

Eduardo Paes Bitencourt

**O *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA
EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE PEQUENO PORTE: UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada ao curso de Ciências
Econômicas da Universidade de Santa Cruz do
Sul para obtenção do título de Bacharel em
Ciências Econômicas.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Rejane Maria Alievi

Santa Cruz do Sul

2015

RESUMO

Um mercado cada vez mais competitivo evidencia a necessidade da utilização de novos mecanismos para fazer frente à concorrência entre as empresas. As Micro e Pequenas Empresas - MPEs exercem papel fundamental na geração de emprego e renda, e na manutenção do crescimento econômico. Diferentes pesquisas apontam que as baixas taxas de sobrevivência das MPEs no Brasil resultam principalmente de falhas gerenciais. Logo, é preciso mostrar a estas empresas que a utilização de ferramentas de planejamento e controle constituem fator determinante para sua continuidade. Uma das ferramentas mais utilizadas é o *Balanced Scorecard* - BSC como metodologia de gestão estratégica. Neste contexto, o presente trabalho de pesquisa tem por objetivo a utilização do BSC como ferramenta de gestão estratégica e de suporte à tomada de decisão da *EMPRESA BETA*. Objetiva-se a definição de um conjunto de indicadores de desempenho do BSC da *EMPRESA BETA*. O estudo foi realizado em uma empresa familiar de pequeno porte que atua no mercado de corretagem de seguros no município de Santa Cruz do Sul. Para responder os objetivos deste trabalho, um estudo de caso foi elaborado. O estudo fez uso do método qualitativo enquanto que a pesquisa foi de natureza descritiva. A coleta de dados ocorreu durante o mês de maio, através da análise de documentos e relatórios disponibilizados pela empresa, e por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores da empresa, aos quais foram apresentadas questões sobre o planejamento estratégico da empresa. Os resultados obtidos com o estudo indicam que a ferramenta contribuiu para a gestão da empresa analisada. Conclui-se que a metodologia do BSC trouxe benefícios para a gestão estratégica da empresa atendendo às necessidades dos gestores. Dessa forma, o presente estudo contribuiu para a melhoria do processo decisório da empresa.

Palavras-Chave: *Balanced Scorecard*, Planejamento Estratégico, Indicadores de desempenho, Micro e Pequena Empresa, Empresa Familiar.

ABSTRACT

An increasingly competitive market highlights the need to use new mechanisms to deal with the competition between companies. Micro and Small Enterprises - MSEs play a key role in generating employment and income and maintaining economic growth. Different studies indicate that low survival rates of MSEs in Brazil mainly result from mismanagement. Therefore, it is necessary to show to these companies that the use of planning and controlling tools are a determinant factor for its continuity. One of the most used tools is the Balanced Scorecard - BSC as a strategic management system. In this context, the present research aims at the use of the BSC as a strategic management tool and support of *EMPRESA BETA* decision making. The goal is to define a set of performance indicators to the BSC for *EMPRESA BETA*. The study was conducted in a family enterprise which operates in the insurance brokerage market in the city of Santa Cruz do Sul. To meet the objectives of this study, a case study was prepared. The study makes use of qualitative methods while the research was descriptive in nature. Data collection took place during the month of May, through the analysis of documents and reports provided by the company, and through semi-structured interviews with company managers, to which were presented questions about the company's strategic planning. The study results indicate that the tool contributes to the management of the company analyzed. It is concluded that the BSC system brought benefits to the strategic management of the company taking into account the needs of its managers. Thus, this study contributed to the improvement of the decision making process of the company.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategic Management, Performance Indicators, Micro and Small Enterprise, Family Business.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cinco forças competitivas básicas	15
Figura 2 - As quatro perspectivas que formam a estrutura do BSC	17
Figura 3 - Tipos de planejamento e níveis de decisão	19
Figura 4 - Grupos de medidas essenciais do cliente	28
Figura 5 - Modelo da cadeia de valores genérica	30
Figura 6 - A estrutura de medição do aprendizado e crescimento	33
Figura 7 - Organograma da organização	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Medição dos temas estratégicos	25
Quadro 2 - Empresa Modelo: Relações de Causa e Efeito	35
Quadro 3 - Classificação das empresas segundo o porte	38
Quadro 4 - Classificação das empresas segundo o faturamento	38
Quadro 5 - Fatores condicionantes à sobrevivência e mortalidade das empresas	41
Quadro 6 - <i>Ranking</i> das dez principais razões para encerramento das atividades	42
Quadro 7 - Principais razões para o fechamento das empresas	43
Quadro 8 - Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas	43
Quadro 9 - O <i>Balanced Scorecard</i> na Empresa Modelo	50
Quadro 10 - Modelo adaptado de indicadores do <i>Balanced Scorecard</i>	53
Quadro 11 - Cultura da organização	57
Quadro 12 - Objetivos da organização e Perspectivas do BSC	61

LISTA DE ABREVIATURAS

BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
EVA	Valor Econômico Agregado
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MEI	Microempreendedores Individuais
MPE	Micro e Pequena Empresa
MSE	<i>Micro and Small Enterprises</i>
PIB	Produto Interno Bruto
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
ROCE	Retorno sobre o Capital Empregado
ROI	Retorno sobre o Investimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIG	Sistema Integrado de Gestão Empresarial
TEA	Atividade empreendedora em estágio inicial
TEE	Atividade empreendedora em estágio estabelecido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
1.1 Problema	12
1.2 Objetivo geral	12
1.3 Objetivos específicos.....	12
1.4 Justificativa.....	13
2 GESTÃO ESTRATÉGICA	14
2.1 Estratégia empresarial	14
2.2 Planejamento estratégico	19
2.3 <i>Balanced Scorecard</i>	21
2.3.1 Perspectiva Financeira	23
2.3.2 Perspectiva dos Clientes	26
2.3.3 Perspectiva dos Processos Internos da Empresa	29
2.3.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	31
2.3.5 Indicadores de desempenho do <i>Balanced Scorecard</i>	33
3 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	38
3.1 As micro e pequenas empresas e o seu papel na economia	38
3.2 Sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas.....	41
3.3 Gestão e profissionalização das empresas familiares.....	45
4 METODOLOGIA	48
4.1 Caracterização da pesquisa	48
4.2 Análise e coleta de dados.....	50
5 EMPRESA BETA	54
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS	56
7 CONCLUSÃO	64
7.1 Limitações do estudo.....	66
7.2 Sugestões para novos estudos	68
REFERÊNCIAS	70
APÊNCIDE A - Entrevista	74

1 INTRODUÇÃO

Atualmente o cenário econômico está em constante mudança. As micro e pequenas empresas, em especial, apresentam maior vulnerabilidade e por isso, têm procurado alternativas para fazer frente à concorrência. Um mercado cada vez mais competitivo e exigente, evidencia a necessidade da utilização de novos mecanismos para garantir o crescimento econômico. Essas alterações no mercado afetam o desenvolvimento das empresas e, conseqüentemente, a região ao qual pertencem.

O *Anuário das Pesquisas Sobre as Micro e Pequenas Empresas* (SEBRAE, 2011, p. 48), elaborada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, ressalta que o segmento das micro e pequenas empresas pode ser considerado a principal “porta de entrada” no mercado de trabalho para os jovens no empreendedorismo, de acordo com o *Indicador Serasa Experian de Nascimento de Empresas* (Serasa Experian, 2013), no ano de 2013, foram criadas 1.840.187 novas empresas. Deste total, 1.254.117 (68,2% do total) foram de Microempreendedores Individuais - MEI e 219.560 (11,9 % do total) foram de Empresas Individuais. Ou seja, um forte indicativo sobre a criação de novas empresas deste porte.

A representatividade das micro e pequenas empresas na economia, segundo dados do *Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa* (SEBRAE, 2013) elaborado pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - DIEESE, referente ao ano de 2012, é de cerca de 99% do total de empresas constituídas e de 51,7% de todos os empregos formais, responsável por uma fatia de cerca de 20% do Produto Interno Bruto - PIB brasileiro, ou seja, cerca de 6,3 milhões de empresas ativas e 16,2 milhões de trabalhadores com carteira assinada.

Assim, o investimento nestas empresas, resulta em significativos ganhos para economia como um todo. Outro dado muito relevante diz respeito às empresas familiares, pois do total de empresas, estima-se que 90% delas sejam familiares.

Portanto, é de extrema importância o papel exercido pelas micro e pequenas empresas na condução do desenvolvimento econômico, que pode ser definido por Souza, N. (1993, p. 17) como “existência de crescimento econômico contínuo, em ritmo superior ao crescimento demográfico, envolvendo mudanças de estruturas e melhoria de indicadores econômicos e sociais per capita”.

Hoje, os indivíduos são cada vez mais estimulados a empreender, e a ideia do “próprio negócio” parece uma alternativa bastante viável como forma de alavancar o bem-estar social e de reduzir as desigualdades sociais. Além da significativa parcela de contribuição na geração de emprego e de renda.

Fato este, comprovado pela pesquisa *GEM - Global Entrepreneurship Monitor* (2013), relata que a cada 100 brasileiros que começam um negócio próprio no Brasil, 71 são motivados por uma oportunidade de negócios e não pela necessidade. Ou seja, em relação à motivação para empreender no Brasil, a pesquisa mostra que no ano de 2013 a motivação "empreendedorismo por oportunidade" alcançou 71,3% enquanto que a motivação "por necessidade" representou 43,9%.

De acordo com esta mesma pesquisa, a *Atividade empreendedora em estágio inicial* - TEA do Brasil registrada no ano de 2013 foi de 17,3%, isto significa que, a cada 100 brasileiros, 17 estão envolvidos com uma atividade empreendedora há menos de 42 meses. E se considerarmos a *Atividade empreendedora em estágio estabelecido* – TEE, veremos que o Brasil está na quarta colocação do *ranking* com 15,4%, isto significa que, a cada 100 brasileiros, 16 estão envolvidos com uma atividade empreendedora há mais de 42 meses.

Se, ainda traduzirmos estas taxas encontradas em números absolutos, veremos que aproximadamente 21 milhões de pessoas estavam envolvidas na criação ou administração de um negócio em estágio inicial e cerca de 19 milhões eram proprietários ou administravam algum negócio com mais de 42 meses de existência e, por isso, considerados empreendedores estabelecidos.

Estes números comprovam a importância destas empresas na estrutura econômica do país, para o crescimento e desenvolvimento de todos os setores da atividade econômica. Espera-se que até o ano de 2022, o número de 12,9 milhões de empreendedores individuais e micro e pequenas empresas seja atingido, segundo dados do SEBRAE¹. Por toda esta relevância, é extremamente importante o estudo de um segmento empresarial tão importante na realidade econômica do Brasil.

¹ AZEVEDO, Gabriella. Micros e pequenas têm impacto significativo na economia. *Jornal do Brasil*, Rio de Janeiro, 7 set. 2013. Disponível em: <<http://www.jb.com.br/economia/noticias/2013/09/07/micros-e-pequenas-tem-impacto-significativo-na-economia/>>. Acesso em: 26 jun. 2014.

Mas, se por um lado, o crescimento da economia proporciona a abertura de novas empresas, por outro, temos como consequência, o aumento da concorrência. É neste cenário econômico de mudanças constantes, que as micro e pequenas empresas têm procurado alternativas que promovam a melhoria contínua dos seus processos de forma a alcançar o desenvolvimento de seus negócios, o aumento da competitividade e a sua continuidade no mercado.

De acordo com o *Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas* (SEBRAE, 2005), uma pesquisa realizada pelo SEBRAE para determinar as taxas de mortalidade das empresas entre os anos de 2000, 2001 e 2002, revelou-se que 49,9% das empresas encerram suas atividades em até dois anos, 56,4% com até três e 59,9% com até quatro anos.

Em vista disso, a adoção de instrumentos de gestão tem se revelado um dos grandes pontos críticos para o fortalecimento destas empresas, principalmente para aqueles que estão iniciando sua atividade empresarial e cujas dificuldades gerenciais e de acesso ao mercado são agravadas pelo número reduzido de políticas públicas de incentivo ao empreendedorismo e de apoio às micro e pequenas empresas, de forma a estimular a composição de um ambiente mais favorável ao empreendedorismo e ao aperfeiçoamento técnico destes empresários, “a educação empreendedora para o desenvolvimento social” segundo Dolabela (2008, p.188).

Além, é claro, do papel que exerce a comunidade onde estas iniciativas estão inseridas, é de vital importância para estes empreendedores não apenas pela oportunidade de geração de emprego, renda e tributos, mas também pela inovação que tais negócios são capazes de proporcionar, elementos considerados essenciais ao desenvolvimento econômico dessa região.

Para tanto, existem ações indispensáveis para o funcionamento de uma empresa, como a existência de processos estruturados e adequados às diversas áreas que a compõem e às atividades que ela pretende desempenhar. Ferramentas fundamentais e necessárias, não baseadas apenas em resultados financeiros, para que os empresários encontrem informações relevantes, práticas e pertinentes ao andamento do negócio, de forma a permitir o controle, avaliação e programação de suas atividades e de tomada de decisões. Herrero Filho (2005), acredita que para se tornar competitiva, uma empresa precisava elaborar estratégias que estejam de acordo com a sua missão e visão, de forma que possam ser medidas, comparadas e

consideradas no processo de tomada de decisão, levando-se em conta indicadores de desempenho, que devem ser definidos e alinhados pelos gestores, de acordo com a estratégia adotada.

Neste contexto, o *Balanced Scorecard* propõe uma visão integrada e balanceada da organização, com o objetivo de descrever, implantar e gerenciar sua estratégia em todos os níveis da empresa através do alinhamento dos objetivos, das iniciativas e de indicadores da estratégia de toda organização (KAPLAN; NORTON, 1997). Se trata de um sistema de medição de desempenho que traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos e medidas tangíveis, baseados em quatro perspectivas distintas e complementares, que representam o equilíbrio entre os diversos indicadores internos e externos formando um conjunto único e inter-relacionado.

Portanto, uma série de informações estratégicas podem ser compiladas em um conjunto de indicadores que permitem visualizar as dificuldades, definir ações, prever problemas e nortear os rumos da empresa. Frente a estes fatos, o estudo realizou um trabalho de pesquisa demonstrando a importância do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica, de modo a contribuir para a profissionalização, competitividade e continuidade destas empresas.

O presente estudo procurou identificar se a *EMPRESA BETA* possui seus objetivos estratégicos formalizados, se faz uso de algum método de controle e análise destes objetivos, tem indicadores de desempenho definidos para mensuração dos resultados e, como consequência, se o *Balanced Scorecard* pode ser utilizado como ferramenta de gestão estratégica e de suporte ao processo decisório da *EMPRESA BETA*.

1.1 Problema

Devido à crescente competitividade da economia, a gestão estratégica se torna aspecto fundamental na busca pela sobrevivência das micro e pequenas empresas no mercado. A indefinição e/ou falta de clareza das estratégias da empresa, ou de uma visão clara e sistêmica dos seus objetivos, acaba por desviar o foco na atividade fim do negócio. É neste contexto que as empresas buscam a melhoria contínua de seus processos e a promoção da eficiência operacional como forma de ganhar competitividade, obter resultados satisfatórios e garantir sua continuidade. Desta forma, o *Balanced Scorecard* se apresenta como ferramenta capaz de criar mecanismos para o gerenciamento e controle estratégico da empresa, que podem ser transmitidos a todos os níveis operacionais da organização.

Para alcançarmos a proposta desta pesquisa, torna-se necessário, inicialmente, introduzir a metodologia do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica em uma empresa familiar de pequeno porte, para depois, definir o conjunto de indicadores baseados nas quatro perspectivas do BSC, com a finalidade de aprimorar o suporte ao processo decisório da *EMPRESA BETA*. Logo, sobre o problema investigado: pode o *Balanced Scorecard* ser utilizado como ferramenta de gestão estratégica e de suporte ao processo decisório da *EMPRESA BETA*?

1.2 Objetivo geral

Analisar se o *Balanced Scorecard* pode ser utilizado como ferramenta de gestão estratégica e de suporte ao processo decisório da *EMPRESA BETA*.

1.3 Objetivos específicos

- 1) Identificar os objetivos estratégicos da empresa;
- 2) Introduzir o conceito de *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão;
- 3) Definir um conjunto de indicadores para compor o *Balanced Scorecard* da *EMPRESA BETA*;
- 4) Avaliar se o *Balanced Scorecard* contribui à gestão estratégica da empresa analisada.

1.4 Justificativa

A gestão estratégica, apesar de fundamental para a competitividade, e acima de tudo, continuidade das micro e pequenas empresas, nem sempre é tratada com a atenção necessária e muitos são os fatores que contribuem para esse problema. Se considerarmos o papel das micro e pequenas empresas na economia que, segundo o *Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa* (SEBRAE, 2013), representam 99% do total de empresas no país, veremos que elas exercem enorme contribuição na geração de emprego e renda.

Podemos constatar esta situação através dos elevados índices de mortalidade. Estima-se que 49,9% das empresas encerrem suas atividades em até dois anos, conforme dados do *Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas* (SEBRAE, 2005). Para os empreendedores destas empresas, os principais fatores apontados para o encerramento das atividades, são as “Falhas gerencias”, segundo pesquisa sobre os *Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil* (SEBRAE, 2007). As empresas familiares, exibem resultados semelhantes. Segundo dados do *Jornal de Negócios do Sebrae-SP* (São Paulo, n. 229, abr. 2013), de cada 100 empresas familiares, 30% chegam à segunda geração e apenas 5% à terceira. Ou seja, muitas não sobrevivem a esta passagem de geração ou chegam lá com extrema dificuldade.

Desta forma, é preciso conscientizar estas empresas de que a utilização de ferramentas de planejamento e controle constituem fator determinante para sua sobrevivência, e de que a utilização do *Balanced Scorecard*, especificamente, pode contribuir para uma visão mais ampla do negócio e também, de subsídio para a tomada de decisões da empresa.

Portanto, uma investigação mais aprofundada deste tema servirá, não só, para orientar as ações da organização, no que diz respeito à gerência de suas finanças, mas também, para contribuir com a qualificação da gestão e com a obtenção de resultados satisfatórios e essenciais para a continuidade da empresa. E ainda, no avanço do conhecimento sobre gestão de micro e pequenas empresas, tão importantes para a economia do país.

2 GESTÃO ESTRATÉGICA

2.1 Estratégia empresarial

A palavra estratégia é muito utilizada no âmbito empresarial. Contudo, o conceito de estratégia nos oferece uma variedade de definições e significados com o intuito de traduzir um processo formal de pensar o futuro e alcançar resultado. Logo, sua definição pode auxiliar os gestores na sua função administrativa de defini-las e implantá-las em suas organizações.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o termo estratégia pode ser definido ao incorporar cinco abordagens distintas, denominadas *Cinco Ps para estratégia*: a) *estratégia é um plano*, uma direção para o futuro; b) *estratégia é um padrão*, de coerência no comportamento ao longo do tempo; c) *estratégia é uma posição*, ou o posicionamento de determinados produtos em determinados mercados; d) *estratégia é uma perspectiva*, uma maneira essencial da organização fazer as coisas; e e) *estratégia é um truque* ou manobra para enganar um concorrente.

Na visão de Kaplan e Norton (1997), a estratégia não pode ser vista como um processo gerencial isolado, mas sim como uma etapa de um processo contínuo que movimenta toda uma organização. Portanto, o domínio da estratégia empresarial é de fundamental importância para que estas empresas se tornem mais competitivas.

Sem uma clara definição de suas metas, a tarefa de expansão das atividades de uma empresa se torna extremamente onerosa. Uma vez que, as organizações independentemente de seu porte ou complexidade, estão inseridas em um mercado globalizado e extremamente competitivo, composto de clientes informados e exigentes, as empresas não se mantêm sustentáveis apenas com a adoção de modelos tradicionais de gestão, focados apenas no controle financeiro.

Para Chiavenato e Sapiro (2004, p. 39), a “estratégia empresarial é um plano-mestre abrangente que estabelece como a organização alcançará sua missão e seus objetivos”. Já, segundo Bethlem (2004), o processo decisório, é a:

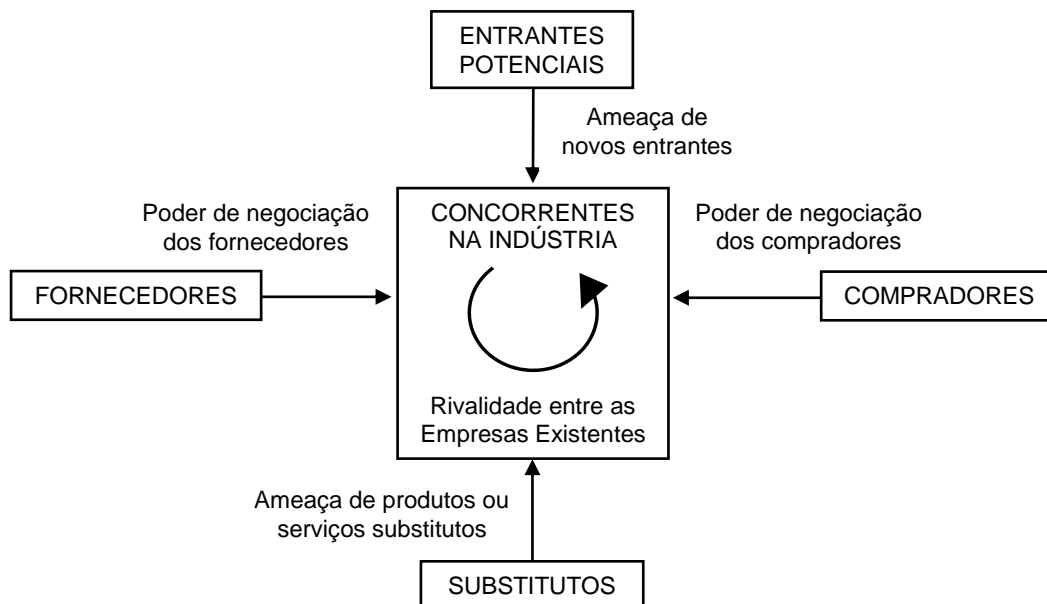
Forma pela qual encontramos a solução de problemas, aproveitamos oportunidades, livramo-nos de uma ameaça ou de uma crise ou conseguimos realizar uma aspiração, é genérico a toda atividade humana (BETHLEM, 2004, p.28).

Além disso, o processo estratégico, antes formulado pelos principais executivos da empresa, passa agora, segundo Herrero Filho (2005), a ser de responsabilidade de todos na organização.

A responsabilidade pela formulação da estratégia deixou de ser responsabilidade do principal executivo para se tornar responsabilidade de todos na organização. Na era do conhecimento, todos os colaboradores de uma empresa são considerados os novos estrategistas (HERRERO FILHO, 2005, p. 6).

Para a elaboração de uma estratégia competitiva, Porter (2004) considera a relação da empresa com o seu ambiente, que envolve, tanto os aspectos sociais, quanto os aspectos econômicos, onde o ponto fundamental que a empresa deve considerar é o da indústria onde ela compete. É o contexto destas forças externas, presentes no ambiente onde a empresa está inserida, que afetam o seu futuro e que serão determinantes na escolha de sua estratégia. Na Figura 1, podemos visualizar estas forças competitivas básicas que dirigem a concorrência na indústria.

Figura 1 - Cinco forças competitivas básicas



Fonte: Porter (2004, p. 4).

As cinco forças competitivas básicas visam analisar o grau de concorrência em uma indústria. É o conjunto destas forças que determina o potencial de lucro da indústria.

As cinco forças competitivas podem ser descritas como: a) *entrantes potenciais* que são as novas empresas que buscam conquistar uma parcela do mercado; b) *fornecedores* que exercem influência no poder de negociação das empresas; c) *compradores* que forçam os preços da indústria para baixo; d) *produtos ou serviços substitutos* que fixam um limite nos preços que as empresas podem exercer; e e) a *rivalidade entre as empresas existentes* que buscam maior fatia de mercado e maior lucro, por exemplo.

A complexidade do cenário econômico atual, de um mercado cada vez mais competitivo e exigente, em busca de inovação, da customização de bens e serviços, e do bem-estar social, entre outros, evidenciam a necessidade da utilização de mecanismos que promovam agilidade, eficiência e qualidade da integração de toda cadeia de processos de negócio e, principalmente, a garantir a obtenção de resultados e o crescimento econômico.

Bethlem (2004) aponta ainda para o fato de que no Brasil quase não se produzem 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, 2004, p. 55).

Se “Medir é importante: o que não é medido não é gerenciado” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 21), o empresário, na elaboração de seu planejamento estratégico, vê-se obrigado a considerar diversos aspectos, sejam eles financeiros, operacionais e/ou sociais, de forma a alinhá-los com os objetivos da organização.

Logo, torna-se necessário interagir com clientes, fornecedores, concorrentes, fatores externos à empresa, pressão dos acionistas, etc.

A gestão estratégica, pode ser considerada com um processo contínuo e flexível, resultado das constantes mudanças nos ambientes interno e externo das organizações. Para Herrero Filho (2005):

A gestão estratégica é um processo contínuo porque a *estratégia realizada* de uma organização nem sempre coincide com a *estratégia pretendida*, devido às constantes mudanças verificadas na sociedade e no ambiente dos negócios (HERRERO FILHO, 2005, p. 3).

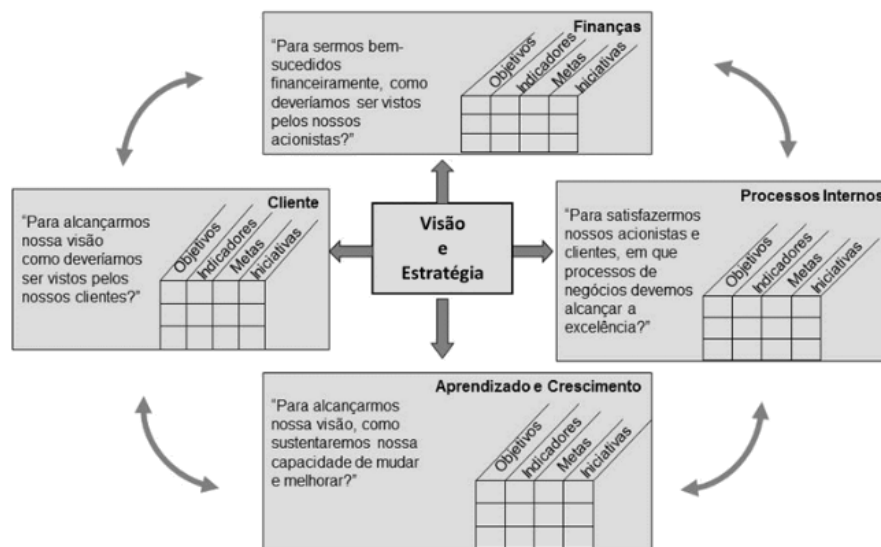
Assim, o executivo encontra no *Balanced Scorecard* uma maneira de viabilizar a gestão eficiente de sua organização por meio de indicadores de desempenho, financeiros e não-financeiros, inter-relacionados dentro de uma lógica de causa e efeito, ao mesmo tempo alinhados com os objetivos estratégicos da organização de forma a alcançar a excelência empresarial. Kaplan e Norton (1997) sobre o *Balanced Scorecard*:

Oferece a esses executivos os instrumentos de que necessitam para alcançar o sucesso no futuro. Hoje, as empresas competem em ambientes complexos; é fundamental que exista uma perfeita compreensão de suas metas e dos métodos para alcançá-las. O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2).

Podemos afirmar ainda que, além da busca de objetivos financeiros “o *scorecard* mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2).

Os indicadores para a gestão estratégica de uma empresa não devem se restringir às informações financeiras. É necessário, portanto, além do aspecto financeiro, monitorar processos internos, clientes e a melhoria dos procedimentos organizacionais.

Figura 2 - As quatro perspectivas que formam a estrutura do BSC



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

Assim, o *Balanced Scorecard* oferece uma metodologia que permite a visão sistêmica da situação da empresa através da análise dos resultados das quatro perspectivas, relacionadas entre si através de uma relação de causa e efeito, estabelecidas pela gestão estratégica. Além disso, o *Balanced Scorecard* promove o alinhamento dos objetivos estratégicos com indicadores de desempenho, metas e planos de ação. Desta maneira, é possível gerenciar a estratégia de forma integrada e garantir que os esforços da organização estejam direcionados para a estratégia de longo prazo.

Aquilo que diferencia o *Balanced Scorecard* dos demais sistemas gerenciais não é a mera existência de medidas não-financeiras, mas o fato de que “os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 8). Desta forma, o empresário pode avaliar o cumprimento de metas de cada área da empresa e também tomar decisões fundamentadas para determinar ações específicas de modo a garantir que todas as metas e objetivos sejam alcançados.

Para que a empresa seja bem-sucedida, todos os indicadores devem ser considerados e distribuídos conforme seu grau de importância, de modo a proporcionar uma análise real e ponderada da empresa. Se uma das áreas da empresa apresentar bons resultados em alguns de seus indicadores, mas insatisfatórios em outros, será possível avaliar possíveis ações para contornar estes resultados e evitar problemas futuros que venham a abalar a sobrevivência da organização em um mercado tão competitivo. O *Balanced Scorecard* pode ser utilizado pelas empresas para viabilizar os processos gerenciais críticos:

1. Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.
2. Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.
3. Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.
4. Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 9-11).

As empresas podem ainda, adotar outros indicadores que facilitem o acompanhamento de suas atividades, não ficando restritas às quatro perspectivas que constituem o *Balanced Scorecard*. Contudo, devem estabelecer indicadores que mantenham a visão integrada com aqueles já previstos no seu sistema de gestão estratégica, de modo a acompanhar o desempenho da sua organização e a administrar a estratégia a longo prazo.

2.2 Planejamento estratégico

O planejamento pode ser definido como:

O desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (OLIVEIRA, D., 1995, p. 34).

Ele pode ser dividido em três níveis conforme ilustrados abaixo:

Figura 3 - Tipos de planejamento e níveis de decisão



Fonte: OLIVEIRA, D. (1995, p. 43).

A estratégia, segundo Oliveira, D. (1995), pode ser definida como:

Estratégia é a situação em que existe uma identificada, analisada e efetiva interligação entre os fatores externos e internos da empresa, visando otimizar o processo de usufruir as oportunidades ou de evitar as ameaças ambientais perante os pontos fortes e fracos da empresa (OLIVEIRA, D., 1995, p. 28).

Dado o objetivo deste estudo, serão abordados aspectos relativos ao planejamento estratégico, que afeta a empresa como um todo e deve indicar os rumos da empresa no longo prazo. Para Chiavenato (1994):

O planejamento estratégico é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo. É um planejamento que envolve prazos mais longos de tempo, é mais abrangente e é desenvolvido nos níveis hierárquicos mais elevados da empresa, isto é, no nível institucional. É um processo contínuo de tomada de decisões estratégicas. Não se preocupa em antecipar decisões a serem tomadas no futuro, mas sim considerar as implicações futuras de decisões que devem ser tomadas no presente (CHIAVENATO, 1994, p. 186).

Oliveira, D. (1995), sobre o planejamento estratégico:

O planejamento estratégico é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente (OLIVEIRA, D., 1995, p. 46).

Deste modo, a organização deve planejar o seu futuro por meio de metas, ameaças e oportunidades, se utilizando de processos capazes de integrar os diversos aspectos da empresa e o seu relacionamento com o ambiente. Segundo Chiavenato e Sapiro (2004, p. 39), o planejamento estratégico é “um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ele está atuando”.

Portanto, o planejamento estratégico deve definir a vida da organização, tendo como base as informações que são originadas nos diversos setores que a compõem. Para tanto, deve formular objetivos de modo que estes sejam atingidos por toda a organização, através de ações corretamente executadas, com especial atenção às condições internas e externas à organização, à evolução destas ações, ao regramento que deve ser respeitado para que o processo seja sustentável e para que as soluções apresentadas obtenham resultados positivos duradouros e de longo prazo.

Para Bethlem (2004), a consistência de um trabalho de elaboração e implantação do planejamento estratégico em uma organização está diretamente ligado à sistemática adotada, ao comprometimento das pessoas envolvidas, à exatidão dos dados levantados ou informados, quer sejam internos ou externos, e ao acompanhamento sistemático dos planos de ações propostos.

Rezende, D. no que se refere à abrangência do planejamento estratégico:

O planejamento estratégico da organização é um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização. É elaborado por meio de diferentes e complementares técnicas administrativas com o total envolvimento das pessoas da organização e eventualmente de pessoas do meio ambiente externo à organização. É formalizado para articular políticas e estratégias organizacionais visando produzir resultados profícuos na organização e na sociedade que a cerca. É um projeto organizacional global que considera os aspectos financeiros, econômicos e sociais da organização e do seu meio ambiente. É uma forma participativa e contínua de pensar a organização no presente e no futuro. É um recurso indispensável para a tomada de decisão na organização (REZENDE, D., 2008, p. 18).

Logo, a necessidade de envolvimento de toda organização é fundamental para o sucesso da execução do planejamento estratégico. Sua importância e relevância para as organizações, é determinante no que tange à criação de metas, obtenção de resultados, na tomada de decisões e no envolvimento dos colaboradores por exemplo. Apesar de objetivarmos resultados no longo prazo, o planejamento estratégico trata de ações executadas no presente, a fim de garantir o sucesso futuro da organização.

Chiavenato (1994, p. 185-186) apresenta ainda as características do planejamento estratégico:

1. É projetado a *longo prazo*, pelo menos em termos de seus efeitos e conseqüências.
2. Está voltado para as *relações entre a empresa e seu ambiente de tarefa* e, portanto, sujeito à *incerteza* a respeito dos eventos ambientais. Por se defrontar com a *incerteza*, o *planejamento estratégico* tem suas decisões baseadas em julgamentos e não em dados.
3. Envolve a *empresa como um todo*, abrangendo todos os seus recursos, no sentido de obter *efeito sinérgico* de todas as capacidades e potencialidades da empresa. A resposta estratégica da empresa envolve um comportamento global e sistêmico.

2.3 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* é resultado de um estudo elaborado pelo *Instituto Nolan Norton* no início dos anos noventa, com o objetivo de desenvolver um novo modelo de medição de desempenho, utilizando-se de medidas não só financeiras, como também de áreas inter-relacionadas que impactam diretamente na obtenção de resultados das empresas. Este estudo foi liderado por David Norton, principal executivo do *Instituto Nolan Norton*, com Robert S. Kaplan, professor da Universidade de Harvard, como consultor acadêmico. O resultado da pesquisa sobre essa nova forma de avaliação estratégica das organizações foi sintetizado por Kaplan e Norton na forma de um artigo denominado *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance* publicado pela *Harvard Business Review* no ano de 1992.

Para Chiavenato e Sapiro (2004, p. 390), o *Balanced Scorecard* “é uma metodologia baseada no equilíbrio organizacional e se fundamenta no balanceamento entre quatro diferentes perspectivas de objetivos”. Propõe um

conjunto de indicadores e mecanismos necessários à condução dos objetivos estratégicos da organização.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 25), o *Balanced Scorecard* “traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes”. Herrero Filho (2005, p. 26) também o define como “um sistema de gestão que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da organização”. Logo, utilizando-se de um conjunto de indicadores tanto financeiros, quanto não financeiros, é possível acompanhar e mensurar o desempenho, e conseqüentemente, o atingimento dos planos estratégicos da organização.

O *Balanced Scorecard* está agrupado em quatro perspectivas distintas:

- Financeira: Demonstra se a execução da estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, em especial o lucro líquido, o retorno sobre o investimento, a criação de valor econômico e a geração de caixa;
- Do Cliente: Avalia se a proposição de valor da empresa para os clientes-alvo está produzindo os resultados esperados em termos de satisfação de clientes, conquista de novos clientes, retenção dos clientes, lucratividade de clientes e participação de mercado;
- Dos Processos Internos: Identifica se os principais processos de negócios definidos na cadeia de valor da empresa estão contribuindo para a geração de valor percebido pelos clientes e atingimento dos objetivos financeiros da empresa;
- Da Aprendizagem e Crescimento: Verifica se a aprendizagem, a obtenção de novos conhecimentos e o domínio de competências no nível do indivíduo, do grupo e das áreas de negócios estão desempenhando o papel de viabilizadores das três perspectivas anteriores (HERRERO FILHO, 2005, p. 30).

Portanto, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão que auxilia a traduzir, comunicar, alinhar e gerenciar a estratégia da organização, através de ações operacionais inter-relacionadas, numa relação de causa e efeito, que envolve toda a organização, com o objetivo de melhorar seu desempenho, tanto no curto, quanto no longo prazo, de acordo com as quatro perspectivas relevantes para toda organização: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Chiavenato e Sapiro (2004), sobre o propósito do *Balanced Scorecard*:

Busca estratégias e ações equilibradas e balanceadas em todas as perspectivas que afetam o negócio da organização, permitindo que os esforços sejam dirigidos para as áreas de maior competência e detectando e indicando as áreas para eliminação de incompetências (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004, p. 390).

Estes objetivos e medidas servem como base para a composição de um sistema de medição e gestão estratégica, pois integra as medidas derivadas da estratégia e mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas balanceadas. O *Balanced Scorecard* auxilia na comunicação dos objetivos da organização e de sua compreensão, de forma alinhada e focada. Tanto que, para Kaplan e Norton (1997, p. 24-25), o *Balanced Scorecard* “cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro”, portanto, é “uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho”.

2.3.1 A perspectiva Financeira

A perspectiva financeira do *Balanced Scorecard* compreende os aspectos financeiros da organização. Principalmente, o que se refere aos impactos causados à organização pelas decisões estratégicas da organização dos indicadores e metas estabelecidas na área financeira. Desse modo, a implantação do *Balanced Scorecard* na organização, deve considerar seus objetivos financeiros e sua estratégia, pois ambos também servirão de base para os objetivos e medidas das outras perspectivas.

Para Herrero Filho (2005):

A perspectiva financeira tem por objetivo mostrar se as escolhas estratégicas implementadas por uma organização estão contribuindo para a elevação do valor de mercado da empresa, para a geração de valor econômico e propiciando aumento da riqueza dos acionistas e demais stakeholders (HERRERO FILHO, 2005, p. 74).

Na perspectiva financeira, Kaplan e Norton (1997, p. 26) ressaltam que “as medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros”. De modo geral, o êxito financeiro de uma organização é medido por sua lucratividade e incremento de valor para o acionista. No entanto, se os indicadores financeiros não mostram os resultados esperados, podem originar problemas na implementação e execução das estratégias.

Kaplan e Norton (1997) definem que os indicadores que serão utilizados devem estar de acordo com os três estágios distintos e de objetivos diferentes, do ciclo de vida de cada organização a saber: a) crescimento, b) sustentação e c) colheita. As empresas em crescimento encontram-se no início de seu ciclo de vida e provavelmente precisam realizar investimentos consideráveis no desenvolvimento de produtos e serviços, e de infraestrutura operacional. Logo, os objetivos financeiros deverão estar relacionados ao crescimento da receita e aumento de vendas, baseados em novos produtos e serviços, para novos clientes e regiões.

As empresas em fase de sustentação devem manter a participação no mercado, ampliar sua capacidade produtiva e buscar a melhoria contínua de seus processos. Os objetivos financeiros enfatizam medidas financeiras tradicionais, relacionadas à lucratividade e expressas em termos de retorno sobre o capital empregado, receita operacional e margem bruta.

Já, as empresas na fase da colheita, não justificam investimentos em grande escala e de longo prazo, mas sim, colhem os resultados dos investimentos feitos anteriormente. Seu objetivo financeiro está voltado ao fluxo de caixa operacional e a diminuição da necessidade de capital de giro.

O Quadro 1 abaixo, nos auxilia na visualização dos vetores dos objetivos financeiros relacionados às três estratégias genéricas e os três temas financeiros.

Quadro 1 - Medição dos temas estratégicos

		Temas Estratégicos		
		Aumento e Mix de Receita	Redução de Custos/Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócios	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes	Receita/Funcionário	Investimento (percentual de vendas) P&D (percentual de vendas)
	Sustentação	Fatia de clientes e contas-alvo Vendas cruzadas Percentual de receita gerado por novas aplicações Lucratividade por clientes e linhas de produtos	Custos <i>versus</i> custos dos concorrentes Taxas de redução de custos Despesas indiretas (percentual de vendas)	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) ROCE por categoria-chave de ativo Taxas de utilização dos ativos
	Colheita	Lucratividade por clientes e linhas de produtos Percentual de clientes não-lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno Rendimento (<i>throughput</i>)

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 55).

Kaplan e Norton (1997) também propõem três temas financeiros para direcionar a estratégia empresarial: a) crescimento e *mix* de receita, b) redução de custo/melhoria de produtividade e c) utilização dos ativos/estratégias de investimentos.

Com relação ao crescimento e *mix* de receita, Kaplan e Norton (1997, p. 54), os relacionam à “ampliação da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercados, mudança do *mix* de produtos e serviços para itens de maior valor agregado, e a modificação dos preços de produtos e serviços”.

Como exemplos de medidas para os objetivos deste tema financeiro, segundo Kaplan e Norton (1997), podemos citar: a) *novos produtos* apresenta como medida o percentual de receita gerado por novos produtos e serviços lançados dentro de um determinado período; b) *novas aplicações* onde podemos mencionar o percentual de vendas das novas aplicações; c) *novos clientes e mercados* que apresenta o percentual de receita gerados por novos clientes, segmentos de mercado e regiões geográficas; d) *novas relações* onde temos o volume de receita gerado pelas relações de cooperação entre a unidades de negócios; e) *novo mix de produtos e serviços* composto pelo aumento das vendas nos segmentos-alvo; e f) *nova estratégia de preço* focando a lucratividade por produto, serviço e cliente.

A redução de custos, relaciona as ações que buscam a diminuição do custo direto de bens e serviços, redução dos custos indiretos e otimização do uso de recursos com as outras unidades de negócio. Como exemplos de medidas para os objetivos deste tema financeiro, segundo Kaplan e Norton (1997), podemos citar: a) *aumento da produtividade da receita* obtido pela receita por funcionário; b) *redução dos custos unitários* obtidos com a redução de custo tanto unitário quanto da produção; c) *melhoria do mix de canais* conta com o percentual de transações da unidade em seus vários canais; e d) *redução das despesas operacionais* onde podemos citar o valor absoluto das despesas ou o seu percentual em relação aos custos totais ou à receita.

Com relação à utilização dos ativos, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 61), os objetivos como ROCE, ROI e EVA oferecem “medidas globais de resultado do sucesso das estratégias financeiras destinadas a aumentar receita, reduzir custos e aumentar a utilização do ativo”. Como exemplos de medidas para os objetivos deste tema financeiro, para Kaplan e Norton (1997), podemos citar: a) *ciclo de caixa* com a soma do custo dos dias de vendas em estoque, dos dias de vendas no contas a receber, menos os dias de compras no contas a pagar; e b) *melhoria da utilização dos ativos* onde podemos mencionar o aumento do percentual dos recursos compartilhados com outras unidades de negócio.

Portanto, é possível constatar que a utilização do *Balanced Scorecard* facilita a visualização dos objetivos financeiros, de modo a ajustá-los ao ciclo de vida e crescimento da empresa.

2.3.2 Perspectiva dos Clientes

A perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, possibilita às empresas identificar "os segmentos de clientes e de mercado nos quais desejam competir" (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 67), e que irão constituir a receita de seus objetivos financeiros. Permitindo assim que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados, com segmentos específicos de clientes e de mercado. Além de permitir uma clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a eles.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 68) “empresas que tentam ser tudo para todo o mundo normalmente acabam não sendo nada para ninguém”. Herrero Filho (2005) sobre a perspectiva do cliente:

A perspectiva do cliente tem por objetivo mostrar se as escolhas estratégicas implementadas por uma organização estão contribuindo para o aumento do valor percebido pelos clientes em relação aos produtos, serviços, imagem da marca, experiência de compra e relacionamento. Na perspectiva do cliente, é possível à alta administração da organização verificar se a estratégia de diferenciação, de liderança de custos ou de enfoque estão produzindo os resultados esperados (HERRERO FILHO, 2005, p. 100).

O grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes, segundo Kaplan e Norton (1997), é constituído por indicadores de:

a) Participação de Mercado e de Conta: reflete a proporção de negócios num determinado mercado. Como exemplos de medidas para este objetivo podemos citar a participação de mercado com clientes ou segmentos alvo e a participação na conta total dos negócios do cliente;

c) Retenção de Clientes: controla a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes. Como exemplo de medida para este objetivo podemos citar o percentual de crescimento dos negócios realizados;

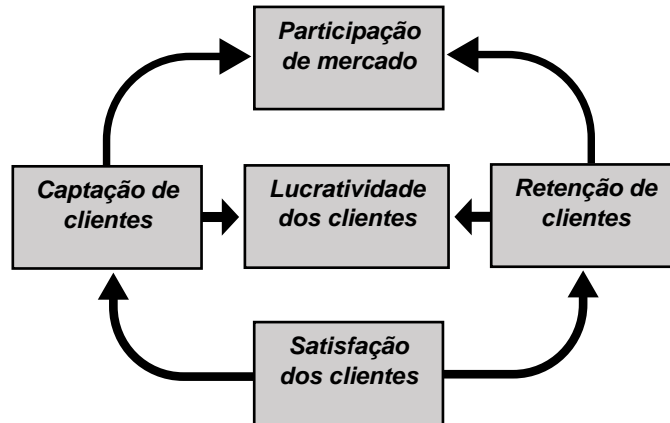
b) Captação de Clientes: mede a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes. Como exemplos de medida para este objetivo podemos citar o número de novos clientes e o volume total das vendas para novos clientes;

d) Satisfação de Clientes: mede o nível de satisfação dos clientes segundo critérios específicos da proposta de valor. Como exemplo de medida para este objetivo podemos citar o percentual de satisfação;

e) Lucratividade de Clientes: mede o lucro líquido de clientes ou segmentos. Como exemplos de medidas para este objetivo podemos citar a lucratividade por clientes ou segmento e o percentual de clientes não lucrativos.

A Figura 4 abaixo, nos auxilia na visualização dos grupos de medidas essenciais do cliente.

Figura 4 - Grupos de medidas essenciais do cliente



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 72).

A perspectiva dos clientes permite identificar e avaliar as propostas de valor dirigidas a estes segmentos, assim, “a perspectiva do cliente procura identificar qual é o valor do cliente para uma determinada empresa” (HERRERO FILHO, 2005, p. 100). Para Rezende, J. (2003), a proposta de valor pode ser gerenciada a partir da perspectiva do cliente, de acordo com cada mercado, sendo possível o alinhamento de medidas e indicadores genéricos de relacionamento com clientes por segmento ou nicho de mercado onde a empresa atua.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 77), as propostas de valor são “os atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos-alvo” sendo, portanto, os indicadores de tendência para as medidas essenciais de resultado na perspectiva dos clientes e devem “traduzir suas declarações de missão e estratégia em objetivos específicos baseados no mercado e nos clientes”, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 67), para que possam ser transmitidos à toda organização.

Os atributos, conforme Kaplan e Norton (1997), são classificados em três grupos a saber:

a) Atributos dos produtos/serviços: se referem a funcionalidade do produto ou serviço, seu preço e qualidade;

b) Relacionamento com os clientes: se relaciona com a entrega do produto ou serviço ao cliente, inclusive com o tempo de resposta e entrega, além da comodidade do cliente com a relação de compra;

c) Imagem e reputação: são os fatores intangíveis que atraem o cliente, como atributos de publicidade e de qualidade promovidos por determinadas marcas.

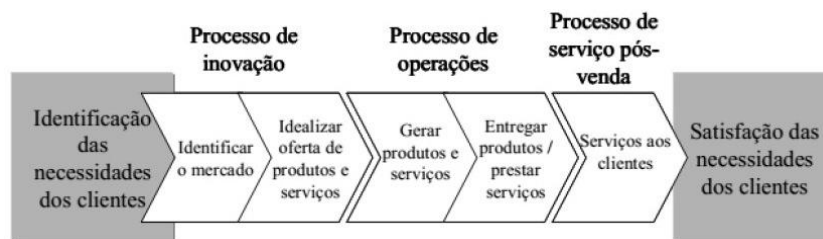
2.3.3 Perspectiva dos Processos Internos da Empresa

A perspectiva dos processos internos identifica quais processos são críticos para que a organização atinja o grau de excelência. De acordo com esta perspectiva, os processos internos críticos devem ser mapeados de modo a permitir a oferta de propostas de valor capazes de atrair e reter clientes, para Herrero Filho (2005, p. 120) “a perspectiva dos processos internos indica que processos internos são críticos para a geração de valor percebido pelo cliente e para aumentar a riqueza do acionista”, também permite atingir os objetivos financeiros dos interessados externos, clientes e demais acionistas, conforme observado por Kaplan e Norton (1997, p. 99), “os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo”.

Portanto, as medidas propostas para os processos internos da empresa devem focar nos processos que terão maior impacto na satisfação dos clientes e que permitirão o retorno financeiro esperado para os seus acionistas. Um aspecto que pode ser ressaltado é o que se refere à diferença da abordagem do *Balanced Scorecard* e as demais abordagens tradicionais de mensuração de desempenho de processos, enquanto estas procuram monitorar e melhorar os processos existentes, a perspectiva do *Balanced Scorecard* propõe mecanismos que procuram identificar novos processos onde a organização deverá buscar a excelência para alcançar os seus objetivos financeiros e de seus clientes.

Segundo Kaplan e Norton (1997), há uma cadeia de valor genérica que serve de modelo para todas as empresas, embora, cada organização possua um conjunto de processos diferenciados para a criação de valor para seus clientes e a produção de resultados financeiros para os seus acionistas ou proprietários. Esta cadeia pode ser melhor visualizada na Figura 5:

Figura 5 - Modelo da cadeia de valores genérica



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 102).

Este modelo é composto por três processos principais, conforme descritos por Kaplan e Norton (1997) a seguir:

a) **Processo de Inovação:** devem ser identificadas as necessidades reais e futuras dos clientes para em seguida desenvolver os produtos e/ou serviços que deverão satisfazer essas necessidades identificadas. Exemplos de medidas para estes objetivos são: percentual de vendas gerado por novos produtos, lançamento de novos produtos *versus* novos lançamentos dos concorrentes e tempo de desenvolvimento da próxima geração de produtos;

b) **Processo de Operações:** as principais medidas operacionais genéricas são: custo, qualidade e tempo de resposta. Deve se preocupar com a produção e disponibilização dos produtos e serviços desenvolvidos durante o processo de inovação. Esta etapa, tem início com o recebimento de um pedido e termina com a entrega do produto ou prestação do serviço. Exemplos de medidas são tipicamente financeiras e relacionadas ao tempo, a qualidade e o custo;

c) **Serviço Pós-venda:** é uma etapa de grande influência no processo de criação da imagem e da reputação da organização na cadeia de valor do cliente, e deve incluir treinamentos, garantias, consertos, devoluções e processamento de pagamentos. Como exemplo de medida podemos mencionar: tempos de ciclo desde a solicitação do cliente até a resolução final do problema.

Enquanto que os sistemas tradicionais de medição têm como foco os processos e clientes atuais, de forma a melhorar e controlar as operações existentes, que se inicia com o recebimento do pedido de um cliente, por um produto ou serviço, ambos já existentes, e termina com a entrega desse produto ou serviço ao cliente. O vetor do sucesso financeiro no longo prazo pode exigir que a organização crie produtos e serviços inteiramente novos que atendam às necessidades dos clientes futuros num processo de inovação constante que caracteriza a criação de valor.

2.3.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento procura desenvolver os objetivos e medidas que irão direcionar o aprendizado e o crescimento da organização.

Segundo Kaplan e Norton (1997):

Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 131).

Essa perspectiva busca identificar a infraestrutura necessária para que a organização consiga gerar crescimento e melhoria no longo prazo. Os objetivos traçados pelo *Balanced Scorecard*, em geral, demonstram a defasagem entre a capacitação das pessoas, sistemas e procedimentos internos existentes com a necessária para o alcance dos seus objetivos. Logo, o investimento em novos equipamentos e produtos, deve ser alinhado com o investimento contínuo em treinamento e crescimento pessoal e profissional de modo a atingir os objetivos financeiros estipulados. Neste sentido, Herrero Filho (2005) afirma que:

A perspectiva de aprendizado e crescimento tem por objetivo avaliar qual é o valor do empregado para a empresa em três níveis de contribuição: como indivíduo, como membro de uma equipe de trabalho ou enquanto alguém integrado à cultura organizacional. Nesta perspectiva, os executivos precisam identificar qual a infra-estrutura que irá viabilizar o crescimento sustentável da empresa a longo prazo (HERRERO FILHO, 2005, p. 156).

A perspectiva de aprendizado e crescimento, na elaboração do *Balanced Scorecard*, pode ser dividida em três categorias: "1. Capacidades dos funcionários; 2. Capacidades dos sistemas de informação; e 3. Motivação, *empowerment* e alinhamento" (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 132). A capacidade dos funcionários, diz respeito às ideias trazidas por estes, mais próximos dos processos internos e dos clientes da organização, que acabam oportunizando a melhoria dos procedimentos realizados e servindo como base pela qual deveriam ser realizadas melhorias contínuas, mas que da mesma forma não servem como padrões para o desempenho atual e futuro pois, executar um mesmo trabalho, repetidas vezes e com o mesmo nível de eficiência, não é suficiente para o sucesso organizacional.

Exemplos de medidas de resultados, conforme Kaplan e Norton (1997), são: a) *satisfação dos funcionários* obtida através de pesquisas; b) *retenção de funcionários* obtido pelo percentual de rotatividade; e c) *produtividade dos funcionários* através da receita por funcionário.

Já, a capacidade dos sistemas de informação, avalia a disponibilidade atual das informações relativas às necessidades previstas. Exemplos de medidas de resultados, conforme Kaplan e Norton (1997), são: percentual de processos que oferecem *feedback* em tempo real sobre qualidade, tempo e custo; percentual de funcionários que lidam diretamente com o cliente e têm acesso *on-line* às informações referentes a ele.

A motivação, *empowerment* e alinhamento, se refere àqueles funcionários modelo, referência para a organização, mas que não contribuirão para o sucesso da organização a não ser que sejam motivados a agir no melhor interesse da empresa. Exemplo de medidas, segundo Kaplan e Norton (1997), para estes objetivos são: a) *sugestões apresentadas e implementadas* obtidas com o número de sugestões por funcionários; b) *melhoria* com a utilização do número de sugestões implementadas com sucesso; c) *alinhamento individual e organizacional* obtido com o percentual de unidades de negócio que concluíram com sucesso o processo de alinhamento.

Podemos visualizar essa relação entre os três vetores na Figura 6 abaixo:

Figura 6 - A estrutura de medição do aprendizado e crescimento



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 135).

A perspectiva de aprendizado e crescimento oferece suporte para que os objetivos das demais perspectivas sejam atingidos. É bastante clara a importância dada pelo *Balanced Scorecard* ao fator humano destacando-o como uma perspectiva a parte. Vale ressaltar a importância do colaborador em todas as perspectivas do *Balanced Scorecard*, porém de nada adianta que todas as perspectivas estejam alinhadas, se não for dada a correta importância ao fator humano dentro da organização. Portanto, é necessário o estabelecimento de objetivos, desenvolvimento de ações e indicadores que meçam o grau de satisfação dos colaboradores refletindo o desenvolvimento pessoal e as condições ideais de trabalho.

2.3.5 Indicadores de desempenho do *Balanced Scorecard*

Para Kaplan e Norton (1997, p. 21), “Medir é importante: o que não é medido não é gerenciado”. Logo, uma organização sem metas e objetivos estabelecidos, caminha sem direção. Portanto, os indicadores auxiliam na função de planejamento,

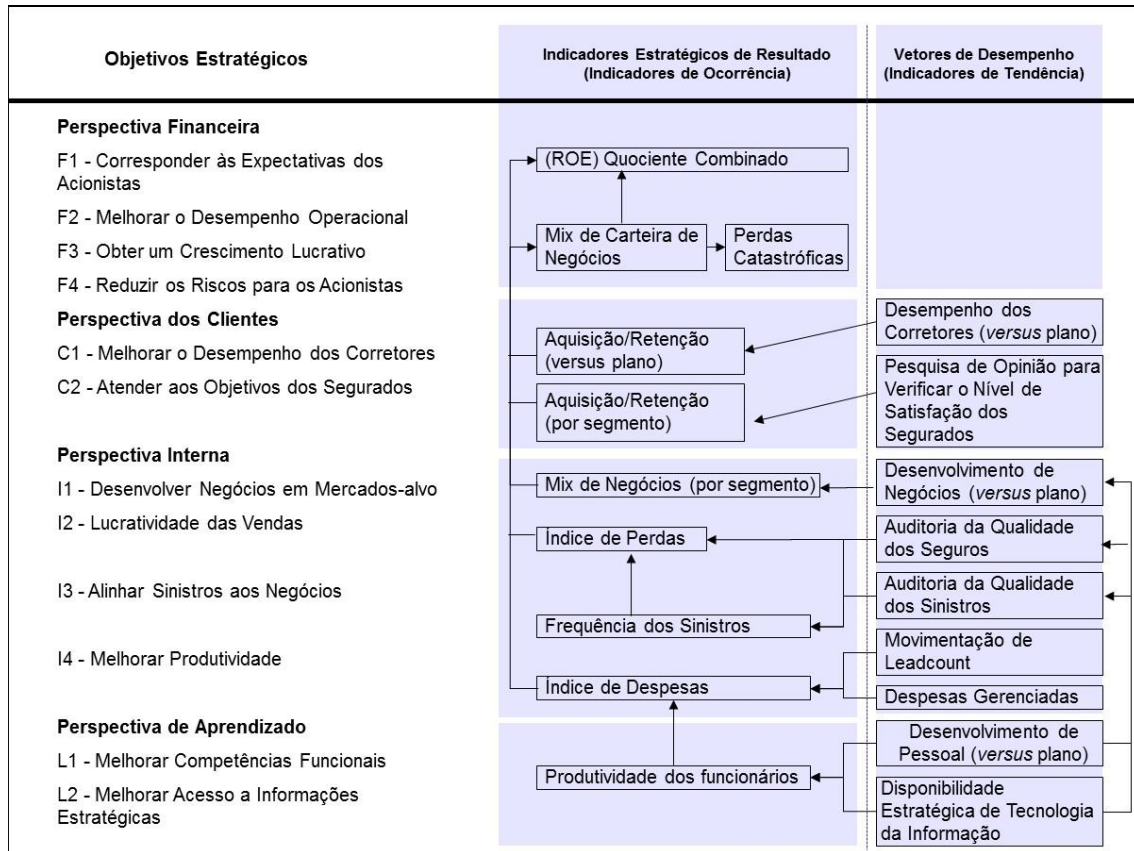
quando orientados a tomada de decisão e de controle, quando utilizados no acompanhamento dos resultados das diferentes áreas das empresas.

Contudo, de nada adiantam metas e objetivos definidos se eles não forem medidos e monitorados. Por isso, “um *Balanced Scorecard* bem-sucedido é aquele que transmite a estratégia através de um conjunto integrado de medidas financeiras e não-financeiras” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 154).

Logo, toda medida do *Balanced Scorecard* deve necessariamente estar alinhada à estratégia da empresa e se integrar numa cadeia de relações de causa e efeito de modo a comunicar a estratégia empresarial às demais unidades de negócio.

O sistema de mensuração deve explicar as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas diversas perspectivas, de modo que possam ser gerenciadas e validadas. O sistema deve identificar e tornar explícita a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultado e os vetores de desempenho desses resultados (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 155-156).

As medidas de resultado são indicadores de ocorrência e indicam os objetivos estratégicos. Também definem se as ações de curto prazo estão gerando os resultados esperados. Os vetores de desempenho são indicadores de tendência responsáveis por comunicar como os resultados devem ser alcançados. Eles sinalizam de forma antecipada se a implantação da estratégia está sendo bem executada. Essa relação de causa e efeito pode ser visualizada no Quadro 2.

Quadro 2 – Empresa Modelo: Relações de Causa e Efeito

Fonte: KAPLAN E NORTON (1997, p. 167).

As medidas do *Balanced Scorecard*, de maneira geral, devem combinar medidas de resultado e vetores de desempenho, sempre ajustados a estratégia da empresa. Para Kaplan e Norton (1997):

As medidas de resultado sem os vetores de desempenho criam ambigüidade em relação à maneira como os resultados devem ser alcançados, e podem levar a ações disfuncionais no curto prazo. As medidas dos vetores de desempenho não associadas a resultados incentivam programas de melhoria localizados, que talvez não ofereçam valor a curto nem longo prazo para a unidade de negócios (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 173).

Por este motivo, se procura definir indicadores que auxiliem na avaliação das ações da empresa, e alinhá-los com seu planejamento estratégico. Deste modo, as chances de sucesso na execução das estratégias da empresa crescem com a capacidade da organização em lidar com as condições emergentes. Um indicador pode ser descrito como uma mensuração, quantitativa ou não, de algo que se deseja controlar.

Logo, “as empresas que conseguem traduzir a estratégia em sistemas de mensuração têm muito mais probabilidades de executar sua estratégia porque conseguem transmitir objetivos e metas” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 153). Assim, um indicador deve gerar informação apropriadas para o efetivo controle de uma atividade ou ação estratégica, por exemplo.

Kaplan e Norton (1997) ainda apresentam distinção entre as medidas de diagnóstico e as medidas estratégicas. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 170), as medidas de diagnóstico são medidas que “monitoram se a empresa continua no controle da situação e é capaz de avisar quando estão ocorrendo acontecimentos incomuns que exigam atenção imediata”. Já, as medidas estratégicas “definem uma estratégia projetada para a excelência competitiva”. Ou seja, as medidas de diagnóstico exercem controle sobre algum fator, como uma atividade específica, por exemplo. As medidas estratégicas direcionam a atenção da organização para os fatores capazes de proporcionar à empresa grandes realizações competitivas.

Portanto, Kaplan e Norton (1997) propuseram uma metodologia de gestão estratégica que consiste na formalização de um conjunto de indicadores, que possibilitam o desenvolvimento da estratégia de longo prazo elaborada pela empresa, visando o desenvolvimento das organizações e o alcance da excelência empresarial.

Este instrumento, denominado *Balanced Scorecard* busca o alinhamento das ações cotidianas da empresa com as estratégias. Procura traduzir a missão, visão e estratégias da empresa num conjunto abrangente de medidores de desempenho que servem de base para a gestão estratégica. Estes indicadores de desempenho, segundo Kaplan e Norton (1997), devem estar vinculados aos objetivos estratégicos e fatores críticos da organização de modo a garantir que estes funcionarão como um sistema de medida de desempenho e de gestão estratégica e não simplesmente como uma medida de controle de um processo específico.

Os indicadores têm como função o acompanhamento e controle do desempenho da empresa. Para a sua escolha, é preciso considerar o tipo de empresa, metas e objetivos estabelecidos, entre outros. Os indicadores podem ser tanto financeiros quanto não financeiros. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 154), “um *Balanced Scorecard* bem-sucedido é aquele que transmite a estratégia através de um conjunto integrado de medidas financeiras e não-financeiras”.

Os indicadores do *Balanced Scorecard* são divididos em quatro perspectivas a saber: financeira, dos clientes, dos processos internos da empresa e de aprendizado e crescimento.

O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades. Infelizmente, muitas empresas defendem estratégias baseadas no relacionamento com clientes, competências essenciais e capacidades organizacionais, enquanto motivam e medem o desempenho apenas com medidas financeiras (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 21).

Para cada um destes indicadores, deve-se traçar uma meta acessível, com a finalidade de medir o desempenho da organização e monitorá-los, formando um conjunto de indicadores balanceados, subdivididos em estratégias de curto, médio e longo prazos, de modo a imprimir ações corretivas, originadas de “um processo de *feedback*, análise e reflexão que teste e adapte a estratégia às condições emergentes” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 261).

Para Kaplan e Norton (1997, p. 287) “o *Balanced Scorecard* é utilizado como a estrutura organizadora central do novo sistema gerencial, todas as mudanças têm consistência e coerência”. Desta maneira, é possível perceber a importância de ter, manter e gerenciar os indicadores de desempenho, estando, necessariamente, alinhados aos objetivos estratégicos, de tal forma que possibilitem medir e controlar o andamento da implantação da visão estratégica da empresa como um todo.

Logo, é de responsabilidade do gestor a definição do conjunto de indicadores que melhor se adaptam à realidade da empresa, de forma a servir-lhe de apoio à tomada de decisão e na continuidade do negócio.

3 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

3.1 As micro e pequenas empresas e o seu papel na economia

O conceito de microempresa foi criado pela Lei n. 7.256/84. Atualmente regulada pela Lei n. 9.841, de 05/10/1999, que estabelece normas também para as empresas de pequeno porte, em atendimento ao previsto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal, as favorecendo com tratamento diferenciado e simplificado nos campos administrativo, fiscal, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial.

No entanto, para que uma empresa possa ser identificada como micro ou pequena, existem vários critérios para esta segmentação tanto por parte de uma legislação específica, como, por parte de instituições financeiras e órgãos representativos de classe.

A Relação Anual de Informações Sociais - RAIS e o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa – SEBRAE, utilizam os dados sobre o número de funcionários para definir o porte das empresas. Segundo este critério, temos o Quadro 3 a seguir:

Quadro 3 - Classificação das empresas segundo o porte

Porte	Setor: Comércio e Serviços
Microempresa	Até 9 pessoas ocupadas
Pequena	De 10 a 49 pessoas ocupadas

Fonte: Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa (SEBRAE, 2013).

Enquanto que o Estatuto da Microempresa, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES e o SIMPLES Nacional se baseiam na receita bruta das empresas, que é regulamentada pela Lei Complementar nº 123/06, de 14/12/2006. Temos assim, o Quadro 4 abaixo:

Quadro 4 - Classificação das empresas segundo o faturamento

Enquadramento	Faturamento
Microempresa	Até R\$ 360.000,00
Pequena	De R\$ 360.000,01 a R\$ 3.600.000,00

Fonte: Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas. (Lei Complementar 139/2011).

A utilização destes critérios, passa por uma série de políticas governamentais de apoio às micro e pequenas empresas, de forma a criar um ambiente favorável de estímulo à iniciativa privada e ao empreendedorismo, objetivando a geração de empregos, de renda e a redução das desigualdades sociais.

No entanto, tais políticas governamentais não são alvo deste trabalho, apenas aspectos relacionados à gestão das micro e pequenas empresas. Ainda, para efeito deste estudo, utilizaremos o critério do SEBRAE para classificação das empresas, o qual leva em consideração o número de funcionários.

Para que possamos avaliar a importância das micro e pequenas empresas para a economia, faremos algumas análises com dados relativos ao desempenho econômico dessas empresas no contexto mundial e nacional.

De acordo com a pesquisa *GEM - Global Entrepreneurship Monitor* (2013), o Brasil ocupa o oitavo lugar no *ranking* dos 28 países de economias impulsionadas pela eficiência, com *taxa de empreendedores iniciais ou em estágio inicial* – TEA equivalente a 17,3%. Atrás apenas do Equador (36%), Indonésia (25,5%), Chile (24,3%), Colômbia (23,7%), Peru (23,4%), Panamá (20,6%) e Tailândia (17,7%). Isso significa que a cada 100 brasileiros, 17 estão envolvidos com alguma atividade empreendedora há menos de 42 meses.

Se observarmos a *taxa de empreendedores estabelecidos* - TEE, veremos que o Brasil está na quarta posição dos países impulsionados pela eficiência, com 15,4%, logo depois da Tailândia, Indonésia e Equador, com 28%, 21,2% e 18% respectivamente, segundo dados do *GEM - Global Entrepreneurship Monitor* (2013).

A representatividade das micro e pequenas empresas na economia, segundo dados do *Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa* (SEBRAE, 2013) elaborado pelo DIEESE, referente ao ano de 2012, é de 99% do total de empresas constituídas e de 51,7% de todos os empregos formais, responsável por uma fatia de cerca de 20% do PIB brasileiro. Ou seja, cerca de 6,3 milhões de empresas ativas e 16,2 milhões de trabalhadores com carteira assinada. E ainda, deste total de empresas, estima-se que 90% delas sejam familiares.

Conforme dados do *MPE INDICADORES Pequenos Negócios no Brasil* (SEBRAE, 2013) as micro e pequenas empresas representam 25% do PIB brasileiro. O setor preferencial é o comércio com 49%, seguido pelo de serviços com 31%, com a maior parte das empresas localizadas nas regiões Sudeste, com 49%, e Sul, com 19%, do Brasil.

Segundo Dolabela (2008), apesar da grande participação das micro e pequenas empresas no número total de empresas no país, elas são responsáveis por apenas 5% das exportações brasileiras. Números baixíssimos, se comparados à França com 24%, e ao Japão e Itália com 30%.

Segundo relatório de *Exportação Brasileira por Porte de Empresa* (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2013), no ano de 2012, as micro e pequenas empresas contribuíram com participação de 42,7% no total de estabelecimentos exportadores, ou seja, 9.171 empresas têm participação ativa no comércio exterior.

Portanto, se em uma economia de mercado, as empresas são atraídas pela possibilidade de obtenção de lucros, conforme Assaf Neto e Lima (2009), ou até mesmo sobreviver perante a obtenção de lucros, conforme Maximiano (2006). É através do fornecimento de produtos e/ou da prestação de serviços, para suprir as necessidades de consumidores e de mercados, que as empresas são capazes de cumprir este objetivo. Mas para isso, o empreendedor precisa adquirir recursos, estruturar suas operações e assumir um compromisso com o cliente.

É por isso que, no âmbito regional, se espera que as comunidades locais deem maior valor ao micro e pequeno empresário, não apenas pelos potenciais ganhos na geração de empregos, tributos ou investimentos locais, mas também pela possibilidade de inovação que tais negócios podem proporcionar.

As dificuldades dos gestores ou proprietários destas micro e pequenas empresas em gerir o seu próprio negócio, de modo a garantir a obtenção de resultados financeiros, são muitas vezes agravadas pela falta de conhecimento técnico no gerenciamento destas empresas, conforme podemos constatar nos itens anteriores deste trabalho.

Segundo Dolabela (2008, p. 15), “A literatura especializada raramente contempla o empreendedor emergente” e ainda:

É muito comum um aluno de administração de empresas obter o diploma sem ter nenhuma noção do processo de criação desses empreendimentos. Num país com o Brasil, isso é lastimável, uma vez que a mentalidade empreendedora ainda esbarra em tabus, e as pequenas e médias empresas estão longe do mercado global e fora da era da tecnologia da informação (DOLABELA, 2008, p. 15).

Logo, o investimento nestas empresas, resulta em significativos ganhos para a economia como um todo, comprovando que ainda há muito o que se explorar em termos de gestão de negócios de micro e pequenas empresas familiares.

3.2 Sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas

Conforme podemos observar na pesquisa *Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil* (SEBRAE, 2007), as principais causas para o encerramento das atividades das micro e pequenas empresas, apontadas pelos próprios empreendedores de empresas extintas, no ano de 2005, foram as “Falhas gerenciais” com 68%, seguido das “Causas econômicas conjunturais” com 62%, e das “Políticas públicas e arcabouço legal” com 54%, segundo dados apontados pelos empreendedores destas empresas.

Quadro 5 - Fatores Condicionantes à sobrevivência e mortalidade das empresas

%	2003	2004	2005
Políticas Públicas e arcabouço legal	52	56	54
Carga tributária elevada	42	43	43
Falta de crédito bancário	21	26	22
Problemas com a fiscalização	8	10	7
Causas econômicas conjunturais	68	70	69
Concorrência muito forte	24	24	25
Inadimplência/maus pagadores	26	29	28
Recessão econômica no país	14	7	18
Falta de clientes	21	22	22
Falhas gerenciais	58	60	55
Falta de capital de giro	40	45	39
Problemas financeiros	20	21	18
Falta de conhecimentos gerenciais	11	11	10
Ponto/local inadequado	7	7	6
Desconhecimento do mercado	5	5	4
Qualidade do produto/serviço	2	2	3
Logística operacional	31	32	36
Falta de mão-de-obra qualificada	12	10	16
Instalações inadequadas	5	5	6
Não enfrenta nenhuma dificuldade	5	3	4
Outras	0	0	0
NS/NR	0	0	0
BASE EMPRESAS ATIVAS	902	1.052	6.726
BASE EMPRESAS EXTINTAS	180	127	446

Fonte: Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil (SEBRAE, 2007).

Podemos observar fato semelhante no *Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas* (SEBRAE, 2005), com o *Ranking* das dez principais razões para encerramento das atividades da empresa extinta, segundo as opiniões espontâneas dos proprietários, mostra a “Falta de capital de giro” como o principal motivo do fechamento destas empresas com 24,1%, seguido pelos “Impostos altos / tributos” com 16,0%.

Quadro 6 - *Ranking* das dez principais razões para encerramento das atividades

Razões	Empresas extintas	
	Nº de citações	Percentual
Falta de capital de giro	51	24,1%
Impostos altos / tributos	34	16,0%
Falta de clientes	17	8,0%
Concorrência	15	7,1%
Baixo lucro	13	6,1%
Dificuldade financeira	13	6,1%
Desinteresse na continuação do negócio	13	6,1%
Maus pagadores / inadimplência	13	6,1%
Problemas familiares	8	3,8%
Má localização da empresa	8	3,8%

Fonte: Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2005).

Ainda, segundo a pesquisa *Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade das MPE 2005* (VOX POPULI, 2005), a principal razão que leva ao fechamento ou paralisação das atividades das empresas são as “Falhas gerenciais” com 77%, como pode ser visto no Quadro 7 abaixo:

Quadro 7 – Principais razões para o fechamento das empresas

FALHAS GERENCIAIS	77%
Problemas financeiros	50%
Falta de capital de giro	50%
Falta de conhecimentos gerenciais	15%
Desconhecimento do mercado	12%
Ponto/Local inadequado	12%
POLÍTICAS PÚBLICAS E ARCABOUÇO LEGAL	54%
Carga tributária elevada	46%
Falta de crédito bancário	15%
Problemas com a fiscalização	4%
CAUSAS ECONÔMICAS CONJUNTURAIIS	46%
Falta de clientes	23%
Concorrência muito forte	23%
Inadimplência/Maus pagadores	15%
Recessão econômica no país	15%
LOGÍSTICA OPERACIONAL	19%
Falta de mão-de-obra qualificada	15%
Instalações inadequadas	4%
OUTRAS	4%
BASE¹²	26

Fonte: Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade das MPE 2005 (VOX POPULI, 2005).

Dolabela (2008) também compilou algumas das causas que levam ao fechamento das empresas conforme podemos observar abaixo:

Quadro 8 - Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas

Categoria	Ranking	Dificuldades/Razão	% de empresários que responderam
Falhas gerenciais	1º	Falta cap. de giro	42%
	3º	Problemas financeiros	21%
	8º	Ponto / local inadequado	8%
	9º	Falta conhec. gerenciais	7%
Conjuntura econômica	2º	Falta de clientes	25%
	4º	Maus pagadores	16%
	6º	Recessão econômica	14%
Logística operacional	12º	Instalações inadequadas	3%
	11º	Falta de mão-de-obra qualificada	5%
Política pública – leis	5º	Falta de crédito bancário	14%
	10º	Fiscalização	6%
	13º	Carga tributária	1%
	7º	Outra razão	14%

Fonte: Dolabela (2008, p. 124).

Se compararmos os dados apresentados pelos quadros acima, veremos que a principal causa para o encerramento das atividades das micro e pequenas empresas são as falhas gerenciais. Dolabela (2008) também constatou que 71% das empresas com maior risco de extinção tinham até dois funcionários, enquanto que 10% tinham mais de cinco. Por isso, são fundamentais o apoio técnico e a capacitação gerencial que possa contribuir com a continuidade destas empresas no longo prazo, por que, segundo Dolabela (2008) quanto à escolaridade dos empreendedores, das empresas extintas, 35% tinham até o ensino fundamental, enquanto que em 63% das empresas bem-sucedidas, seus sócios tinham ensino superior completo. Caso contrário, a mortalidade destas empresas resulta em enormes prejuízos para a sociedade, afetando a renda de famílias, trabalhadores diretos e indiretos, e do desenvolvimento da economia local.

De acordo com o *Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas* (SEBRAE, 2005), uma pesquisa realizada pelo SEBRAE para determinar as taxas de mortalidade das empresas entre os anos de 2000, 2001 e 2002, revelou-se que 49,9% das empresas encerram suas atividades em até dois anos, 56,4% com até três e 59,9% com até quatro anos.

No que diz respeito às empresas familiares, segundo pesquisas elaboradas pelo SEBRAE, sobre o elevado índice de mortalidade das empresas familiares, de cada 100 empresas familiares, 30% chegam à segunda geração e apenas 5% à terceira. E mais, cerca de 70% das empresas familiares encerram suas atividades com a morte de seu fundador, enquanto que o ciclo de vida médio destas empresas é de apenas 24 anos. Os números comprovam que muitas não conseguem sobreviver a esta passagem ou chegam lá com extrema dificuldade.

Considerando ainda a representatividade que as micro e pequenas empresas exercem na economia, segundo dados do *Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa* (SEBRAE, 2013) elaborado pelo DIEESE referentes ao ano de 2012, elas representam 99% do total de empresas no país, 51,7% dos empregos formais não agrícolas e quase 40% da massa salarial. O que comprova a significativa parcela de contribuição destas empresas na geração de emprego e de renda.

Nesse cenário, é preciso mostrar para a empresa que a utilização de ferramentas de planejamento e controle constituem fator determinante para a sobrevivência destas empresas no mercado, e que a utilização do *Balanced*

Scorecard, especificamente, pode contribuir para uma visão mais ampla do negócio e de subsídio ao processo de tomada de decisão da empresa.

3.3 Gestão e profissionalização das empresas familiares

Sabe-se da importância das empresas familiares para o país sob muitos aspectos, sejam eles do ponto de vista social, político ou econômico.

Vidigal (1996) sobre a empresa familiar:

A não ser as criadas pelo governo, todas as empresas, na origem, tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores, que eram seus donos. As ações ou cotas da empresa seriam provavelmente herdadas por seus filhos. Praticamente todas as empresas, portanto, foram familiares na origem (VIDIGAL, 1996, p. 14).

Para Lodi (1987) o conceito de empresa familiar considera a sucessão atrelada aos fatores hereditários e aos valores institucionais identificados com o sobrenome da família ou com a figura do seu fundador. Assim como Oliveira, D. (1995) considera a empresa familiar caracterizada pela transferência do poder decisório de maneira hereditária a partir de seus familiares.

Vidigal (1996, p. 36) define muito bem as relações entre família e empresa: “A empresa e a família só sobreviverão e se sairão bem se a família servir à empresa. Nenhuma das duas se sairá bem se a empresa for dirigida para servir à família”. E quando defende o interesse dos proprietários do negócio: “O dono, desde que competente, poderia, por ter um interesse maior, ser mais eficaz que um profissional” (VIDIGAL, 1996, p. 37-38).

As próprias características da propriedade e gestão das empresas familiares fazem com que estas empresas tenham elementos particulares e diferenciados com relação às outras empresas. Certamente, há complexidade de relações em uma empresa familiar, onde frequentemente existe interação entre os membros da família e o seu proprietário.

Esta situação provoca vantagens e desvantagens, como o maior compromisso dos integrantes familiares com a empresa. No entanto, é comum a estas empresas que, devido à escassez de recursos e limitações físicas, que muitas delas iniciem seus negócios e atividades empresarias com seus familiares. A *EMPRESA BETA* por se tratar de uma empresa familiar, torna importante uma breve

análise sobre a gestão destas empresas. As empresas familiares, ao iniciarem suas atividades, apresentam uma estrutura administrativa bastante simples, onde, na maioria das vezes, é o fundador quem concentra todo o poder.

Segundo Bernhoeft (1989), o aspecto familiar da empresa está mais ligado ao estilo de gestão estabelecido do que pelo simples fato de seu capital pertencer a uma ou mais famílias. Considera também, como uma empresa familiar, aquela cuja origem e história estão vinculadas a uma família ou que mantém membros da família na sua administração.

Para Lodi (1987), é necessário incorporar profissionais à empresa, adotar práticas administrativas racionais e recorrer a consultorias externas para incorporar sistemas de trabalho validados pelo mercado. As estruturas de organização, que no passado tendiam a permanecer estáveis por longos períodos de tempo, têm se mostrado cada vez dinâmicas, se moldando à cada organização e ao seu sistema político. São também suscetíveis a mudanças impostas pelo ambiente ou pelas diferentes fases de sucessão.

O que podemos verificar é que cada empresa familiar acaba desenvolvendo um estilo singular de gestão estabelecida pela família que a constituiu, portanto, é preciso entender que cada empresa possui uma forma específica de conduzir os negócios e a implantação de uma nova ferramenta de gestão deve ser adaptada à cultura organizacional estabelecida de forma que, com o maior nível de maturidade e aumento da complexidade de suas atividades, essas empresas familiares, não apresentem problemas gerenciais e de desenvolvimento. É neste momento que ela se defronta com o que são considerados os grandes vilões à geração de resultado e continuidade do negócio de toda empresa familiar.

O primeiro diz respeito à profissionalização e o segundo à sucessão. Estes dois fatores são definidos por Bernhoeft (1989) abaixo:

O principal problema na sucessão e na profissionalização da empresa familiar é que, historicamente, a maioria das empresas tende a se apoiar muito mais na psicologia familiar e pessoal do que na lógica empresarial (BARNES; HERSHON apud BERNHOEFT, 1989, p. 44).

Além disso, podemos constatar ainda alguns dos principais pontos fracos da empresa familiar, conforme elencados por Lodi (1987, p. 4) a seguir:

- Conflitos de interesse entre família e empresa;
- Uso indevido dos recursos da empresa;
- Falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento;
- Resistência à modernização do marketing ou à falta de uma boa política de produtos e de mercados;
- Emprego e promoção de parentes por favoritismo.

Para Lodi (1987) no que tange à profissionalização destas empresas:

Profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; é a adoção de determinado código de informação ou de conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas (LODI, 1987, p. 25).

Bernhoeft (1989) também opina sobre o assunto conforme abaixo:

Profissionalizar não é apenas criar uma estrutura organizacional copiada de algum manual de administração, nem muito menos simplesmente entregar a administração dos negócios a um profissional. O processo de profissionalização tem que se iniciar pela família, pois ela detém, no momento ou potencialmente, todo o direito sobre a vida ou morte da empresa (BERNHOEFT, 1989, p.20).

Logo, é comum que, com o maior nível de maturidade e o aumento da complexidade de suas atividades, estas organizações busquem a profissionalização da sua gestão pois boa parte das empresas familiares ainda carecem de boas práticas relacionadas à profissionalização, conseqüentemente, resultando em processos inesperados e desordenados, o que pode representar sérios riscos à continuidade destas empresas, como pode ser observado nas pesquisas analisadas anteriormente.

4 METODOLOGIA

O capítulo descreve os aspectos referentes a metodologia aplicada ao estudo objetivando o cumprimento de todos os objetivos propostos. O estudo da metodologia de pesquisa, segundo Cooper e Schindler (2011), proporciona a habilidade necessária para resolver problemas e desafios de um ambiente de tomada de decisão.

Para Gil (1999, p. 42), a pesquisa é caracterizada como um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. E, conforme Sekaran (2007 apud GRAY, 2012, p. 10), a pesquisa pode ser definida como “um esforço sistemático e organizado para investigar um problema específico que precisa de solução”.

4.1 Caracterização da pesquisa

O estudo utilizou o método qualitativo na interpretação dos resultados obtidos a partir do planejamento estratégico da empresa. O método, segundo Gray (2012, p. 136-137) é “altamente contextual, sendo coletado em um contexto natural, da ‘vida real’, muitas vezes no decorrer de longos períodos”, além de “obter um panorama ‘holístico’ ou integrado de um estudo, incluindo as percepções dos participantes”. Cooper e Schindler (2011), sobre a pesquisa qualitativa:

Inclui um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de outra forma, apreender o significado, e não a frequência, de certos fenômenos ocorrendo de forma mais ou menos natural no mundo social (COOPER; SCHINDLER, 2011, p. 164).

A pesquisa é de natureza descritiva pois tem o propósito de “proporcionar um quadro de um fenômeno como ele ocorre naturalmente” (GRAY, 2012, p. 36). Para Jung (2004) as pesquisas descritivas têm a finalidade de observar, identificar, analisar e registrar as características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo em questão. Assim, este estudo teve como objetivo, analisar se a metodologia do *Balanced Scorecard* e o conjunto de indicadores de desempenho definidos a partir das quatro perspectivas, pode ser utilizado como

ferramenta de gestão estratégica e de suporte ao processo decisório da *EMPRESA BETA*. Logo, esta pesquisa fez uso do estudo de caso, que para Yin (2005):

Como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados (YIN, 2005, p. 20).

Gil (1999, p. 73) ainda caracteriza o estudo de caso como “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. Quanto a sua utilização, Yin (2005, p. 32) descreve que “um estudo de caso é uma investigação empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando: os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

O estudo de caso possibilita:

Uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos (YIN, 2005, p. 20).

Desta forma, o estudo possibilitou a formalização dos objetivos estratégicos da empresa, a definição do conjunto de indicadores de desempenho do *Balanced Scorecard*, fundamentado pelo modelo da *National Insurance Company* (KAPLAN; NORTON, 1997 p. 164) que pode ser visto no Quadro 9 abaixo, utilizado como referência e ponto de partida específicos do setor onde a empresa está inserida, como ferramenta de gestão estratégica em uma empresa familiar de pequeno porte do município de Santa Cruz do Sul.

Quadro 9 – O *Balanced Scorecard* na Empresa Modelo

Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	
	Resultados Essenciais (Ocorrência)	Vetores de Desempenho (Tendência)
Financeira F1 – Corresponde às Expectativas dos Acionistas F2 – Melhorar o Desempenho Operacional F3 – Obter um Crescimento Lucrativo F4 – Reduzir os Riscos para os Acionistas	Retorno sobre o Capital dos Acionistas Índice Combinado Mix de Negócios Perdas Catastróficas	
Dos Clientes C1 – Melhorar o Desempenho dos Corretores C2 – Atender aos Objetivo dos Segurados	Aquisição/Retenção (versus plano) Aquisição/Retenção (por segmento)	Desempenho dos Corretores (versus plano) Pesquisa de Opinião para Verificar o Nível de Satisfação do Segurado
Interna I1 – Desenvolver Mercados Alvo I2 – Lucratividade das Vendas I3 – Alinhar Sinistros com o Negócio I4 – Melhorar Produtividade	Mix de Negócios (por segmento) Índice de Perda Frequência de Sinistros Gravidade dos Sinistros Índice de Despesas	Desenvolvimento de Negócios (versus plano) Auditoria da Qualidade dos Seguros Auditoria da Qualidade dos Sinistros Movimentação de <i>Leadcount</i> Movimentação Gerenciada de Despesas
Do Aprendizado L1- Melhorar as Competências Funcionais L2 – Ter Acesso a Informações Estratégicas	Produtividade do Pessoal	Desenvolvimento de Pessoal (versus plano) Disponibilidade Estratégica de Tecnologia da Informação (versus plano)

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 164).

4.2 Análise e coleta de dados

Todas as informações necessárias para o desenvolvimento do estudo foram coletadas a partir de entrevistas conduzidas com os gestores, de documentos fornecidos pela empresa e a partir do modelo. Os dados fornecidos pela empresa possuem caráter confidencial, portanto, não serão divulgadas informações que venham a revelar a real identidade da empresa. Ela será citada no decorrer deste trabalho simplesmente como *EMPRESA BETA*.

Inicialmente, os dados foram obtidos de documentos fornecidos pela *EMPRESA BETA* tornando possível a identificação da cultura da organização.

Do *SIG* da *EMPRESA BETA*, foram extraídos relatórios, informações financeiras e operacionais, que auxiliaram o desenvolvimento dos indicadores de desempenho e que serão abordados com mais detalhes no capítulo 6 de análise dos resultados.

O *Sistema Integrado de Gestão Empresarial – SIG*, segundo Oliveira, J. (2002), pode ser definido como:

Um método formal de tornar disponíveis para a administração, oportunamente, as informações precisas necessárias para facilitar o processo da tomada de decisão e para dar condições para que as funções de planejamento, controle e operacionais da organização sejam executadas eficazmente (OLIVEIRA, J., 2002, p. 183)

Além, de terem sido coletados a partir de entrevista semiestruturada realizada com os gestores da empresa, os dados podem ser considerados primários, por constituírem “uma das mais usadas técnicas de coleta de dados” (GRAY, 2012 p. 275). E também secundários, pois parte dos dados utilizados encontravam-se “na forma de documento e outros recursos onde esses dados foram coletados por outros” (GRAY, 2012 p. 402), ou seja, obtidos a partir de documentos e relatórios gerados pela própria empresa.

A entrevista semiestruturada, aplicada a partir de um roteiro inicial com todas as perguntas pré-definidas aos gestores da *EMPRESA BETA*, ocorreu de forma a tornar possível a formalização de seus objetivos e a definição de seu planejamento estratégico. A entrevista foi direcionada aos três gestores da empresa, num total de quatro encontros previamente agendados, ocorridos na sede da empresa e com duração média de uma hora cada, durante o mês de maio de 2015.

Cooper e Schindler (2011) consideram a entrevista como técnica básica de coleta de dados em metodologias qualitativas e também destacam o valor das entrevistas pessoais na profundidade das informações e no detalhamento que pode ser atingido.

A entrevista foi constituída de cinco perguntas, relacionadas a seguir:

- 1) A empresa possui algum tipo de planejamento estratégico formalizado?
- 2) Quais os objetivos estratégicos definidos pela empresa?
- 3) A empresa monitora estes objetivos?
- 4) A empresa faz uso de indicadores de desempenho?
- 5) Quais indicadores seriam essenciais para alcançar estes objetivos?

A partir da formalização dos objetivos estratégicos da empresa, foi possível definir o conjunto de indicadores de desempenho do *Balanced Scorecard* da *EMPRESA BETA*, tendo como ponto de partida o modelo adaptado pelo autor da *National Insurance Company* (KAPLAN; NORTON, 1997 p. 164). Os resultados da pesquisa encontram-se adiante no capítulo 6 de análise dos resultados. O Quadro 10 ilustra o modelo adaptado:

Quadro 10 – Modelo adaptado de indicadores do *Balanced Scorecard*

Objetivos Estratégicos	Indicadores de desempenho
Perspectiva Financeira Crescimento Lucratividade Participação da carteira de produtos	Aumento de receita Percentual de comissão Percentual de participação dos produtos
Perspectiva dos Clientes Aumentar a satisfação do cliente Captação de novos clientes Fidelização de clientes	Satisfação do segurado Cotações efetivadas Renovações Seguros por cliente
Perspectiva dos Processos Internos Ampliar <i>mix</i> de produtos Explorar ramos de seguros Níveis de sinistralidade	Mix de produtos Novos produtos Frequência de Sinistros Gravidade dos Sinistros
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento Aprimorar conhecimento dos colaboradores Aumentar a satisfação dos colaboradores Disseminar melhores práticas	Treinamento de Pessoal Satisfação dos Colaboradores Disponibilidade Estratégica de TI

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

O modelo adaptado, conforme visto no Quadro 10, será tratado em detalhes no capítulo 6 de análise dos resultados. Para análise das informações coletadas neste estudo, fizemos uso do método qualitativo enquanto que a pesquisa foi de natureza descritiva, conforme pode ser observado no capítulo 4, seção 4.1 de caracterização da pesquisa.

5 EMPRESA BETA

A *EMPRESA BETA* está sediada no município de Santa Cruz do Sul, onde atua no segmento de corretagem de seguros dos ramos de automóvel, residencial, empresarial, vida, responsabilidade civil, entre outros. Iniciou suas atividades no ano de 1976 em Porto Alegre e apenas no ano de 1979 transferiu-se para Santa Cruz do Sul. No ano de 1990 a empresa adquiriu sua sede própria, e é a partir desse ano que os colaboradores e clientes da empresa passaram a contar com os serviços da esposa do fundador, encarregada pela área administrativa. No ano de 1998, a empresa adquiriu um novo prédio, onde encontra-se até hoje, com estacionamento e ótima infraestrutura.

A partir dos anos 2000, a empresa passa a operar em âmbito estadual com a abertura de escritórios nas cidades de Porto Alegre e Cachoeirinha. Desde o ano de 1998, a empresa coleciona diversas premiações na região de Santa Cruz do Sul e de âmbito estadual. É o reconhecimento formal da alta qualidade na atuação da empresa.

Para divulgar seus serviços, a empresa se utiliza dos mais diversos meios, como o jornal de maior circulação na região de Santa Cruz do Sul, o patrocínio de eventos esportivos, além de feiras comerciais e eventos sociais e através de parcerias para divulgação de seus produtos e serviços. Atualmente a empresa conta com uma equipe profissional altamente qualificada, estrutura informatizada e uma central de atendimento 24 horas, que proporcionam aos seus clientes, eficiência e atendimento personalizado.

A *EMPRESA BETA* pode ser caracterizada como uma empresa familiar tradicional, de primeira geração, que apresenta uma cultura centralizada na figura do seu fundador. Sua estrutura é de capital fechado e a sociedade é exercida desde a fundação pelo proprietário e sua esposa, porém, o processo de tomada de decisão é exercido majoritariamente pelo proprietário. Os demais gestores são envolvidos no processo decisório, estando livres para opinar e colaborar, no entanto, por se tratar de uma cultura de centralização, não há autonomia nas decisões dos seus gestores.

Apresenta limitada transparência nas áreas administrativa e financeira, com a família exercendo o controle sobre todos os aspectos do negócio. Seus valores particulares permeiam toda a tomada de decisão e a empresa como um todo.

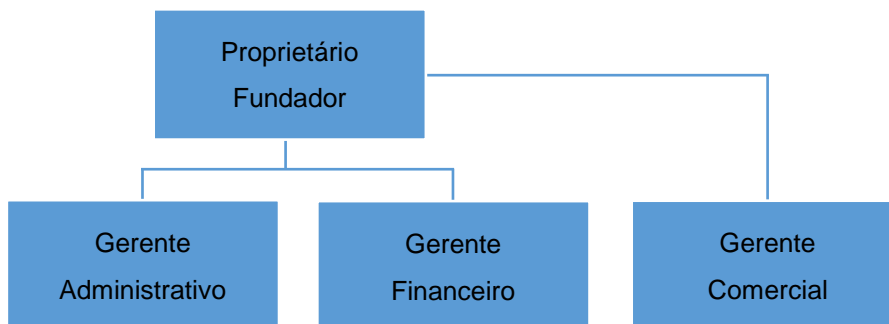
O quadro de funcionários que compõem a empresa, em sua maioria, é formado por colaboradores que possuem mais de 10 anos de casa, embora ainda exista alguma rotatividade em áreas internas, como de atendimento e administrativas. Não existem critérios constituídos para avaliação dos funcionários, apenas o *feedback* por parte dos gestores para corrigir eventuais deficiências.

A empresa não possui planejamento formal. A falta de sistemas de gestão pode ser percebida com maior intensidade nas micro e pequenas empresas, em muitas situações devido à falta de recursos, questões culturais da organização e até mesmo do pouco entendimento sobre a metodologia. Demonstra ainda, dificuldades na adoção de ações padronizadas de seus processos internos. Não trabalha com um orçamento anual e a definição de metas e controles também não são realizadas.

6 ANÁLISES DOS RESULTADOS

O capítulo destina-se a apresentação e análise dos resultados desta pesquisa. Para o desenvolvimento deste estudo, foi aplicada uma entrevista semiestruturada, a partir de um roteiro inicial de perguntas aos gestores da *EMPRESA BETA*. A entrevista ocorreu com o proprietário da empresa e os responsáveis pelos setores administrativo e financeiro, totalizando quatro encontros previamente agendados, ocorridos na sede da empresa, com duração média de uma hora cada, durante o mês de maio de 2015. O organograma da empresa pode ser visualizado na Figura 7 abaixo:

Figura 7 - Organograma da organização



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos documentos coletados na empresa.

As entrevistas serviram de base para a obtenção de informações da empresa, no que se refere à formalização dos objetivos, a definição da estratégia e a posterior elaboração do planejamento estratégico. Além, da análise de documentos entre outros recursos disponibilizados pela *EMPRESA BETA*.

No primeiro encontro com os gestores da empresa, foi discutida a atual situação da empresa, sua história, principais objetivos, o mercado e os seus concorrentes. Também foram coletadas todas as informações e documentos disponibilizados pela empresa, com a finalidade de determinar seus objetivos e estratégia organizacionais, de forma a expressá-los posteriormente em objetivos e medidas para a formalização dos indicadores. Ademais, foram apresentados os principais conceitos da metodologia do *Balanced Scorecard*, incluindo uma apresentação do modelo, a explanação do seu funcionamento e benefícios proporcionados com a sua implantação na empresa.

Concluído o primeiro encontro, todas as respostas foram analisadas. É possível observar que, no Quadro 11, sobre a cultura da organização, a definição do negócio, missão, visão e valores já estavam claramente definidos. O negócio da empresa está focado na consultoria e prestação de serviços no mercado de seguros pessoais e patrimoniais para pessoas físicas e jurídicas.

Quadro 11 - Cultura da organização

<p>Negócio</p> <p>Consultoria e prestação de serviços no mercado de seguros pessoais e patrimoniais para pessoas físicas e jurídicas garantindo tranquilidade e segurança aos clientes.</p>
<p>Missão</p> <p>Corretagem de seguros para o público em geral, visando o atendimento diferenciado e a qualidade na prestação de serviços de venda e pós-venda.</p>
<p>Visão</p> <p>Ser a Corretora de Seguros destaque em qualidade no Rio Grande do Sul até 2018.</p>
<p>Valores</p> <p>Crescimento coletivo</p> <p>Ética</p> <p>Fidelidade</p> <p>Honestidade</p>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos documentos coletados na empresa.

A missão da empresa é definida como “corretagem de seguros para o público em geral, visando o atendimento diferenciado e a qualidade na prestação de serviços de venda e pós-venda”. Sua visão “ser a corretora de seguros destaque em qualidade no Rio Grande do Sul até 2018”. Seus valores podem ser elencados a seguir: crescimento coletivo, ética, fidelidade, honestidade. A definição da missão, visão e estratégias da organização é de vital importância para a implantação do *Balanced Scorecard* pois, é apenas a partir deles que são definidos o conjunto de medidas de desempenho que servirão como base para a gestão estratégica, que sustenta a tomada de decisão realizada pelo gestor.

Outros resultados obtidos revelaram que a empresa não possui um planejamento estratégico definido, embora os gestores mostrem-se interessados na melhoria contínua da empresa e em ganhos de competitividade, também não

possuem processos formalizados, metas estabelecidas ou ferramentas de controle, logo, seus objetivos estratégicos não estão definidos e muito menos formalizados. Apesar do grande volume de clientes e de negócios, a falta de planejamento, formalização e de indicadores de desempenho, torna difícil a tarefa de gestão e priorização de ações e de obtenção de resultados financeiros das várias áreas e atividades da empresa, o que acaba influenciando negativamente o processo de tomada de decisão. Embora exista consentimento em relação às ações de longo prazo que devem ser executadas na organização, estas ações também não são monitoradas. A falta de objetivos formalizados exigiu maior discussão sobre o tema e originou um encontro específico para discussão deste assunto.

No segundo encontro com os gestores da empresa, foram discutidas a definição e a formalização dos objetivos pretendidos, formas de monitorá-los, sendo que esta ação se torna importantíssima para verificar o sucesso das ações implantadas e o uso de indicadores de desempenho para mensuração dos resultados. Os gestores também demonstraram preocupação constante com o mercado e a entrada de novos competidores, visto que, o mercado de seguros está em franca expansão, aliado a isso está o aumento da concorrência do setor bancário. A falta de planejamento, associada à gestão ineficiente, requer cautela por parte dos gestores para a definição e execução dos seus objetivos futuros, bem como para a continuidade da empresa no longo prazo.

Quanto ao uso da tecnologia, a empresa apresenta histórico de adequação às novas tecnologias do mercado, porém, o *SIG* utilizado pela empresa é pouco aproveitado, conforme observado pelos próprios gestores, exceto por tarefas de tesouraria e controle de pagamento e recebimento de comissões, bastante utilizados no controle das operações diárias da empresa. No entanto, o sistema mostra-se bastante completo e capaz de suprir todas as necessidades da empresa de modo a viabilizar a futura implantação da metodologia do *Balanced Scorecard*.

Os objetivos estratégicos definidos em conjunto e de comum acordo entre os gestores da empresa, durante os encontros realizados para elaboração deste estudo, e que serviram para definição dos indicadores de desempenho da *EMPRESA BETA*, foram:

- a) Crescimento e lucratividade;
- b) Aumentar a satisfação e fidelizar o cliente;
- c) Captar novos clientes;
- d) Reduzir sinistralidade;
- e) Ampliar carteira de produtos;
- f) Aprimorar conhecimento dos colaboradores;
- g) Explorar novos ramos de seguros;
- h) Disseminar melhores práticas.

No terceiro encontro com os gestores, foram revisados os objetivos estratégicos definidos no encontro anterior, que serviram de subsídio à definição do conjunto de indicadores de desempenho, em conformidade com as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* a seguir: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e de aprendizado e crescimento, e que melhor representavam o interesse da empresa no quesito gestão e suporte à tomada de decisão por parte de seus gestores, considerando ainda, o alinhamento da missão e visão com os objetivos estratégicos definidos a longo prazo.

No quarto e último encontro com os gestores da empresa, foram revisados todos os indicadores propostos de forma definitiva, o que permitiu a formulação do modelo adaptado de indicadores próprios da *EMPRESA BETA*, além de demonstrar os resultados gerais do trabalho. Depois de reunidas todas as informações, foi possível detalhar a definição do conjunto de indicadores de desempenho propostos pela metodologia do *Balanced Scorecard* fundamentado pelo modelo adaptado da *National Insurance Company* (KAPLAN; NORTON, 1997 p. 164).

A elaboração do modelo, por se tratar de uma empresa familiar de pequeno porte e em virtude de suas características, abordou a empresa como um todo, não havendo necessidade de segmentação por setores, como também é previsto na metodologia do *Balanced Scorecard*. No caso da *EMPRESA BETA* que, apesar de não possuir planejamento estratégico definido, tampouco um sistema de

mensuração ou indicadores de desempenho, os conceitos de missão, visão, valores e do negócio já estavam definidos. Logo, a adoção de uma ferramenta que permita o gerenciamento e o monitoramento da estratégia é extremamente importante e necessária. Neste caso, o *Balanced Scorecard* funcionou como metodologia para operacionalizar a gestão estratégica da *EMPRESA BETA* como um todo.

A identificação dos indicadores de desempenho a partir das quatro perspectivas, é essencial na composição do *Balanced Scorecard*, porque as metas e ações definidas devem ir de encontro aos objetivos estratégicos da organização sendo, portanto, específicos às características apresentadas por ela. Assim, foram utilizados alguns dos indicadores encontrados no modelo da *National Insurance Company* apresentado por Kaplan e Norton (1997) como ponto de partida, mas adequados às características da organização.

Visto isso, os objetivos estratégicos, definidos pelos gestores da *EMPRESA BETA*, de acordo com as perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos da empresa e de aprendizado e crescimento, do *Balanced Scorecard*, foram organizados num total de 12 objetivos. Em seguida, foi proposto um conjunto de 14 indicadores de desempenho, os quais são apresentados no Quadro 12 abaixo, separados por objetivos e agrupados por perspectiva. O processo de definição destes indicadores para a *EMPRESA BETA* pode ser acompanhado nas etapas seguintes.

Quadro 12 – Objetivos da organização e Perspectivas do BSC

Objetivos Estratégicos	Indicadores de desempenho
Perspectiva Financeira Crescimento Lucratividade Participação da carteira de produtos	Aumento de receita Percentual de comissão Percentual de participação dos produtos
Perspectiva dos Clientes Aumentar a satisfação do cliente Captação de novos clientes Fidelização de clientes	Satisfação do segurado Cotações efetivadas Renovações Seguros por cliente
Perspectiva dos Processos Internos Ampliar <i>mix</i> de produtos Explorar ramos de seguros Níveis de sinistralidade	Mix de produtos Novos produtos Frequência de Sinistros Gravidade dos Sinistros
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento Aprimorar conhecimento dos colaboradores Aumentar a satisfação dos colaboradores Disseminar melhores práticas	Treinamento de Pessoal Satisfação dos Colaboradores Disponibilidade Estratégica de TI

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

Podemos ressaltar ainda que, inúmeros outros indicadores poderiam ter sido aplicados, no entanto, devido às limitações impostas, que serão abordadas de forma detalhada no capítulo 7 de conclusão, durante o desenvolvimento deste estudo, optamos por um conjunto reduzido de indicadores, focados nas necessidades e interesses demonstrados pelos gestores da *EMPRESA BETA* durante as reuniões realizadas. Outro motivo de preocupação, reside na escolha de um número excessivo de indicadores, que também pode ser verificado na metodologia do *Balanced Scorecard*, e que pode dificultar sua futura implantação.

Para a elaboração do conjunto de indicadores de acordo com a perspectiva financeira do *BSC*, além do resultado das discussões com os gestores da empresa,

também foram extraídos documentos e relatórios a partir do SIG da *EMPRESA BETA*. Em resposta aos objetivos estratégicos de *Crescimento, Lucratividade e Participação da carteira de produtos*, foram atribuídos os indicadores de: *Aumento de receita* com o objetivo de acompanhar o crescimento das vendas e avaliar a progressão dos produtos e serviços da *EMPRESA BETA* no mercado de seguros; *Percentual de comissão* de modo a estimar o percentual médio das comissões praticadas pelos colaboradores nas cotações efetivadas que, por se tratar de um valor variável, pode ser utilizado como recurso de desconto; e *Percentual de participação dos produtos* com a intenção de avaliar a representatividade e composição, na carteira de seguros da empresa, dos vários produtos disponibilizados por ela no mercado.

A perspectiva dos clientes foi necessária para que pudéssemos analisar os pontos essenciais referentes ao atendimento prestado pelos colaboradores aos clientes da empresa, bem como, para determinar aqueles indicadores que procuram expressar o nível de satisfação dos clientes com os serviços prestados pela empresa. Para a elaboração do conjunto de indicadores, de acordo com a perspectiva dos clientes do BSC, em resposta aos objetivos estratégicos de *Aumentar a satisfação do cliente, Captação de novos clientes e Fidelização de clientes*, foram atribuímos os indicadores de: *Satisfação do segurado* com o objetivo de avaliar a satisfação dos clientes com os serviços prestados e/ou atendimentos realizados pela empresa, e apontar problemas ou a necessidade de melhorias; *Cotações efetivadas* de modo a se conhecer o grau de efetividade entre as cotações contratadas sobre o número total de cotações realizadas no período; *Renovações* com o objetivo de acompanhar a continuidade da relação dos clientes junto à *EMPRESA BETA*, através do cálculo do número de renovações pelo número total de seguros contratados no período; e *Seguros por cliente* para medir o número de produtos detidos por cada cliente, de modo a explorar o potencial de venda com os demais produtos pertencentes ao portfólio da empresa.

A perspectiva dos processos internos da empresa, no caso da *EMPRESA BETA*, demanda atenção redobrada por parte dos gestores pois, conforme vimos anteriormente, as informações circulam sem padronização e esse fato é preocupante, porque pode acarretar em prejuízos e transtornos à empresa sem o seu conhecimento. Para a elaboração do conjunto de indicadores de acordo com a perspectiva dos processos internos da empresa, em resposta aos objetivos

estratégicos de *Ampliar mix de produtos*, *Explorar ramos de seguros* e *Reduzir sinistralidade*, foram definidos os indicadores: *Mix de produtos* de forma a identificar produtos, por meio de análises internas e de mercado, que ainda não são oferecidos ou são pouco explorados pela empresa, oportunizando assim, a ampliação do seu portfólio e a comercialização de produtos adicionais ou complementares aos seus clientes; *Novos produtos* para medir a quantidade de novos produtos agregados ao portfólio da empresa e até mesmo relevantes para um determinado público ou segmento; para os indicadores *Frequência de sinistros*² e *Gravidade dos sinistros*, optou-se por medir a frequência de ocorrência do sinistro e a gravidade, perda total de um veículo por exemplo, de modo a determinar quais as coberturas vinculadas à apólice³ e avaliar os danos gerados ao segurado e seu patrimônio.

Para a perspectiva de aprendizado e crescimento, definimos prioridades que venham a prover suporte à mudança organizacional e o futuro crescimento da empresa. A elaboração do conjunto de indicadores em concordância com a perspectiva de aprendizado e crescimento, considerando os objetivos estratégicos de *Aprimorar conhecimento dos colaboradores*, *Aumentar a satisfação dos colaboradores* e *Disseminar melhores práticas*, definiu os indicadores de *Treinamento de Pessoal* de forma a possibilitar a capacitação dos colaboradores sobre os produtos oferecidos, atendimento ao cliente e serviços internos, além da necessidade de aprofundar o conhecimento sobre melhores práticas de gestão, sobre o mercado de seguros e demais novidades em geral; *Satisfação dos Colaboradores* com a instauração de pesquisas de satisfação dos colaboradores da *EMPRESA BETA* de modo a proporcionar aos gestores uma melhor avaliação da equipe, do nível de engajamento em torno dos objetivos comuns à organização e assim, para melhor direcionar as suas ações e até mesmo atender às demandas de seus colaboradores; e *Disponibilidade Estratégica de Tecnologia da Informação*, com o intuito de reunir, disponibilizar e disseminar o acesso à todo conteúdo gerado, a partir da utilização desta ferramenta de gestão estratégica, de modo a promover transparência de comunicação entre a empresa e seus colaboradores.

² Sinistro, segundo Souza, S. (2001, p. 26) é “a realização do risco previsto no contrato de seguro resultando em perdas para o segurado ou seus beneficiários”.

³ Apólice, segundo Souza, S. (2001, p. 32) é “o contrato propriamente dito [...] incluindo todas as cláusulas pactuadas. Ela é o instrumento formal necessário à prova do contrato de seguro”.

7 CONCLUSÃO

O trabalho teve como finalidade analisar a metodologia do *Balanced Scorecard* utilizado como ferramenta de gestão estratégica e de suporte ao processo decisório de uma empresa familiar de pequeno porte denominada *EMPRESA BETA*.

A opção por esta ferramenta deu-se pela necessidade da empresa de promover o alinhamento de seus objetivos estratégicos com mecanismos de medição e gestão de desempenho, de modo a promover a compreensão e a definição de metas e de ações que devem ser traçadas para alcançá-las.

A *EMPRESA BETA* busca consolidar seus processos de gestão e promover ganhos financeiros e crescimento no longo prazo, frente à um mercado cada vez mais competitivo e complexo, percebeu na metodologia do *BSC* a possibilidade de definir e implantar variáveis de controle e de mensuração tornando possível o gerenciamento da estratégia de forma integrada e assegurar que os esforços da organização estejam direcionados de forma correta, visando a continuidade da empresa estratégica e com foco na busca por excelência.

Para que alcançássemos o objetivo geral deste estudo, fez-se necessário inicialmente, a identificação e formalização dos objetivos estratégicos da empresa, constituídos a partir da missão, visão e valores já existentes na empresa, da obtenção de informações extraídas do *SIG* da empresa e através de uma série de encontros com os gestores da *EMPRESA BETA*.

Através de entrevistas realizadas com os gestores da *EMPRESA BETA*, buscou-se o entendimento do contexto, no que se refere ao histórico, áreas de atuação, produtos e serviços, o mercado onde está inserida, o processo de gestão e planejamento, de modo a verificar a percepção dos gestores quanto aos objetivos da empresa, suas opiniões e o funcionamento do processo decisório e estratégico da *EMPRESA BETA*.

Em seguida, promoveu-se a introdução do conceito de *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão aos gestores da empresa e a busca pela definição do conjunto de indicadores de desempenho que constituiriam o futuro *Balanced Scorecard* da *EMPRESA BETA*. Os indicadores definidos tiveram por base o modelo adaptado pelo autor da *National Insurance Company*, presente no referencial teórico de Kaplan e Norton (1997), utilizado como referência para esta pesquisa, do mercado de seguros e como ponto de partida para o desenvolvimento deste estudo.

Culminando na avaliação do impacto da ferramenta na gestão estratégica da empresa e no seu processo decisório.

As entrevistas foram conduzidas junto aos gestores da *EMPRESA BETA* de modo a possibilitar a identificação de 12 objetivos estratégicos, e a permitir a sua divisão de acordo com as perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, que constituem o *Balanced Scorecard*. Logo após, foram definidos os 14 indicadores de desempenho que retratam as características e necessidades da empresa.

A perspectiva financeira objetivou aspectos de crescimento e de lucratividade da empresa, utilizou-se de indicadores como o aumento das receitas e o percentual médio de comissões praticadas por seus colaboradores quando da venda de um seguro, com o objetivo de medir a lucratividade dos produtos comercializados. E ainda, do percentual de participação da carteira de produtos a fim de estimular o crescimento de produtos em potencial ou evitar a dependência excessiva em alguns poucos. A perspectiva dos clientes objetivou a captação e fidelização de clientes através da utilização de indicadores como o número de cotações efetivadas, de seguros por cliente e de renovações de seguros. Além da mensuração do nível de satisfação dos clientes com os serviços prestados pela empresa, utilizando-se de uma pesquisa de satisfação como indicador.

Para a perspectiva dos processos internos, a empresa focou na ampliação do *mix* e na oferta de novos produtos, de forma a proporcionar melhor rentabilidade com a exploração da gama de produtos disponíveis no mercado e a suprir as necessidades dos clientes com o cruzamento de informações. Também focou na consolidação dos níveis de sinistralidade de modo a melhorar a segmentação por perfil de segurado e a potencializar as negociações junto às companhias seguradoras. Já, para a perspectiva de aprendizado e crescimento, a empresa fez uso de indicadores de treinamento e de satisfação dos colaboradores, objetivando o desenvolvimento da empresa no longo prazo através de um processo contínuo de aperfeiçoamento da organização.

Sobre os benefícios gerados pela utilização da metodologia na *EMPRESA BETA*, foi proporcionado aos gestores um maior entendimento sobre as diversas áreas da empresa, possibilitando assim, respostas rápidas às demandas da organização. É possível afirmar que o *Balanced Scorecard* pode ser utilizado como ferramenta de gestão estratégica em uma empresa de pequeno porte. Este trabalho

também considerou as particularidades da *EMPRESA BETA*, por meio das informações fornecidas por seus gestores, e o alinhamento da missão, visão e dos objetivos estratégicos da empresa com a metodologia e os indicadores gerados.

Podemos afirmar ainda que, com relação aos benefícios gerenciais proporcionados pela metodologia do *Balanced Scorecard*, os indicadores de desempenho específicos de cada perspectiva, permitem o suporte à tomada de decisão gerencial. Logo, a falta destes controles para a organização, resultariam na falta de informações suficientes para orientar sua estratégia e muito menos ainda colocá-las em prática. É claro o valor gerado, tanto estratégico quanto gerencial, pela utilização da ferramenta e definição dos indicadores de desempenho, possibilitando maior conhecimento do processo decisório embasado no processo de gestão estratégica, o que acaba por influenciar a geração de resultado e a continuidade da empresa.

Podemos assim, afirmar que o *Balanced Scorecard* constitui ferramenta valiosa na avaliação de desempenho organizacional, nas quatro perspectivas previstas e elaboradas a partir de indicadores financeiros e não-financeiros. Com relação ao que foi visto neste estudo, podemos afirmar que, para a *EMPRESA BETA*, a definição de seus objetivos estratégicos, a identificação do conjunto de indicadores balanceados para mensuração e controle, torna possível transformar objetivos em ações a serem executadas.

Com a futura implantação desta metodologia, a empresa terá uma ótima ferramenta de gestão estratégica e avaliação de desempenho, servindo como base ao processo decisório e de apoio às necessidades de seus gestores.

7.1 Limitações do estudo

O presente estudo considerou que grande parte das micro e pequenas empresas apresentam dificuldade na definição de sua estratégia. O planejamento estratégico não é priorizado, logo, dificilmente encontra-se definido e formalizado.

De modo geral, apenas a missão, visão e os valores da empresa estão estabelecidos, porém, em muitos casos, não são claros o suficiente ou sofrem com a falta de consenso entre os gestores da empresa. Logo, a formalização dos objetivos da *EMPRESA BETA* mostrou-se extremamente importante.

Para estas empresas, a obtenção de informações completas, confiáveis e ao mesmo tempo relevantes a respeito de seus clientes, o mercado, seus concorrentes, novas tecnológicas entre outros, representam custo relativamente elevado, exigindo por parte delas, recursos financeiros muitas vezes escassos ou ainda, atenção que não estão dispostas a despendar.

Por isso, muitas delas não possuem planejamento estratégico definido e formalizado, e como consequência, poucas ou até mesmo nenhuma forma de mensuração, controle e de avaliação de sua gestão e dos resultados da empresa. As informações apresentadas pela *EMPRESA BETA* corroboram esta afirmação.

Se juntarmos a isso, a falta de alinhamento dos objetivos existentes, metas pouco realistas, ações equivocadas e/ou a dificuldade na obtenção de resultados, a implantação do *Balanced Scorecard* pode não ter ocorrido da forma mais eficiente possível, por não atender à uma série de características e particularidades da operação da empresa e, portanto, tornar-se subutilizado e assim não contribuir para viabilizar a estratégia da empresa. Ou ainda, caso sirva de ferramenta para uma única área, contemplar o envolvimento de algumas poucas pessoas, apresentar dificuldades de monitoramento das medidas, ou no acesso e entendimento destas informações.

Falhas também são percebidas na utilização do *Balanced Scorecard* como um evento único, não como um processo contínuo, de modo a proporcionar a busca da excelência empresarial por parte da empresa. Além disso, não se pode excluir a avaliação periódica do *scorecard* da empresa a fim de se avaliar os objetivos estabelecidos, as metas definidas e a sua realização. Estas falhas podem retardar ou até mesmo inviabilizar o processo de implantação do *Balanced Scorecard*, causando enormes prejuízos financeiros para a empresa.

Desta maneira, este estudo limitou-se ao tipo de pesquisa e aos objetivos nele definidos. Ele caracterizou-se como um estudo de caso, com a intenção de definir uma série de indicadores de desempenho baseados no *Balanced Scorecard*, alinhados à estratégia da empresa *EMPRESA BETA*. Todavia, a utilização desta metodologia de gestão estratégica, não esgota o processo a ser explorado na futura implantação da ferramenta por parte da empresa.

O fato de a empresa ser familiar também foi considerado como um limitador, em função de conflitos inerentes à relação entre familiares, à centralização da gestão e de interesses diversos, da família e da empresa, são características

consideradas prejudiciais à continuidade da empresa, tanto do ponto de vista administrativo quanto econômico.

7.2 Sugestões para novos estudos

Durante o desenvolvimento deste trabalho, foi possível identificar diversos fatores comuns a estas empresas no que tange as dificuldades encontradas por elas no atual cenário econômico, desta forma, o presente trabalho pode servir de referência para o desenvolvimento de seus próprios processos e controle internos.

Logo, a busca de conhecimento relacionado aos diversos aspectos comportamentais, ambientais e organizacionais das empresas em geral, pode ser considerado de vital importância.

Entende-se que, ainda existe espaço para o aperfeiçoamento da proposta deste estudo, por isso, recomenda-se a continuidade desta pesquisa de modo a explorar as fases seguintes de implantação, de operacionalização e de resultados obtidos pela *EMPRESA BETA* com a adoção da metodologia do *Balanced Scorecard*.

A importância na documentação de todas as etapas pertinentes ao desenvolvimento do projeto, possibilita a revisão, reavaliação e até mesmo o realinhamento dos objetivos estratégicos, de acordo com a metodologia do BSC e da formulação dos indicadores de desempenho da *EMPRESA BETA* conforme as perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento.

A adoção da ferramenta não representa garantia de acerto na tomada de decisão por parte da empresa, portanto, se faz necessária a adoção de um método complementar e subsequente à implantação do BSC. O processo de implantação do BSC deve ser acompanhado pela elaboração de um plano de ação, onde são descritas as ações específicas que devem ser adotadas para a realização dos objetivos da empresa.

Neste caso, o ciclo PDCA, fundamentado pela obra de Deming (1990), se apresenta com a finalidade de proporcionar controle gerencial e a melhoria contínua dos processos de uma empresa, através da identificação das causas de problemas e da implantação de suas soluções. É fundamentado em um ciclo, onde todo seu processo é formatado por atividades planejadas e recorrentes, sem um fim pré-

determinado, sempre contínuo. Portanto, a adoção de padrões bem definidos, de planejamento, execução, checagem e ação, promove aumento da confiabilidade e da eficiência das atividades desempenhas pela organização e a mitigar as incertezas que compreendem o processo decisório de qualquer empresa.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. *Curso de administração financeira*. São Paulo: Atlas, 2009. 820 p.

AZEVEDO, Gabriella. Micros e pequenas têm impacto significativo na economia. *Jornal do Brasil*, Rio de Janeiro, 7 set. 2013. Disponível em: <<http://www.jb.com.br/economia/noticias/2013/09/07/micros-e-pequenas-tem-impacto-significativo-na-economia/>>. Acesso em: 26 jun. 2014.

BETHLEM, Agrícola de Souza. *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 403 p.

BERNHOEFT, Renato. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. 2. ed. São Paulo: Nobel, c1989. 179 p.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei no 7.256, de 27 de novembro de 1984. Estabelece normas integrantes do Estatuto da Microempresa, relativas ao tratamento diferenciado, simplificado e favorecido, nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial. *Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]*, Brasília, 28 de novembro de 1984.

BRASIL. Lei no 9.841, de 5 de outubro de 1999. Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal. *Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]*, Brasília, 7 de outubro de 1999.

BRASIL. Lei Complementar no. 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o estatuto nacional da microempresa e da empresa de pequeno porte. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 15 dez, 2006. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2006/leicp123.htm>>. Acesso em: 27 jun. 2014.

BRASIL. Lei Complementar no. 139, de 19 de dezembro de 2008. Altera a Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 20 dez, 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp128.htm>. Acesso em: 27 jun. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 415 p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994. 522 p.

- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. *Métodos de pesquisa em administração*. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011. 762 p.
- COSTA, Ana Paula Paulino da. *Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação*. São Paulo: Atlas, 2006. 90 p.
- DEMING, W. Edwards. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990. 367 p.
- DOLABELA, Fernando. *O segredo de Luísa*. Rio de Janeiro: Sextante, 2008. 299 p.
- DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, c2009. 166 p.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. *Competências e desempenho organizacional: o que há além do Balanced Scorecard*. São Paulo: Saraiva, 2006. 144 p.
- GEM. Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil. 2013. Disponível em: <http://www.ibqp.org.br/upload/tiny_mce/GEM_2013_-_Livro_Empreendedorismo_no_Brasil.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2014.
- GERSICK, Kelin E. *De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar*. 3. ed. São Paulo: Negócio, 1999. 308 p.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206 p.
- GRAY, David E. *Pesquisa no mundo real*. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012. 488 p.
- GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos (Org.). *Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito*. Passo Fundo: UPF, 2000. 256 p.
- HERRERO FILHO, Emílio. *Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 241 p.
- JORNAL DE NEGÓCIOS DO SEBRAE-SP. São Paulo, ano XVIII, n. 229, abr. 2013. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/noticias/jornal_negocios/229>. Acesso em: 27 jun. 2014.
- JUNG, Carlos Fernando. *Metodologia para pesquisa & desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos*. Rio de Janeiro: Axcel Books, c2004. 312 p.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. 24. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, c1997. 344 p.

_____. *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review. Jan. 1992. Disponível em: <<http://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance/ar/1>>. Acesso em: 28 jun. 2014.

LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1987. 171 p.
MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato (Coord) (Coord.) (Coord). *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio, c1999. 212 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios*. São Paulo: Prentice Hall, 2006. 212 p.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. *Exportação Brasileira por Porte de Empresa*. 2013. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=4577&refr=608>>. Acesso em: 27 jun. 2014.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce W.; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1995. 294 p.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. *Sistemas de informação: um enfoque gerencial inserido no contexto empresarial e tecnológico*. 2. ed. São Paulo: Érica, 2002. 330 p.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, c2004. 409 p.

REZENDE, Denis Alcides. *Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para a elaboração do projeto de plano de negócios*. Rio de Janeiro: Brasport, 2008. 137 p.

REZENDE, José Francisco. *Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 304 p.

SEBRAE. Anuário das Pesquisas Sobre as Micro e Pequenas Empresas. 2011. Disponível em: <observatorio.sebraego.com.br/midias/downloads/12072013172159.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2014.

_____. Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa. 2013. Disponível em: <<http://gestaoportal.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/anuario-do-trabalho-na-mpe/anuario-do-trabalho-na-micro-e-pequena.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2014.

_____. Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas. 2005. Disponível em: <[http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/03DE0485DB219CDE0325701B004CBD01/\\$File/NT000A8E66.pdf](http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/03DE0485DB219CDE0325701B004CBD01/$File/NT000A8E66.pdf)>. Acesso em: 27 jun. 2014.

_____. Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade das MPE. 2005. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/D69C58A809DEF79F832573460064EBF4/\\$File/NT00036036.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/D69C58A809DEF79F832573460064EBF4/$File/NT00036036.pdf)>. Acesso em: 27 jun. 2014.

_____. Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil. 2007. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/d086c43daf01071b03256ebe004897a0/8f5bde79736cb99483257447006cbad3/\\$FILE/NT00037936.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/d086c43daf01071b03256ebe004897a0/8f5bde79736cb99483257447006cbad3/$FILE/NT00037936.pdf)>. Acesso em: 27 jun. 2014.

_____. MPE INDICADORES Pequenos Negócios no Brasil. 2013. Disponível em: <http://www.uc.sebrae.com.br/sites/default/files/apresentacao_mpe_indicadores-1.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2014.

SERASA EXPERIAN. Indicador Serasa Experian de Nascimento de Empresas. 2013. Disponível em: <<http://noticias.serasaexperian.com.br/quantidade-de-novas-empresas-abertas-no-brasil-cresce-88-em-2013-revela-serasa-experian/>>. Acesso em: 26 jun. 2014.

SOUZA, Nali de Jesus de. *Desenvolvimento econômico*. São Paulo: Atlas, c1993. 242 p.

SOUZA, Silney de. *Seguros: contabilidade, atuária e auditoria*. São Paulo: Saraiva, 2001. 220 p.

SUSEP. 2º Relatório de Análise e Acompanhamento dos Mercados Supervisionados. 2014. Disponível em: <http://www.susep.gov.br/setores-susep/cgpro/relatorios-analise-acompanhamento/Relatorio_Mercados_Supervisionados02.pdf>. Acesso em: 9 mai. 2015.

VIDIGAL, Antonio Carlos. *Viva a empresa familiar!*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996. 132 p.

VOX POPULI. Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade das MPE. 2005. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/a3e632c2db405377832577110052822d/d69c58a809def79f832573460064ebf4/\\$FILE/NT00036036.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/a3e632c2db405377832577110052822d/d69c58a809def79f832573460064ebf4/$FILE/NT00036036.pdf)>. Acesso em: 27 jun. 2014.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

APÊNDICE A - Entrevista

ENTREVISTA PARA LEVANTAMENTO DE DADOS

Esta entrevista objetiva a geração de informações para o desenvolvimento de um trabalho de conclusão de curso em Ciências Econômicas. Este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, com a intenção de definir uma série de indicadores de desempenho baseados no *Balanced Scorecard*, alinhados à estratégia da empresa *EMPRESA BETA*. As informações obtidas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e os dados fornecidos de caráter confidencial não serão divulgados assim como a real identidade da empresa.

- 1) A empresa possui algum tipo de planejamento estratégico formalizado?
- 2) Quais os objetivos estratégicos definidos pela empresa?
- 3) A empresa monitora estes objetivos?
- 4) A empresa faz uso de indicadores de desempenho?
- 5) Quais indicadores seriam essenciais para alcançar estes objetivos?