

## **BALANCED SCORECARD NA GESTÃO ESTRATÉGICA: PROJETO DE IMPLANTAÇÃO EM UMA PEQUENA EMPRESA NO SETOR DE SERVIÇOS**

**Isabel Santana Borges Ferreira, Universidade de Uberaba, [isabelengenharia@gmail.com](mailto:isabelengenharia@gmail.com)  
Daniela Honorato, Universidade de Uberaba, [engdanielahonorato@gmail.com](mailto:engdanielahonorato@gmail.com)  
Nilson José Fernandes, Universidade Federal de Goiás, [nilsonjf10@gmail.com](mailto:nilsonjf10@gmail.com)**

***Resumo:** Este trabalho tem como objetivo apresentar uma proposta de implantação do Balanced Scorecard (BSC) em uma empresa de pequeno porte que atua no setor de serviços. Foi realizada uma revisão bibliográfica dos conceitos de gestão estratégica e BSC. Em seguida foi definida a metodologia conforme Robert Kaplan e David Norton, baseado no trabalho de Cristina Soares. Após alinhamento da estratégia da empresa e criação de objetivos e indicadores, foi criado um mapa estratégico e o BSC. Concluiu-se que foi possível utilizar conceitos de gestão por BSC na empresa estudada.*

***Palavras-chave:** Balanced Scorecard, BSC, Gestão Estratégica, Processos, Indicadores*

### **1. INTRODUÇÃO**

Historicamente, a avaliação do desempenho das empresas caracterizava-se na análise de indicadores financeiros, sendo considerados suficientes para a gestão da organização. No entanto, posteriormente constatou-se que esse tipo de análise não era satisfatório uma vez que a qualidade dos serviços e produtos havia se tornado parte dos valores observados pelos clientes e, conseqüentemente, fazia parte do valor de mercado da empresa.

Diante disso tornou-se necessário a determinação de um modelo estratégico de gestão mais abrangente, em que as organizações pudessem avaliar periodicamente seus resultados e assim tomarem ações proativas para alcançarem seus objetivos corporativos. Para isso, a exploração e monitoramento de ativos intangíveis, e não exclusivamente os tangíveis, se tornou fundamental no modelo de gestão de empresas modernas.

Segundo Domenegueti e Meir (2009), o ativo intangível caracteriza-se por uma “mescla de competências individuais (conhecimento e capacitações), competências organizacionais (base de dados, tecnologias, rotinas e cultura) e relacionais (rede de relacionamentos, reputação, lealdade) não reconhecidas como ativos sob a ótica contábil, mas percebidas como tal por clientes, fornecedores, acionistas e investidores”.

A metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) foi criada com a finalidade de auxiliar as organizações no desenvolvimento do controle gerencial de fatores intimamente ligados ao sucesso, aprimorando a execução e o controle de seus processos internos. Os autores do método Kaplan e Norton (2000), afirmam que o *Balanced Scorecard* se tornou um sistema de avaliação de desempenho com a capacidade de gerenciar a estratégia das entidades, cuja estrutura é amplamente aplicada atualmente.

Apesar da gama de publicações sobre o método em questão, a literatura sobre a implantação do BSC em pequenas empresas ainda é inexpressiva. A falta de visão, missão, valores e objetivos estratégicos levam empresas de pequeno porte a se afastarem da profissionalização em gestão, qualidade e competitividade.

Neste sentido, o presente artigo tem como objetivo apresentar um procedimento de implantação do BSC em uma pequena empresa prestadora de serviço no ramo de construção civil, visando alcançar uma melhor definição da sua estratégia organizacional. A empresa estudada foi fundada em 2016 e

está localizada em Uberlândia-MG. Atualmente possui vinte funcionários, e atua no controle tecnológico de materiais de construção civil, realizando análise de qualidade de concreto, solos e asfalto.

O estudo está estruturado em quatro seções. Primeiramente é realizada uma fundamentação teórica sobre gestão estratégica, *Balanced Scorecard*, suas perspectivas e o cenário do método em pequenas empresas. Após a revisão de literatura, são apresentados alguns aspectos metodológicos, resultados obtidos e a conclusão do estudo.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. Gestão Estratégica

Graças à inconsistência do cenário econômico-político mundial, os administradores de empresas devem estar preparados e capacitados para reagirem a diversos fatores desfavoráveis em relação ao seu negócio. Fatores estes que podem impactar significativamente no crescimento econômico da organização ou até mesmo influenciar diretamente em uma recessão econômica. Portanto, a gestão estratégica contém fundamentos para que a empresa possa resistir às ameaças e crises.

Segundo Herrero Filho (2017), a gestão estratégica se trata da compreensão de que fatores externos e internos possuem a mesma importância para o sucesso e que o envolvimento de seus líderes com os processos de mudança influencia diretamente na gestão da empresa.

No entanto, existem algumas questões que impedem a implementação de uma gestão estratégica eficiente. De acordo com Gomes (2019), uma das barreiras encontradas consiste no raro entendimento dos funcionários sobre a visão e estratégia da empresa. A segunda barreira é a separação, na maioria das empresas, dos processos de planejamento da área financeira; resultando em alocação de recursos financeiros somente para o atendimento de metas financeiras de curto prazo. O último impedimento é o fato da gestão sempre almejar solucionar os fracassos, gastando a maior parte de seu tempo neste objetivo e, portanto, perdendo o foco na estratégia.

Diante do apresentado, a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) busca estabelecer um entendimento amplo sobre o ambiente interno e externo da empresa, sendo fundamental para o direcionamento das ações estratégicas da mesma.

De acordo com Oliveira (2007), os pontos da análise SWOT podem ser definidos como: ponto forte (vantagens operacionais que diferenciam a empresa de suas concorrentes, se trata de uma variável controlável); ponto fraco (desvantagens que a empresa enfrenta, sendo também uma variável controlável); oportunidade (força incontrolável, mas que talvez favoreça a estratégia da empresa) e por fim, a ameaça (também incontrolável, mas que pode ser evitada, desde que a empresa tenha uma resposta rápida).

A criação e análise de uma matriz SWOT são aconselháveis aos administradores, pois é preparatório à construção de um *Balanced Scorecard* (BSC), um mecanismo gerencial que busca alinhar a estratégia com a visão, missão e valores da organização, medindo seu desempenho por meio de indicadores financeiros e não financeiros.

### 2.2. Balanced Scorecard

Nas próximas sessões serão abordados o conceito de *Balanced Scorecard*, seus pilares e suas perspectivas. Será abordado também o conceito de micro e pequenas empresas e a implantação do *Balanced Scorecard* nestas organizações.

### 2.2.1 Conceito

O *Balanced Scorecard* (Indicadores Balanceados de Desempenho) foi desenvolvido no inicio da decada de 90 por Robert Kaplan e David Norton. O metodo foi publicado pela primeira vez em “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*”, em 1992.

O BSC trata-se de um instrumento de gestao estrategica, que se origina da visao e dos objetivos estrategicos da organizacao, nao desconsiderando indicadores financeiros, mas reconhecendo a importancia de ativos intangiveis e da capacidade competitiva (AMARAL; PETRI; MAROSTICA, 2016).

Em seu inicio, o BSC traduz a visao e estrategia da organizacao em objetivos estrategicos especificos, envolvendo a alta gerencia. Estes objetivos devem ser transmitidos para toda a equipe, em todos os niveis, por um meio que garanta que todos compreendam as metas de longo prazo e a estrategia apropriada para alcanca-las. Para alcance destas metas, o BSC faz uso de indicadores alinhados com os objetivos dos processos internos que agregam valor e ativos intangiveis em mapas estrategicos (MEs), estabelecendo uma relacao de causa e efeito. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Segundo Kaplan e Norton (2004) o mapa estrategico se trata de uma ferramenta complementar do sistema BSC, que auxilia a criacao de uma relacao de causa e efeito para melhor entendimento da organizacao. Por meio desta relacao que avancos especificos de uma acao produzem resultados esperados.

A construcao do mapa estrategico comeca com a definicao de onde a organizacao quer chegar e, tendo como base metas, definir etapas que levam a conclusao das metas. Diante disso, o mapa deve ser construido de cima para baixo. Uma revisao da missao, valores e conseqente visao tambem deve ser feita, capacitando os gestores para uma performance estrategica difundindo os objetivos para todos os colaboradores (Kaplan & Norton, 2000).

A proposta de Kaplan e Norton (1997) consiste no conhecimento de todos da organizacao sobre o que deve ser feito, concentrando esforcos por meio de quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. O mapa estrategico simplifica em uma so pagina algo complexo como o *Balanced Scorecard*, de modo que seja possivel a eficacia da comunicacao por toda a organizacao (Alves & Saraiva, 2017).

### 2.2.2 Perspectivas do Balanced Scorecard

As perspectivas do *Balanced Scorecard* criam um equilibrio entre objetivos de longo e curto prazo, metricas financeiras e nao financeiras, processos internos e externos (MILIS e MERCKEN, 2004). As perspectivas do BSC sao as seguintes:

**Perspectiva Financeira:** medidas financeiras sao vistas como indices de desempenho da empresa na visao dos stakeholders. A perspectiva financeira engloba o consumo dos recursos financeiros, fluxo de caixa, retorno do capital investido, valor economico agregado e indices financeiros (Milis e Mercken, 2004).

**Perspectiva do cliente:** O BSC trata a satisfacao do cliente com o produto ou servico vendido como algo extremamente importante, assim como o atendimento de reclamacoes e pontualidade na entrega. **Perspectiva de processos internos:** essa perspectiva se refere as caracteristicas que os processos internos devem ter para atingir a satisfacao dos *stakeholders* e clientes (MILIS e MERCKEN, 2004 apud WONGRASSAM et al., 2003).

**Perspectiva de aprendizado e crescimento:** a fim de manter a empresa sustentavel, essa perspectiva avalia os recursos e o capital humano, usufruindo de indicadores como clima organizacional, satisfacao dos funcionarios e indices de rotatividade (SOBRAL; PECI, 2013).

### 3. METODOLOGIA

Na comunidade científica é possível encontrar vários autores criadores de métodos que auxiliam na elaboração de um projeto de BSC, e nota-se que sempre são baseados na obra primária apresentada por Kaplan e Norton. Cada autor considera certas especificidades de acordo com a empresa em questão. Considerando que este trabalho foi aplicado em uma empresa de pequeno porte, foi considerado o método de elaboração descrito por Soares (2001), que trata de um método baseado nos estudos de Kaplan e Norton e outros autores cujo principal diferencial é a adição de etapas do Planejamento Estratégico. A sistemática proposta é dividida em quatro fases:

**a) Definição do Projeto** – Fase onde ocorrem reuniões com os proprietários ou diretoria da empresa. Visa traçar as definições e objetivos do projeto, obtendo o comprometimento da alta direção em relação à implantação do BSC.

**b) Elaboração da estratégia** – Ocorre a definição da visão, missão, valores e estratégia da empresa. Para auxílio na definição da estratégia é feito uma análise da situação atual, se atentando a fatores internos e externos que podem influenciar a empresa no cumprimento de sua missão e objetivos. Neste caso pode ser aplicada uma análise SWOT. Nesta etapa também são definidos: os objetivos financeiros de longo prazo, objetivos estratégicos da perspectiva financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

**c) Desenho do *Balanced Scorecard*** – Trata-se da definição de perspectivas, objetivos estratégicos, medidas de desempenho, metas de superação e iniciativas estratégicas. Os objetivos das perspectivas devem se suportar, garantindo a relação de causa e efeito; garantindo assim o alcance dos objetivos financeiros de longo prazo. Nesta fase são definidas medidas de ocorrência e indicadores de desempenho.

**d) Plano de Implementação** – Elaboração de um projeto de comunicação do BSC aos funcionários. Devem ser planejadas também as revisões periódicas do *Balanced Scorecard*. Estas devem ocorrer caso houver alcance das metas ou não. Esta etapa da metodologia não foi tratada neste estudo, pois são ações necessárias no momento em que se decide implantar de fato o BSC dentro da organização.

### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A elaboração do *Balanced Scorecard* ocorreu por meio de reuniões semanais. A seguir serão abordados os resultados obtidos em cada fase realizada.

#### 4.1. Definição do projeto

Inicialmente foi realizada uma reunião inaugural com os dois diretores da organização, onde foram apresentados os conceitos e a temática do BSC. Na discussão, foi possível notar a ausência de estratégia como um dos problemas a ser debatido. Neste momento, também foram definidos os objetivos do projeto. O objetivo principal da aplicação do BSC na empresa foi a definição de uma estratégia. Foi definida também a equipe do projeto formada pelos dois sócios e o facilitador (Autora); e estabelecido o cronograma de elaboração, conforme apresentado na Fig. (1) a seguir:

Fase	Atividade	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6
		04/mai	11/mai	18/mai	25/mai	01/jun	15/jun
Definição do projeto	Alinhamento de conceitos e objetivos						
Elaboração da estratégia	Definição Missão, Visão e Estratégia						
	Estratégias da perspectiva financeira						
	Estratégias da perspectiva dos clientes						
	Estratégias da perspectiva dos processos internos						
	Estratégias da perspectiva de crescimento						
Elaboração do BSC	Apresentação - Esboço do BSC						
	Métricas de desempenho						
	Metas de superação						
	Revisão do BSC						

Figura 1: Cronograma do Projeto de Implementação BSC. (Fonte: Dados da pesquisa)

#### 4.2. Elaboração da estratégia

Nesta apresentação da semana 2 foi esclarecido sobre a importância da definição da missão, visão e estratégia de uma empresa. A missão da empresa foi definida no ano de sua criação como “trazer inovação e confiabilidade para nossos clientes, garantindo sempre transparência e imparcialidade nos serviços prestados, honrando os compromissos firmados”. Esta missão se mostra com o foco totalmente direcionado para os clientes, sendo assim, foi proposta uma reformulação da missão, visando tanto os clientes quanto a visão financeira e social. Desta forma, a nova missão foi definida como: “Atuar na construção civil de forma rentável, trazendo inovação e confiabilidade para os clientes, com responsabilidade social e ambiental, garantindo transparência e imparcialidade nos serviços prestados”.

A visão foi definida como “Em 2022, ser a maior empresa do mercado de controle tecnológico da região do Triângulo Mineiro, sendo referência em qualidade”. Os valores definidos foram: ética, transparência, resultado e pessoas. Para definição da estratégia foi feito uma análise SWOT, mostrada no Quadro (1), e foi definida como “investir no crescimento da empresa, tanto em equipamentos quanto na qualidade, mantendo uma rentabilidade sustentável”. A estratégia definida reflete o cenário atual da empresa que está no mercado há quatro anos, buscando primeiramente reconhecimento e confiabilidade dos clientes, expansão e posteriormente maiores índices de lucratividade.

Forças	Fraquezas
Acesso remoto de relatórios / Equipe especializada / Agilidade na entrega	Empresa nova no mercado / Falta de estrutura completa / Alta rotatividade de colaboradores
Oportunidades	Ameaças
Área promissora no país: Construção Civil / Crescimento de Uberlândia	Elevado número de concorrentes / Concorrência desleal / Crise econômica / Sazonalidade

Quadro 1: Análise SWOT. (Fonte: Dados da pesquisa)

Após a revisão sobre os objetivos de todas as perspectivas, definiu-se que o objetivo financeiro de longo prazo seria aumentar em 15% a rentabilidade ao final de 2022 e fortalecer a marca. Sobre os objetivos estratégicos da perspectiva financeira, foram eles: reduzir custos operacionais, aumentar vendas e o lucro. Na perspectiva de clientes, as propostas de valor foram: baixo lead time de entrega,

competência, equipamentos calibrados, relatórios técnicos de qualidade, transparência, preço justo e mão de obra qualificada. Assim, os objetivos da perspectiva em questão foram: prospectar novos clientes, fidelizar clientes e aumentar a satisfação.

Na terceira semana foram definidos os objetivos estratégicos dos processos internos e aprendizado e crescimento. Para melhor definição dos objetivos estratégicos da perspectiva dos processos internos, foi feito o mapeamento dos processos da empresa (Anexo 1). Assim, os objetivos foram: ampliar quadro de ensaios, aprimorar controle de qualidade e aumentar produtividade. Os objetivos da perspectiva do aprendizado e crescimento foram: disponibilizar capacitação, aumentar satisfação e garantir a segurança; que são necessários para criar a base suporte aos outros objetivos estabelecidos.

### 4.3. Elaboração do BSC

Na quarta reunião realizada, foi apresentado o mapa estratégico criado, conforme Fig. (2), validando todas as relações de causa e efeito dos objetivos estratégicos. Também foram estabelecidos indicadores para cada objetivo estratégico citado. Na semana 5 foram definidas métricas de superação e iniciativas correspondentes. O quadro completo pode ser visto no Anexo 2.

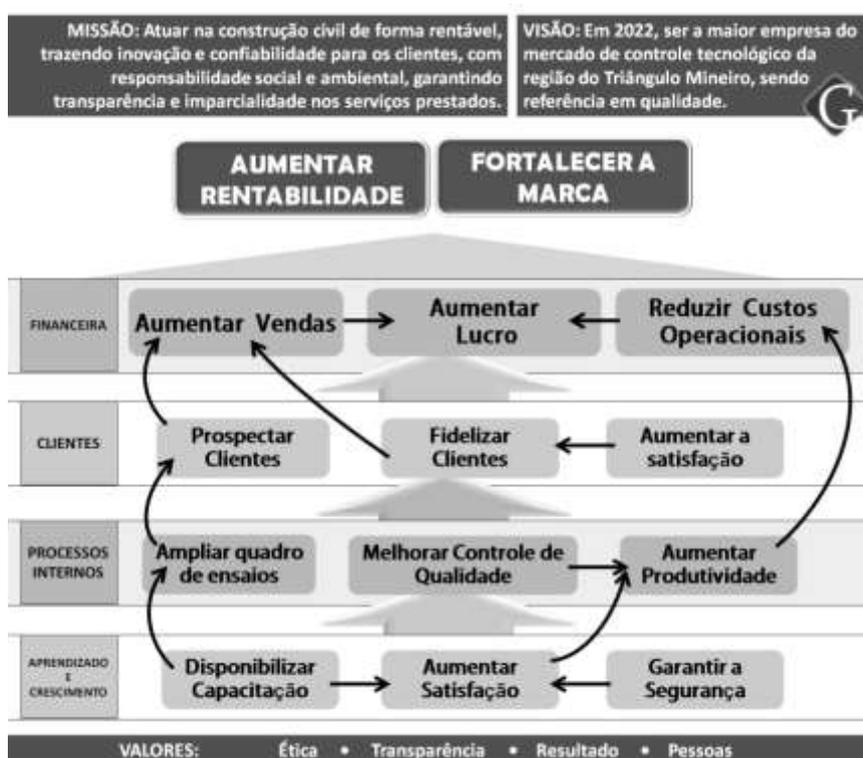


Figura 2: Mapa Estratégico da empresa. (Fonte: Dados da pesquisa)

## 5. CONCLUSÃO

O *Balanced Scorecard* sendo um método eficiente na definição de estratégia e na avaliação do desempenho de empresas contribuiu para a escolha do tema do presente estudo. Com o objetivo de apresentar um projeto de implantação do BSC, foi necessário, primeiramente, definir a estratégia organizacional e assim construir o mapa estratégico como base para o *Balanced Scorecard*. Neste estudo pode-se verificar a possibilidade da implantação do BSC em PME's e conclui-se que o objetivo do artigo foi alcançado, pois foi verificada a aplicabilidade do BSC na empresa em questão

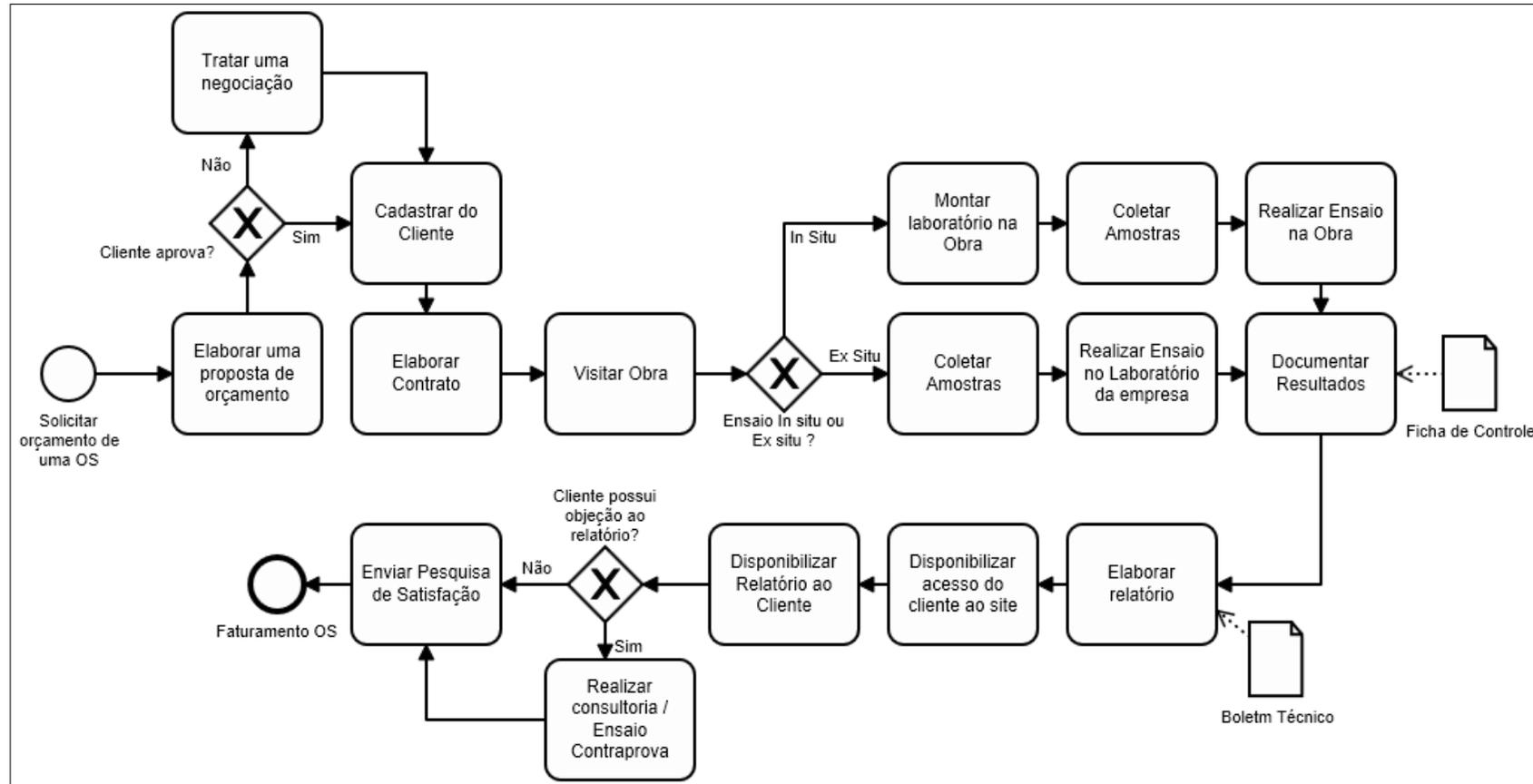
Diante do exposto, convém ressaltar a inexistência de uma cultura organizacional disposta a medir e controlar seus processos, o que dificulta a coleta de dados precisos e confiáveis, e conseqüentemente a implantação do BSC. Recomenda-se que para pesquisas futuras, concomitantemente a um projeto de implantação, seja realizado um estudo detalhado dos dados e indicadores da empresa, tornando a realização do projeto menos morosa. Recomenda-se a empresa estudada que o projeto seja implantado e seus indicadores verificados.

## 6. REFERÊNCIAS

- ALVES, M. F., & SARAIVA, H. I. A evolução do Balanced Scorecard - uma comparação com outros sistemas. Instituto Politécnico da Guarda. HOLOS, v. 04, n. 33, p. 185-200, Jul 2017.
- DOMENEGHETTI, Daniel; MEIR, Roberto. Ativos intangíveis: como sair do deserto competitivo dos mercados e encontrar um oásis de valor e resultados para sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- GOMES, J. C. A. O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica: uma proposta de aplicação. Dissertação (Mestrado em Engenharia Industrial). Escola de Engenharia, 2019.
- HERRERO FILHO, Emílio. Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KLAPAN, ROBERT S.; NORTON, DAVID P. Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 20.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes. Boston: Harvard Business School, 2004.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: measures that drive performance. Harvard Business Review, v. 70, n. 1, p. 71–79, Jan./Feb. 1992.
- MILIS, K. and R. MERCKEN. The use of the balanced scorecard for the evaluation of formation and communication technology projects. V. 22, n 3, p. 87-97, 2004.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico : conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2007.
- SOBRAL, F.; PECI, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.
- SOARES, Cristina R. D. Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do Balanced Scorecard para pequenas empresas. Dissertação de Mestrado em Eng. de Produção, Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

ANEXO 1

Mapeamento – Macroprocesso



## ANEXO 2

### Balanced Scorecard

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador/ Medida	Metas	Iniciativas
<i>Perspectiva Financeira</i>	Aumentar Lucro	$100 - ((\text{lucro ano } x / \text{lucro ano } x-1) \times 100)$	10% anual	Acompanhar o percentual de desconto para clientes
	Aumentar Vendas	$100 - ((\text{faturamento ano } x / \text{faturamento ano } x-1) \times 100)$	10% anual	Trabalhar na fidelização dos clientes
	Reduzir Custos Operacionais	% de ensaios com retrabalho $(\text{Valor gasto com ferramentas} / \text{Valor faturamento}) \times 100$	< 2% < 5%	Mudança de Layout do laboratório Realizar gestão de fornecedores
<i>Perspectiva Cliente</i>	Prospectar Clientes	$(\text{n}^\circ \text{ de solicitações de orçamento} / \text{n}^\circ \text{ de ligações}) \times 100$ $(\text{n}^\circ \text{ de contratos fechados} / \text{n}^\circ \text{ propostas enviadas}) \times 100$	> 30% > 60%	Investir em anúncios online
	Fidelizar Clientes	$(\text{total de clientes perdidos durante determinado período} / \text{total de clientes no início do período analisado}) \times 100$ Nota média: satisfação do atendimento pós venda	0 > 8,5	Implementar um sistema de gerenciamento da relação com o cliente
	Aumentar Satisfação			
<i>Perspectiva Processos Internos</i>	Melhorar Controle de Qualidade	% de ensaios de Contraprova realizados % equipamentos calibrados	< 5% 100%	Monitoramento e controle registrado das manutenções feitas e a fazer
	Aumentar Produtividade	$(\text{n}^\circ \text{ concretagens atendidas} / \text{n}^\circ \text{ concretagens agendadas}) \times 100$ Prazo médio de entrega após realização do ensaio	> 96% 1 dia útil	Monitorar o processo Manter sistema atualizado / Controlar elaboração de relatórios
	Ampliar Quadro de ensaios	Número de ensaios oferecidos pela empresa $(\text{valor investido em cursos} / \text{faturamento}) \times 100\%$	> 11 entre 5% e 8%	Investimento em capacitação e equipamentos
<i>Perspectiva Aprendizado</i>	Disponibilizar Capacitação			
	Aumentar Satisfação	Nota média: satisfação do colaborador Taxa de Absenteísmo	> 8,5 < 1,5%	Verificar a possibilidade de oferecer benefícios
	Garantir a segurança	nº de acidentes	0	Gestão de EPI's