connexio
REVISTA CIENTÍFICA DA ESCOLA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
Universidade Potiguar

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE BSC NA "NATAL RIGOR - LOCAÇÃO DE ROUPAS E FANTASIAS"

Lieda Amaral Souza
Mestre em Engenharia da Produção pela UFRN, Doutoranda em Tecnologia e Sistemas de Informação pela Escola de Engenharia da Universidade do Minho (Portugal). Professora da Escola de Gestão e Negócios da Universidade Potiguar. E-mail: lieda@dsi.uminho.pt

George Fonseca
Bacharel em Ciências Contábeis. Universidade Potiguar.
E-mail: george.fonseka@hotmail.com

Pablo Fernandes Dantas
Graduando em Ciências Contábeis. Universidade Potiguar. E-mail: pablo_boto@hotmail.com

Josevaldo Amaral Sousa
Mestrando em Administração de Empresas e Coordenador do Curso de Ciências Contábeis. Universidade Potiguar. E-mail: josevaldo@unp.br

Envio em: Fevereiro de 2013
Aceite em: Agosto de 2013

Resumo: No Brasil, apesar da relevante participação na economia, micros e pequenas empresas (MPE's) sofrem com a carência de planejamento, organização e controle de suas atividades para atingirem os resultados almejados. Falta-lhes o conhecimento que as possibilite alinhar e transmitir sua estratégia de negócio aos colaboradores, credores, clientes e à sociedade, de um modo geral. Entretanto, para obter esse conhecimento, é necessário o uso de sistemas de gestão e medidas de desempenho. Atualmente, as organizações dispõem de inúmeros tipos de instrumentos de gestão empresarial, porém, são raros os que focam a estratégia e que são viáveis à sua utilização pelas micros e pequenas empresas. Assim, esse artigo tem por finalidade apresentar uma proposta de mapa estratégico baseado no modelo do Balanced Scorecard, desenvolvido por Kaplan e Norton, adequado ao contexto de uma microempresa que atua no segmento de locação de roupas e fantasias, situada na cidade de Natal-RN. A pesquisa, quanto à abordagem dos objetivos, foi fundamentada sob o enfoque exploratório e descritivo e de natureza qualitativa. O tipo de pesquisa adotado será o estudo de caso.

Palavras-chave: BSC. Mapa Estratégico. Indicadores. Contabilidade Gerencial.

PROPOSED DEPLOYMENT OF BSC IN A SME RENTAL´S CLOTHES AND COSTUMES

Abstract: In Brazil, despite the significant participation in the economy, micro and small enterprises (MSEs) suffer from a lack of planning, organization and control of their activities to achieve the desired results. They lack the knowledge that enables forward and align its business strategy to employees, creditors, customers and society in general. However, to obtain this knowledge is necessary to use management systems and performance measures. Currently, organizations have numerous types of business management tools, however, are few that focus on strategy and are viable for use by micro and small enterprises. Thus, this article aims to propose a strategy map

based on the model of the Balanced Scorecard, developed by Kaplan and Norton, appropriate to the context of a small business that operates in the leasing of clothes and costumes, located in the city of Natal, RN. The research, on the approach of the goals, was founded under the focus of exploratory and qualitative nature.

Keywords: BSC. Strategy Map. Indicators. Managerial Accounting.

1. INTRODUÇÃO

No Brasil existe cerca de mais de cinco milhões de empresas, dentre elas 99% são representadas por Micros e Pequenas Empresas (MPE's), o que define a forte relevância destas empresas perante a economia nacional. Por outro lado, as MPE's sofrem com uma alta taxa de mortalidade, não chegando a cinco anos de funcionamento, algumas não chegam nem mesmo a dois anos.

Apesar da relevante participação na economia, micros e pequenas empresas, sofrem com a carência de planejamento, organização e controle de suas atividades para atingirem os resultados almejados. Falta-lhes o conhecimento que as possibilite alinhar e transmitir sua estratégia de negócio aos colaboradores, credores, clientes e à sociedade, de um modo geral.

Entretanto, para obter esse conhecimento, é necessário o uso de sistemas de gestão e medidas de desempenho. Atualmente, as organizações dispõem de inúmeros tipos de instrumentos de gestão empresarial, porém, são raros os que focam a estratégia e que têm viabilizado à sua utilização pelas MPE's.

Assim, este artigo tem por finalidade apresentar uma proposta de mapa estratégico baseado no modelo do Balanced Scorecard, desenvolvido por Kaplan e Norton, adequado ao contexto de uma microempresa, que atua no segmento de locação de roupas e fantasias, sob a denominação de Natal Rigor, situada na cidade de Natal-RN.

Este trabalho sugere a utilização do Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de gestão e se limita a analisar sua viabilidade e contribuição para a gestão da empresa onde está sendo realizada a pesquisa.

A empresa, objeto do estudo de caso, atualmente, integra uma rede de 10 (dez) lojas espalhadas por toda a cidade do Natal e estado adjacente. Este trabalho, porém, foi realizado na unidade organizacional da Avenida Jaguarari, no bairro de Lagoa Nova.

Durante os anos de 1850 a 1975 a era industrial marcava o desenvolvimento do capitalismo industrial, onde o sucesso das organizações estava ligado aos investimentos em tecnologias na produção em massa e em outros benefícios das economias de escala e de escopo. Com a substituição de grande parte do trabalho operário por máquinas, as indústrias passaram a adotar sistemas de controle financeiro, para melhorar o monitoramento de capital, sempre buscando enriquecer seus ativos físicos.

Em meados de 1980, dava-se início à era da informação, também conhecida como era digital, com ela vieram diversas transformações no cenário econômico. O trabalho atual é muito diferente do trabalho mecânico da era industrial e a economia passou a ser dinâmica, valorizando a informação e o conhecimento. Os investimentos em novas tecnologias para

ativos físicos em busca de retorno sobre o investimento já não tinham o mesmo rendimento e as organizações que priorizavam o setor de produção já não conseguiam assegurar sua competitividade.

Frente às constantes mudanças ocorridas no atual cenário econômico, as organizações passaram a sentir necessidade de um modelo de gestão voltado para a estratégia do negócio, com o objetivo de alcançar os resultados de longo prazo, pré-estabelecidos pela visão, e não somente os de curto prazo, que são alcançados pelos tradicionais sistemas de gestão que contemplam apenas os dados financeiros.

Esta pesquisa pretende responder aos seguintes questionamentos: qual a potencial contribuição do BSC, como instrumento gerencial, em uma MPE? E que benefícios seriam gerados a partir de sua utilização?

Com o intuito de responder a questão da pesquisa, formulou-se a seguinte hipótese básica (Hb): se a empresa utilizar adequadamente as informações do BSC, este poderá vir a ser um valioso instrumento de controle gerencial para a MPE.

Tem-se por objetivo central do estudo, portanto, propor a concepção de um mapa estratégico baseado no modelo do BSC como instrumento gerencial para a microempresa Natal Rigor Aluguéis de Roupas e Fantasias Ltda.

Para atingir o objetivo central, foram delineados os seguintes objetivos específicos: (i) fazer uma revisão de literatura acerca do Balanced Scorecard; (ii) elaborar proposta de mapa estratégico de acordo com a metodologia do BSC e (iii) identificar os objetivos estratégicos e planos de metas a serem implementados pela empresa objeto do estudo.

Com o advento da era da informação, as empresas passaram a necessitar de ferramentas gerenciais que focassem a implementação da sua estratégia e que, consequentemente, lhes assegurassem a sua competitividade em longo prazo.

O Balanced Scorecard, quando utilizado como ferramenta de gestão estratégica, possibilita às empresas, através da mobilização e exploração dos ativos intangíveis, a possibilidade de desenvolverem sua capacidade de alcançar a sua estratégia de longo prazo pré-estabelecida.

Como resultados, espera-se viabilizar a utilização do Balanced Scorecard como instrumento de gestão que contribua para que os objetivos almejados, na estratégia da Natal Rigor, sejam alcançados e, por conseguinte, lhes assegure permanecer continuamente competitiva diante do cenário econômico no qual está inserida.

2. A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E O BALANCED SCORECARD

Atualmente, as organizações, independentemente de seu porte e complexidade, estão inseridas em um mercado globalizado de acirrada competitividade, e composto por clientes bem informados e cada vez mais exigentes. Diante dessa realidade mercadológica atual, as empresas já não se mantêm competitivas e sustentáveis apenas com a adoção de modelos tradicionais de gestão que focam apenas o controle financeiro os quais, por sua vez, trazem benefícios somente de curto prazo.

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39), "estratégia empresarial é um plano mestre abrangente que estabelece como a organização alcançará sua missão e seus objetivos". Bethlem (2009, p.16) define o processo decisório, como sendo a "forma pela qual encontramos a solução de problemas, aproveitamos oportunidades, livramo-nos de uma ameaça ou de uma crise ou conseguimos realizar uma aspiração, é genérico a toda atividade humana." O autor chama ainda atenção para o fato de que no Brasil quase não se produz, na prática, planos estratégicos:

> No Brasil, poucas são as empresas que produzem um plano estratégico e menos ainda as que são capazes de atualizá-lo quando as mudanças ambientais recomendam mudanças, ou seja, poucas empresas, além de um processo de produção de planos estratégicos, contam também com um processo de concepção, modelagem, montagem e instalação, desenvolvimento e manutenção desse processo de produção de planos estratégicos em bases permanentes (BETHLEM, 2009, p. 43).

No início da década de 1980, a contabilidade gerencial sofreu duras críticas devido ao cenário de aumento de competição e a permanente busca por vantagens competitivas (KAPLAN, 1984; PORTER, 1985). Talvez a crítica mais severa tenha sido a feita por Jonhson e Kaplan (1987) em sua obra "Relevance Lost - The Rise and Fall of Management Accounting". Nessa obra, os autores relatam as experiências de empresas como a Du Pont Powder Company, com os seus sistemas de informações sobre retorno do investimento, e a General Motors. A tese de Jonhson e Kaplan (1993) baseia-se no pressuposto de que a contabilidade gerencial tinha perdido a sua relevância, posto que os sistemas de contabilidade gerencial já não eram mais adequados para aquele contexto vivido pelas organizações empresariais.

À luz dessa realidade, pesquisadores desenvolveram artefatos contábeis gerenciais os quais pareciam ser mais adequados à realidade contemporânea, respondendo às críticas que conduziam à perda de relevância da contabilidade gerencial e às demandas estratégicas das organizações. Dentre eles, destacam-se o prof. Armando Catelli (2001), com o modelo de Gestão Econômica – GECON, e inclusive o próprio Kaplan (1997), com a proposta do Balanced Scorecard – BSC.

Como consequência dessas críticas e constatações, no início dos anos 90, os americanos Kaplan e Norton começaram a questionar a validade da utilização de apenas indicadores financeiros para a gestão das empresas, tais como retorno sobre investimentos, perdas, lucros, produtividade por funcionários, tendo em vista que as medidas puramente financeiras se mostraram inadequadas para orientar e avaliar a trajetória organizacional em ambientes competitivos (KAPLAN; NORTON, 1997).

Na visão de seus idealizadores, o Balanced Scorecard pode ser amplamente utilizado pelas organizações para viabilizar processos gerenciais críticos (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 9-10), tais como:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Além desses parâmetros tradicionais, os citados pesquisadores sentiram necessidade de preencher a lacuna existente, a fim de apresentar instrumentos gerenciais para atender aos usuários da controladoria preocupados com o gerenciamento do futuro estratégico das organizações.

Muitas definições sobre o que é planejamento têm sido publicadas, porém, uma importante e esclarecedora explicação do que é planejamento no ambiente organizacional é apresentada por Drucker (1975, p. 136) da seguinte maneira:

> É o processo contínuo de tomar decisões empresariais (envolvendo risco) no presente de modo sistemático e com o maior conhecimento possível de seu futuro; é organizar sistematicamente os esforços necessários para que se cumpram essas decisões; é medir os resultados dessas decisões contra as expectativas através de uma retroalimentação sistemática e organizada.

O planejamento deve ser elaborado de forma mais transparente possível, com valorização dos recursos intangíveis da empresa, deve proporcionar gestão participativa e sensibilidade para a valorização das intenções, atitudes e das ações dos colaboradores. Estes fatores não devem ser vistos isoladamente: o entendimento é da junção, de integração, de sinergia. Assim, é possível elaborar um planejamento estratégico, eficiente e, com isso, auxiliar em resultados positivos para tomada de decisões.

Segundo afirmaram Kaplan e Norton (2000): “a implementação da estratégia exige que todas as unidades de negócios, unidades de apoio e empregados estejam alinhados e conectados com a estratégia”.

Mas, para que haja tal conexão, é preciso um processo de comunicação eficiente da estratégia, ressaltando e deixando claro para todos os pontos relevantes (estratégicos) que têm impacto no desempenho da organização.

Os objetivos do Balanced Scorecard estão intimamente relacionados ao suprimento de soluções para as principais limitações do modelo de planejamento estratégico. A flexibilidade do modelo, que trata a estratégia e o mapa estratégico como um instrumento vivo a ser monitorado e testado continuamente, serve de contraponto à falácia da predeterminação. O intuito dos indicadores não é o de controlar o desempenho ponto a ponto das metas pré-estabelecidas, mas sim o de comunicar a estratégia e testar as hipóteses estabelecidas no momento do planejamento estratégico.

A falácia do não envolvimento procura ser evitada na medida em que o BSC parte da premissa que a estratégia deve ser uma tarefa de todos. “As organizações focadas na estratégia exigem que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o êxito da estratégia” (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 22).

A estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos. Se os ativos intangíveis da organização representam mais de “x”% de seu valor, a formulação e a execução da estratégia deve tratar explicitamente da mobilização e alinhamento dos ativos intangíveis, o que constitui o tema convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.

Desse modo, o planejamento estratégico consiste de um processo de análise das oportunidades e ameaças (ambiente externo) e dos pontos fortes e fracos (ambiente interno) da

organização, com vistas a definir diretrizes estratégicas para assegurar o cumprimento da missão da empresa.

O Balanced Scorecard se propõe a traduzir os resultados do planejamento estratégico em termos operacionais para as organizações, dispondo desenvolver uma análise e simulação financeira em paralelo da empresa dos planos de ações necessários para se chegar aos resultados desejados.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o Balanced Scorecard é um instrumento de gestão que mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas distintas e equilibradas, porém interligadas: a Financeira, do Cliente, dos Processos Internos e a do Aprendizado e Crescimento. Desta forma, o Balanced Scorecard possibilita o acompanhamento do desempenho financeiro, ao mesmo tempo, que monitora a construção da capacidade e a aquisição dos ativos intangíveis, fundamentais para o seu crescimento futuro.

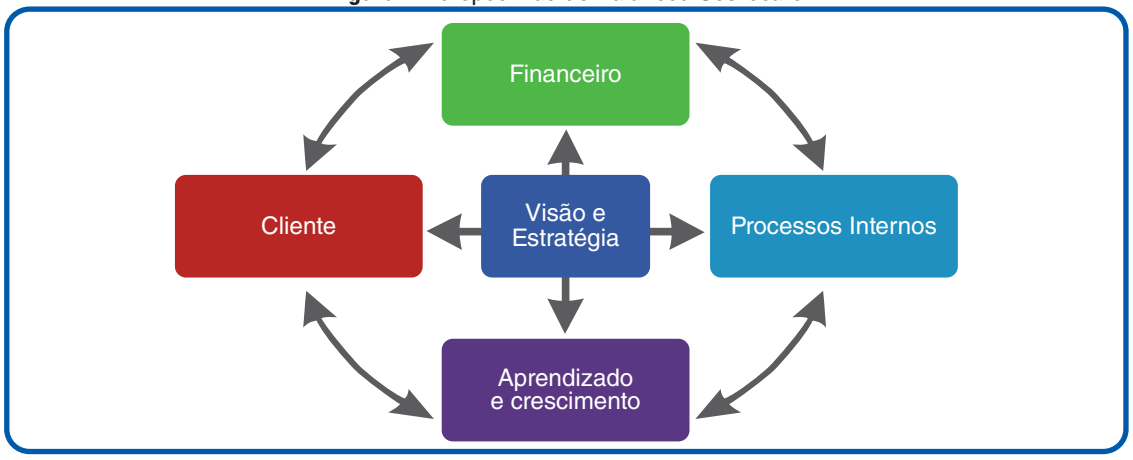
Essas perspectivas não são exaustivas ou exclusivas, sendo que as quatro perspectivas citadas, normalmente, são suficientes para a maioria das organizações. Contudo, não há nenhum impedimento que outra perspectiva relacionada com resultados que gerem vantagem competitiva para a empresa venha a ser incorporada ao Balanced Scorecard (KAPLAN; NORTON, 1997).

Ele é denominado Balanced Scorecard justamente por fazer uso do equilíbrio entre os indicadores financeiros e não financeiros, equilibrando os objetivos de curto e longo prazo, para avaliar o desempenho perante as perspectivas internas e externas.

A necessidade evidente de ligar os indicadores não financeiros de desempenho com os resultados econômicos conduziu distintos pesquisadores a enfocar seus esforços no desenvolvimento de um modelo que facilitará aos gestores a tarefa de gerar um sistema de medição completo, coerente e verdadeiramente informativo. Embora o Balanced Scorecard, proposto por Kaplan e Norton em 1992, tenha sido o modelo de medição do desempenho que mais aceitação recebeu entre os gestores de organizações tanto públicas como privadas.

No modelo básico, o Balanced Scorecard propõe adicionar aos já tradicionais indicadores financeiros (perspectiva financeira) um conjunto de indicadores não financeiros estruturados ao redor de três perspectivas ou dimensões: a relação com os clientes, os processos internos e as atividades orientadas ao aprendizado e o crescimento da organização (Figura 1).

Figura 1 Perspectivas do Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

De acordo com seus criadores, estas são as dimensões que constituem a base sobre a qual se constrói o desempenho econômico futuro de uma organização.

O Balanced Scorecard, portanto, segue considerando os indicadores financeiros da atuação passada como parte do sistema de medição, mas os complementam com um conjunto de indutores de desempenho (derivados de sua estratégia competitiva) que se encontram ligados aos resultados financeiros futuros da organização.

Segundo Kaplan e Norton (2004), a principal vantagem do Balanced Scorecard é que ele obriga aos gestores a considerar todas as dimensões relevantes do desempenho e, ao mesmo tempo, lhes permite saber se a melhora obtida numa área de gestão ocorreu em função de um declínio na gestão de outra área. Desta forma, estabelece um equilíbrio na atenção dos gestores nos diversos aspectos que contribuem no alcance dos objetivos organizacionais.

Para a implementação de um Balanced Scorecard em uma empresa, fazem-se necessárias algumas mudanças. Implantar mudanças dentro de uma organização nem sempre é vista positivamente e acaba encontrando algumas dificuldades, tais como:

- A percepção de que os gestores não podem articular com clareza a visão compartilhada da estratégia da empresa.
- Projetar, introduzir e manter um bom Balanced Scorecard pode aumentar a carga de trabalho de alguns funcionários.
- As organizações podem encontrar resistências em busca de proteger o sigilo das informações empresariais.
- O Balanced Scorecard destaca o conflito de escolhas e fornece uma maior transparência da organização o que pode ser visto como uma ameaça pelos gestores.
- O BSC evolui com o passar do tempo, fazendo com que alguns gestores deixem de lado a ideia que irá implementar o BSC perfeito logo de início.

2.1. PERSPECTIVAS DO BSC

2.1.1. Perspectiva financeira

A elaboração do Balanced Scorecard deve ser um incentivo para que as unidades de negócios vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa, tendo como foco para os outros objetivos e medidas das outras perspectivas, fazendo parte de uma relação de causa e efeito.

Kaplan e Norton (1997) identificaram três diferentes estágios do negócio, para os quais devem ser definidos conjuntos diferentes de medidas, pois os objetivos são também diferentes: crescimento, sustentação e colheita.

No estágio de rápido crescimento (rapid growth), os objetivos enfatizarão o crescimento das vendas, os novos mercados e novos consumidores, os novos produtos e novos canais de marketing, vendas e distribuição, mantendo um nível adequado de gastos com desenvolvimento de produtos e processos.

No estágio de sustentação (sustain), os objetivos enfatizarão as medidas financeiras tradicionais, tais como retorno sobre o capital investido, lucro operacional e margem bruta. Os investimentos em projetos nesse estágio serão avaliados por análises de padrões, fluxo de caixa descontado e orçamento de capital. Essas medidas representam o objetivo financeiro clássico: excelente retorno sobre o capital investido.

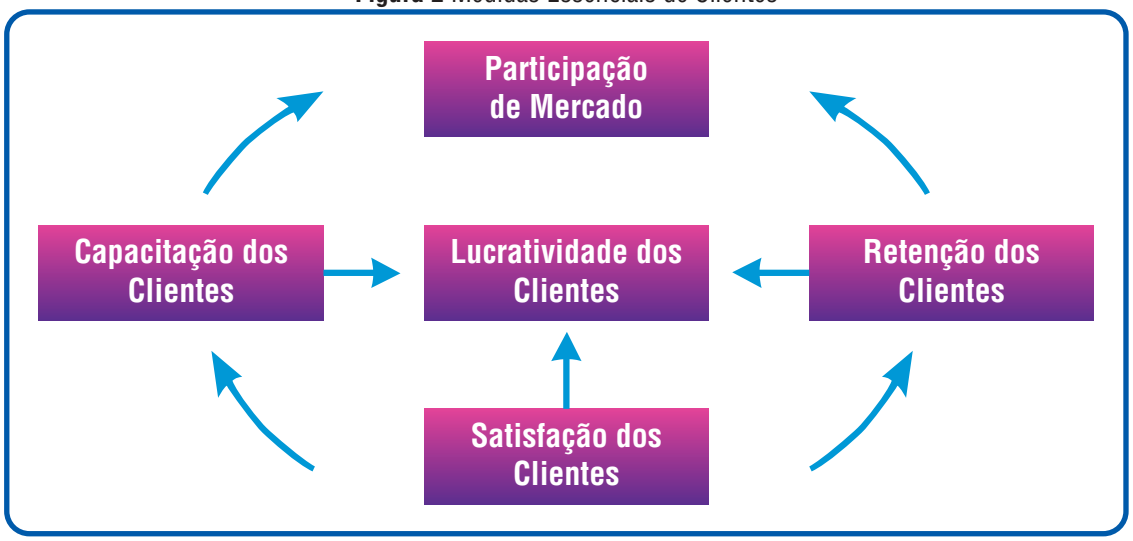
As empresas quando no estágio de colheita direcionam seus objetivos financeiros para enfatizar o fluxo de caixa, assim como esperam que quaisquer investimentos venham a gerar um retorno financeiro imediato. A principal meta, nessa fase, é a maximização da geração de caixa em benefício próprio, consequência dos investimentos realizados no passado.

2.1.2. Perspectiva dos clientes

Segundo Kaplan e Norton (1997), a perspectiva dos clientes permite aos executivos identificar segmentos de clientes e de mercado nos quais as unidades de negócio possam competir, bem como definir as medidas de desempenho das unidades nos seus segmentos-alvo.

Os autores propõem que a perspectiva do cliente seja montada visando aos seguintes pontos: Participação de mercado, Retenção, Captação, Satisfação e Lucratividade dos clientes. Este conjunto de critérios é chamado por Kaplan e Norton de Medidas Essenciais dos Clientes que, quando agrupadas, originam uma cadeia formal de relações de causa e efeito (figura 2).

Figura 2 Medidas Essenciais de Clientes



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997, p.72.

Tais critérios ou medidas essenciais, a priori, aparentam possuírem as mesmas características em todas as empresas. Entretanto, para assegurar o sucesso dessas cinco medidas essenciais, é preciso a adaptação das mesmas levando-se em conta os grupos de clientes-alvo com os quais a empresa deseja manter negócios e obter seu maior crescimento e lucratividade. Tais medidas encontram-se detalhadas a seguir:

Participação de mercado – representação da proporção de vendas da unidade de negócio no mercado em que atua determinada em termos de número de clientes, capital investido, unidades vendidas ou instaladas;

Retenção de clientes – acompanhamento, em números absolutos ou relativos, do percentual de clientes com os quais a unidade de negócio continua mantendo relações comerciais;

Captação de clientes – medição, em termos absolutos ou relativos, do percentual de clientes novos ou de novos negócios ganhos pela organização;

Satisfação dos clientes – registro do nível de satisfação dos clientes em relação a critérios pré-estabelecidos de desempenho ou de valor agregado;

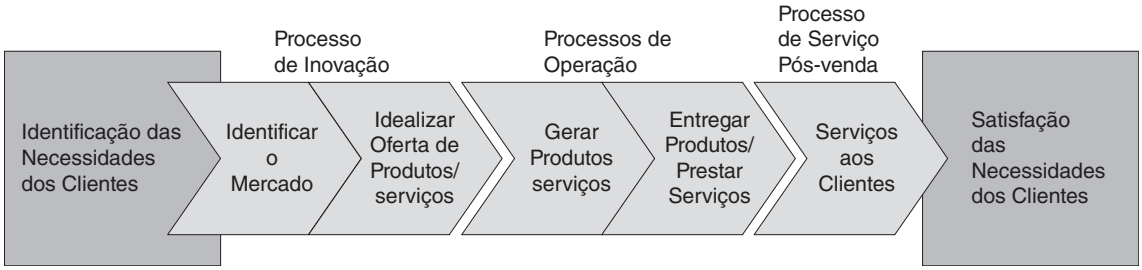
Lucratividade do cliente – medição da lucratividade da empresa no negócio ou nos negócios com um cliente, ou com um segmento de mercado, depois de levantar as despesas específicas requeridas para atender a esse cliente ou esse mercado.

2.1.3. Perspectiva dos processos internos

As medidas dos processos internos, segundo Kaplan (1997), devem ser voltadas para aqueles processos mais críticos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa (satisfação dos acionistas).

Apesar de que cada empresa utiliza um conjunto específico de processos com a finalidade de gerar valor para os clientes e proporcionar satisfação aos acionistas através da produção de resultados financeiros, o Balanced Scorecard constatou que uma cadeia de valor genérica embasada por três estágios de processos principais: Inovação, Operações e Serviço pós-venda, serve de modelo que possibilita as empresas o adaptar ao construírem a sua perspectiva dos processos internos (figura 3).

Figura 3 A perspectiva dos processos internos - O Modelo da Cadeia de Valores Genérica



Fonte: Kaplan e Norton, 1997.

O primeiro estágio proposto na cadeia de valor genérica é o processo de inovação, este se refere à atenção que deve ser dispensada pela empresa, buscando conhecer as necessidades dos clientes e em seguida criando os produtos ou serviços que irão atender a essas necessidades. Segundo Kaplan e Norton (1997, p.104), nesse estágio, a empresa deve responder aos seguintes questionamentos: "Que tipos de benefício os clientes valorizarão nos produtos de amanhã? Como poderemos, através da inovação, oferecer esses benefícios ao mercado, antes dos nossos concorrentes?".

Já o processo de operações, segundo estágio da cadeia de valor interna, resume-se à geração desses produtos e serviços e à sua oferta aos respectivos clientes. Nesse modelo proposto pelo Balanced Scorecard, apesar de sua relevância nos processos de produção e prestação de serviços, a excelência operacional surge como mais um dos componentes, em vez do mais decisivo, na realização dos objetivos financeiros e dos clientes.

Quanto ao terceiro e último estágio da cadeia de valor, o serviço de pós-venda abordará o serviço ofertado ao cliente após a venda ou entrega de um produto ou serviço adquirido pelo cliente junto à empresa. Inclui garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções, dentre outros. As empresas podem valorizar seus produtos e serviços oferecendo a seus clientes um serviço de pós-venda rápido e confiável, buscando sanar, ou minimizar, os inconvenientes ocasionados.

2.1.4. Perspectiva de aprendizado e crescimento

Os objetivos e medidas da quarta e última perspectiva do BSC são desenvolvidos com a finalidade de orientar as organizações em seu processo de aprendizado e crescimento organizacional. A relevância dos objetivos dessa perspectiva se dá pelo simples fato de que os mesmos assumem o papel de vetores de sucesso frente aos resultados almejados nas demais perspectivas citadas anteriormente. Kaplan e Norton (1997), ao elaborarem o Balanced Scorecard, verificaram três categorias (vetores) principais na perspectiva de aprendizado e crescimento:

- Capacidades dos funcionários;
- Capacidades dos sistemas de informação;
- Motivação, e alinhamento.

A primeira, das três principais categorias (vetores) observadas pelos autores do BSC, na perspectiva de aprendizado e crescimento, trata das capacidades e habilidades dos funcionários, e reflete afinco à revolucionária mudança de pensamento na era da informação em relação ao que prevalecia na extinta era industrial, ou seja, a atual filosofia gerencial de "como os funcionários podem contribuir para com a empresa". Atualmente, diferentemente da era passada, os funcionários são contratados em função da necessidade de capital intelectual (pensar) e não somente para executar trabalhos braçais.

O segundo vetor dos objetivos de aprendizado e crescimento procura enfatizar a necessidade da excelência das informações para que os funcionários tenham um desempenho eficaz no ambiente competitivo contemporâneo. Surge, assim, a necessidade de um sistema de informações precisas quanto o relacionamento entre cada cliente com a empresa, bem como sobre os processos internos e das consequências financeiras ocasionadas a partir de suas decisões.

O terceiro e último vetor atenta para a relevância da motivação que, assim como as capacidades (habilidades) dos funcionários, pode se mostrar necessária para se alcançar as metas estabelecidas nas perspectivas dos clientes e dos processos internos. Funcionários capacitados e com acesso a excelentes informações não contribuirão para que a empresa alcance os seus objetivos se não forem motivados a agir em prol dos interesses da empresa. É focando no clima organizacional que o terceiro vetor dos objetivos de aprendizado e crescimento desenvolve a motivação e a iniciativa por parte dos funcionários.

2.2. MAPAS ESTRATÉGICOS

Os mapas estratégicos têm como finalidade fornecer uma representação visual das relações de causa e efeito de uma organização (KAPLAN E NORTON, 2004). Através destas relações de causa e efeito são criados resultados desejados para a organização. A figura 4, abaixo, mostra as relações entre Estratégia, Balanced Scorecard e Mapa Estratégico.

Figura 4 Relação entre Estratégia, BSC e Mapas Estratégicos

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004).

Segundo Kaplan e Norton (2000), o mapa estratégico do Balanced Scorecard explicita a hipótese da estratégia, e cada indicador se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia. O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros. Essa ferramenta fornece aos executivos um referencial para a descrição e gerenciamento da estratégia.

Desta forma, verifica-se, no mapa estratégico, que a responsabilidade social dentro e fora da organização contribui para o alcance dos objetivos em todas as demais perspectivas do Balanced Scorecard, e a promoção do desenvolvimento profissional, através da elaboração de um plano de cargos e salários e realização de cursos e treinamentos, pode contribuir para a obtenção de uma mão-de-obra melhor qualificada, que poderia auxiliar na produção de bens e serviços com qualidade superior, maior valor agregado e inovações, que por sua vez, contribuiriam para elevar o grau de satisfação dos clientes no que diz respeito à qualidade dos produtos e serviços fornecidos, sendo que clientes satisfeitos, normalmente, elevam as vendas, consequentemente, aumentam o retorno sobre o investimento.

Prosseguindo com a construção do Balanced Scorecard, o Mapa Estratégico apresentará um conjunto de objetivos estratégicos equilibrados em diversas perspectivas, interligados por relações de causa e efeito e medidos por indicadores de desempenho.

3. METODOLOGIA

Segundo Lakatos (1986), o que diferencia o conhecimento científico do conhecimento popular é o modo adotado para transmiti-lo. O conhecimento científico é adquirido de maneira racional através da adoção de procedimentos científicos. O conhecimento popular é transmitido de geração para geração com base na imitação pessoal vivida.

Para a pesquisa foi adotada a metodologia qualitativa, que segundo Menga (1986, p.18) "é o que se desenvolve numa situação natural; é rico em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada". Apesar de essa metodologia dispensar o emprego de métodos e técnicas de estatísticas, porém, em nenhum momento diminui a relevância dos dados apurados. De acordo com a afirmação de Silva e Menezes (2000, p. 20): "O ambiente natural é a natural fonte de dados e o pesquisador é o instrumento chave".

Caracteriza-se como estudo de caso que tradicionalmente se identifica com a metodologia qualitativa e que se caracteriza pela atenção especial com questões que podem vir a ser conhecidas por meio de casos. Ainda, segundo Triviños (1987, p.133), o estudo de caso "é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente".

A pesquisa teve foco exploratório e descritivo, que segundo Gil (2002, p. 41): "[...] tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses". Para a coleta dos dados serão utilizados os seguintes instrumentos de coleta: a observação espontânea, entrevista não estruturada e referenciais teóricos.

A escolha do primeiro instrumento de coleta, observação espontânea, se deu em função de ser a mais usada nos estudos exploratórios pelo fato de o pesquisador não utilizar técnicas especiais ou fazer perguntas diretas ao recolher e registrar fatos da realidade. Da mesma forma, a entrevista não estruturada (livre), segundo instrumento de coleta a ser optado, permite ao entrevistador a liberdade para desenvolver cada situação conforme considerar mais adequada. A escolha do terceiro e último instrumento de coleta dos dados, referenciais teóricos, deram-se em função da necessidade de se conhecer os resultados de pesquisas já realizadas acerca do tema pesquisado e a disponibilidade desse material. O universo pesquisado foi a MPE Natal Rigor Aluguéis de Roupas e Fantasias Ltda. A escolha da empresa se deu pela facilidade de acesso às informações por parte dos pesquisadores.

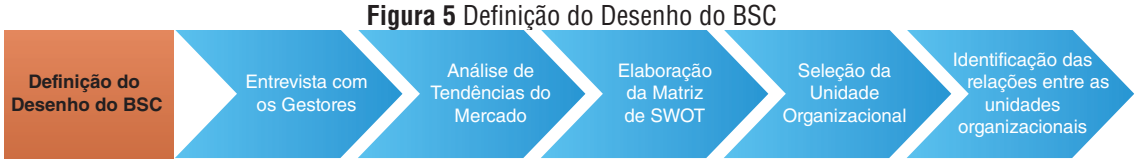
4. O ESTUDO DE CASO

Inicialmente, cabe ressaltar que a organização objeto do estudo considera estas informações sigilosas, não permitindo a totalidade da divulgação no contexto deste artigo. Assim, alguns elementos foram suprimidos. As informações ora relatadas, portanto, tomarão por base apenas aquelas relacionadas à construção do mapa estratégico, entendidas como não comprometedoras, pela gerência da empresa. Por isso, as informações apresentadas se referem apenas a uma parte do mapa e do painel, buscando ilustrar o processo de implantação do Balanced Scorecard na referida empresa.

Inicialmente a empresa não tinha visão de futuro e estratégia claramente definidas e, assim, os pesquisadores tiveram que definir algumas tarefas de forma a permitir a elaboração do mapa, as quais serão detalhadas a seguir:

Tarefa 1 – Definição do desenho do BSC – entrevista com os gestores, análise de tendências do mercado, elaboração da matriz de SWOT (pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades), seleção da unidade organizacional na qual será implantado o primeiro mapa estratégico, identificação das relações entre as diversas unidades organizacionais e a organização objeto do estudo (figura 5).

Figura 5 Definição do Desenho do BSC



Fonte: Autores, 2012.

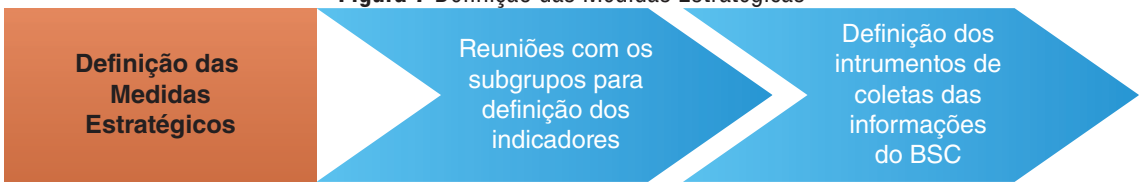
Tarefa 2 – Definição dos Objetivos Estratégicos – realização de uma série de reuniões com principais gestores do negócio, seguido de oficinas de trabalho para obtenção do consenso quanto aos objetivos estratégicos definidos com a finalidade de criar um mapa com seus objetivos estratégicos, causas e interrelacionamentos (figura 6).

Figura 6 Definição dos Objetivos Estratégicos

Fonte: Autores, 2012.

Tarefa 3 – Definição das Medidas Estratégicas – reuniões com subgrupos para definição dos indicadores para cada objetivo estratégico e instrumentos de coletas das informações para alimentar o BSC (figura 7).

Figura 7 Definição das Medidas Estratégicas



Fonte: Autores, 2012.

Tarefa 4 – Desenvolvimento do Plano de Implementação – Reunião executiva para definição de plano de ação, identificação das ações, tarefas e respectivos responsáveis pela execução das metas, prazos e cronogramas de avaliação (figura 8).

Figura 8 Desenvolvimento do plano de implementação

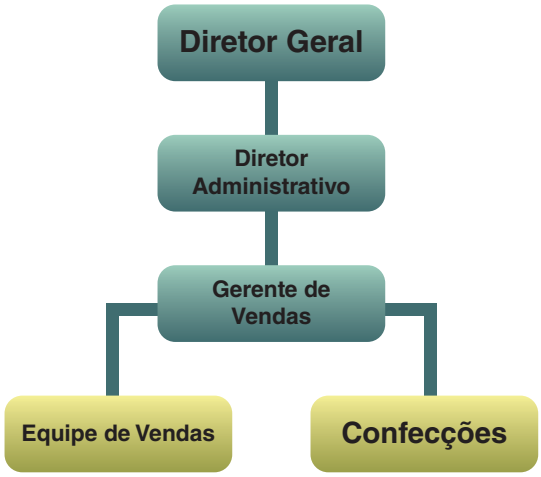
Fonte: Autores, 2012.

A Natal Rigor é uma rede de lojas que atua no segmento de locação de roupas e fantasias há 26 anos. Teve as suas atividades iniciadas no ano de 1986, na cidade de São Paulo, sob a denominação de Classic Rigor. Nove anos depois, portanto, há 17 anos, iniciava suas atividades em solo potiguar, na cidade do Natal, com a instalação de sua primeira loja no bairro de Lagoa Nova.

Atualmente, dez (10) unidades de negócio compõem a rede Natal Rigor, onde oito (8) unidades estão inseridas no mercado local e as outras duas no estado vizinho da Paraíba, na capital João Pessoa e na cidade de Campina Grande. É uma empresa com uma estrutura de gestão totalmente familiar, na qual cada unidade possui, no mínimo, um membro familiar como sócio proprietário.

Entretanto, o referido trabalho está sendo desenvolvido especificamente na unidade da Av. Jaguarari, no bairro de Lagoa Nova. Constituída há onze (11) anos, hoje essa unidade tem a sua estrutura organizacional formada por uma equipe de sete (7) funcionários e dois (2) sócios proprietários principais gestores do negócio, contando ainda com um serviço terceirizado de costura de roupas, conforme descrito no organograma a seguir (figura 9).

Figura 9 Organograma da estrutura organizacional da empresa



Fonte: Autores, 2012.

Doravante, as entrevistas realizadas com gestores, colaboradores internos e clientes possibilitaram a orientação do Balanced Scorecard para a empresa pesquisada. Definiu-se que a Missão, Visão e Valores seriam as seguintes:

- **Missão:** oferecer serviços vocacionados aos nossos clientes, tendo uma relação íntegra com os nossos colaboradores visando ao seu desenvolvimento.

- **Visão:** ser reconhecido no mercado de locação de roupas de festas e fantasias como uma marca forte, líder em inovação e profissionalismo.
- **Valores:** direcionada para resultados; comprometida; socialmente correta.

Nesta primeira fase, os gestores se mostraram confiantes com os primeiros resultados do trabalho e acreditam que a implantação do BSC trará ganhos significativos à gestão, com aumento da produtividade e consequente melhoria da qualidade dos serviços prestados.

No entanto, os impactos mais imediatos percebidos pelos pesquisadores, a partir da construção do mapa estratégico nos moldes do BSC, foram: o melhor conhecimento da estratégia da empresa por seus executivos e o conhecimento da importância do capital humano para geração de resultados positivos na prestação dos serviços oferecidos.

Após definida a missão, visão e valores, iniciou-se a fase de definição dos objetivos estratégicos a partir da análise de SWOT, cujas informações foram suprimidas pelos motivos já explicitados no início da sessão. Em seguida, deu-se início à construção do mapa e BSC contemplando as quatro perspectivas sugeridas no trabalho de Kaplan e Norton (1997).

A construção do mapa estratégico partiu da definição do objetivo principal da empresa, que no caso da Natal Rigor (unidade Jaguarari) é o aumento da receita, prosseguindo-se com a identificação dos demais objetivos necessários para se alcançar o objetivo principal. O aumento da receita está diretamente atrelado ao aumento do faturamento.

Por sua vez, o aumento do faturamento dependerá do desenvolvimento da capacidade de atrair novos clientes e mantê-los comprando na empresa sempre. Entretanto, atrair e fidelizar clientes são objetivos que tão-somente serão colhidos mediante o cultivo de clientes satisfeitos, por exemplo, através de um atendimento de qualidade superior ao dos concorrentes potenciais.

Quanto à perspectiva interna, ficou definido que é necessário melhorar a aplicação dos recursos de marketing visando à maior acessibilidade dos clientes à propaganda da empresa, assim como a necessidade de inovação nos serviços ofertados para que se atenda aos objetivos da perspectiva de clientes.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, os objetivos definidos têm por função principal atender aos objetivos definidos nas demais perspectivas citadas anteriormente, sendo eles: desenvolver a estrutura organizacional e as habilidades pessoais. O Balanced Scorecard, como ferramenta de gestão voltada para estratégia, evidencia a relevância de se ter uma estrutura organizacional sólida, com funcionários motivados e capazes de executarem as tarefas a eles confiadas de maneira precisa e clara.

Partindo dos pontos fracos da empresa, e buscando corrigi-los, é que se inicia a construção do Balanced Scorecard. Cada iniciativa adotada deve ter como principal finalidade, através da relação de causa e efeito do BSC, melhorar a situação vivida pela empresa naquela ocasião (quadro 1).

Quadro 1 Proposta de Mapa Estratégico e BSC da Empresa Natal Rigor

MAPA ESTRATÉGICO		BALANCED SCORECARD		PLANO DE AÇÃO	
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS	INVESTIMENTOS
FINANCEIRA	Aumento da lucratividade Aumento da receita	% no aumento da lucratividade % no aumento da receita	20% de crescimento anual 10% de crescimento anual		R$ XX R$ XX
CLIENTES	Atrair e reter clientes Aumentar a satisfação do cliente Melhorar o atendimento	Nº de clientes atuais e novos % de clientes satisfeitos Nº de reclamações	Aumentar 10% ao ano 70% de clientes satisfeitos Reduzir em 75%	Programa de fidelização dos clientes Programa de qualidade Insentivo a sugestões e críticas	R$ XX R$ XX R$ XX
PROCESSOS INTERNOS	Melhorar aplicação dos recursos de marketing Criação e inovação nos serviços	Nº de clientes com acesso a propaganda Estoques atualizados de acordo com as tendências	70% dos clientes 50% do estoque	Pesquisa de avaliação dos efeitos das propagandas Utilizar serviço de consultoria de moda	R$ XX R$ XX
APARENDIZADO E CRESCIMENTO	Desenvolver a estrutura organizacional Desenvolver habilidades pessoais	Programa varejo fácil - SEBRAE Nº de funcionários em treinamento	Melhorar em 50% a estrutura organizacional 30% do número de funcionários	Implantação do programa Programas de treinamento e capacitação	R$ XX R$ XX

Fonte: autores, 2012.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho demonstrou a viabilidade para a implantação do Balanced Scorecard em empresa de pequeno porte. Os principais estudos desenvolvidos a respeito da implantação do BSC estão voltados para as grandes organizações. A partir dos estudos sobre as características das pequenas empresas e do BSC, pôde-se criar um procedimento aplicável às pequenas empresas e, ainda, traduzir, na prática, a utilização de tal procedimento a fim de mostrar os benefícios que o Balanced Scorecard pode trazer para estas organizações.

Os objetivos inicialmente propostos foram atingidos e a metodologia mostrou-se adequada. Conclui-se que os principais benefícios que podem ser alcançados através da implantação do BSC estão diretamente ligados a fornecer à gestão um melhor conhecimento de suas orientações estratégicas, criando oportunidade de um conhecimento sistemático acerca do negócio e das iniciativas necessárias ao atingimento dos objetivos estratégicos delineados.

Por fim, valem destacar como contribuições deste trabalho acadêmico para as MPE's, a definição dos passos necessários à concepção do mapa estratégico, desenvolvidos ao longo do estudo. Na medida em que as MPE's enfrentem dificuldades similares às observadas no caso da empresa pesquisada, os referidos passos (tarefas) podem ser de grande valia para definição de objetivos estratégicos, e otimização de iniciativas estratégicas.

Como sugestão para estudos futuros, propõe-se à academia fazer uma análise comparativa do BSC com outras metodologias de alinhamento estratégico que contemplem perspectivas financeiras e não financeiras e sua adequação ao contexto das MPE's.

"Este trabalho é financiado por Fundos FEDER através do Programa Operacional Fatores de Competitividade – COMPETE e por Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia no âmbito do Projeto: FCOMP-01-0124-FEDER-022674";

REFERÊNCIAS

CATELLI, Armando (Coordenador). **Controladoria:** uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. 7 reimpr, Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, P. F. **Administração:** tarefas, responsabilidades, práticas. São Paulo: Pioneira, 1975.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação:** Balanced Scorecard. 24. Ed. Rio de janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento:** usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. 5 reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard:** Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 13 Reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1986.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 5. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria básica**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade:** orientações e estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, Edna Lúcia da, MENEZES, Estera Muszakat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2000.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. **Contabilidade Gerencial**. Pioneira Thomson Learning, 2001