitação de que, como o presente estudo possui como base uma única organização, os resultados apresentados nos Quadros 2 a 5 são aplicáveis especificamente ao estudo em tela pois, como mencionado, o desenvolvimento de ferramentas de contabilidade gerencial deve considerar o contexto e as especificidades operacionais e estratégicas de cada organização, contudo espera-se que o processo e as informações aqui apresentadas possam subsidiar desenvolvimentos e aplicações em organizações semelhantes.

Para que a possibilidade de sucesso na aplicação dessas ferramentas seja maximizada, o relacionamento próximo e transparente entre o empreendedor e a contabilidade é salutar, isto porque com informações contábeis fidedignas e tempestivas, atribui-se robustez, confiabilidade e efetividade às ferramentas gerenciais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade gerencial**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BANKER, Rajiv D.; CHANG, Hsihui; PIZZINI, Mina J. The balanced scorecard: Judgmental effects of performance measures linked to strategy. **The Accounting Review**, v. 79, n. 1, p. 1-23, 2004.

BRYMAN, Alan. **Social research methods**. 4ª ed. New York: Oxford University Press, 2012.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

FERNANDES, Ailton Matos; GALVÃO, Paulo Roberto. A controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas: um estudo da viabilidade e da relação custo benefício. **Revista de Tecnologia Aplicada**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 3-16, 2016.

FILGUEIRAS, Aline de Almeida; BARROS, Luana Paula de Souza; GOMES, Josir Simeone. O processo de implantação do Balanced Scorecard em uma empresa estatal brasileira: o caso Petrobras. **REGE - Revista de Gestão USP**, v. 17, n. 1, p. 45-57, 2010.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David T. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KASSAI, Silvia. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. **Caderno de Estudos FIPECAFI**, n. 15, p. 1-23, 1997.

LIMA, Amadeu Nascimento; IMONIANA, Joshua Onome. Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais

no município de São Caetano do Sul. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 2, n. 1, p. 28-48, 2008.

MARTINS, Gilberto A.; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MARTINS, Gilberto A.; THEÓPHILO, Carlos R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

NEELY, Andy et al. Designing performance measures: a structured approach. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 17, n. 11, p. 1131-1152, 1997.

NØRREKLIT, Hanne. The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. **Management Accounting Research**, v. 11, n. 1, p. 65-88, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Luís M.; PEREZ, José H., Jr.; SILVA, Carlos A. S. **Controladoria estratégica: textos e casos práticos com solução**. 11ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Disponível em: <<https://goo.gl/o3UbSo>>. Acesso em: 24 jul. 2018.

SEBRAE. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Brasília: SEBRAE, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/zh1rXG>>. Acesso em: 24 jul. 2018.

SOUZA, Gustavo H. S.; LIMA, Nilton C.; OLIVEIRA, Marcio M. B. Competitividade e gestão de pequenos negócios: um caso de inovação setorial em uma empresa brasileira especializada em telecomunicações e tecnologia. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 7, n. 1, p. 133-147, 2016.

SPACEK, Fernanda Medeiros; JONES, Graciela Dias Coelho; SILVA, Vanessa Ramos. Percepção dos gestores das micro e pequenas empresas mineiras do setor farmacêutico sobre os artefatos gerenciais tradicionais e inovadores e as perspectivas da sua adoção. **REMIPE-Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, v. 3, n. 1, p. 98-118, 2017.

## Apêndice A – Roteiro de Entrevista Semiestruturado

### Bloco 1 – Diagnóstico organizacional

- 1) No que se trata de gestão, a empresa possui uma missão? Se sim, qual é? Ela está formalizada e/ou declarada em algum documento?
- 2) Qual o objetivo para a empresa para daqui 1, 3 e 5 anos?
- 3) Quais são os valores da empresa?
- 4) Enquanto sócio administrador, que pontos você avalia como fortes e fracos na empresa hoje?
- 5) Que oportunidades você visualiza para a empresa?

- 6) Que ameaças você visualiza para a empresa?
- 7) A empresa possui indicadores de desempenho?
  - a) Em caso positivo:
    - i. Quais são os indicadores utilizados?
    - ii. Como eles foram definidos?
    - iii. São utilizados para direcionar a tomada de decisão?
  - b) Em caso negativo, como o desempenho da empresa tem sido avaliado?

#### Bloco 2 – Desenvolvimento do BSC

- 1) Quais indicadores podem expressar de modo apropriado a execução de cada objetivo definido a partir das diretrizes estratégicas?
- 2) Qual meta deve ser atingida para que seja alcançado um resultado satisfatório diante das perspectivas presentes no planejamento estratégico? Qual o prazo para cada meta?
- 3) Quais responsáveis na empresa devem tomar ações para o cumprimento das metas?
- 4) Quais iniciativas devem ser realizadas a fim de atingir as metas estabelecidas?