

# **BALANCED SCORECARD COMO ARTEFATO DE GESTÃO PARA EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

Andreia Franklin Ferreira<sup>1</sup>  
Maria Lucia Melo de Souza Deitos<sup>2</sup>

**RESUMO:** Este trabalho tem como objetivo geral estudar o artefato gerencial *Balanced Scorecard* e a possibilidade de sua elaboração para uma empresa de pequeno porte. Inicialmente, são apresentados o conceito e as principais características do *Balanced Scorecard*. A seguir, tomando-se os resultados de uma pesquisa de campo, na modalidade estudo de caso, realizada em uma empresa de pequeno porte do setor de comércio varejista de gêneros alimentícios, é proposto um modelo de *Balanced Scorecard* que consideramos factível para a empresa em estudo e onde são indicados, a partir da definição da visão, missão e estratégia, quais os principais objetivos a serem atingidos em cada uma das perspectivas do BSC, associando-se ao mesmos os indicadores, metas e frequência de medição, além da apresentação das iniciativas que podem ser implementadas para que os objetivos propostos sejam alcançados. Por fim, conclui-se que o *Balanced Scorecard* é um artefato aplicável à empresa de pequeno porte estudada, com potencial para auxiliar no seu processo de gestão, na avaliação e melhoria do seu desempenho e na manutenção de sua competitividade.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Balanced Scorecard*; Artefato de gestão; Pequena empresa

## **BALANCED SCORECARD AS ARTIFACT OF MANAGEMENT FOR SMALL BUSINESS**

**ABSTRACT:** This paper aims to study the management artifact *Balanced Scorecard* and the possibility of its elaboration for a small business. Initially, are presented the concept and the main features of the *Balanced Scorecard*. Then, taking the results of a field research, in the modality case study, conducted in a small business of the commercial retailing sector of foods, is proposed a *Balanced Scorecard* model that we consider feasible for the business that was studied and where are indicated, from the view definition, mission and strategy, what are the main objectives to be achieved in each of the BSC perspectives, associating with them the indicators, goal and measurement frequency, beyond the presentation of initiatives that can be implemented for the proposed objectives be achieved. Lastly, the conclusion is that the *Balanced Scorecard* is an applicable artifact to the small business studied, with potencial to assist in its management process, evaluating and improving its performance and keeping its competitiveness.

**KEY-WORDS:** *Balanced Scorecard*; Artifact Management, Small Business

---

<sup>1</sup> Graduada em Ciências Contábeis pela Unioeste. E-mail: [andreafranklin@hotmail.com](mailto:andreafranklin@hotmail.com)

<sup>2</sup> Professora Adjunta da UNIOESTE com atuação no Colegiado de Ciências Contábeis, Campus de Cascavel. Pesquisadora do Grupo de Pesquisa em Contabilidade - GPCon. E-mail: [mldeitos@uol.com.br](mailto:mldeitos@uol.com.br)

## 1 INTRODUÇÃO

Com o desenvolvimento do conhecimento humano e o surgimento de novas tecnologias a uma velocidade cada vez maior, as organizações estão enfrentando desafios crescentes para sobreviverem e manterem-se competitivas no contexto em que estão inseridas. Esse cenário exige que critérios ou parâmetros, previamente estabelecidos, sejam alterados ou até mesmo substituídos por novos padrões que permitam às organizações evoluírem.

Para as pequenas empresas esse contexto torna-se ainda mais desafiador, já que as limitações decorrentes do pequeno porte impõem a essas empresas dificuldades no acesso e na implementação de inovações, tanto em produtos, como em processos.

Mesmo quando se trata de artefatos para apoiar o processo de gestão existem dificuldades. Trata-se de dificuldades que envolvem a capacitação dos gestores, o acesso ao conhecimento dos artefatos e, até mesmo, acesso à literatura disponível sobre os artefatos de gestão, já que esta, normalmente, é voltada às empresas de maior porte.

A consideração dessas dificuldades suscitou a preocupação em estudar um artefato que pudesse apoiar o processo de gestão da pequena empresa e que tivesse potencial para contemplar todo o processo, desde o planejamento até a avaliação do desempenho, superando a medição apenas dos resultados financeiros e contribuindo para a reflexão sobre como a forma de operar da empresa afeta seus resultados. Elegemos, então, o estudo do *Balanced Scorecard* - BSC, artefato no qual são encontrados os atributos mencionados.

O objetivo a ser perseguido, portanto, é o estudo do artefato gerencial *Balanced Scorecard* e da sua elaboração para uma empresa de pequeno porte.

Para investigar a possibilidade de elaboração do BSC para uma empresa de pequeno porte, foi selecionada uma empresa do setor de comércio varejista de gêneros alimentícios, no segmento de supermercados, posto que esse segmento vem enfrentado um cenário de competição acirrada.

## 2 A CONTABILIDADE GERENCIAL E O *BALANCED SCORECARD*

A Contabilidade Gerencial é uma das vertentes da Contabilidade que tem por objetivo suprir o usuário interno das entidades com informações contábeis relevantes em seu processo decisório.

No entendimento de Iudícibus (1995, p. 21), a Contabilidade Gerencial é caracterizada por possuir um enfoque especial, colocado numa perspectiva diferenciada e em um grau de detalhe mais amplo ou uma forma de apresentação e classificação mais individualizada, de modo que auxilie os gerentes no processo decisório.

Nesse processo de busca por fornecer informações relevantes aos usuários internos, a Contabilidade Gerencial necessita constantemente buscar novos artefatos, ou aperfeiçoar os já existentes, de forma a responder às demandas que recebe. Na opinião de Atkinson et al. (2000, p. 65), para analisar o desafiador ambiente que as empresas do mundo inteiro estão enfrentando, a Contabilidade Gerencial vem sofrendo mudanças consideráveis.

Tornou-se necessário superar a tendência da geração de informações contábeis para uso predominante no âmbito financeiro da empresa e buscar um posicionamento que permita gerar informações contábeis que possam apoiar o processo decisório dos gestores em qualquer nível e área de atuação na empresa. Isso se justifica tendo em vista que, num contexto onde a competição se tornou um imperativo, e sobreviver a ela uma necessidade, medir somente o desempenho financeiro de uma entidade se torna insuficiente, pois é necessário medir também o desempenho estratégico das organizações. A escolha de um artefato, ou de um conjunto de artefatos, se torna, então, uma tarefa de suma importância para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Nesse contexto surge o *Balanced Scorecard* como um artefato que “[...] integra medidas financeiras e não financeiras e estas passam a ser parte do sistema de informações dos colaboradores, podendo ter uma noção mais clara da contribuição esperada nas diversas medidas e dos resultados obtidos” (CREPALDI, 2011, p. 333). O *Balanced Scorecard*, como artefato de contabilidade gerencial, pode ser considerado “[...] uma das principais respostas da contabilidade gerencial às demandas estratégicas das organizações” (FREZATTI et al., 2009, p. 174).

Ao contemplar o processo de definição da missão e estratégia da empresa, os objetivos e metas a serem alcançados no curto, médio e longo prazo e ao acompanhar o desempenho alcançado pela organização, o BSC pode ser visto como um artefato que vem para agregar e fortalecer o sistema gerencial da entidade, possibilitando que ela possa se tornar mais competitiva no seu setor de atuação.

No entendimento de Atkinson et al. (2000, p. 594), um sistema de avaliação de desempenho eficiente deve satisfazer a dois requisitos básicos: o primeiro é que ele

deve monitorar o desempenho da empresa e do que a administração acredita serem os direcionadores de desempenho dos objetivos primários dela; o segundo é que o sistema de avaliação de desempenho deve avaliar os aspectos mais críticos ou os diferenciadores de desempenho da empresa dotando habilidades para a empresa alcançar seu objetivo primário.

Ressalte-se também que a estrutura do BSC permite aos gestores identificar os setores ou processos da entidade que necessitam ser objeto da implantação de inovações tecnológicas, bem como, avaliar o impacto das inovações implantadas nos resultados da entidade.

### **3 O *BALANCED SCORECARD***

O *Balanced Scorecard* foi apresentado por Robert Kaplan e David Norton como um sistema inovador de mensuração de desempenho organizacional que se utiliza de medidas de desempenho financeiras e não financeiras e busca equilibrar objetivos de curto e longo prazos, para medir e gerir a implantação e execução da estratégia da entidade, definida em consonância com a sua missão e visão.

Segundo Crepaldi, “Pode-se definir *Balanced Scorecard* como um Sistema de Gestão Estratégica que permite a tradução da Visão, Missão e Aspiração Estratégica da empresa em objetivos tangíveis e mensuráveis” (2011, p. 332).

Kaplan e Norton (1997, p. 153) entendem que as empresas que conseguem traduzir a estratégia em sistemas de mensuração têm chances bem maiores de executá-la, porque conseguem transmitir claramente objetivos e metas. Essa comunicação leva os executivos e funcionários a se concentrarem nos vetores críticos e possibilitam o alinhamento de investimentos, iniciativas e ações que conduzem à realização das metas.

#### **3.1 As Perspectivas do *Balanced Scorecard***

O *Balanced Scorecard* reúne quatro perspectivas que formam um conjunto coeso e interdependente, com seus objetivos e indicadores se inter-relacionando e formando um fluxo de causa e efeito, como mostra a figura a seguir:

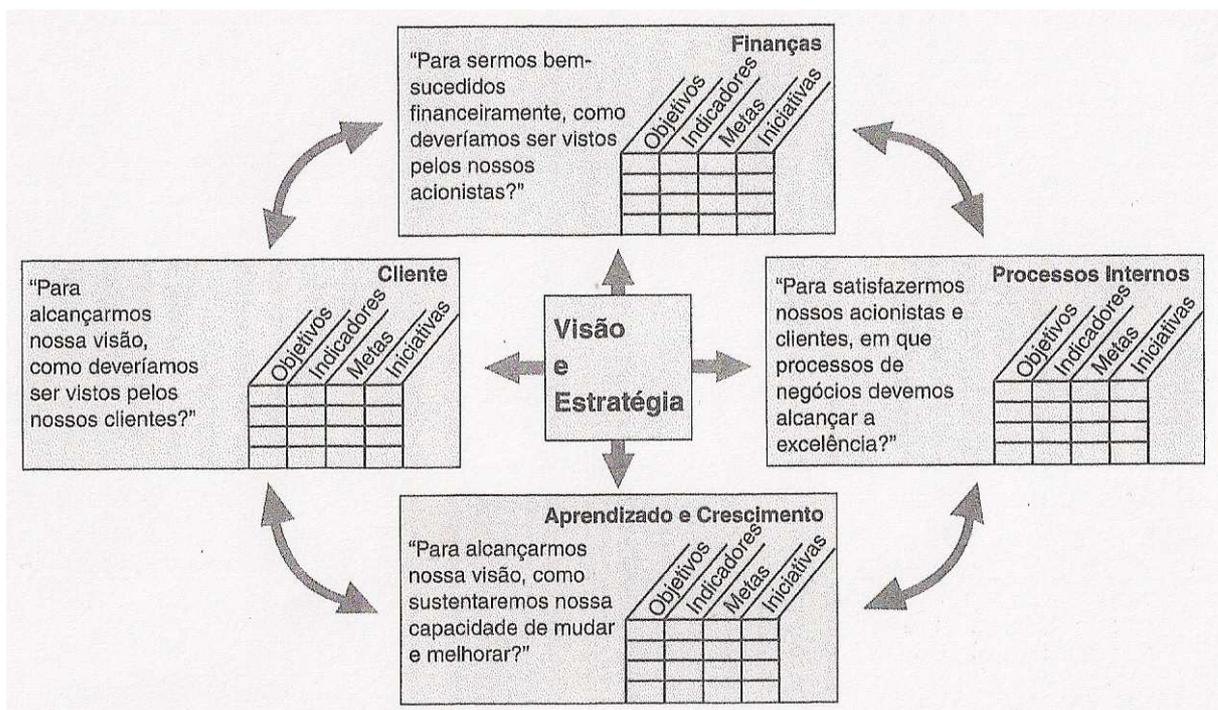


Figura 1 – As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*

FONTE: Kaplan e Norton (1997, p. 10)

As perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento formam a estrutura básica do BSC. Os objetivos focalizam o desempenho organizacional sob cada uma das perspectivas e são desdobrados em indicadores, metas e iniciativas que visam orientar a ação no sentido de alcançar a estratégia traçada pela empresa.

Assim, as perspectivas do BSC possuem objetivos que são ligados por uma relação de causa e efeito, equilibrando-os no curto e longo prazo. A complexidade do gerenciamento das empresas na atualidade exige que os gestores tenham condições de visualizar o desempenho da organização sob essas quatro importantes perspectivas e fornece respostas a quatro questões básicas que, de acordo com Kaplan e Norton (2004, p. 9), são:

- Como os clientes nos veem? (perspectiva do cliente)
- Em que devemos ser excelentes? (perspectiva interna)
- Seremos capazes de continuar melhorando e criando valor? (perspectiva de inovação e aprendizado)
- Como parecemos para os acionistas? (perspectiva financeira)

É importante ressaltar que o número de perspectivas que irão compor o painel central do BSC dependerá muito das características da empresa e de seu mercado de atuação, pois as quatro perspectivas elencadas formam um núcleo genérico e podem ser alteradas ou complementadas de acordo com as peculiaridades de cada organização.

### **3.2 Medidas, Metas e Iniciativas**

Para cada uma das perspectivas é necessário definir os objetivos, os indicadores, as metas e as iniciativas que irão possibilitar a implementação da estratégia.

Os objetivos, a serem definidos em cada uma das perspectivas, derivam da missão e da visão da organização e devem representar o desdobramento da estratégia e possibilitar o trabalho coordenado em prol da sua implementação.

Os indicadores, a serem definidos para cada objetivo traçado, representam a medida a ser utilizada para avaliar o desempenho alcançado pela organização e “[...] permitem avaliar até que ponto as atividades e ações que deveriam ser desenvolvidas na organização estão progredindo, sendo complementadas, ou ainda merecendo o foco e atenção dos colaboradores da organização” (HERRERO FILHO, 2005, p. 39).

As metas indicam a quantidade que a empresa deseja alcançar em relação ao indicador definido. Estabelecer uma meta, realista e consistente com o objetivo, possibilita estimular os colaboradores a alcançá-la, além de servir de parâmetro para a avaliação do desempenho alcançado.

As iniciativas representam as atividades e ações que deverão ser realizadas para que o objetivo seja alcançado e as metas atingidas. A definição das iniciativas é de extrema importância para orientar o que os colaboradores devem efetivamente realizar para que a estratégia seja alcançada. É necessário, também, que, para cada iniciativa definida, seja elaborado um roteiro de tarefas a serem realizadas, com a indicação dos responsáveis e do orçamento previsto.

### **3.3 O Mapa Estratégico**

Ao comunicar a estratégia e a forma de sua implementação aos colaboradores, é necessário que as informações sejam repassadas de maneira clara e detalhada. Isso fará com que a execução dos planos possa atingir a sua plenitude. Se essas informações forem transmitidas de forma inadequada, a empresa corre o risco de fracassar na implementação da estratégia.

De acordo com Kaplan e Norton (2002, p. 74), “[...] as organizações precisam de ferramentas para comunicar tanto a estratégia como os processos e sistemas que a ajudarão a implementar a estratégia”. Para servir a esse propósito, pode-se utilizar o mapa estratégico. Segundo Kaplan e Norton, o mapa estratégico pode ser considerado

como um arcabouço visual comum, “[...] que insere os diferentes itens do *Balanced Scorecard* de uma organização numa cadeia de causa e efeito que conecta os resultados almejados com os respectivos vetores ou impulsionadores” (KAPLAN e NORTON, 2002, p. 76).

Utilizando-se dos mapas estratégicos, a empresa consegue fazer com que os colaboradores tenham uma visão de como suas funções estão ligadas aos objetivos gerais da organização. Isso faz com que os mesmos colaboradores trabalhem de maneira coordenada em favor das metas traçadas pela empresa.

Além disso, os mapas estratégicos, de acordo com Kaplan e Norton, possuem as seguintes funções:

[...] definem objetivos de crescimento da receita; os mercados-alvo em que ocorrerá o crescimento lucrativo; as proposições de valor que levarão os clientes a fazer mais negócios, com margens mais elevadas; o papel crítico da inovação e da excelência em produtos, serviços e processo; e os investimentos necessários em pessoas e sistemas para gerar e sustentar o crescimento projetado. (2002, p. 75).

O processo de elaboração do mapa estratégico começa com a definição da missão, valores essenciais e qual a razão de ser da empresa, destacando quais são suas crenças. A partir dessas definições se define a estratégia a ser adotada pela organização e se traçam os objetivos a serem alcançados em cada uma das perspectivas, estabelecendo, também, a relação de causa e efeito entre eles. Por meio da Figura 2 é possível visualizar um modelo genérico de Mapa Estratégico do *Balanced Scorecard*:

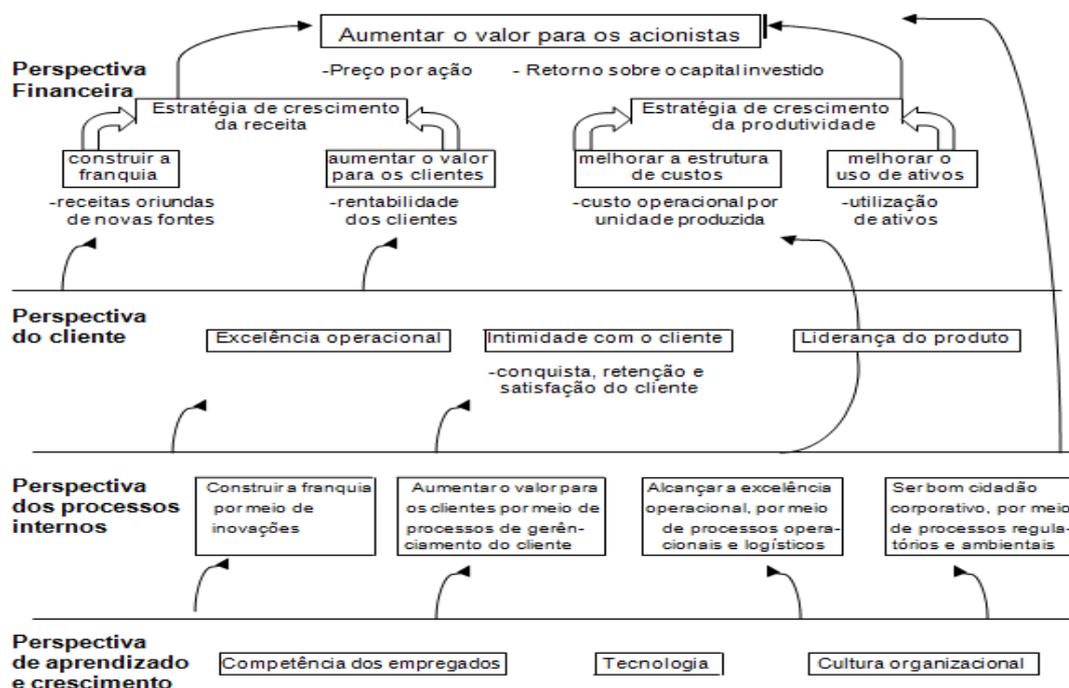


Figura 2 – Exemplo de mapa estratégico do *Balanced Scorecard*  
FONTE: Kaplan e Norton (2004, p. 105 e 106)

Construir o mapa estratégico, além de exigir uma profunda reflexão sobre o que deve ser feito para implementar a estratégia, também se constitui num instrumento eficaz para transmitir aos colaboradores informações claras e detalhadas de o que se deve fazer, de por que fazer e de onde se pretende chegar. Pode o mapa, por esses atributos, representar uma importante contribuição para a compreensão de como a função de cada um dos colaboradores está articulada com os objetivos almejados pela organização, favorecendo o alinhamento, a coordenação e a execução dos trabalhos.

### **3.4 O *Balanced Scorecard* direcionado às Pequenas Empresas**

A metodologia do *Balanced Scorecard* possui uma vasta gama de aplicações, podendo ser implantado em grandes corporações tanto quanto em micro e pequenas empresas e não tendo distinção se a empresa é pública ou privada. Para Prado (2002, p. 27), “[...] embora ainda não exista muita divulgação, mais é o pequeno empresário quem mais pode tirar proveito desta ferramenta, pois sua implantação pode ser mais tranqüila do que uma organização maior”.

Atualmente, a legislação brasileira oferece às pequenas empresas um tratamento diferenciado, simplificado e favorecido, facilitando o pagamento de impostos, promovendo a obtenção de crédito, acesso a novas tecnologias, facilidades nas exportações, participação em licitações e o que era mais esperado: formalização dos pequenos negócios.

Mesmo com esses incentivos, uma pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, em 2007, aponta que os empresários de empresas extintas (68% deles) relatam que a principal razão para o fechamento da empresa está centrada no bloco de falhas gerenciais, destacando-se: ponto ou local inadequado, falta de conhecimentos gerenciais e desconhecimento do mercado, seguida de causas econômicas. O fator crucial para as empresas é a dificuldade encontrada no acesso ao mercado, principalmente nos quesitos propaganda imprópria, formação inadequada dos preços dos produtos e serviços, informações de mercado e logística deficiente, caracterizando a falta de planejamento dos empresários. Para tentar amenizar a extinção das pequenas empresas por falhas de gerenciamento e com a preocupação em

determinar sua estratégia para acompanhar as mudanças ocorridas no meio empresarial e direcionar suas ações, o BSC se mostra como um artefato de auxílio na gestão das pequenas empresas.

De acordo com Gomes (2006 p. 78), a sobrevivência de um pequeno negócio depende de sua saúde financeira, que, por sua vez, depende da capacidade de os gestores entenderem e atenderem as necessidades dos clientes e as demandas do mercado, assim como ter processos internos bem definidos, controles eficazes, planejamento e pessoas capacitadas.

O BSC pode contribuir para superar essas deficiências no processo de gestão, já que a sua implementação exige refletir amplamente sobre o ambiente externo e interno e sobre as oportunidades e ameaças com que a empresa se depara, e já que implica também na definição da estratégia, dos meios a serem adotados para alcançá-la e na medição do desempenho da organização.

No entendimento de Gomes (2006, p. 78), por meio do BSC é possível que o gestor tenha maior possibilidade de identificar as iniciativas que podem levar a empresa a alcançar o seu objetivo principal e acompanhá-las através da evolução de indicadores de desempenho, no caso estabelecidos para cada objetivo estratégico.

É necessário, portanto, que os pequenos empresários tenham consciência da necessidade de buscar melhorias nos processos gerenciais visando desenvolver competências para aumentar suas chances de se manterem competitivos. Isso também se faz necessário no ramo supermercadista, onde, segundo Rodrigues (2003, p. 14), a pequena empresa supermercadista sofre consequências palpáveis por não dispor de recursos técnicos, tecnologia e mão de obra especializada, de forma a ter informações mais apuradas, suprindo o negócio, aumentando o ciclo de vida da empresa e tornando-a mais forte na concorrência.

#### **4 METODOLOGIA**

A pesquisa realizada é de natureza descritiva, utilizando-se de procedimentos de estudo de caso.

Com o fim de dar suporte teórico ao estudo foi realizada uma revisão da literatura, por meio de dados coletados em livros, artigos e trabalhos acadêmicos abordando os aspectos relevantes ao tema e ao objetivo proposto.

Para o desenvolvimento do estudo de caso foi realizado um levantamento de

dados por meio de entrevistas, reuniões, observações diretas e análise de documentos.

A partir da revisão da literatura, dos dados coletados em campo e do intenso diálogo como o proprietário da empresa foi elaborado um modelo de *Balanced Scorecard* que pode ser utilizado pela empresa.

## **5 PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE *BALANCED SCORECARD***

### **5.1 Caracterização da Empresa**

Fundada na década de 1980, pelo próprio proprietário, a empresa é situada na cidade de Cascavel – PR, possui vinte e quatro funcionários e atua no ramo de comércio varejista de supermercado. Ela oferece aos seus consumidores mercadorias no varejo em geral, comum a esse ramo de negócio, tais como: produtos alimentícios, produtos de limpeza, higiene pessoal, utensílios domésticos, etc.

A empresa participa da central de compras Superama, uma rede de supermercados de pequeno a médio porte destinada à melhoria nas condições de compra junto aos fornecedores, comprando em grande quantidade e viabilizando assim as formas de pagamento.

A administração da empresa é realizada pelo proprietário e seus familiares, que se dividem auxiliando no atendimento aos clientes, no recebimento de mercadorias e no gerenciamento, sendo que somente a parte contábil é atribuída a um escritório de contabilidade.

O público-alvo da empresa são os moradores do bairro onde está localizada e também dos bairros adjacentes, moradores que não estão dispostos a se deslocarem às áreas centrais para utilizarem as grandes redes de supermercado existentes na cidade. Mesmo assim, os seus principais concorrentes são as grandes redes de supermercados do centro da cidade, os supermercados do bairro onde está localizada e dos bairros vizinhos, onde existem pequenos estabelecimentos comerciais, minimercados, mercearias e até bares que vendem alguns produtos alimentícios, e que absorvem parte considerável do consumo.

Sua filosofia é “crescer e gerar lucro e empregos”. Como ponto fraco, a empresa encontra dificuldades no treinamento de funcionários, treinamento e capacitação para os quais os funcionários não se mostram interessados, apesar de trazer benefícios, tanto para eles próprios quanto para a empresa. Por outro lado, seu ponto

forte se concentra em atender as expectativas dos clientes residentes nas proximidades do estabelecimento.

A empresa também apresenta um controle de estoque deficitário, pois é realizado sem um sistema adequado. Isso faz com que, muitas vezes, aconteça a falta de mercadorias ou a compra desnecessária de alguns produtos, resultando que o atendimento ao cliente fique prejudicado.

Diante das dificuldades encontradas pela empresa em se manter no ramo supermercadista, haja vista as inúmeras fusões e incorporações de grandes redes existentes na cidade, e sabendo que a empresa não possui nenhum método de avaliação de desempenho, surgiu a ideia de propor um artefato de gestão a fim de possibilitar ao proprietário uma visão diferenciada da empresa, mantendo o empreendimento competitivo no mercado atual.

## **5.2 Diretrizes Estratégicas**

Por meio das observações realizadas, análise de dados, entrevistas e reuniões com o proprietário e funcionários da empresa, foi possível estabelecer algumas diretrizes estratégicas que serviram de base para a pesquisa, são elas:

- Missão: comercializar produtos de qualidade com variedade e preços competitivos, buscando superar as expectativas dos clientes.
- Visão: Ser a melhor opção nos serviços oferecidos, com satisfação em proporcionar aos clientes, funcionários e fornecedores a atenção merecida.
- Estratégia: Aliado à missão e à visão e diante do perfil da empresa, o que se pode observar é que a estratégia da empresa é oferecer aos clientes produtos de qualidade, com preços competitivos e com satisfação no atendimento.

## **5.3 Elaboração do Mapa Estratégico**

Ao transmitir a estratégia para os colaboradores é necessário que as informações sejam passadas de maneira clara e detalhada, pois é isso que faz com que a execução dos planos atinja a sua plenitude.

Com esse objetivo foi elaborado, para a empresa em estudo, um modelo de

mapa estratégico que descreve os objetivos estratégicos e suas relações de causa e efeito como segue:

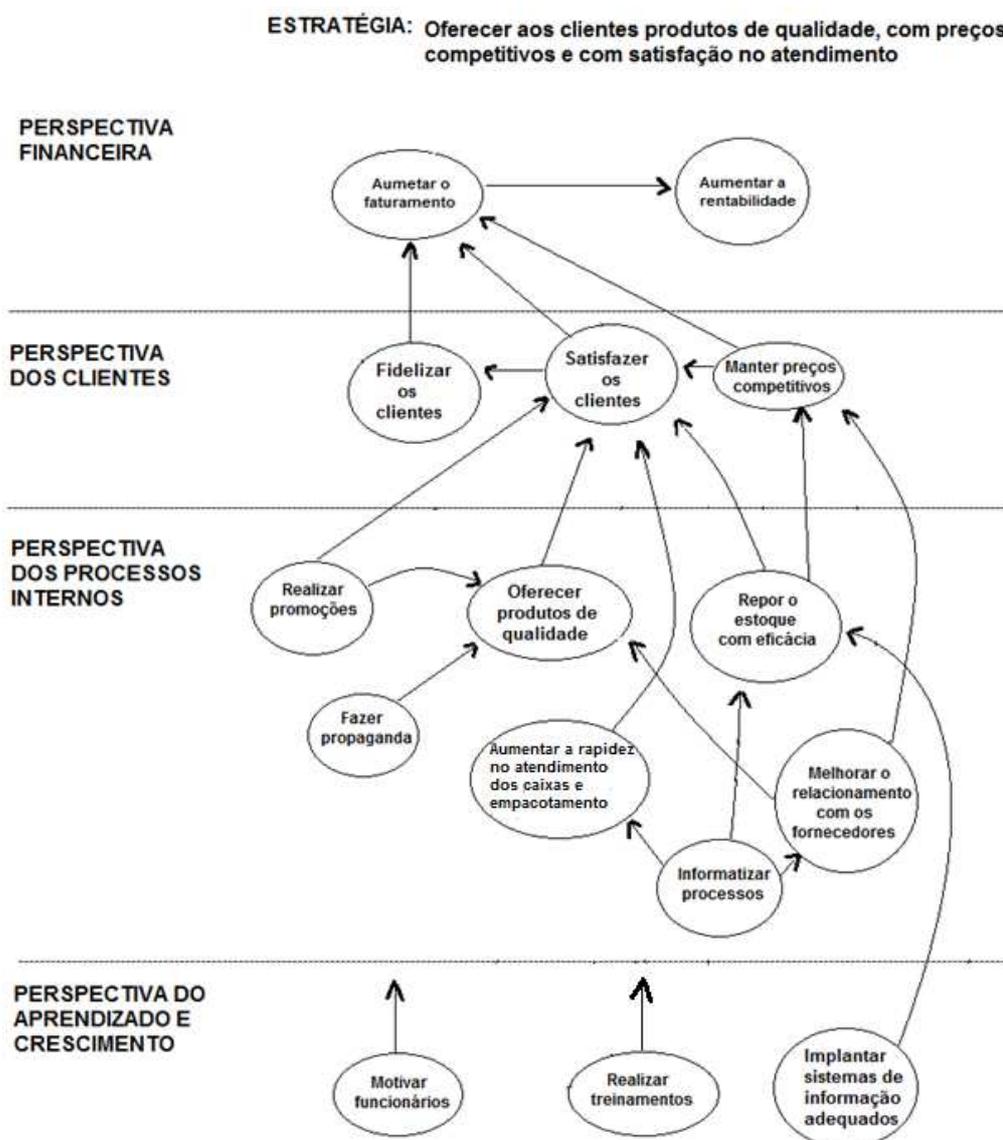


Figura 3 – Proposta de mapa estratégico para o Supermercado X  
Fonte: Elaboração própria

#### 5.4 Elaboração de um Modelo de *Balanced Scorecard*

Por meio da análise do perfil da empresa e da definição das suas necessidades, análise essa realizada através de entrevistas, de reuniões e de levantamentos de dados, elegemos um conjunto de objetivos que acreditamos serem capazes de promover o alcance da estratégia, ou seja, uma organização capaz de gerar os resultados desejados, traduzidos nas metas associadas aos indicadores estratégicos do *Balanced Scorecard*.

Para tanto realizamos a proposição de um modelo básico de *Balanced Scorecard* para que o proprietário da empresa possa visualizar quais medidas e caminhos devem ser seguidos para se chegar ao objetivo desejado, como segue:

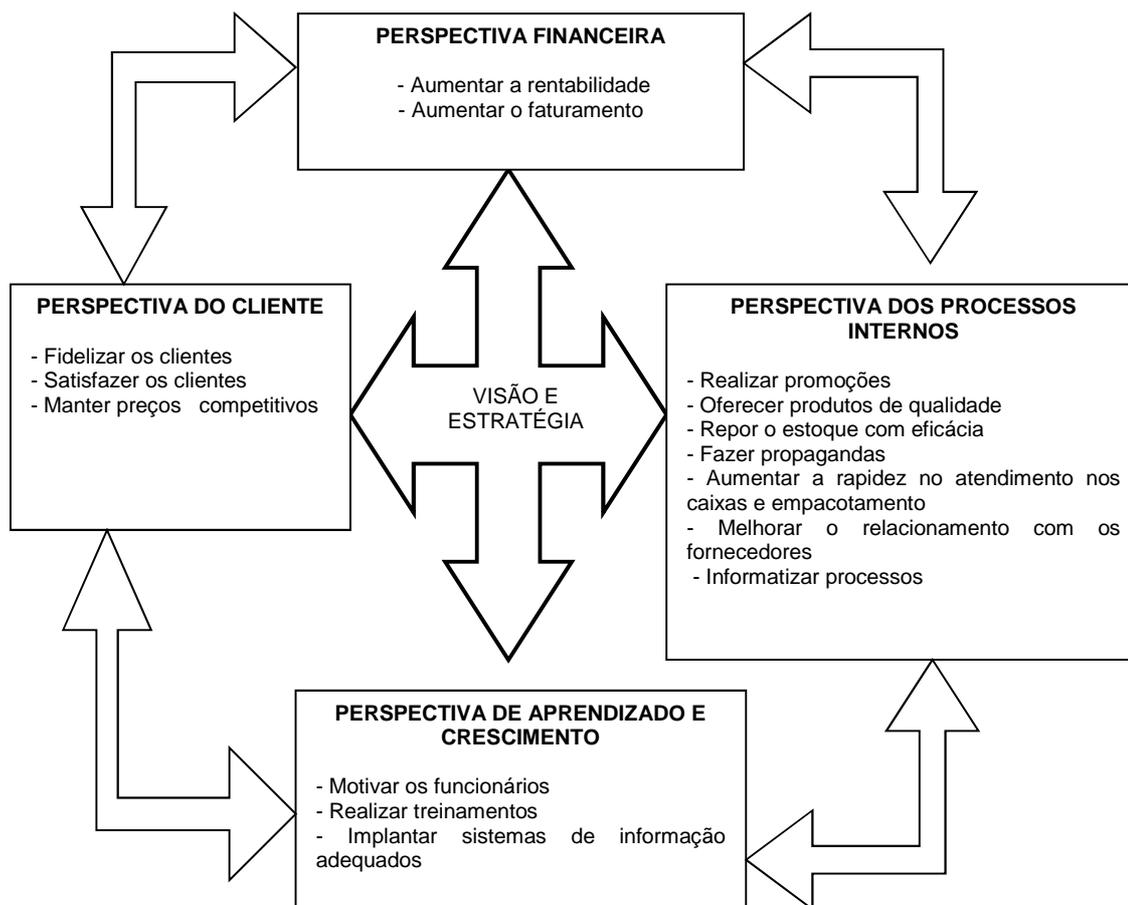


Figura 4 – Proposta de Balanced Scorecard para o Supermercado X

Fonte: Elaboração própria

Em consonância com os objetivos apresentados em cada perspectiva, alinharemos os indicadores, a frequência, as metas e as iniciativas que deverão ser realizadas a fim de que permitam monitorar a evolução do desempenho da empresa.

a) Perspectiva Financeira

Quadro 1 – Perspectiva Financeira – Supermercado X

<b>PERSPECTIVA FINANCEIRA</b>				
<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FREQÜÊNCIA</b>	<b>METAS</b>	<b>INICIATIVAS</b>
Aumentar rentabilidade	Rentabilidade do Patrimônio Líquido	Anual	5%	<b>F</b>
Aumentar o faturamento	Evolução do valor do Faturamento	Anual	10%	

Fonte: Elaboração própria

**F-** Para o aumento da rentabilidade deverá haver a integração e o atingimento dos objetivos traçados nas outras perspectivas e que têm relação direta com esse objetivo. Ao se atingirem as metas estabelecidas na perspectiva do cliente, cumprindo os objetivos de manter preços competitivos, satisfazendo os clientes e, conseqüentemente, fidelizando-os, a empresa conseguirá aumentar suas vendas e seu faturamento, trazendo, assim, um aumento da rentabilidade.

Como relação direta de causa/efeito mostrada no mapa estratégico, as iniciativas determinadas nas outras perspectivas, notadamente “aprendizado e crescimento” e “processos internos”, influenciarão de forma determinante no sucesso e no alcance dos objetivos determinados na perspectiva financeira.

b) Perspectiva do Cliente

Quadro 2– Perspectiva do Cliente – Supermercado X

<b>PERSPECTIVA DO CLIENTE</b>				
<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FREQÜÊNCIA</b>	<b>METAS</b>	<b>INICIATIVAS</b>
Satisfazer os clientes	Grau de satisfação do cliente	Semestral	90%	<b>C1</b>
Fidelizar os clientes	Média do número de vezes que o cliente realiza compras no mês	Semestral	3	<b>C2</b>
Manter preços competitivos	Preço dos concorrentes	Mensal	de 90 a 100%	<b>C3</b>

Fonte: Elaboração própria

De maneira geral, a perspectiva do cliente contempla objetivos primordiais para que a empresa consiga atingir suas metas, sendo necessário que haja uma atenção significativa nesse aspecto.

**C1** - A satisfação do cliente tem como iniciativa vários fatores que, em conjunto, formarão um sistema de causa e efeito que, conseqüentemente, farão com que aumente a satisfação dos clientes da empresa. Algumas dessas iniciativas estão contempladas na perspectiva dos processos internos e são: apresentar produtos de forma atrativa, oferecer produtos de qualidade, diversificar a oferta de produtos, realizar promoções, repor o estoque com eficácia e atender com rapidez nos caixas e nos empacotamentos. O aumento na satisfação do cliente está diretamente ligado aos objetivos das perspectivas internas e aprendizagem e crescimento, pois todos os esforços empregados nessas perspectivas refletirão diretamente na satisfação do cliente.

**C2**- A iniciativa para fidelizar os clientes está na implantação de um sistema de cartão de fidelidade que oferecerá um diferencial aos compradores na forma de pontos, onde o cliente, após determinada quantidade de pontos, poderá realizar trocas por brindes ou descontos. Controlando o uso desse cartão será possível saber o tempo de relação que o cliente tem com a empresa e com que frequência ele realiza essas compras.

**C3**- Ter preços competitivos para a empresa significa apresentar seus preços de vendas no mesmo nível ou menores que seus concorrentes. Para isso, a empresa poderá estabelecer o acompanhamento direto das promoções e dos preços praticados pela concorrência, principalmente nos produtos mais vendidos. Isso poderá ser realizado por meio do envio de funcionários aos seus principais concorrentes a fim de fazer levantamentos de preço para posterior comparação com os preços praticados na empresa e, também, pelo acompanhamento da propaganda e publicidade dos concorrentes.

#### c) Perspectiva dos Processos Internos

Quadro 3 – Perspectiva dos Processos Internos – Supermercado X (continua)

<b>PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS</b>				
<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>METAS</b>	<b>INICIATIVAS</b>
Oferecer produtos de qualidade	Índice médio do giro de estoque por categoria de produto	Mensal	95%	<b>I1</b>
	Índice de perda de mercadorias	Mensal	2%	
Realizar promoções	Aumento de vendas dos produtos em promoção	Mensal	2%	<b>I2</b>

Quadro 3 – Perspectiva dos Processos Internos – Supermercado X (continuação)

Fazer propagandas	Aumento de vendas	Trimestral	2,5%	<b>I3</b>
Repor o estoque com eficácia	Índice de falta de mercadorias	Mensal	2%	<b>I4</b>
	Índice de perda de mercadorias	Mensal	2%	
Aumentar a rapidez de atendimento nos caixas e nos empacotamentos	Aumento do número de atendimentos por caixa	Mensal	5%	<b>I5</b>
Melhorar o relacionamento com os fornecedores	Aumento nos prazos de pagamento de compras	Semestral	10%	<b>I6</b>
Informatizar processos	Quantidade de processos informatizados	Anual	50%	<b>I7</b>
	Número de equipamentos obsoletos substituídos	Anual	20%	

Fonte: Elaboração própria

**I1-** A fim de oferecer produtos de qualidade, a proposta inicial é adquirir equipamentos e expositores que permitam melhorar o processo de fabricação e apresentação dos produtos oferecidos. A empresa poderá também obter, junto aos participantes da rede de compras, da qual faz parte, uma parceria com novos fornecedores a fim de diversificar e inovar o abastecimento, apostando em novas marcas e em produtos com maior qualidade. Aliado a isso, propõe-se custear cursos de formação e aperfeiçoamento para os funcionários que trabalham com a área de compras, manipulação dos produtos e produção interna.

A organização do estoque também deve ser feita de forma a permitir o gerenciamento com maior rigor dos prazos de validade dos produtos, enviando para as gôndolas aqueles que têm prazo de validade mais próximo do vencimento.

**I2 -** A realização de promoções tem como iniciativa a inserção de descontos em determinados dias da semana, colocando um determinado tipo de produto em oferta e nominando essa promoção como, por exemplo: “quarta verde”, como o dia de desconto sobre produtos da seção de *hortifruti*. Outra iniciativa é realizar promoções em datas festivas, promoções com sorteio de prêmios, como, por exemplo, no “dia das mães”, sorteio de cesta de café da manhã com produtos do próprio supermercado ou

com produtos patrocinados por determinada marca.

**I3** - Para realizar propagandas, a iniciativa está no aluguel de carros de som semanalmente com o objetivo de anunciar, no bairro e adjacências, as promoções realizadas pela empresa naquela semana. A iniciativa inclui a distribuição de panfletos com suas principais ofertas no próprio bairro e nos bairros adjacentes. Como o proprietário participa das festas comunitárias realizadas pelos moradores do bairro e pela igreja católica por meio da doação de produtos e preparação de alimentos nas comemorações, uma iniciativa para fortalecer a imagem da empresa seria a de associar a imagem do proprietário à imagem da empresa, considerando a grande respeitabilidade que o mesmo possui junto à vizinhança do supermercado. Colaborar com doações a uma ou mais instituições do bairro (creche, escola, etc.), levando a marca da empresa com essa colaboração.

**I4** - A iniciativa para alcançar o objetivo de repor o estoque com eficácia está em adquirir um sistema que propicie um controle de estoque mais eficiente a fim de que se evitem as perdas com compras em excesso ou a falta de mercadorias. Associado a isso, é necessário realizar levantamentos diários das mercadorias que faltam nas gôndolas e das mercadorias que se perdem no depósito. Também cabe otimizar o manejo de mercadorias no estoque e gerenciar melhor os prazos de validade.

**I5** - Para que o atendimento aconteça com rapidez nos caixas e nos empacotamentos, a iniciativa está em investir na instalação de mais caixas de atendimento, bem como na modernização dos já existentes através de equipamentos como: caixas com leitor de código de barra, balanças, leitor magnético para pagamentos com cartão, máquinas de corte no açougue e embalagens de frios. Como a empresa possui poucos funcionários, adotar um sistema de rodízio e treinar os funcionários para que desempenhem, de forma emergencial, outra função e auxiliem nos setores em que ocorre maior concentração de clientes em horários de pico. Realizar um levantamento sobre a movimentação e o fluxo de clientes para saber em quais dias e horários será necessário a expansão do atendimento nos caixas.

**I6** - O fornecedor é peça-chave na consecução dos objetivos da organização. Por esse motivo, a melhora do relacionamento com fornecedores tem valor estratégico para a organização. Para que haja uma efetiva melhora, é necessário que o proprietário estabeleça um relacionamento mais estreito, estabelecendo parcerias e fidelização. Sua iniciativa deverá ser, primeiramente, no sentido de identificar quais fornecedores são efetivamente importantes e merecem dispêndio de atenção. Em segundo lugar, deverá se

identificar, dentre os classificados como “importantes”, em quais é efetivamente possível exercer algum tipo de influência e, conseqüentemente, estabelecer parcerias, ponderando que alguns deles, notadamente grandes corporações, estão alheios aos esforços de organizações com o porte da organização em estudo, sendo inflexíveis em relação a preço e prazo para pagamento.

Identificados esses fornecedores, o proprietário da organização deverá estabelecer parcerias para garantir o fornecimento contínuo e ininterrupto das mercadorias. Tal garantia se faz imprescindível para garantir o fornecimento de produtos de qualidade, nas quantidades necessárias e no momento em que a organização necessite, como, por exemplo, nos dias de promoções de determinados produtos, como sugerido acima, em que o consumo desses produtos será muito maior que em outros dias.

Em contrapartida, desde que cumprido o compromisso por parte do fornecedor, a empresa deverá se comprometer a, na medida do possível, dar destaque aos produtos daqueles que fornecerem conforme as especificações exigidas e efetuar os pagamentos rigorosamente em dia. Isso fará com que as vendas para a empresa também aumentem, trazendo mais segurança para ambos os lados. Em função do aumento das compras com um determinado fornecedor e do compromisso de pagamento rigorosamente em dia, a organização poderá negociar preços menores e prazos maiores para pagamento, o que se refletirá na manutenção de preços competitivos. Outro fator positivo será a garantia de produtos com especificações mínimas de qualidade, fator que se refletirá na satisfação do cliente.

**I7-** Na informatização dos processos, a iniciativa está em implementar sistemas de controle, iniciando-se pelo controle de estoque, aliando a isso o treinamento dos funcionários para que operem o sistema de maneira rápida e satisfatória. Cabe realizar planejamento orçamentário para a substituição de equipamentos, estabelecendo como prioridade os equipamentos que facilitarão o controle de estoque e que melhorarão o relacionamento com os fornecedores e aperfeiçoarão o atendimento aos clientes.

#### d) Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Quadro 4– Perspectiva do Aprendizado e Crescimento – Supermercado X

<b>PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>				
<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FREQÜÊNCIA</b>	<b>METAS</b>	<b>INICIATIVAS</b>
Motivar funcionários	Índice médio de satisfação dos funcionários	Anual	90%	A1
Realizar treinamentos	Horas de treinamento realizado por colaborador	Semestral	24h	A2
Implantar sistemas de informação adequados	Índice de falta de mercadoria na gôndola.	Mensal	2%	A3
	Índice de perda de mercadorias	Mensal	2%	

Fonte: Elaboração própria

**A1** - A iniciativa para motivação dos funcionários está primeiramente em realizar uma pesquisa, preservando o anonimato dos funcionários, identificando quais pontos causam maior insatisfação. Dessa maneira, a empresa poderá conhecer melhor as necessidades dos colaboradores e então direcionar medidas específicas para solucionar conflitos. Para esse fim, recomenda-se a aplicação de um questionário e a instalação de caixas de sugestões. Preservar um ambiente favorável e cordial entre os colaboradores, reconhecendo e valorizando seus conhecimentos e experiências, a fim de que eles façam parte da tomada de decisão junto ao proprietário, pois a participação do funcionário na empresa gera entusiasmo, aumentando assim a sua motivação.

Para tanto, o proprietário deverá estabelecer uma premiação por ideias que sejam proveitosas para a organização, além de criar prêmio de reconhecimento para servidores que se destaquem no trabalho. As duas premiações deverão ter ênfase no seu aspecto social, com o fim de aumentar a autoestima de todos, mas também deverá ser atrativa, de forma que desperte o interesse de todos.

**A2** - Para que a empresa consiga realizar treinamentos, sua iniciativa será a disponibilização de relações atualizadas de cursos de capacitação e palestras gratuitas, ou não, na área de interesse da organização com o compromisso de custeá-los, por meio de pesquisas junto a entidades promotoras, como, por exemplo, Associação Comercial e Industrial de Cascavel (ACIC), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Sindicato dos Empregados no Comércio de Cascavel e Região (SINDECCASCAVEL), etc.

Conceder, como forma de incentivo, folga remunerada, considerando a carga

horária do curso à razão de uma hora de folga para cada duas horas de treinamento efetivamente realizadas.

Para que haja um efetivo controle e aproveitamento pela organização das competências adquiridas e aprimoradas por parte dos colaboradores nos cursos de aperfeiçoamento, estes deverão, antes da inscrição, submeter tal curso à apreciação do proprietário. Este, por sua vez, deverá analisar se o conteúdo de tal curso realmente trará benefícios para organização, ou seja, se tem relação com a missão, a visão, a estratégia e os objetivos, para só depois homologar o pedido.

**A3** - A iniciativa perante a implementação de sistemas de informação adequados está em investimentos na aquisição dos sistemas de controle de estoque que possam auxiliar a empresa no controle de falta ou de perda de mercadorias, fazendo com que tenha uma maior autonomia com relação às suas compras e negociações com fornecedores. Essa implementação inclui renovação dos sistemas de informação utilizados pela empresa, realizando levantamento dos sistemas obsoletos e os que poderiam ser implantados, destacando quais seriam os benefícios que poderiam ser extraídos dessa implementação. A empresa também deverá providenciar treinamento adequado aos funcionários (A2), para a operação eficiente dos sistemas implementados.

Para cada uma das iniciativas mencionadas nas perspectivas acima indicadas deverá ser elaborado um plano de execução, detalhando as tarefas a serem executadas, os responsáveis e o orçamento previsto.

A seguir é apresentado um quadro geral dos objetivos a serem alcançados, aliados às metas, à frequência e às iniciativas a serem desenvolvidas pela empresa, se adotado o *Balanced Scorecard* como artefato de gestão.

Quadro 5 – Quadro geral das quatro perspectivas do BSC – Supermercado X (continua)

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>METAS</b>	<b>INICIA-TIVAS</b>
<b>FINANCEIRA</b>	Aumentar a rentabilidade	Rentabilidade do Patrimônio Líquido	Anual	5%	<b>F</b>
	Aumentar o faturamento	Evolução do valor do faturamento	Anual	11%	
<b>CLIENTE</b>	Satisfazer os clientes	Grau de satisfação do cliente	Semestral	90%	<b>C1</b>

Quadro 5 – Quadro geral das quatro perspectivas do BSC – Supermercado X  
 (continuação)

	Fidelizar os clientes	Média do número de vezes que o cliente realiza compras no mês	Semestral	3	<b>C2</b>
	Manter os preços competitivos	Preço dos concorrentes	Mensal	de 90 a 100%	<b>C3</b>
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>	Oferecer produtos de qualidade	Índice médio do giro de estoque por categoria de produto	Semestral	95%	<b>I1</b>
	Realizar promoções	Aumento de vendas dos produtos em promoção	Mensal	2%	<b>I2</b>
	Fazer propagandas	Aumento de vendas	Trimestral	2,5%	<b>I3</b>
	Repor o estoque com eficácia	Índice de falta de mercadorias	Mensal	2%	<b>I4</b>
		Índice de perda de mercadorias	Mensal	2%	
	Aumentar a rapidez de atendimento nos caixas e nos empacotamentos	Aumento do número de atendimentos por caixa	Mensal	5%	<b>I5</b>
	Melhorar o relacionamento com os fornecedores	Aumento nos prazos de compras	Semestral	15%	<b>I6</b>
	Informatizar processos	Quantidade de processos informatizados	Anual	50%	<b>I7</b>
		Número de equipamentos obsoletos substituídos	Anual	20%	
	<b>APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>	Motivar funcionários	Satisfação dos funcionários	Anual	90%
Realizar treinamentos		Horas de treinamento por colaborador	Semestral	24 h	<b>A2</b>
Implantar sistemas de informação adequados		Índice de falta de mercadoria na gôndola.	Mensal	2%	<b>A3</b>
		Índice de perda de mercadorias	Mensal	2%	

Fonte: Elaboração própria

O *Balanced Scorecard* proposto demonstra a possibilidade de aplicação desse

artefato em uma pequena empresa. Ressalta-se, no entanto, que a aplicação do BSC não se limita à sua formulação, sendo necessário um consistente processo de implementação e de acompanhamento do desempenho.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral da pesquisa foi o de estudar o artefato gerencial *Balanced Scorecard* e a possibilidade de sua elaboração para uma empresa de pequeno porte. Buscando atingir esse objetivo, foram apresentados o conceito e as principais características do *Balanced Scorecard*, identificando-se a possibilidade de sua elaboração para uma empresa de pequeno porte e tomando-se por referência uma pesquisa de campo, na modalidade estudo de caso, realizada em uma empresa de pequeno porte do setor de comércio varejista de gêneros alimentícios.

Partindo-se da revisão da literatura realizada, foram levantados os dados junto à empresa selecionada e, então, apresentou-se uma proposta de modelo de *Balanced Scorecard* que indicou, a partir da definição da visão, da missão e da estratégia da organização em estudo, quais os principais objetivos a serem atingidos em cada uma das perspectivas do BSC, associando-se aos mesmos objetivos os indicadores, as metas e a frequência de medição, além da apresentação das iniciativas que podem ser implementadas para que os objetivos propostos sejam alcançados.

Considerando-se o percurso desenvolvido durante o processo da pesquisa, cabe destacar que, ao apresentar o *Balanced Scorecard* como artefato de gestão e buscar identificar as características e os principais aspectos da empresa relevantes a essa proposta, permitiu-se rever a forma de operar da entidade em estudo e apresentar possíveis melhorias, possibilitando posicioná-la de forma que se torne mais competitiva.

Outro ponto importante a ser ressaltado é a reflexão sobre as relações de causa e efeito entre os objetivos nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*: aprendizado e crescimento, processos internos, clientes e financeira, onde fica claro que, para implementar a estratégia, é necessário que as ações realizadas em cada uma das perspectivas possam contribuir para alcançar os objetivos traçados em outra. Nesse processo de análise das relações de causa e efeito, a elaboração do mapa estratégico se mostrou fundamental.

A elaboração do *Balanced Scorecard* também auxiliou na demonstração ao proprietário da pequena empresa que pode haver alinhamento entre seus interesses e os

interesses dos outros envolvidos no processo organizacional, funcionários, clientes e fornecedores, e que esse alinhamento pode gerar condições de a organização melhorar seu desempenho.

Cabe registrar, sobretudo, que, a partir da elaboração do *Balanced Scorecard*, a empresa passa a ter um instrumento que efetivamente proporciona o gerenciamento da implantação da estratégia escolhida e que lhe permitirá acompanhar e avaliar o desempenho alcançado, por meio de medidas simples e efetivas. Isto, por si só, já é muito significativo para o pequeno empresário, que, normalmente, se encontra tão carente de informações sobre o seu processo de gestão.

Conclui-se, assim, que o *Balanced Scorecard* é um artefato aplicável à empresa de pequeno porte estudada, com potencial para auxiliar no seu processo de gestão, na avaliação e na melhoria do seu desempenho e na manutenção de sua competitividade.

## REFERÊNCIAS

- ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- FREZATTI, F. et al. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GOMES, L. V. C. **Adaptação do *Balanced Scorecard* para as MPE's brasileiras: uma pesquisa-ação**. 137f. Dissertação de Mestrado Profissionalizante apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Ibmecc. Rio de Janeiro, 2006.
- HERRERO FILHO, E. ***Balanced Scorecard* e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- IUDÍCIBUS, S. **Contabilidade gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. 15. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1997.
- \_\_\_\_\_. Enfrentando problemas com a estratégia? Mapeie-a. In: **Planejamento estratégico**. *Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. p. 73-94. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=ZGnhM8L9I\\_gC&pg=PA73&lpg=PA73&dq=%22planejamento+estrategico%22+harvard+business+review+kaplan+norton+enfrentando+problemas+com+a+estrategia&source=bl&ots=mQ45wwK9c9&sig=h-nU1tYWCaqc2uueJV7AAMtqus\\_Q&hl=pt-BR&ei=bmNmTpbNCJK4tgec0a3-CQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBgQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.br/books?id=ZGnhM8L9I_gC&pg=PA73&lpg=PA73&dq=%22planejamento+estrategico%22+harvard+business+review+kaplan+norton+enfrentando+problemas+com+a+estrategia&source=bl&ots=mQ45wwK9c9&sig=h-nU1tYWCaqc2uueJV7AAMtqus_Q&hl=pt-BR&ei=bmNmTpbNCJK4tgec0a3-CQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBgQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: ago. 2011.
- \_\_\_\_\_. **Kaplan e Norton na prática**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PRADO, L. J. **Guia *Balanced Scorecard***. Paraná, 2002. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/13B1BD76BE38184803256D520059B1E5/\\$File/229\\_1\\_arquivo\\_bsc.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/13B1BD76BE38184803256D520059B1E5/$File/229_1_arquivo_bsc.pdf)>. Acesso em: ago. 2011.
- RODRIGUES, J. M. **Precificação em pequenas empresas supermercadistas**. 104 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003–2005**. Brasília-Df, 2007. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)>. Acesso em: ago. 2011.