



Universidade Federal Fluminense
Pólo Universitário de Volta Redonda
Instituto de Ciências Humanas e Sociais de Volta Redonda



**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

VIVIAN PEREIRA DE ANDRADE

**IMPLEMENTAÇÃO SIMPLIFICADA DAS PRIMEIRAS ETAPAS DO
BALANCED SCORECARD EM UMA MICROEMPRESA PRESTADORA DE
SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO.**

**Volta Redonda/RJ
2016**



Universidade Federal Fluminense
Pólo Universitário de Volta Redonda
Instituto de Ciências Humanas e Sociais de Volta Redonda



**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

VIVIAN PEREIRA DE ANDRADE

**IMPLEMENTAÇÃO SIMPLIFICADA DAS PRIMEIRAS ETAPAS DO
BALANCED SCORECARD EM UMA MICROEMPRESA PRESTADORA DE
SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO.**

Trabalho de Conclusão do Curso apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Contábeis do Instituto de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador para defesa de Trabalho de Conclusão de Curso: **Prof. Dr. SELMA REGINA MARTINS OLIVEIRA.**

**Volta Redonda/RJ
2016**



Universidade Federal Fluminense
Pólo Universitário de Volta Redonda
Instituto de Ciências Humanas e Sociais de Volta Redonda

TERMO DE APROVAÇÃO

VIVIAN PEREIRA DE ANDRADE

**IMPLEMENTAÇÃO SIMPLIFICADA DAS PRIMEIRAS ETAPAS DO BALANCED
SCORECARD EM UMA MICROEMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS: UM ESTUDO
DE CASO.**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal Fluminense – UFF

Volta Redonda, 19 de Julho de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Selma Regina Martins Oliveira - Doutora - (UFF) – Orientador

Prof. Luiz Carlos Rodrigues - Mestre – (UFF)

Prof. Sabrina de Oliveira Moura Dias - Doutora - (UFF)

Implementação Simplificada das Primeiras Etapas do Balanced Scorecard em uma Microempresa Prestadora de Serviços: Um Estudo de Caso.

Vivian Pereira de Andrade (vpandrade@id.uff.br)
Graduação em Ciências Contábeis
Universidade Federal Fluminense

Resumo:

O Balanced Scorecard (BSC), foi criado em 1990, com a finalidade de suprir a carência de indicadores que auxiliem nas estratégias de gerenciamento adotadas pelas empresas e pode ser um eficiente instrumento para garantir a sobrevivência da microempresa e aumentar os lucros. Nas últimas décadas, o BSC tem sido um auxiliar na elaboração de estratégias para grandes empresas por meio de indicadores de performance que complementam a contabilidade gerencial em seus aspectos financeiros. Neste artigo, será feita uma breve introdução ao BSC e a implementação simplificada das primeiras etapas dessa ferramenta em uma microempresa do setor de Internet com uma abordagem qualitativa. Como resultado, pode-se observar que a aplicação das primeiras etapas do BSC em microempresas não é tão complexa devido à simplicidade dos processos ou serviços e número reduzido de departamentos e funcionários, logo definir os indicadores de desempenho se torna uma tarefa mais simples. Assim, para cada uma das quatro perspectivas do Balanced Scorecard definimos ao menos um indicador de desempenho. Segundo os indicadores de desempenho, a microempresa estudada apresenta perspectiva financeira em torno de 60%, a perspectiva de processos internos e do cliente em torno de 50%. A empresa apresenta um quadro preocupante no que diz respeito à perspectiva do aprendizado e crescimento, em torno de 11%. As primeiras etapas do Balanced Scorecard fornecem uma visão da situação financeira da empresa e sugere que a empresa deve investir em capacitação de funcionários, em marketing e na ampliação do sinal de internet para conquistar mais mercado consumidor.

Palavras chave: Balanced Scorecard, Contabilidade Gerencial, Indicadores, Microempresa.

Simplified implementation of the first steps of the Balanced Scorecard in a microenterprise carrier services: A case study.

Abstract

The Balanced Scorecard (BSC) was established in 1990, in order to supply the lack of indicators to assist in the management strategies adopted by companies and can be an effective tool to ensure the survival of microenterprises and increase profits. In recent decades, the Balanced Scorecard has been a resource that assists in the development of management strategies for large companies through performance indicators that complement the management accounting in its financial aspects. In this article, a brief introduction will be made to Balanced Scorecard and an simplified implementation of the first steps of this tool in a micro enterprise, internet service provider, with a qualitative approach. As a result, it can be observed that the application of the first steps of the Balanced Scorecard in microenterprises is not as complex due to the simplicity of the processes or services and reduced number of departments and employees, then define performance indicators becomes a simpler task. Thus, for each of the four perspectives of the balanced scorecard, we define at least one

performance indicator. According to performance indicators, the microenterprise has obtained a financial perspective around 60% and the prospect of internal processes and customer around 50%. The company presents a worrying picture in relation to the learning and growth perspective, around 11%. The first steps of the Balanced Scorecard provides a view of the financial situation of the company and suggests that the company should invest in employee training, marketing and expansion of the internet signal to acquire more consumer market.

Key-words: Balanced Scorecard, Management Accounting, Indicators, Microenterprises.

1. INTRODUÇÃO

É denominada microempresa, uma entidade com fins lucrativos, inscrita no registro de empresas mercantis, ou ainda, no registro civil de pessoas jurídicas, que tenha rendimento bruto máximo de R\$ 360.000,00 por ano. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), grande parte das microempresas tem suas atividades encerradas nos primeiros dois anos de atuação. Em geral, as microempresas apresentam dificuldades e até mesmo encerram suas atividades por falta de um plano de negócios, de planejamento estratégico e de análise mercadológica, Amaral *et al.* (2013).

As microempresas encontram grandes desafios em conseguir estabelecer estratégias de atuação devido à ausência de coleta e organização de dados ou informações, bem como, da dificuldade em definir metas a serem seguidas, Wernkeet al. (2002). O planejamento habitual de uma microempresa, geralmente é realizado por meio de uma análise superficial do mercado e quando há planejamento, este é exclusivamente financeiro. Entretanto, as grandes empresas têm procurado formas de estabelecer estratégias de atuação com base em metodologias mais abrangentes e capazes de fornecer indicadores que facilitam o processo de tomada de decisão com mais confiabilidade, Bergen e Benco (2004).

Uma metodologia que atende tais perspectivas é o método de gerenciamento estratégico, Balanced Scorecard (BSC), que aliado aos métodos de gerenciamento contábeis, pode ser aplicado em microempresas para fornecer parâmetros norteadores de tomada de decisão, Bergen e Benco (2004). O objetivo deste trabalho é implementar as primeiras etapas do BSC em uma microempresa, definir objetivos, indicadores de desempenho e sugerir estratégias por meio do BSC.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard (BSC), é uma metodologia, resultante de uma pesquisa desenvolvida em 1990, sob a coordenação de Norton e Kaplan (1997), que teve por objetivo obter um modelo de medição completo que não considera apenas os indicadores financeiros. Padoveze (2009), conceitua o BSC como um conjunto de informações para manutenção e coordenação da estratégia empresarial. Sendo assim, o BSC permite efetuar tomada de decisão por meio de indicadores de performance que constitui um sistema de medidas de desempenho financeiro e não financeiro que funciona como a base para um conjunto de mensuração e gestão estratégica. Além disso, Norton e Kaplan (1997) apontam que o BSC torna clara as perspectivas importantes que a empresa precisa para obter melhores resultados.

2.2 As perspectivas do Balanced Scorecard

Segundo Norton e Kaplan (1997), o BSC está estruturado em torno de quatro perspectivas, que integra o desempenho sob a ótica: do cliente, interna dos processos, do aprendizado e financeira.

A perspectiva do cliente implica em reconhecer o mercado consumidor e suas exigências, nessa perspectiva a importância do cliente e sua satisfação é a prioridade, esses princípios são norteadores para tomada de decisão relevante a fim de garantir a fidelidade do cliente e de ampliar a participação da empresa no mercado, Bergen e Benco (2004).

A perspectiva financeira objetiva relacionar as estratégias da organização com os seus objetivos financeiros e, por consequência, influência nas demais perspectivas do BSC, porque o principal alvo da entidade é o resultado financeiro, Norton e Kaplan (1997). Nesta perspectiva, a rentabilidade e a produtividade são importantes e dão base para demonstrar os impactos econômicos das estratégias executadas.

Na perspectiva dos processos internos, são reconhecidas e identificadas as dificuldades e os desafios da empresa para alcançar os objetivos, que ocorre através da melhoria dos processos operacionais existentes para satisfazer as metas financeiras e os clientes. Dessa forma, essa perspectiva é formulada após ser definida as perspectivas financeira e do cliente, Norton e Kaplan (1997).

A perspectiva de aprendizado e crescimento tem a função de direcionar o desenvolvimento organizacional por meio do aprendizado e engajamento dos funcionários e colaboradores nas metas da empresa. Vale ressaltar, que BSC não pode ser implementado por completo sem a colaboração dos funcionários, que por sua vez devem receber capacitação e serem incentivados a participar, Bergen e Benco (2004). Por meio da perspectiva de aprendizado e crescimento é possível obter melhor resultado nas demais perspectivas, uma vez que agrega qualidade aos serviços ou produtos (perspectiva dos processos internos) da empresa e, portanto, melhora a perspectiva do cliente que, por fim, melhora a perspectiva financeira, Norton e Kaplan (1997). Na figura 1, é apresentada a relação entre as perspectivas do BSC, segundo Berguen e Benco (2004).

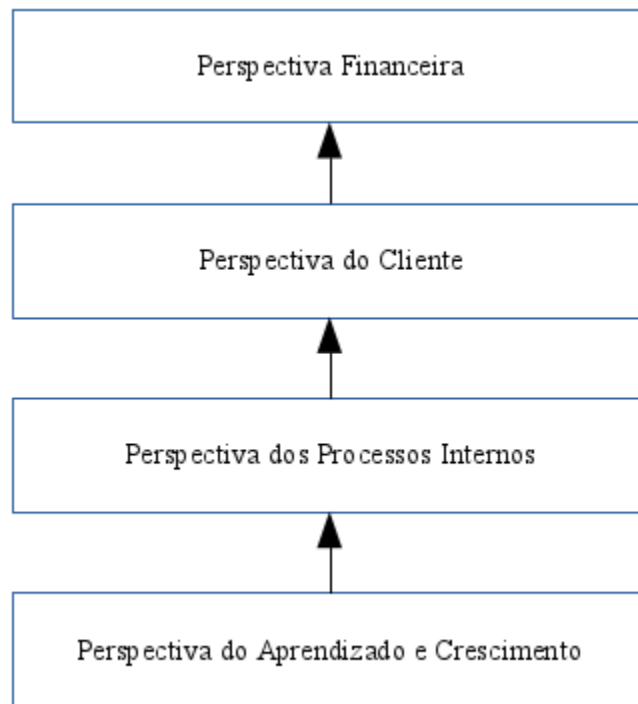


Figura 1-Relação entre as perspectivas.

O BSC utiliza nas quatro perspectivas apresentadas como mecanismo de mensuração, denominado indicador chave de desempenho ou *keyperformance indicator* (KPI), trata-se de um recurso para avaliar atividades da empresa em uma área relevante. Cada uma das quatro perspectivas deve utilizar KPI para apontar o desempenho e progresso da área em questão, Garcia *et al.* (2013). Os indicadores de desempenho possuem unidades de medida segundo a metodologia de cálculo: fórmulas matemáticas, metodologias estatísticas e contábeis.

3 - METODOLOGIA

Na pesquisa realizada, foram utilizados dados obtidos por Prado *et al.* (2011), em amostragem por conveniência, onde 180 clientes de uma microempresa prestadora de serviços de internet foram entrevistados por meio de questionários a respeito da qualidade dos serviços, satisfação dos clientes e fatores que agregam valor a empresa, com uma margem de erro de 3,32% para uma Distribuição Normal dos dados. Os dados financeiros da microempresa também foram utilizados, bem como, as informações fornecidas pela gerência. A presente pesquisa é de caráter qualitativo, trata-se da implementação das etapas iniciais do BSC em uma microempresa.

No caso de microempresas, o BSC é uma alternativa viável e não tão complexa, se comparado a sua implementação em empresas de grande porte, uma vez que a quantidade de funcionários, de departamentos ou setores é menor, e os processos ou serviços, não apresentam grande complexidade, Berguen e Benco (2004). Diante disso, entende-se que é possível uma implementação simplificada do BSC.

Berguen e Benco (2004), informam que o BSC pode ser implementado em diferentes níveis e que não precisa, necessariamente, contemplar toda a organização. Contudo, apontam

que é imprescindível identificar os principais componentes das operações, definir os objetivos e encontrar maneiras de medir o progresso ou resultados. Sendo assim, é necessário estabelecer o que a empresa deseja com a implementação do BSC e definir os objetivos da empresa sob a visão das quatro perspectivas: do aprendizado e crescimento, dos processos internos, do cliente e financeira. Dessa forma, foi estabelecido que cada perspectiva possui ao menos um objetivo e por meio destes, foram definidos os indicadores de performance (KPI). Além disso, o intervalo de atualização é definido conforme a necessidade do indicador escolhido.

Com os indicadores de performance definidos, é necessário estabelecer os cálculos segundo a metodologia dos tratamentos dos dados que são utilizados. Por exemplo, nos indicadores de performance, da perspectiva financeira, são utilizados métodos de contabilidade gerencial. Em seguida é elaborado um mapa estratégico para permitir uma visão geral da relação entre os indicadores de performance e perspectivas. Também, é necessária a elaboração de formulários para a documentação dos processos e resultados.

4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

O BSC é um artefato dinâmico que deve ser visto como um processo contínuo, Wernke et al. (2002). Em microempresas, esse processo pode ser simplificado e constatamos que pode ser acompanhado e interpretado de forma clara, Berguen e Benco (2004). Será estabelecido que o objetivo central de utilizar o BSC é implementar estratégias que visam aumentar a lucratividade e ampliar a participação da empresa no mercado, com isso é definida a perspectiva financeira da microempresa estudada neste trabalho. Nesta perspectiva, dois indicadores de performance são utilizados: o lucro líquido e a venda de planos.

Perspectiva financeira	Desempenho	Valor	Alvo	Intervalo de Atualização
Margem de Lucro líquido	77,16%	19,29%	25,00%	Mensal
Percentual de Venda de Planos	40,80%	8,16%	20,00%	Mensal

Tabela 1 - Indicadores de Performance da perspectiva financeira, adaptado de Prado et al. (2011).

Segundo Prado et al. (2011), em entrevista com o gerente da microempresa estudada, o proprietário pretende obter uma margem de 25,00% de lucro líquido, enquanto a margem real seria de 19,29%. Dessa forma, foi definido o alvo e o valor da margem de lucro líquido para o indicador “Margem de lucro líquido”.

No indicador de performance “Percentual de Venda de Planos”, o alvo foi definido em 20,00%. Além disso, a microempresa possui um crescimento de cerca de 14,5 clientes por mês e ao considerarmos a quantidade total de clientes, 2114. O percentual de venda de planos é de aproximadamente 8,16% ao ano.

O cálculo do desempenho foi obtido segundo o lucro líquido da empresa em relação à meta estabelecida. O desempenho do indicador “Percentual de Vendas de Planos” foi

calculado com base na quantidade de planos vendidos pela empresa em relação ao crescimento do mercado nesse setor.

Na perspectiva do cliente, o objetivo delineado foi conquistar novos clientes e garantir a fidelidade dos já existentes, e para tal objetivo foram utilizados três indicadores de performance: o índice de fidelidade do cliente, o índice de satisfação do cliente e a imagem da empresa.

Perspectiva do cliente	Desempenho	Valor	Alvo	Intervalo de Atualização
Satisfação do cliente	45,70%	45,70%	100,00%	Semestral
Fidelidade do cliente	43,00%	43,00%	100,00%	Mensal
Imagem da empresa	75,00%	75,00%	100,00%	Semestral

Tabela 2 - Indicadores de performance da perspectiva do cliente, adaptado de Prado et. al (2011).

Na perspectiva dos processos internos foram definidos como índice de performance, o índice de satisfação dos clientes com o suporte técnico, o prazo para a instalação do serviço e o desempenho do serviço. Vale ressaltar que o desempenho do serviço está relacionado com o compromisso de fornecer a velocidade contratada, com estabilidade, segundo o pacote de internet adquirido pelo cliente.

Na tabela 3, o alvo do indicador “Desempenho do serviço” foi definido em 84,60%, que compreende os clientes que satisfeitos e os indiferentes ao serviço prestado pela microempresa.

Perspectiva dos processos internos	Desempenho	Valor	Alvo	Intervalo de Atualização
Desempenho do serviço	70,21%	59,40%	84,60%	Semestral
Velocidade na entrega do pedido	26,10%	26,10%	100,00%	Semestral
Suporte técnico	43,00%	43,00%	100,00%	Semestral

Tabela 3 - Indicadores de performance da perspectiva dos processos internos, adaptado de Prado et al. (2011).

Na perspectiva de aprendizado e crescimento os indicadores de desempenho escolhidos foram a capacitação de funcionários e a capacidade de resolver problemas. O desempenho foi calculado com base no pós-venda e no suporte técnico para resolver problemas.

Perspectiva do aprendizado e crescimento	Desempenho	Valor	Alvo	Intervalo de Atualização
Capacitação de funcionários	0	0	1	Semestral
Capacidade de resolver problemas	22,80%	22,80%	100,00%	Semestral

Tabela 4 -Indicadores de performance da perspectiva do aprendizado e crescimento, adaptado de Prado et al. (2011).

A empresa não apresentou investimento em capacitação de funcionários. Porém, é valioso investir na qualificação dos funcionários. Visto que a capacidade de resolver problemas é um indicador de performance na perspectiva do aprendizado e crescimento.

Nas quatro tabelas acima, o intervalo de atualização denota o prazo para que o desempenho dos indicadores possa ser atualizado. Contudo, admite-se a inclusão ou exclusão de indicadores de desempenho, uma vez que o BSC tem que ser visto como um instrumento dinâmico, esta inclusão ou exclusão se dá de acordo com as situações que possam ocorrer. A figura 2 mostra como os indicadores de desempenho do Balanced Scorecard são relacionados no presente estudo de caso.

A performance de cada indicador é o percentual que denota o quão próximo o indicador está do alvo. Dessa forma, foi estabelecido uma comparação entre os indicadores de performance.

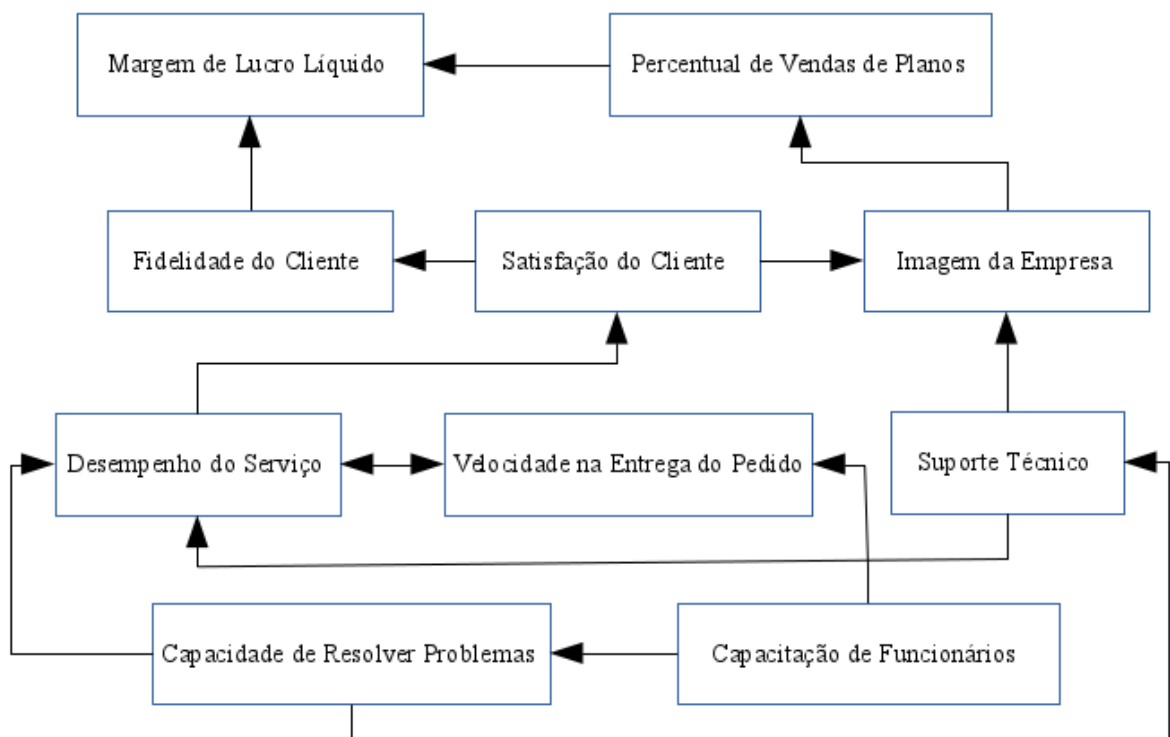


Figura 2 - Relação entre os indicadores de performance.

A microempresa prestadora de serviço apresenta perspectiva financeira satisfatória em médio prazo em torno de 60%, impulsionada pela perspectiva dos processos internos e pela perspectiva do cliente. Segundo Wernkeet al.(2002) e Berguen e Benco (2004), mesmo que a microempresa apresente bom desempenho financeiro à curto prazo, o mal de desempenho na perspectiva do aprendizado e crescimento pode indicar desempenho financeiro insatisfatório a médio ou longo prazo.

Na figura 3, será mostrado o desempenho da microempresa prestadora de serviço, dentro das quatro perspectivas do BSC.

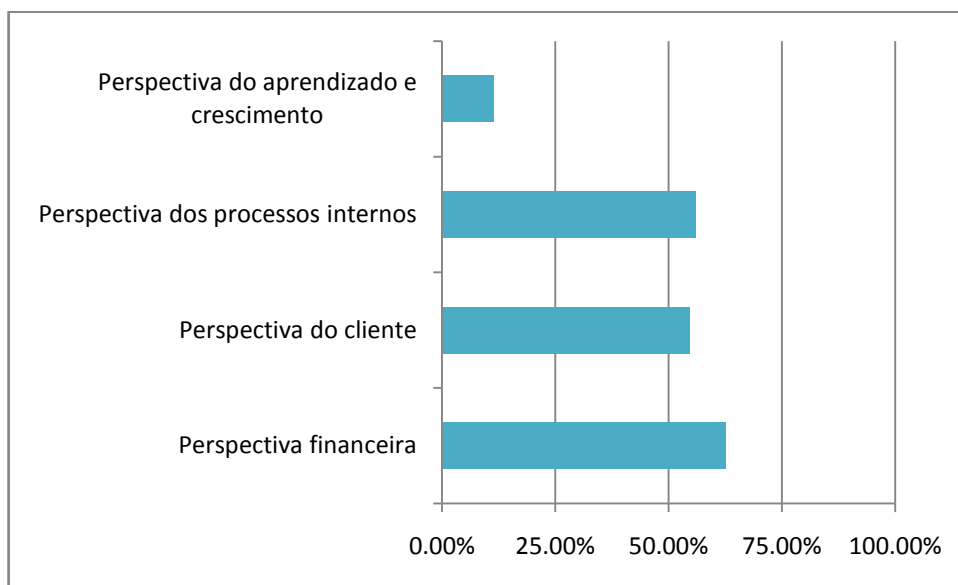


Figura 3 - Desempenho das quatro perspectivas do Balanced Scorecard para a microempresa prestadora de serviços.

Na figura 3, a performance da perspectiva do cliente e da perspectiva aprendizado e crescimento foram calculados com média aritmética do desempenho dos respectivos indicadores. Contudo, a performance da perspectiva financeira e dos processos internos foi utilizado média ponderada onde foi atribuído peso aos indicadores. Na perspectiva financeira foi utilizado peso seis para o indicador “Margem de lucro líquido” e peso quatro para o indicador “Percentual de Venda de Planos”. Na perspectiva dos processos internos foi utilizado peso seis para o indicador “Desempenho do Serviço” e peso dois para os demais indicadores. O critério da escolha dos pesos conforme a influencia dos indicadores na perspectiva em questão, vale ressaltar que o BSC é um processo dinâmico e os pesos podem vir a ser alterados se for conveniente para tornar o desempenho o indicado mais significativo no processo de tomada de decisão.

A microempresa apresenta um quadro preocupante na perspectiva do crescimento e aprendizado, o que pode indicar problemas futuros financeiros devido à possível perda de clientes motivada pela redução da qualidade dos serviços e decorrência da falta de capacitação e capacidade para resolver problemas por parte dos funcionários.

Os resultados obtidos, nesta pesquisa, permitiu delinear o perfil da microempresa segundo o BSC. As principais dificuldades encontradas na implementação das primeiras etapas do BSC é definir quais serão os indicadores de desempenho e as suas métricas. O BSC consiste em uma metodologia dinâmica e, portanto, que permite ajustes e alterações de forma adequar os indicadores de desempenho ao cotidiano da empresa. Também, entende-se que as metodologias utilizadas necessitam passar por um processo de validação que deve ser realizado na empresa em questão.

5. CONCLUSÕES

A aplicação das primeiras etapas do BSC em microempresas é de baixa dificuldade se comparado a grandes empresas, que necessitam de muitas operações complexas para sua gestão. Por esse motivo, as microempresas obtém vantagem na utilização do BSC, devido ao pequeno número de operações relacionadas à gestão permitindo maior controle. Entretanto, o BSC é uma ferramenta de gestão completa, o qual permite observar a debilidade da empresa. Esta debilidade pode ser resolvida com o treinamento de funcionários, uma vez que o BSC reúne indicadores que permite a análise quantitativa, por meio de demonstrações já conhecidas pela contabilidade gerencial e também qualitativa, o diferencial desta ferramenta. Desta forma, foi possível obter uma percepção completa das debilidades da empresa utilizando apenas o BSC como ferramenta, destaca-se a necessidade de qualificação de funcionários da microempresa estudada.

6. REFERÊNCIAS

Amaral G. L.;Olenike, J. E.; Amaral, L.M.F.. Causas de Desaparecimento das Mícos e Pequenas Empresas. Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário. São Paulo, 2013.

Bergen, C. W. V.; Benco, D. C..A balanced scorecard for small business.Proceedings of the United States Association for Small Business and Entrepreneurship Conference.Dallas, Texas, January 15-18, 2004.

Gama, H.C.;Bedê, M.A.; Moreira, R.F.. Sobrevivência das empresas no Brasil. Coleção estudos e pesquisas, SEBRAE, Brasília, 2013.

Garcia, F.T.; Lopes, L.F.D.;Tatsch, M.P.;Neitzke, M.A..Um estudo sobre indicadores de desempenho na perspectiva do cliente a partir do Balanced Scorecard. Revista de Administração da UNIMEP, 2013.

Kaplan, R. S.; Norton, P. D.. A estratégia em ação: balancedscorecard. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

Padoveze, L.C.. Controladoria Estratégica e Operacional. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

Prado, J. W.; Martins, F. C.;Silva, J.F.;Silva, S.P.A.. Pesquisa de Mercado e Formação de Preço: Um estudo de caso referente ao serviço de internet em uma empresa que atua no município de Bambuí-MG. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2011.

Wernke, R.; Lunkes, R. J.;Bornia, A. C.. Balanced Scorecard: Considerações acerca das dificuldades na implementação e das críticas ao modelo. IX Congresso Brasileiro de Custos, 2002.