

BALANCED SCORECARD

UM ESTUDO DE CASO: NUMA PEQUENA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS

Janete Inez Mahl Trennepohl¹
Paulo Roberto Pegoraro²

Resumo: Este trabalho objetivou realizar um estudo que contemplasse a contribuição do balanced scorecard sobre as quatro perspectivas (Financeira; do Cliente; dos Processos Internos; Aprendizado e Crescimento) como instrumento gerencial a ser utilizado para empresas prestadoras de serviços na sua gestão. A metodologia adotada envolveu pesquisa bibliográfica e exploratória, fundamentada num estudo de caso. O resultado da pesquisa possibilitou orientar a empresa em seu processo de decisão gerencial. A pesquisa chegou a conclusão que é viável a implantação do BSC por se tratar de uma organização nova no mercado e que ainda não havia delimitado sua missão, visão e valores. Outro fator relevante é que o estudo servirá como um vetor para as diretrizes definidas pela administração, possibilitando a consolidação da empresa no mercado e o alcance de suas metas.

Palavras-Chave: Balanced Scorecard. Gestão. Perspectivas.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas estão inseridas num ambiente operacional, que requer estarem bem informadas e por isso, carecem de instrumentos de gestão adequada para gerenciar e medir todo o seu desempenho. Mensurar é fundamental, uma vez que o que não é mensurado não é gerenciado.

O Balanced Scorecard (BSC) é uma proposta para administração estratégica, em empresas. Desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton ainda na década de 1990, esta proposta envolve quatro perspectivas (Perspectiva Financeira; Perspectiva do Cliente; Perspectiva de Processos internos e Perspectiva de Aprendizado e Crescimento). O BSC fornece regras ou normas sobre o que as empresas deveriam medir para atingir seus objetivos, ou seja, é um instrumento de gestão, que habilita as empresas a tornarem viáveis sua visão e estratégia possibilitando traduzir em ações.

Assim, Kaplan e Norton (1997) acreditam que confiar, exclusivamente, em indicadores financeiros poderia induzir as empresas a opções errôneas e incompletas, já que estas mensurações concentram-se em resultados originados de ações passadas. O trabalho aqui proposto traz um embasamento teórico das quatro perspectivas, objetivando compreender sua finalidade e importância.

Este trabalho busca realizar um estudo sobre a contribuição do balanced scorecard como instrumento gerencial a ser utilizado para empresas prestadoras de serviços na sua gestão, fundamentada num estudo de caso em uma empresa localizada no município de Pato Branco – PR.

As pequenas empresas apresentam-se com bastante destaque no cenário econômico brasileiro, inclusive, por suas histórias de crescimento e, até mesmo, de decadência. O Balanced Scorecard (BSC) é um grande avanço rumo à qualidade profissional das pequenas empresas.

Muitas dessas pequenas empresas, que estão no mercado, possuem procedimentos lucrativos e, até mesmo, estão bastante prósperas, porém

¹ Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. E-mail: janetetrennepohl@hotmail.com.

² Professor do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. E-mail: prpe@utfpr.edu.br.

poderiam estar melhor estabilizadas em seu ramo de negócios. Todavia, sem perspectivas corretamente adequadas e vulneráveis e à instabilidade do mercado ficam invariavelmente estagnadas.

Muitas empresas de pequeno porte correm riscos pela falta de planejamento estratégico em seu próprio ramo de atividades. A simplicidade na maneira de administrar não torna possível a solução de problemas, inviabiliza recursos e conserva um ambiente de insegurança sobre os rumos que lhe garantiriam mais estabilidade.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Apresentam-se, aqui, os procedimentos metodológicos utilizados na presente pesquisa, a fim de se ter uma visão mais clara e objetiva da delimitação do estudo e dos vários aspectos que contribuem para a construção do conhecimento diante da pesquisa. A abordagem do estudo quanto ao problema, foi definido sob o enfoque quantitativo e qualitativo. Vale lembrar que o enfoque da pesquisa qualitativa considera a subjetividade do pesquisador na análise dos dados. Já, a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las (GIL, 2002).

A pesquisa quanto à abordagem dos objetivos, foi fundamentada sob enfoque exploratório. Método este utilizado quando se tem pouco conhecimento do assunto (GIL, 2002). Também como método de pesquisa, utilizou-se a pesquisa bibliográfica para melhor explicar o problema a partir de referências publicadas em livros, e assim contribuir para maiores buscas em conhecer e analisar o problema em relação a conceitos, possibilitando o aprimoramento do complemento ao desenvolvimento e embasamento nas afirmações do trabalho e na sua execução.

A técnica utilizada nesta pesquisa foi o estudo de caso efetuado na empresa NT Organizações, localizada em Pato Branco - Paraná. O qual permitiu conhecer o que se está estudando definindo cada atividade, auxiliando assim numa melhor análise do objeto de estudo em questão. Para atender aos objetivos propostos neste estudo foram necessários os seguintes instrumentos de coleta de dados:

As populações selecionadas para amostra do estudo foram:

1. Entrevista: com 01 gestor da empresa NT Organizações (Apêndice - 01);
2. Questionário: com 11 colaboradores da NT Organizações (Apêndice - 03);
3. Questionário: com 36 clientes da empresa NT Organizações (Apêndice - 02).

3. O BALANCED SCORECARD: AS QUATRO PERSPECTIVAS

O Balanced Scorecard pode ser considerado um método de avaliação de desempenho empresarial, e seu principal diferencial é reconhecer que os indicadores financeiros, não são suficientes para isso, uma vez que só apontam os resultados passados dos investimentos e das atividades, não levando em conta os impulsionadores de rentabilidade a longo prazo.

No entendimento de Kaplan e Norton (1997, p. 08) as medidas financeiras são “inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas da era da informação devem seguir na geração de valor futuro

investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação”.

Os gestores através do método ou sistema Balanced Scorecard podem avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando a melhorar o desempenho futuro.

O Balanced Scorecard possibilita complementar as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identifica os processos internos que devem ser aperfeiçoados e analisa as possibilidades de aprendizado e o crescimento, bem como, os investimentos em recursos humanos (sistemas e capacitação) que poderão mudar eficientemente todas as atividades de uma organização.

Uma empresa que implementa o BSC sabe que é necessário ter bom desempenho em várias perspectivas, e não só no aspecto financeiro, para conseguir êxito a longo prazo. Para melhor compreender o contexto das quatro perspectivas do Balanced Scorecard, estas estão ilustradas na figura 1:

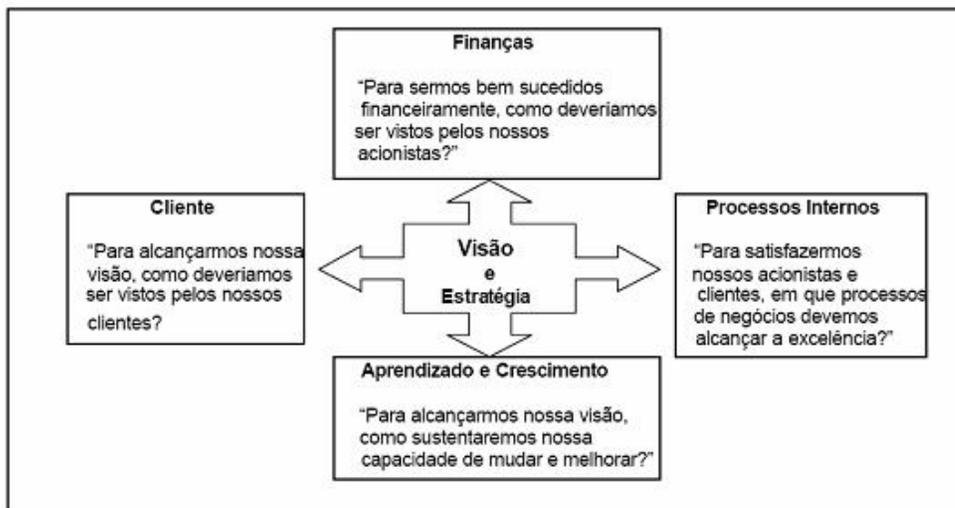


FIGURA 2 - O *Balanced Scorecard* Fornece a Estrutura Necessária para a Tradução da Estratégia em Termos Operacionais

Fonte: Kaplan; Norton (1997, p. 09)

Levando em consideração que o trabalho aqui pretendido busca apresentar um estudo de caso sobre a contribuição do *Balanced Scorecard* sobre essas quatro perspectivas apresentadas na figura 1, faz-se necessário tratar cada uma individualmente nos próximos itens.

1. A Questão financeira é a primeira perspectiva abordada pelos autores Kaplan e Norton. Esta perspectiva do BSC permite fazer a avaliação da lucratividade da empresa. A partir dela, os gestores têm possibilidade de realizar a medição e a avaliação dos resultados gerados pelo negócio e das necessidades para o seu crescimento e desenvolvimento.

2. A questão do cliente é a segunda perspectiva abordada pelo *Balanced Scorecard*. Essa perspectiva inclui medidas básicas que representam os resultados bem sucedidos de uma estratégia implantada adequadamente. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 66) “esta perspectiva permite aos gestores

identificar os segmentos de clientes e de mercado nos quais a empresa pode competir, bem como definir medidas de desempenho para os segmentos-alvo”.

Diante de um mercado altamente competitivo as empresas devem dar atenção ao índice de abandono de clientes, podendo: definir e calcular seu índice de retenção; identificar as causas de problemas com clientes e perceber as que podem ser melhor gerenciadas; estimar quanto lucro ela deixa de ter ao perder clientes e calcular quanto custaria para reduzir o índice de abandono (KOTLER e ARMSTRONG 1998).

3. A questão da perspectiva dos processos internos da empresa é a terceira perspectiva abordada pelo sistema Balanced Scorecard, pelos autores Kaplan e Norton. Para a perspectiva dos processos internos da empresa, segundo Atkinson (2002, p. 62) os gestores devem “formular objetivos e medidas para as perspectivas financeiras e do cliente”. Esse encadeamento permite que as empresas focalizem as métricas dos processos internos que conduzirão aos objetivos dos clientes e gestores.

É fundamental que a empresa leve o produto ou o serviço até o lugar certo, através de canais de distribuição adequados, com uma cobertura de atendimento que não deixe faltar produto em nenhum mercado importante. Para tanto, Cobra (1993) salienta que é necessário localizar fábricas, depósitos, distribuidores e dispor ainda de um inventário de estoques para suprir as necessidades de consumo por meio de recursos de transportes convenientes.

Sobre a questão da qualidade no serviço pós-venda, Las Casas (1999, p. 170) manifesta-se da seguinte maneira:

O atendimento é importante na formação de imagens da empresa. Sabe-se que treinando os colaboradores se consegue impor certo controle; daí monitorar o impacto das relações com o mercado. O treinamento é, pois, fundamental para orientar as atividades destes profissionais.

A necessidade desse controle é ainda maior quando se avalia a importância do trabalho de atendimento para a sociedade. Os colaboradores, além de prestarem serviços aos clientes, são portadores de informações, estimulam o consumo e melhoram as condições de vida da sociedade pela oferta de produtos e serviços diferenciados.

4. A quarta e última perspectiva abordada pelo sistema do Balanced Scorecard, trata da aprendizagem e crescimento. Esta perspectiva identifica o que a empresa tem de fazer para melhorar sua capacidade em processos internos excelentes que agregam valor aos clientes e proprietários. Em um ambiente altamente competitivo, sob a égide da globalização, a temática de Treinamento e Desenvolvimento adquire cada vez mais relevância. Nessa adequação aos novos tempos, muitas vezes traumática, em um panorama em que apenas os mais preparados estão sobrevivendo, as organizações, além de adaptarem seus quadros às novas necessidades, têm que requalificar periodicamente os trabalhadores que permaneceram.

O treinar segundo Chiavenato (2002) compreende o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem é educar, ensinar, é mudar o comportamento, é fazer com que as pessoas adquiram novos conhecimentos, novas habilidades, é ensiná-las a mudar de atitudes. Treinar no sentido mais profundo é ensinar a pensar, a criar e a aprender.

Os fatores intrínsecos, segundo Bergamini (1997, p. 82) trazem aspectos inerentes a cada pessoa:

Os fatores intrínsecos trazem consigo toda a história da pessoa, incluindo características hereditárias, experiência, valores, cultura (...) que agem no inconsciente de cada um e sobre os quais não há como fazer considerações lógicas. Esse fator está ligado intimamente a característica de cada um.

Ao induzir uma pessoa a realizar uma tarefa específica por motivos monetários, (satisfação extrínseca) um gestor pode diminuir o interesse intrínseco daquela pessoa na tarefa.

4. ESTUDO DE CASO – PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

A NT Organizações Ltda., fundada desde 02 de abril de 2007, localizada no centro de Pato Branco-Paraná é correspondente do Banco Daycoval e também do Banco Cacique, onde juntos oferecem aos clientes empréstimos consignados e empréstimos com cheque. A empresa atuava durante o ano de 2007 apenas como corresponde bancário do banco Daycoval, percebendo a necessidade de melhor atender seus clientes e também objetivando maior lucratividade abriu o leque de bandeiras com mais Bancos, passando a trabalhar com o Banco cacique e Banco BMG. Operando com as mais diversas linhas de Crédito consignado nos setores: aposentados, funcionários públicos, Municipais, Estaduais, Federal, privado, bem como com empréstimos de cheques e veículos.

Até o momento, além dos 03 sócios, a empresa tem no escritório uma funcionária que atua como atendente do operacional, que desenvolve o trabalho de suporte técnico e operacional para os Consultores de Crédito e clientes. Atualmente a empresa conta com uma equipe de 10 Consultores de Crédito.

A empresa trabalha com parceiros nas diversas cidades da Região Sudoeste do Paraná como: Pato Branco, Francisco Beltrão, Mangueirinha, Clevelândia, Itapejara D' Oeste, Marmeleiro, São João, Coronel Vivida, Mariópolis e Verê. Onde conta com os préstimos de seus colaboradores, que são pessoas, associações e ou empresas das mais diversas atividades, que também tem foco os clientes aposentados. Assim sendo, a empresa NT Organizações Ltda., arca apenas com despesas de comissões. O gráfico 1, ilustra o número de contratos que a empresa captou a partir de maio de 2007.

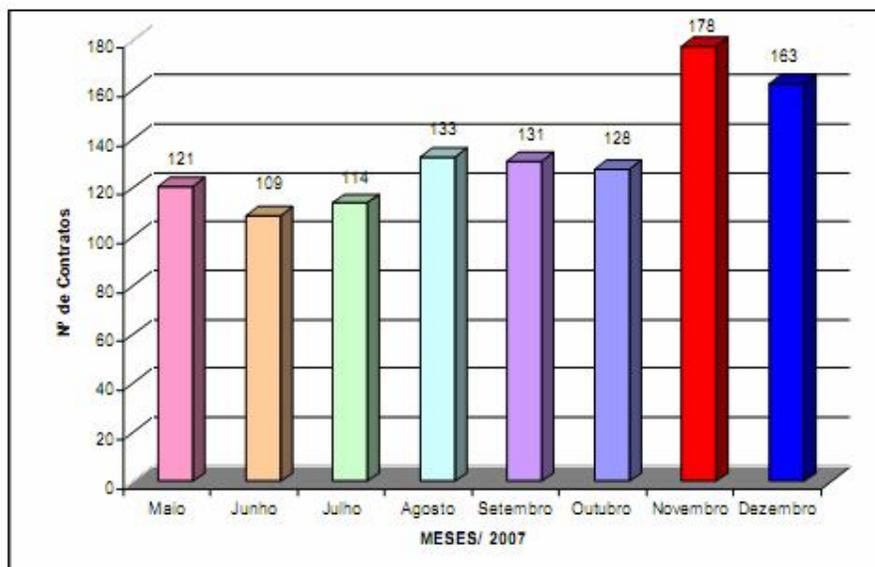


GRÁFICO 1 – Número de contratos meses/2007

Fonte: Empresa NT Organizações Ltda.

O gráfico 1 ilustra que apenas nos meses junho e julho houve uma diminuição na venda de contratos de crédito, nos outros meses as vendas foram sempre crescentes, destacando-se o mês de novembro com 178 contratos, ocorrendo um aumento de 57 contratos novos, desde o primeiro mês de abertura da empresa.

Missão, Visão e Valores:

As entrevistas realizadas com gestores, colaboradores internos e clientes possibilitaram a orientação do Balanced Scorecard para a empresa NT Organizações. A começar pela Missão, Visão e Valores.

1. Missão

Ser uma empresa correta ao cumprir o que promete, oferecendo serviços que satisfaçam nossos clientes, tendo uma relação íntegra com os nossos colaboradores visando o seu desenvolvimento.

2. Visão

Ter o melhor atendimento ao cliente para que este volte sempre, colocando-se no mercado como uma marca forte, valorizando a empresa com credibilidade e profissionalismo visando a satisfação de funcionários, parceiros, supervisores e sócios.

3. Valores

- Incorruptível.
- Direcionada para resultados.
- Comprometida.
- Socialmente correta.

Orientação das 04 Perspectivas será contemplada a seguir:

1. Perspectiva Financeira	
Objetivos	- Retorno sobre o Investimento; - Satisfação dos Proprietários e Colaboradores.
Metas	- Aumento da Receita em 10% ao ano; - Distribuição de Lucros em 5%.
Iniciativas	- Incentivar as vendas através do CRM (Relacionamento com o cliente) ³ .

Para a Perspectiva Financeira, aponta-se como objetivo retorno sobre o investimento, tendo como meta o aumento de 10% ao ano sobre a receita bruta, (quadro 11). Considerando que a empresa no último trimestre de 2007 apresentou uma taxa de retorno sobre o Patrimônio Líquido de 38,16%, e ainda uma taxa de retorno sobre o Ativo Total de 19,43%. Com a meta projetada na perspectiva financeira do Balanced Scorecard no aumento da receita bruta em 10% ao ano será possível alcançar uma taxa de retorno sobre o Patrimônio Líquido de 43,33%, e ainda uma taxa de retorno sobre o Ativo Total de 23,00% (Apêndice - 4).

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO		
DESCRIÇÃO	01/10/07 a 31/12/07	PROJEÇÃO +10%
= Receita Bruta	57.669,61	63.436,57
(-) Custos Variáveis	37.043,50	40.746,27
= Margem de Contribuição	20.626,11	22.690,30
(-) Custos Fixos	11.986,61	11.986,61
= Resultado Operacional	8.639,50	10.703,69
Variação do Res. Operacional		23,89%

QUADRO 10 – Demonstrativo de resultado

Fonte: Dados de Pesquisa.

Grau de alavancagem		
GAO	23,89% / 10%	2,39

QUADRO 11 – Grau de Alavancagem Operacional

Fonte: Dados de Pesquisa.

Nesta Projeção para a perspectiva financeira o grau de alavancagem operacional apresenta um quociente de 2,39, havendo um aumento na ordem de 23,89% no lucro conforme elencado no quadro 11. Sendo possível, dessa forma, atender a meta de distribuição de lucros.

³ CRM é uma maneira de gerenciar o relacionamento com clientes. Os sistemas de CRM capacitam capturar informações relativas às interações com cliente. O conceito de marketing de relacionamento deu-se a partir da década de 1990. Marketing de relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua, não importando se pessoas físicas ou jurídicas. O que conta é o retorno que esse cliente dá à Empresa (KOTLER, 1998).

2. Perspectiva de Clientes	
Objetivos	- Aumento da satisfação do cliente; - Captação de novos clientes.
Metas	- 97% de clientes satisfeitos; - 20% <i>prospect</i> .
Iniciativas	- Realizar pesquisa trimestral sobre satisfação; - Fortalecer a imagem da empresa.

Em conformidade com a entrevista realizada com os clientes, foi possível observar alguns aspectos de insatisfação dos mesmos tais como: agilidade, cordialidade e explicação dos Consultores de Crédito. Desta forma, busca-se reduzir esta insatisfação, para fortalecer a imagem da empresa.

Nesta perspectiva, o BSC permite a identificação da satisfação de clientes, com o intuito maior de captar e reter os mesmos. Essa perspectiva contribui, significativamente, na consecução dos objetivos financeiros, em específico, de crescimento e rentabilidade, fornecendo o elo da empresa com a entrada de recursos financeiros (KAPLAN; NORTON, 1997). A perspectiva do cliente permite que as empresas determinem suas medidas essenciais de resultados com os segmentos específicos de clientes e mercado.

3. Perspectiva dos Processos Internos da Empresa	
Objetivos	- Redução no tempo de atendimento para o vendedor externo (atendimento telefônico).
Metas	- De 05 minutos para 02 minutos.
Iniciativas	- Redesenho dos processos de produtividade.

Busca-se reduzir o tempo do atendimento telefônico. Ou seja, ocorre que o vendedor externo liga para a empresa solicitando determinado serviço, porém a atendente do operacional tem levado aproximadamente 05 minutos para atendê-lo, fazendo com que o mesmo perca tempo demais na espera.

Nesta perspectiva, podem ser identificadas questões de forma a fazer com que a organização alcance a excelência. Com o uso do método BSC é possível identificar processos de inovação melhorando o nível de qualidade das suas operações, e assim no final quem sai ganhando é a empresa que acaba retendo o cliente ao agregar valor aos produtos e serviços existentes, alcançando os objetivos financeiros e dos clientes.

4. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	
Objetivos	- Motivação da Equipe de Colaboradores; - Geração de Novos Conhecimentos.
Metas	- Melhoria no clima organizacional; - Criação de uma cultura de compartilhamento do conhecimento.
Iniciativas	- Introduzir política de participação nos lucros; - Implantar Treinamento e desenvolvimento.

Identificou-se que a maioria dos colaboradores encontra-se satisfeito com o clima organizacional da empresa, porém apareceram colaboradores

⁴ Grau de Alavancagem Operacional é um indicador de análise que relaciona o aumento esperado de lucros com o acréscimo estimado em vendas.

parcialmente insatisfeitos em relação ao salário. Com o objetivo de sanar esta insatisfação, busca-se introduzir a política de participação nos lucros da empresa. Esta perspectiva é a combinação entre satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos colaboradores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Balanced Scorecard pode ser compreendido como um instrumento contendo medidas financeiras e não-financeiras nas quatro perspectivas (Financeira; do Cliente; dos Processos Internos; Aprendizado e Crescimento) que apontam como a estratégia da empresa pode ser conquistada. Assim sendo, apresentam-se a seguir medidas que foram apontadas como instrumentos capazes de auxiliar a empresa, ora objeto desta pesquisa, para tomada de decisões gerenciais, atendendo ao objetivo de relatar a sua aplicabilidade.

Para a Perspectiva Financeira da empresa sugestionou-se como meta um aumento de 10% na receita bruta e participação nos lucros.

Para a Perspectiva do Cliente a pesquisa realizada junto aos clientes identificou alguns aspectos de insatisfação, tais como: agilidade, cordialidade e explicações incompletas dos Consultores de Crédito. Desta forma, orientou-se para reduzir estas insatisfações e fortalecer a imagem da empresa realizar pesquisa sobre “satisfação” trimestralmente, pois uma vez identificados os problemas que estão ocorrendo junto ao cliente é possível eliminá-los.

Para a Perspectiva de Processos Internos a pesquisa identificou que aparecem questões que precisam ser reavaliadas, tais como: o atendimento telefônico que requer um atendimento mais rápido e eficaz, buscando agilizar os serviços internos. Para tanto, foi apontado como sugestão o redesenho dos processos de produtividade.

Para a Perspectiva de Aprendizado e crescimento a pesquisa identificou que a maioria dos colaboradores encontra-se satisfeito com o clima organizacional da empresa, porém, apareceram colaboradores parcialmente insatisfeitos em relação ao salário. Buscando sanar esta insatisfação, orientou-se para a empresa introduzir a política de participação nos lucros, uma vez que é possível atender essa condição.

Conclui-se que os principais benefícios que podem ser alcançados através da implantação do BSC estão diretamente ligados a fornecer à gerência um controle de mensurações estratégicas; comunicar, de forma esclarecedora, qual o crescimento individual de cada colaborador para com a empresa; discutir como os investimentos estão relacionados com o desenvolvimento de competências, relacionamento com clientes e tecnologias de informação que resultarão em benefícios futuros; criar oportunidades para um aprendizado sistemático a partir de fatores importantes para o sucesso da organização; criar consciência sobre o aspecto de que nem todas as decisões e investimentos realizados pela empresa resultarão em resultados imediatos de aumentos dos lucros, isso conseqüentemente aumenta a compreensão do tema: estratégia e ação.

Portanto o BSC pode ser considerado de suma importância para as empresas prestadoras de serviços, por se tratar de uma eficiente ferramenta de gestão, levando-se em consideração que nestas, o patrimônio da entidade é constituído principalmente de Ativos Intangíveis como: colaboradores; clientes e reconhecimento da marca no mercado. Dessa forma, o BSC atende

as exigências estabelecidas pelo ambiente competitivo no qual as empresas estão inseridas, como uma ferramenta gerencial apta a mudanças e no auxílio do processo de tomada de decisão.

Para a empresa ora em estudo, conclui-se que é viável a implantação do BSC por se tratar de uma organização nova no mercado e que ainda não havia delimitado sua missão, visão e valores. Outro fator relevante é que o estudo servirá como um vetor para as diretrizes definidas pela administração, possibilitando a consolidação da empresa no mercado e o alcance de suas metas.

6. REFERÊNCIAS

ATKINSON Anthony A.; et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BERGAMINI. C. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

COBRA, M. **Plano estratégico de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 24 ed. Rio de Janeiro: Elseiver, 1997.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall. 1998.

LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
