

Implantação do Balanced Scorecard (BSC) em pequena empresas

Júlio Cezar da Silva Cimino (FMG) - jkcimino@terra.com.br

Cristiane de Sales Silveira (FMG) - cristianessilveira@ig.com.br

Resumo:

O presente trabalho objetiva apresentar um procedimento para a implantação do Balanced Scorecard em pequenas empresas. Grandes empresas, usualmente, medem seu desempenho para aperfeiçoar seus atuais negócios e ampliar suas atividades. As pequenas empresas também possuem esta mesma necessidade. Os principais estudos desenvolvidos a respeito da implantação do BSC estão voltados para as grandes organizações. A partir dos estudos sobre as características das pequenas empresas e do BSC, pôde-se criar um procedimento aplicável às pequenas empresas e, ainda, traduzir na prática, a utilização de tal procedimento a fim de mostrar os benefícios que o BSC pode trazer para estas organizações.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard, Pequenas empresas, Grandes empresas*

Área temática: *Gestão de Custos para Micros, Pequenas e Médias Empresas*

Implantação do *balanced scorecard* (bsc) em pequenas empresas

RESUMO

O presente trabalho objetiva apresentar um procedimento para a implantação do *Balanced Scorecard* em pequenas empresas. Grandes empresas, usualmente, medem seu desempenho para aperfeiçoar seus atuais negócios e ampliar suas atividades. As pequenas empresas também possuem esta mesma necessidade. Os principais estudos desenvolvidos a respeito da implantação do BSC estão voltados para as grandes organizações. A partir dos estudos sobre as características das pequenas empresas e do BSC, pôde-se criar um procedimento aplicável às pequenas empresas e, ainda, traduzir, na prática, a utilização de tal procedimento a fim de mostrar os benefícios que o BSC pode trazer para estas organizações.

Palavras-Chave: *Balanced Scorecard*, Pequenas empresas, Grandes empresas.

Área temática: profissionalização na gestão, qualidade e competitividade em pequenas empresas.

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais, as empresas estão conscientes de que a mudança é necessária e inevitável, bem como, de que é preciso melhorar os processos, os produtos e os serviços, a fim de se obter vantagem competitiva sustentável.

Kaplan e Norton (1997) argumentam que, atualmente, as empresas vivem em um novo ambiente operacional, alicerçado em informações e por isso, necessitam de uma ferramenta de gestão adequada para gerenciar e medir todo o desempenho da empresa, especialmente, os seus ativos intangíveis. Medir é importante, pois o que não é medido não é gerenciado. Surgiu, assim, o *Balanced Scorecard* (BSC) cujos objetivos e indicadores, financeiros e não financeiros, têm como ponto de partida a visão e a estratégia da organização. Deste modo, o BSC tornou-se uma ferramenta para a gestão da estratégia das empresas.

Na concepção de Kaplan e Norton (2000) o BSC traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos, bem como, do aprendizado e crescimento. Dessa forma, o BSC mantém as empresas conduzidas pela excelência de gestão e pela qualidade, funcionando como sistemas adaptáveis ao cambiante ambiente de negócios, focadas em seus objetivos estratégicos prioritários e movimentando-se para o futuro.

Na opinião de Walter e Kliemman Neto (2000) a metodologia de elaboração do BSC apresentada por Kaplan e Norton (1997) é mais apropriada para as empresas de grande porte.

Essa metodologia parece apropriada em unidades de negócios de grande porte, onde o *Balanced Scorecard* é desdobrado posteriormente em diversos níveis. Para a grande maioria das empresas, em que o sistema se aplicaria diretamente a departamentos operacionais, este procedimento ficaria caracterizado como pouco participativo, pois haveria a necessidade de incluir representantes departamentais no processo (WALTER E KLIEMMAN NETO, 2000, P.03).

Porém, o segmento das pequenas empresas necessita muito de planejamento, controle e avaliação de desempenho, considerando a limitação dos recursos em que um pequeno erro pode significar o fracasso do negócio. O BSC ajuda o pequeno empresário a concentrar-se nos fatores-chave de sucesso, nas prioridades, e nas oportunidades de longo prazo.

Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), as pequenas empresas, em 2000, participavam com, aproximadamente, 98% das 4,5 milhões de empresas brasileiras; contribuíam com cerca de 30% do Produto Interno Bruto (PIB); e eram responsáveis por 65% dos postos de serviços no País, representando perto de 43% da renda gerada nos setores industrial, comercial e de serviços.

Martins (1998, p. 23) relata “como principal *causa mortis* a incompetência gerencial e a falta de conhecimentos de técnicas gerenciais de como administrar o seu negócio”. Essa falta de conhecimentos sobre como administrar o negócio é responsável, quase que na sua totalidade, pelos problemas das pequenas empresas.

Particularidades das pequenas empresas resultam em fatores que dificultam a implantação do BSC, porém a necessidade de atingir maiores níveis de sucesso, através do controle gerencial, faz-se tão importante nas empresas de pequeno porte quanto nas de grande porte. Pode-se citar como exemplo dessas particularidades a ausência total ou parcial de formalização de planejamento. Já a falta de visão, missão e estratégias diminuem as possibilidades de uma base maior de sustentação da empresa. Há, ainda, reduzido número de níveis hierárquicos, que resulta em colaboradores gerenciando e executando tarefas ao mesmo tempo; poucos recursos; e uma urgência enorme de adaptação e mudanças para acompanhar o ritmo que as grandes organizações ditam no mercado.

O objetivo do presente artigo é apresentar um procedimento para implantação do BSC visando maior capacitação para gestão de pequenas empresas.

2 BALANCED SCORECARD

2.1 CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Segundo Kaplan e Norton (2000, p.18):

O BSC capacitou as primeiras adeptas a focalizar e alinhar suas equipes executivas, unidades de negócio, recursos humanos, tecnologia da informação e recursos financeiros na estratégia da organização.

Assim, foi possível observar a atuação das organizações com base em cinco princípios comuns, considerados por Kaplan e Norton (2000) como sendo os princípios da organização focalizada na estratégia: traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização com a estratégia; transformar a estratégia em tarefa de todos; converter a estratégia em processo contínuo; e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Kaplan e Norton (2000, p. 33-34) apontam que:

As mensurações do desempenho financeiro se expressam por meio de indicadores de resultado defasado, mas não comunicam os vetores do desempenho futuro, sob a forma de indicadores de como criar novo valor, mediante investimentos em clientes, fornecedores, empregados, tecnologia e inovação. O *Balanced Scorecard* fornece um referencial de análise da estratégia utilizada para a criação de valor, sob quatro diferentes perspectivas:

Financeira. A estratégia de crescimento, rentabilidade e risco, sob a perspectiva do acionista.

Cliente. A estratégia de criação de valor e diferenciação, sob a perspectiva do cliente.

Processos de negócios internos. As prioridades estratégicas de vários processos de negócios, que criam satisfação para os clientes e acionistas.

Aprendizado e crescimento. As prioridades para o desenvolvimento de um clima propício à mudança organizacional, à inovação e ao crescimento.

Segundo Kaplan e Norton (1999, p.26) “As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros”.

Conforme Atkinson *et al.* (2001) processos internos compreendem as diversas atividades empreendidas dentro da organização que, de uma forma ampla, possibilitam realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes. Abrange os processos de inovação (projeto e desenvolvimento de produtos e serviços), de operação (produção e comercialização) e de serviço pós-venda.

Por fim, a perspectiva do aprendizado e crescimento, provém de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. É a combinação entre satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários, bem como, entre a exatidão, relevância e disponibilidade das informações existentes nos sistemas de informações da organização. Portanto, propicia identificar a infra-estrutura necessária que resulta em crescimento e melhoria, por meio de investimento nos colaboradores, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais (KAPLAN e NORTON, 1992).

O BSC facilita a comunicação dos objetivos da organização, garantindo que estes sejam compreendidos, avaliados e controlados pelos colaboradores, sendo possível adotar metas individuais ou em equipes, de forma focalizada e alinhada. A adoção do BSC como um método gerencial, implica em desenvolver uma série de indicadores não tradicionais para alinhar a organização à estratégia, monitorando e avaliando a implementação e, se necessário, efetuar mudanças fundamentais na própria estratégia. De acordo com Kaplan e Norton (1997), os indicadores estão atrelados à agregação de valor aos clientes da empresa, aos seus acionistas e ao desenvolvimento interno da organização, proporcionando uma mudança significativa nos critérios utilizados para analisar o plano e ações estratégicas.

2. 2 IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

A implantação do BSC depende da estrutura da organização, devendo existir uma etapa inicial de preparação que determine a sua abrangência (escopo) e quem participará do processo. As unidades de negócio que devem participar do processo são aquelas que tenham seus próprios clientes, facilidades de produção e indicadores estabelecidos (SILVA, 2000).

Assim, previamente à criação e implementação do BSC, a empresa, com sua administração, deve, segundo Kaplan e Norton (1997), identificar e chegar a um acordo quanto aos principais propósitos do programa, que servirão para: orientar o estabelecimento de objetivos e medidas para o *scorecard*; obter consenso entre os participantes; e esclarecer a estrutura para os processos de gestão e implementação que decorrem da construção do primeiro *scorecard*.

Uma segunda providência é definir quem será o arquiteto do processo, que personificará o responsável pela organização, filosofia, metodologia e desenvolvimento do *scorecard*. Deve, também, ser definida sua equipe, lembrando que o engajamento precisa partir de toda a alta administração, a qual liderará os processos gerenciais associados à utilização do *scorecard*. Definidos os objetivos, o arquiteto do processo e sua equipe, dá-se

início ao processo em si, composto de dez tarefas distribuídas ao longo das quatro etapas: definição da arquitetura de indicadores; definição dos objetivos estratégicos; escolha e elaboração dos indicadores; e elaboração do plano de implementação.

3 **BALANCED SCORECARD EM PEQUENAS EMPRESAS**

O *Balanced Scorecard* é um grande passo rumo à profissionalização das pequenas empresas. Levando em conta todas as particularidades das pequenas empresas, a adoção do BSC possibilita o desenvolvimento de mecanismos de acompanhamento do desempenho da empresa em relação à estratégia.

Não há um critério único para a classificação de empresas, assim, para minimizar as distorções, é necessário que a variável de classificação escolhida seja a que mais se aproxime dos objetivos a que o trabalho se preste, além de considerar as diferenças setoriais, regionais e nacionais.

Quanto às características das pequenas empresas, Lezana (1995) destaca as seguintes: proprietário e administração interdependentes; não domina o setor em que opera; e estrutura organizacional simples. Conforme Mintzberg (*apud* Cancellier, 2001) a principal característica das pequenas empresas é o modo empreendedor como são administradas.

Longenecker, Morre e Petty (1997) relatam que a pequena empresa contribui com a introdução de inovação e com a estimulação da competição econômica.

Comparando as pequenas em relação às grandes empresas, o quadro 1 evidencia algumas características de diferenciação, visando melhor elucidar suas características.

Características	Grandes empresas	Pequenas empresas
Adaptabilidade	Pequena	Grande
Administração	Profissional	Pessoal ou familiar
Capacidade de utilizar especialistas	Grande	Pequena
Capacitação profissional	Especializada	Não-especializada
Capital	Dissolvido	Concentrado
Concentração de recursos	Capital	Trabalho
Decisão	Descentralizada	Centralizada
Estrutura	Organizada	Informal
Flexibilidade	Pequena	Grande
Forma jurídica	Sociedade anônima	Limitada
Ganhos de escala	Grandes	Pequenos
Idade média	Alta	Baixa
Níveis hierárquicos	Muitos	Poucos
N.º de funcionários	Grande	Pequeno
N.º de produtos	Grande	Pequeno
Recursos financeiros	Abundantes	Escassos
Sistemas de informação	Complexos, formalizados e informatizados	Simples, informais e manuais
Utilização da tecnologia	Alta	Baixa

Quadro 1: Levantamento das características de diferenciação das PMES (Fonte: Kassai, 1996, p. 84)

Uma vez que as pequenas empresas, de acordo com suas características, são desprovidas total ou parcialmente de uma formalização de alguns processos básicos de gerenciamento, faz-se necessário que a implementação do BSC percorra um caminho simples no nível de compreensão e aplicabilidade para se tornar de fácil acesso a todos da empresa.

Ottoboni (2002) desenvolveu “uma proposta de abordagem metodológica para implementação do BSC em pequenas empresas”. O esquema básico da abordagem proposta para implementação do sistema de gerenciamento estratégico do desempenho, utilizando o

BSC em pequenas empresas é composto por 5 etapas: preparação, operacionalização, infraestrutura, implementação e manutenção e revisão..

A abordagem feita pelos estudos de Andersen (2001) aponta para o grau de impacto que os planos estratégicos proporcionam às organizações, influenciando direta e positivamente na evolução de seus negócios. Para Andersen (2001) o BSC é um aliado que destaca os benefícios do gerenciamento dos processos mais relevantes para essas empresas.

Os estudos de Andersen e Ottoboni que fundamentam a proposta de implantação do BSC em pequenas empresas baseiam-se em literaturas sobre BSC em grandes empresas e em pesquisas nas grandes e pequenas organizações; e ressaltam as limitações e adaptações necessárias para o sucesso da aplicação da metodologia e os decorrentes benefícios do planejamento estratégico.

Tendo em vista as pesquisas sobre o *Balanced Scorecard* em pequenas empresas, as metodologias baseadas em experiências nas grandes companhias, bem como a bibliografia voltada para este mesmo tipo de organização, observa-se a necessidade do desenvolvimento de uma proposta genérica, que possa ser o ponto de partida para pequenas empresas implantarem um procedimento que atenda a tão particulares características, enquanto unidade de negócios.

3.1 PROCEDIMENTO PROPOSTO PARA A IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* EM PEQUENAS EMPRESAS

A proposta de viabilização do BSC em pequenas empresas, exposta na figura 1, está baseada nos estudos de Ottoboni (2002) e Walter e Kliemann (2000), que, embora tenham realizado estudos dirigidos às grandes empresas, possuem modelos que permitem maior facilidade de adaptações às particularidades das pequenas empresas.

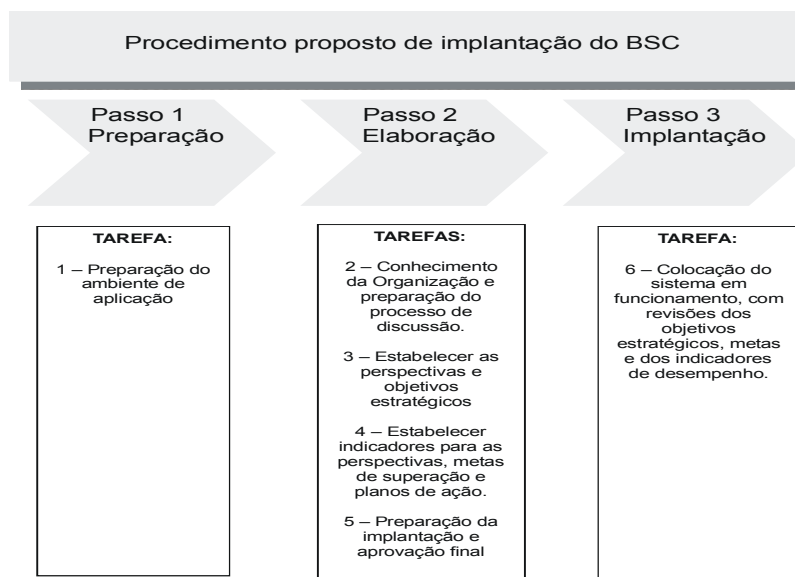


Figura 1: Procedimento proposto de implantação do BSC

A proposta em questão é constituída por três passos: preparação; elaboração; e implantação, sendo que esses passos são, ainda, subdivididos em seis tarefas, respectivamente: preparação do ambiente de aplicação; conhecimento da organização e preparação do processo de discussão; estabelecimento das perspectivas e objetivos estratégicos; estabelecimento dos indicadores para as perspectivas, metas de superação e planos de ação; preparação da implantação e da aprovação final, e, por fim, a colocação do

sistema em funcionamento com revisões dos objetivos estratégicos, metas e indicadores de desempenho.

Cada uma dessas etapas e tarefas serão detalhadas a seguir.

3.1.1 DETALHAMENTO DO PROCEDIMENTO PROPOSTO

3.1.1.1 Preparação: 1º Passo

a) Tarefa 1: Preparação do ambiente de aplicação

Nesta tarefa, faz-se necessário um mediador para trabalhar na conscientização da administração da empresa sobre os benefícios do BSC, a título de convencimento dos proprietários.

O mediador deverá ter experiência em *scorecard* e vasto conhecimento sobre a realidade das pequenas empresas. Deve ser preferencialmente, uma pessoa de fora da empresa, uma vez que neste tipo de organização, os funcionários possuem um acúmulo de funções e não poderiam dedicar o tempo e a intensidade necessária para atender às demandas da implantação de tal processo. Este mediador deverá preparar um material básico contendo informações sobre o que é o *Balanced Scorecard* e apresentar o seu real benefício para essas organizações.

Após a conscientização e sensibilização para a implementação do BSC faz-se necessário um conhecimento estrutural da empresa; informações acerca de seu posicionamento no mercado; as suas condições; bem como, as atividades que pratica; podendo, estes dados, ser obtidos através de entrevistas com os proprietários.

Um gerenciamento como este pode proporcionar à empresa um aumento de produtividade, lucratividade, e crescimento final a partir de um comprometimento de todos, a partir da formalização dos processos citados acima.

3.1.1.2 Elaboração: 2º Passo

a) Tarefa 2: Conhecimento da organização e preparação do processo de discussão

Nesta tarefa o mediador deve adquirir conhecimentos das particularidades da empresa. Inicialmente, deve-se visualizar o organograma. Muitas vezes este não está formalmente apresentado, o que deverá ser realizado para que seja possível alinhar estratégias, comunicações e informações.

Verifica-se, ainda, a capacidade produtiva e de vendas da empresa, avaliando cada setor, seus recursos humanos e técnicos disponíveis e os que serão necessários disponibilizar. Caso a empresa já possua informações básicas formalizadas, cabe apenas uma revisão e adaptação às necessidades de implantação do BSC. Caso contrário, acredita-se que num prazo de um mês tais informações possam ser disponibilizadas.

Em um segundo momento, o mediador estabelece um ambiente de discussão, ainda com os proprietários, sobre a posição em que se encontra a empresa no mercado atual, com suas características internas e condições externas. Usualmente, estas informações, nas pequenas empresas, não estão formalizadas e nem mesmo fazem parte da integração entre os setores, apesar de, muitas vezes, estarem claras para o proprietário. Nesta contextualização, o confronto dos conhecimentos entre os proprietários e o mediador enriquece o processo de discussão auxiliando na definição ou revisão da missão, bem como, na visão e estratégia que darão sustentação para todo o desdobramento de implantação do BSC na empresa.

A visão em uma empresa deve projetá-la no futuro e ultrapassar a realidade atual. A declaração da missão define qual é o real negócio da empresa, o que está fazendo realmente e o que deveria estar fazendo. Com a missão cria-se uma expectativa positiva de crescimento interno e externo da empresa. A estratégia é a forma utilizada para extrair informações que servirão para definir os procedimentos e os planos de ação a fim de atingir os objetivos propostos.

Depois de confirmados e estabelecidos tais conceitos, a organização pode dar prosseguimento à próxima etapa.

b) Tarefa 3: Estabelecer as perspectivas e objetivos estratégicos

Ainda em um contato direto com os proprietários da organização, o mediador apresenta documentos sobre a missão, a visão e a estratégia estabelecendo as quatro perspectivas citadas no modelo original de Kaplan e Norton (1997).

Os objetivos estratégicos devem ser no máximo dois para cada perspectiva, sendo que, no caso das pequenas empresas, precisam ser simples, de fácil compreensão e grande abrangência, devendo ser suficientemente práticos para o alcance de resultados a curto prazo e de fácil visualização por parte dos proprietários e demais lideranças. Além disso, devem estar de acordo com as perspectivas que geram desenvolvimento da organização, que necessariamente devem estar continuamente inter-relacionadas.

c) Tarefa 4: Estabelecer indicadores para as perspectivas, metas de superação e planos de ação

Nesta fase é importante que o mediador conheça todos os processos funcionais de cada departamento, o que pode ser viabilizado através de entrevistas individuais com líderes departamentais, estas informações lhe servirão de suporte. Em um segundo momento, realiza-se em um *workshop* com estas mesmas pessoas, para que se faça um *brainstorming*, por exemplo, no qual tudo o que as pessoas envolvidas disserem deve ser considerado e relacionado (procedimentos, comentários, sugestões e críticas) para que, posteriormente, sejam selecionados os fatores relevantes e acionadas as prioridades como as metas e os respectivos planos de ação.

Na pequena empresa as pessoas que idealizam estas metas e planos serão, muito provavelmente, as mesmas pessoas que os executarão, ao contrário das empresas de grande porte que, comumente, separam o estabelecimento dos indicadores para as perspectivas, das metas de superação e, também, dos planos de ação.

d) Tarefa 5: Preparação da implantação e aprovação final

Num segundo *workshop*, novamente com os proprietários e os líderes, o mediador convida mais alguns funcionários de cada setor e apresenta um plano de gestão construído a partir da seleção e consolidação das informações obtidas na etapa anterior. Este plano pode ser apresentado como um painel, como sugere o quadro 2. Assim, todos podem visualizar as perspectivas com seus respectivos objetivos estratégicos relacionados com indicadores, fatores críticos, planos de ação e metas de superação que colocarão o plano em funcionamento. Define-se, ainda, as formas de divulgação e os responsáveis pela alimentação do sistema em cada setor.

Perspectivas, objetivos, indicadores e FCS's	Financeira	Crescimento Aprendizado	Processos internos	Clientes/mercado
Objetivos estratégicos				
Indicadores resultantes				
Fatores críticos de sucesso				
Indicadores direcionadores				
Planos de Ação				
Metas Estratégicas				

Quadro 2: Painel de bordo

No painel serão apresentados os índices que, após serem colhidos e analisados pelos setores envolvidos numa determinada fase do projeto, poderão ser controlados e, até mesmo, alterados. Este tipo de apresentação dos indicadores aproxima os setores das informações essenciais interligando, constantemente, as perspectivas da estratégia da empresa.

3.1.1.3 Implantação: 3º Passo

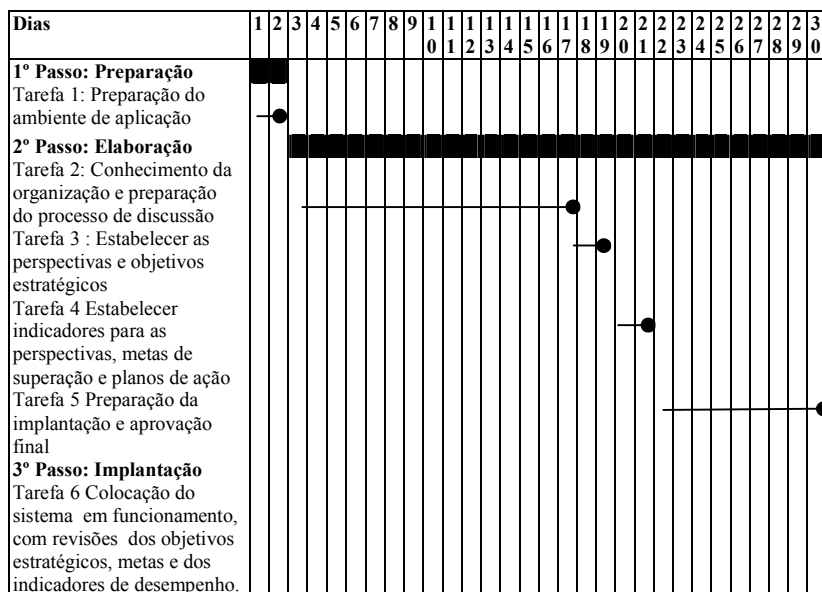
a) Tarefa 6: Colocação do sistema em funcionamento, com revisões dos objetivos estratégicos, metas e dos indicadores de desempenho.

É necessário, nesta fase, o monitoramento constante das informações, a realização de balanços fidedignos dos indicadores, bem como, a programação de novos *workshops* para verificar se os benefícios alcançados com o BSC irão garantir o sucesso da implantação.

Nas pequenas organizações também é importante que a idéia central seja difundida em todos os níveis, para que haja um conhecimento de seus objetivos, e estratégias, a fim de que se estabeleça, concretamente, a possibilidade de gerenciamento através do BSC.

À medida que estas providências são tomadas, ficam mais palpáveis os possíveis resultados da implantação do projeto, uma vez que a empresa passa a se conhecer mais profundamente.

A implantação do BSC em uma pequena empresa precisa acontecer num curto período de tempo. Uma sugestão de tempo para a implantação do BSC em pequenas empresas seria a preparação duraria de um a dois dias; a elaboração teria a duração de quatro semanas; sem ter, contudo, tempo sugerido para a implantação conforme ilustrado abaixo.



Quadro 3: Tempo de implantação do BSC em uma pequena empresa

Sabe-se que, usualmente, quaisquer que sejam as propostas de mudanças em ambientes organizacionais, existem etapas a serem transpostas como a própria resistência a mudanças. No caso de uma proposta como o BSC aplicado a uma pequena empresa, que visa alterar mecanismos de funcionamento de um sistema que funciona, apesar das deficiências, as dificuldades, não só aparecem, mas, ainda, se aliam às próprias características de uma pequena organização, onde os processos não são totalmente formalizados, e por isso, apresentam-se como barreiras naturais à implantação.

No entanto, partindo-se da fase de sensibilização e da conscientização das pessoas, o momento da dificuldade e do receio do que é novo, pode ceder espaço à motivação pelo conhecimento do melhor funcionamento da gestão e, conseqüentemente, das melhorias que se refletirão nos trabalhos de cada um em seu setor.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista a implementação do BSC, muitas características internas da empresa precisam ser revisitadas ao longo deste processo. Desde a fase inicial, quando há necessidade

de sensibilização dos proprietários sobre o modelo de gestão proposto e seus possíveis benefícios, até a fase de implantação, que para ocorrer com sucesso depende de como for conduzida toda a preparação para a mesma.

Os principais aspectos positivos da implantação do BSC retratam a viabilização e o direcionamento da empresa, gerando maior conhecimento de todos sobre sua orientação no mercado e acerca do próprio negócio, além de rever as estratégias e os fatores que influenciam nas possibilidades e dificuldades da unidade de negócios.

A conscientização progressiva em uma pequena empresa, tende a motivar as pessoas a envolverem-se mais com seus setores e respectivos resultados, aliada a não menos importante conscientização sobre a necessidade de utilização correta dos indicadores de desempenho para que as avaliações constantes a que o BSC precisa ser submetido, após a implantação, sejam válidas para o alcance das metas propostas.

Há que se considerar, ainda, a necessidade da implantação precisar ocorrer num pequeno espaço de tempo após as definições alcançadas na fase de elaboração, uma vez que, a dinâmica interna é grande e a urgência que as pequenas organizações têm de se adaptar às exigências do mercado, podem alterar rapidamente muitos dos parâmetros definidos ainda na elaboração do BSC.

5 CONCLUSÕES

Delinear um procedimento para a implantação do BSC em pequenas organizações objetiva demonstrar a viabilidade dessa ferramenta gerencial, tanto nas grandes quanto nas pequenas empresas, bem como, reforçar a necessidade de medição de resultados em toda unidade de negócios que se interesse em melhor planejar e direcionar seus recursos.

As pequenas organizações revelam vários fatores sobre sua importância no cenário nacional, principalmente, no que se refere aos índices de empregabilidade e participação no desenvolvimento econômico. Ao mesmo tempo, expõem aspectos de sua fragilidade interna no tocante ao planejamento administrativo e a falta de formalização de alguns procedimentos básicos que impedirão, na melhor das hipóteses, seu desenvolvimento podendo, mesmo, chegar à impossibilidade de manutenção de algumas no mercado.

Tais fragilidades, muitas vezes, têm origem nas circunstâncias em que as pequenas empresas se formam e em como vão se adaptando às suas necessidades. Infelizmente, tais empresas nem sempre medem seus índices de sucesso ou insucesso; mantêm em um baixo grau de especialização os seus recursos humanos; e subutilizam tecnologia e informações, essas questões, ao longo do seu tempo de vida, perfazem uma enorme diferença já que encontram-se no mesmo cenário em que estão inseridas grandes empresas e um alto grau de competitividade.

Tendo como premissa básica a missão, a visão e a estratégia da empresa o *Balanced Scorecard* necessita de releituras e adaptações, a fim de atender às necessidades das pequenas companhias.

As adaptações das particularidades do BSC, aplicado às grandes empresas, às necessidades das pequenas empresas, vão ser detectadas na medida em que os estudos, ainda na fase de elaboração da proposta de implantação em alguma organização, forem definindo o perfil da empresa; o que ela possui e não possui; quais as potencialidades e fragilidade; seus maiores recursos; posição no mercado; dentre outras necessidades.

Sendo assim, esclarece-se que não há um padrão nas propostas de adaptações, mas sim um direcionamento através dos indicadores estratégicos a fim de aperfeiçoar a medição global do desempenho.

Muitas vezes, algumas destas estratégias precisam somente ser formalizadas na pequena empresa pelo motivo de já existirem e até serem praticadas, mas não são difundidas por todos da organização, de modo que possam contribuir efetivamente para o crescimento.

A profissionalização nas pequenas empresas apresenta-se como uma possibilidade concreta de desenvolvimento. A mudança de uma gestão informal para a gestão formal é de grande relevância, pois pode-se alinhar desenvolvimento com a realidade organizacional, o que se consegue através do gerenciamento de ativos tangíveis e intangíveis.

O BSC consolida-se como uma importante ferramenta de gestão. Quando utilizado corretamente alinhando objetivos estratégicos, indicadores, direcionadores e resultantes, bem como, metas e planos de ação estratégicos, o BSC poderá tornar-se uma excelente fonte de melhorias na gestão empresarial, assim como acontece nas grandes corporações. Estas mesmas necessidades já se fazem visíveis em pequenas empresas, apesar de serem em escalas diferentes, o que reafirma a relevância do desenvolvimento de metodologias, como a apresentada ao longo deste trabalho, para que nas pequenas empresas, seja, também, cada vez mais possível medir e controlar para melhor gerenciar.

6 REFERÊNCIAS

- ANDERSEN, H. **Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection on literature and practice**. 4th SME-SME International Conference, Denmark, 2001.
- ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv. D.; KAPLAN, Robert S. e YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ATKINSON, Anthony. **Strategic performance measurement and incentive compensation**. European Management Journal, v. 16, n. 5, p. 552-561, Oct. 2000.
- CANCELLIER, E.L.P.L. **A formulação de Estratégias em Pequenas Empresas: um estudo na pequena indústria catarinense**. Anais... Campinas: ENAMPAD, 2001.
- KAPLAN, R.S, NORTON, D.P. **A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- _____. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- LEZANA, Álvaro. **Formação de jovens empreendedores**. INIEMP/Escola de Novos Empreendedores/UFSC/SEBRAE, 1995.
- LONGENECKER, Justin G., MOORE, P. e PETTY, M. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. Tradução Maria Lucia G. L. & Signey Stancatti. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MARTINS, R.A. **Sistemas de Medição de Desempenho: um modelo para estruturação do uso**. Tese (Doutorado em Administração). Escola Politécnica da USP, São Paulo, 1998.
- OTTOBONI, Célia. **Uma proposta de abordagem metodológica para implantação do Balanced Scorecard (BSC) em pequenas empresas**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2002.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **A micro e pequena empresa no Brasil**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 06 out. 2003 .
- _____. **Administração básica para pequenas empresas**. Curitiba: SEBRAE, 2000.
- SILVA, Antomar Marins. **Balanced Scorecard: Uma Ferramenta Estratégica**. São Paulo: FGV, 2000.
- WALTER, F.; KLIEMANN NETO, J. **Uma proposta de metodologia de elaboração do Balanced Scorecard**. In: VII Congresso Brasileiro de Custos. Recife. Anais.... Recife, 2000.