



## **PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*: UM ESTUDO EM UMA MICROEMPRESA DE CLIMATIZAÇÃO DE AMBIENTES**

**Laís Karine Sardá Martins**  
**Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)**  
*e-mail: lais-karine@hotmail.com*

**Juliane Vieira de Souza**  
**Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)**  
*e-mail: juliane.vieiradesouza@gmail.com*

### **Resumo**

O objetivo deste artigo é descrever as etapas que compõem o desenvolvimento do planejamento estratégico e a proposta de implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) em uma microempresa que atua no ramo de climatização de ambientes. O presente estudo trata-se de um estudo de caso, em que o objetivo é descritivo e exploratório, a abordagem da pesquisa é qualitativa, e a coleta de dados se deu por meio de reuniões, entrevistas e análise de relatórios gerenciais. Deste modo, ocorreu o desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa, a elaboração do mapa estratégico e do painel de desempenho. Este processo teve como resultado a definição de dez objetivos estratégicos: aumentar a receita bruta fixa; reduzir os custos; aumentar a satisfação dos clientes; promover a marca da empresa; fidelizar clientes; otimizar processos de compras; aumentar a produtividade da equipe de instalação; criar indicadores de satisfação; capacitar os funcionários; e manter o nível de satisfação dos funcionários. Com base nos objetivos definiram-se os indicadores de desempenho, as metas e as iniciativas da empresa, sendo que os mesmos foram desenvolvidos conforme cada perspectiva (financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento). Por fim, concluiu-se que o BSC é uma ferramenta útil para a tomada de decisão por parte dos gestores das microempresas.

**Palavras-chaves:** *Balanced Scorecard*. Planejamento Estratégico. Microempresa.

### **1. INTRODUÇÃO**

A avaliação de desempenho e os sistemas de medição de desempenho estão a cada dia mais presentes no ambiente organizacional de empresas de diversos portes. Assim, as organizações passaram a investir na implantação de sistemas de medição que consigam atender as suas necessidades. A implantação de um sistema de medição adequado às necessidades da empresa deve ser realizada com base no planejamento estratégico da entidade.

Para Oliveira (2007), o planejamento estratégico permite a identificação dos pontos fortes e fracos da organização, ampliando ainda a visão da gestão em relação aos aspectos do ambiente externo da entidade (oportunidades e ameaças), assim as referidas informações proporcionam a elaboração de um plano de trabalho e, posteriormente, de um plano de ação com vistas a atingir os objetivos definidos pela empresa.

Deste modo, para que o planejamento estratégico seja eficiente, a empresa deve conhecer o ambiente interno e externo da organização. Em relação ao ambiente interno, a entidade deve potencializar os seus pontos fortes e minimizar os pontos fracos, visando assim à maximização dos seus resultados. Quanto ao ambiente externo da organização, a entidade precisa conhecer e investir nas oportunidades existentes, objetivando alavancar o negócio, e se preparar para os reflexos que as ameaças possam causar na organização.

Visando ao aperfeiçoamento de estratégias eficientes é que foi desenvolvido o conceito de estratégia com base na medição de desempenho, conhecido como *Balanced Scorecard* (BSC). Essa ferramenta foi criada pelos professores Robert Kaplan e David Norton (MOURA 2010).

A ferramenta de gestão de desempenho conhecida como BSC possibilita uma visão ampla da entidade, pois permite o contato com os indicadores financeiros e não financeiros (KAPLAN; NORTON, 2004). O fato de o BSC proporcionar uma visão abrangente das organizações fez com que ele se tornasse popular, sendo aplicado com frequência pelas organizações (NEELY, 2005; ASSIRI; ZAIRI; EID, 2006).

Assim, a popularidade do BSC contribuiu para a utilização da referida ferramenta no presente estudo, pois oferece subsídios para empresas de todos os portes, inclusive para a microempresa estudada nesta pesquisa.

Diante do exposto, o objetivo deste trabalho é descrever as etapas que compõem o desenvolvimento do planejamento estratégico e a proposta de implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) em uma empresa que atua no ramo de climatização de ambientes.

Para isso, utilizou-se um estudo de caso na empresa objeto desta pesquisa a fim de ampliar o conhecimento em relação à estratégia da empresa, facilitando, assim, a elaboração da proposta de implementação do BSC. Desta maneira, realizaram-se entrevistas e reuniões com a gestão e os colaboradores da empresa com o intuito de coletar os dados necessários para a realização da pesquisa.

O presente estudo justifica-se pelo fato de contribuir com a literatura acadêmica evidenciando as etapas do planejamento estratégico e da implementação do BSC em uma microempresa e, ainda, de demonstrar a importância da aplicação de ferramentas de gestão no ramo de prestação de serviço.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção é desenvolvida uma breve revisão bibliográfica abordando a importância da avaliação de desempenho organizacional, o *Balanced Scorecard* (BSC) e os principais aspectos do planejamento estratégico.

### **2.1 A importância da avaliação de desempenho organizacional**

A Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO) trata-se de um tema recorrente no ambiente organizacional em empresas dos mais diversos portes. Para Ensslin e outros (2010), a ADO é um processo de gestão que possui relação direta com o conhecimento, pois visa à construção, fixação e disseminação desse conhecimento tendo por base as ações de identificação, organização, mensuração e integração das questões necessárias para a realização da medição e gerenciamento do desempenho dos objetivos estratégicos da organização.

Deste modo, verifica-se que a ADO é realizada por meio de sistemas de medição de desempenho que vão proporcionar à empresa o vislumbre do alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos pela organização. Todavia, no ambiente empresarial o uso adequado de um sistema de medição de desempenho e a definição das ferramentas de gestão

que devem ser utilizados ainda são um desafio para os gestores (KENNERLEY; NEELY, 2002).

Tendo em vista o exposto anteriormente, para que a medição de desempenho seja realizada de maneira eficaz os gestores devem analisar a empresa como um todo. Assim, com base em *frameworks*, ferramentas e técnicas para projetar sistemas de medição de desempenho presentes na literatura, foram realizados dois estudos independentes: o de Bititci, Turner e Begemann (2000) e o de Hudson e outros (1999). Tais estudos definiram alguns requisitos para a concepção das medidas de desempenho, que estão expostos de maneira resumida a seguir: identificar as necessidades dos *stakeholders*; realizar monitoramento externo; desenvolver objetivos; alinhar os sistemas implantados (indicadores de desempenho); identificar as relações causais (entre as metas e indicadores de resultados); quantificar as relações causais; e identificar capacidades (NUDURUPATI; BITITCI; KUMAR; CHAN, 2010).

Diante disto, verifica-se que a escolha e a implantação de um sistema de medição são realizadas considerando-se os mais diversos aspectos da entidade, para que os gestores utilizem o sistema para o fim a que se destina, que é melhorar o desempenho da organização. Assim, os sistemas de medição devem ser desenvolvidos com base nas informações que compreendem o ambiente organizacional da entidade, considerando tanto as medidas financeiras quanto as não financeiras. Para Costa (2006), as medidas financeiras refletem fatos que já ocorreram, enquanto as não financeiras demonstram as ações que a empresa está empreendendo e que trarão resultados futuros. Desta maneira, as referidas medidas são complementares e o seu uso simultâneo torna o sistema de medição de desempenho mais eficaz.

Neste contexto é que está inserido o *Balanced Scorecard* (BSC), ferramenta de gestão aplicada neste estudo. O BSC é uma ferramenta que possui destaque no campo de medição de desempenho (NEELY, 2005), pois em um único sistema de medição há a combinação de práticas e conceitos de diversas disciplinas visando à melhoria do desempenho financeiro (DAVIS; ALBRIGHT, 2004).

## **2.2 *Balanced Scorecard***

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido por Kaplan e Norton no início da década de 1990. A palavra *scorecard* indica a mensuração de desempenho por meio de indicadores, e o *balanced* tem como propósito que o sistema considere o balanceamento entre os objetivos de curto e longo prazo, indicadores financeiros e não financeiros, e indicadores de tendência de desempenho tanto interno quanto externo (KAPLAN; NORTON, 1992).

O BSC surgiu com o intuito de solucionar questões relativas à mensuração de desempenho. Todavia, o argumento para a criação do BSC embasou-se no fato de que os indicadores financeiros (calculados com base em informações passadas) estavam fazendo com que as organizações tomassem decisões de maneira errônea, assim, o BSC destacou-se como uma importante ferramenta estratégica que contempla a medição de desempenho considerando os indicadores não financeiros (KAPLAN; NORTON, 2001).

A metodologia proposta pelo BSC realiza a medição de desempenho com base em quatro perspectivas: financeira; de clientes; processos internos; aprendizado e crescimento. A Perspectiva Financeira enfatiza como a empresa é vista pelos acionistas; a de clientes considera o nível de satisfação dos clientes; a de processos internos tem como foco os processos de negócios atendendo aos acionistas e clientes; e a de aprendizagem e crescimento procura a inovação por intermédio das pessoas (KAPLAN; NORTON, 1996).

As quatro perspectivas expostas anteriormente abrangem diversos fatores relacionados à entidade, como o sucesso financeiro, a sua posição no mercado, a fidelidade dos clientes, o

desenvolvimento do capital e os processos relacionados ao negócio (RAMPERSAD, 2004; NORTHCOTT; SMITH, 2011).

O BSC abrange diversos aspectos estratégicos da organização como a missão, a visão, os valores, os fatores críticos de sucesso, os objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, entre outros. Assim, por intermédio das quatro perspectivas há uma congruência entre a visão e as estratégias da empresa (KAPLAN; NORTON, 2001).

Deste modo, para que seja eficaz a medição de desempenho organizacional por meio da utilização do BSC é necessário conhecer os objetivos estratégicos da entidade, permitindo assim que a mensuração esteja alinhada com as quatro perspectivas propostas. A seguir são apresentados os principais aspectos do planejamento estratégico e sua relação com o BSC.

## 2.3 Os principais aspectos do Planejamento Estratégico

Para que a implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) seja eficaz é essencial que a empresa tenha definido o seu planejamento estratégico. O termo estratégia empresarial é conceituado por Fernandes e Berton (2010, p. 7) como “o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização”.

O processo de elaboração do planejamento estratégico deve ser realizado com base nos seguintes aspectos: a empresa e os seus pontos fortes e fracos, missão, objetivos e metas; o ambiente considerando suas oportunidades e ameaças; e a integração entre a empresa e o ambiente (OLIVEIRA, 2007).

Assim, para realizar a elaboração do planejamento estratégico é necessário ter conhecimento da realidade do ambiente empresarial, considerando os objetivos e metas que a empresa pretende alcançar e, por conseguinte, os obstáculos que limitaram o alcance desses itens.

A fim de melhor entender o processo de elaboração do planejamento estratégico, está exposto a seguir o modelo de visão estratégica elaborado por Kaplan e Norton (2001, 2004).

**Figura 1 – Pirâmide do Planejamento Estratégico**



**Fonte:** Adaptado de Kaplan e Norton (2001, 2004).

Tendo em vista a figura anterior, a primeira etapa que compõe a estratégia da empresa é a missão. Segundo Oliveira (2007, p. 107), “a missão é a razão de ser da empresa”. A

missão da empresa é a justificativa em relação a sua existência.

Seguindo ainda a sequência da visão estratégica proposta na Figura 1 encontram-se os valores essenciais e a visão. Em relação aos valores, Bethlem (2004) relata que os gestores devem se atentar aos valores que predominam na sociedade na qual a organização está inserida, pois estes influenciam na definição dos objetivos da empresa. Quanto à visão, essa “coloca a organização em movimento, tirando-a da estática da missão e dos valores essenciais para a dinâmica da estratégia” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 36).

A fase seguinte é a análise ambiental, que visa à avaliação dos fatores internos e externos à organização. Lunkes e Schnorrenberger (2009) enfatizam que a análise do ambiente externo é caracterizada pela identificação das ameaças e oportunidades, e a análise do ambiente interno permite a avaliação dos pontos fortes e fracos da entidade. Após a análise ambiental, a organização precisa definir os objetivos. Esses, por sua vez, devem descrever os resultados almejados pela empresa de maneira detalhada evidenciando resultados específicos e coerentes com a realidade (DIAS, 2003; OLIVEIRA, 2002).

Deste modo, após a empresa definir a missão, valores essenciais, visão, análise ambiental e objetivos, ela pode efetuar a elaboração de suas políticas estratégicas. As estratégias elaboradas pela entidade devem oferecer valor superior para os clientes, contribuindo para que a empresa conquiste a vantagem competitiva (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Neste contexto está inserida a elaboração do mapa estratégico. Segundo Costa (2006, p. 13), o mapa estratégico é “o meio pelo qual se operacionaliza a vinculação do planejamento estratégico e o planejamento operacional”. Assim, o mapa estratégico desenvolvido para aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC) interliga as quatro perspectivas da referida ferramenta e evidencia os objetivos, metas e ações da empresa.

Por fim, a última fase da visão estratégica exposta na Figura 1 é denominada Ações. Para Oliveira (2002), o plano de ação determina o que a empresa deve fazer, os responsáveis por cada ação, as etapas de cada ação, enfim, o referido plano direciona a implantação das ações que a empresa deverá realizar.

As etapas que compõem o planejamento estratégico estão diretamente relacionadas. Assim, o referido planejamento deve ser desenvolvido considerando as características da empresa, inclusive suas particularidades, o que contribui para o efetivo alcance dos objetivos da entidade.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo contribuíram diretamente para o alcance do objetivo proposto. Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva e exploratória. Para Gil (1995), a pesquisa descritiva detalha as características do estudo. O mesmo autor (2008) considera ainda que o estudo exploratório aproxima os pesquisadores do problema, e pode envolver entrevistas e levantamento bibliográfico. Assim, este artigo descreve o desenvolvimento do mapa estratégico da empresa objeto da pesquisa e aproxima os pesquisadores da realidade da empresa por intermédio das entrevistas realizadas, das participações em reuniões e do acesso aos relatórios gerenciais da empresa objeto do estudo.

Em relação aos procedimentos técnicos, o estudo enquadra-se como estudo de caso. O estudo de caso visa ao aprofundamento de determinado objeto, buscando ampliar e detalhar o conhecimento do pesquisador acerca desse objeto (GIL, 2008). Destarte, os pesquisadores estudaram a empresa procurando conhecer suas rotinas, gestão e estratégias. Assim, foi possível conhecer as informações necessárias para desenvolver o planejamento estratégico e elaborar a proposta de implementação do *Balanced Scorecard*.

A abordagem do problema é classificada como qualitativa. Para Richardson (1999), na pesquisa qualitativa não há a utilização de instrumentos estatísticos na análise de determinado problema. Diante do exposto, verifica-se que os fatos que compõem a pesquisa foram analisados qualitativamente.

No que tange aos instrumentos de coleta de dados, foram utilizados dados primários e secundários. Foram realizadas entrevistas não estruturadas com a equipe administrativa da empresa. Além disso, os pesquisadores acompanharam as reuniões que tinham como pauta o planejamento estratégico da empresa e a definição dos indicadores de desempenho. A empresa disponibilizou os seus controles gerenciais, permitindo o acesso a relatórios operacionais, financeiros, contábeis, entre outros.

As entrevistas e a análise documental foram realizadas no período de 1º de junho de 2014 a 1º de agosto de 2014. Deste modo, as análises foram realizadas com base nas informações divulgadas e coletas na empresa nesse período.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção inicia-se com a caracterização da empresa. Posteriormente, ocorre a apresentação do Planejamento Estratégico e Mapa Estratégico da entidade. Por fim, são evidenciados os indicadores de desempenho e as metas definidas.

##### 4.1 Caracterização da empresa

A empresa estudada foi constituída em 2007 e está instalada na Grande Florianópolis. Atua na prestação de serviços de manutenção e instalação de sistemas de climatização de ambientes. A estrutura administrativa da empresa é pequena, formada pelos dois sócios administradores e um estagiário de nível médio. Utiliza a terceirização dos serviços de contabilidade.

Os principais serviços realizados são: manutenção e instalação de sistemas de climatização em estabelecimentos comerciais e residenciais; e fabricação e instalação de dutos de condução.

Em relação à gestão, a empresa possui característica familiar e não possui um planejamento estratégico definido. Tendo em vista a ausência de ferramentas de gestão, o presente estudo sugere à empresa a implantação do *Balanced Scorecard*.

##### 4.2 Planejamento Estratégico

A empresa não possuía negócio, missão, valores e visão definidos oficialmente. Assim, devido à realização do presente estudo, os sócios da entidade definiram esses itens conforme está exposto no quadro a seguir.

**Quadro 1 – Negócio, Missão, Valores e Visão**

<b>NEGÓCIO</b>	Ser referência na realização de serviços de manutenção e instalação de aparelhos de sistemas de climatização na Grande Florianópolis.
<b>MISSÃO</b>	Proporcionar aos clientes serviços de qualidade com preço acessível à sociedade oferecendo um atendimento que os satisfaça e os fidelize, gerando lucro para empresa e proporcionando o crescimento do negócio.
<b>VALORES</b>	Qualidade; comprometimento; diferencial de preços; responsabilidade social e ambiental.
<b>VISÃO</b>	Ser reconhecida no mercado local, até o ano de 2018, como uma empresa prestadora de serviços de qualidade e com preço diferenciado no ramo de instalação e manutenção de sistemas de climatização.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Posteriormente, a análise do ambiente da empresa foi realizada. Assim, identificaram-se os pontos fortes e fracos da organização, bem como as oportunidades e ameaças relacionadas à empresa. O Quadro 2 apresenta as principais informações evidenciadas na análise do ambiente interno e externo da empresa.

**Quadro 2 - Análise do ambiente interno e externo**

Ambiente Interno		Ambiente Externo	
Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento técnico;</li> <li>• Mão de obra qualificada;</li> <li>• Serviços com preços atrativos;</li> <li>• Atendimento personalizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de ferramentas de gestão;</li> <li>• Empresa de caráter familiar com ausência de definições das funções;</li> <li>• Ausência de um setor comercial eficiente;</li> <li>• Baixo investimento em publicidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carta de clientes;</li> <li>• Aumento do poder de compra das classes C e D;</li> <li>• Mercado à procura de serviço de qualidade com baixo custo;</li> <li>• Licitações com órgãos públicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento de concorrência por meio da prestação de serviço por profissionais informais;</li> <li>• Imagem negativa devido à prestação de serviço por empresas que não são sérias.</li> </ul>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Conforme consta no Quadro 2, a empresa possui pontos fortes e oportunidades que propiciam o seu crescimento no mercado em que atua. Quanto aos pontos fracos e às ameaças identificadas, percebe-se que há a necessidade de a empresa estruturar o seu setor administrativo. Deste modo, a fim de estruturar o planejamento estratégico da entidade, foram discutidos e definidos as iniciativas, as políticas estratégicas e os fatores críticos de sucesso da organização, conforme quadro a seguir.

**Quadro 3 - Iniciativas, políticas estratégicas e fatores críticos de sucesso**

<b>INICIATIVAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo: obter lucro sobre os serviços prestados;</li> <li>• Meta: aumentar a receita bruta fixa mensal da empresa em 15%;</li> <li>• Situação atual: atualmente, a empresa não possui contratos de manutenção mensais, assim sua receita é apenas variável.</li> </ul>
<b>POLÍTICAS ESTRATÉGICAS</b>	Aumentar a receita bruta fixa; manter os padrões de qualidade; melhorar a produtividade; ser referência.
<b>FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO</b>	Mão de obra capacitada; qualidade nos serviços prestados; atendimento diferenciado; cumprimento dos prazos financeiros e de prestação do serviço.

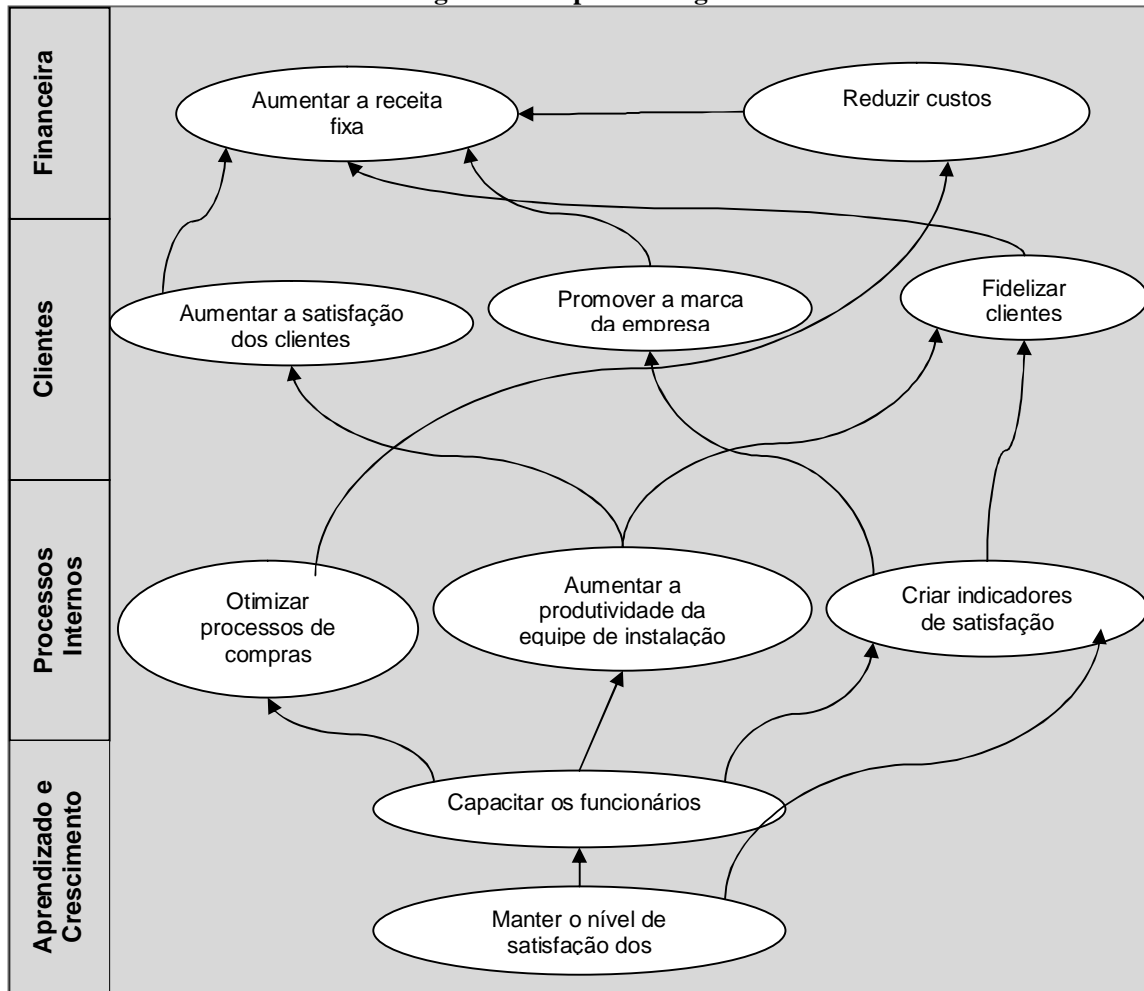
**Fonte:** Dados da pesquisa.

O Quadro 3 evidenciou as políticas estratégicas definidas pela empresa. Após a definição das referidas políticas, a etapa seguinte é composta pela elaboração do mapa estratégico.

### 4.3 Mapa Estratégico

O mapa estratégico da empresa foi elaborado com base nas informações presentes no planejamento estratégico da empresa. Desta maneira, os objetivos foram estruturados em consonância com as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, conforme exposto a seguir.

**Figura 2 - Mapa Estratégico**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

Como visto na Figura 2, foram definidos 10 objetivos estratégicos para a entidade, distribuídos em quatro perspectivas. A construção do mapa estratégico iniciou-se com a perspectiva financeira, como o objetivo principal de aumentar a receita bruta fixa da empresa. Com o intuito de alcançar os objetivos da perspectiva financeira é que foram definidos os objetivos da perspectiva do cliente. A perspectiva do cliente pretende aumentar a receita fixa com base nos seguintes objetivos: aumentar a satisfação dos clientes; promover a marca da empresa; e fidelizar clientes.

A perspectiva de processos internos possui os seguintes objetivos: otimizar processos de compras; melhorar os processos de instalação de aparelhos; criar indicadores de satisfação. Os referidos objetivos servem como base para o alcance dos objetivos das perspectivas financeira e de clientes.

Já a perspectiva de aprendizado e crescimento serve de base para todas as perspectivas. Destarte, os objetivos da referida perspectiva são os seguintes: capacitar os funcionários; e manter o nível de satisfação dos funcionários. Assim, verifica-se que o investimento em capacitação e motivação dos funcionários reflete-se diretamente na melhoria dos processos internos, na percepção dos clientes em relação à empresa e, conseqüentemente, na área financeira.

Considerando que os objetivos da empresa foram definidos, a próxima etapa do



processo contempla a apresentação dos indicadores de desempenho e das metas definidas.

#### **4.4 Definição dos indicadores de desempenho e das metas**

O processo de definição dos indicadores de desempenho ocorreu com a participação da equipe administrativa da empresa. Inicialmente, o processo de escolha dos indicadores de desempenho exigiu uma análise das informações financeiras e não financeiras da entidade, com vistas a verificar a sua utilidade para a implantação do *Balanced Scorecard*. Posteriormente, analisaram-se o planejamento estratégico da organização e os objetivos que estruturaram o mapa estratégico, os quais serviram de base para a definição dos indicadores de desempenho. Os referidos indicadores constam no painel de desempenho da empresa apresentado a seguir.

**Quadro 4 – Pannel de desempenho**

	Objetivos Estratégicos	Indicadores de desempenho	Situação Atual	Metas			Iniciativas
				2015	2016	2017	
Financeira	Aumentar a Receita Bruta Fixa	Percentual da Receita Bruta Fixa em relação à Receita Bruta Total	5%	10%	15%	20%	Investir em pacotes de serviços de manutenção visando ao fechamento de contratos anuais com valor fixo mensal.
	Reduzir os custos	Percentual do custo em relação à Receita Bruta Fixa	50%	40%	35%	30%	Realizar três orçamentos com fornecedores distintos para cada compra.
Cliente	Aumentar a satisfação dos clientes	Percentual de clientes satisfeitos com a qualidade dos serviços prestados	70%	75%	80%	85%	Realizar pesquisa para identificar nível de satisfação.
	Promover a marca da empresa	Percentual da Receita Líquida aplicada em propaganda	1%	2%	4%	5%	Divulgar a marca da empresa nos principais meios de comunicação.
		Percentual de negócios oriundos de indicação de clientes	10%	15%	20%	25%	Incentivar por meio de descontos os atuais clientes a indicar novos clientes.
	Fidelizar Clientes	Percentual de retenção de novos clientes	20%	25%	30%	35%	Fornecer garantia estendida para os clientes novos.
		Nº de clientes que a empresa perde por ano	10	7	5	3	Intensificar programa de Relacionamento com clientes.
Processos Internos	Otimizar processos de compras	Nº de compras emergenciais por mês	10	7	4	1	Vincular as compras com o planejamento de cada serviço.
	Aumentar a produtividade da equipe de instalação	Nº de equipamentos instalados por equipe por dia	2	2	3	4	Realizar agendamento dos serviços executados por localidade.
	Criar indicadores de satisfação	Resultado apurado em pesquisas de satisfação	0	1/ano	2/ano	3/ano	Elaborar pesquisa de satisfação com base nos processos internos.
Aprendizado e Crescimento	Capacitar os funcionários	Horas de capacitação oferecidas por mês	1h/mês	2h/Mem	4h/mês	8h/mês	Realizar pesquisa para identificar a necessidade de capacitação.
	Manter o nível de satisfação dos funcionários	Pesquisa de satisfação	0	1/ ano	2/ano	3/ano	Aplicar pesquisa com o intuito de mensurar o nível de satisfação dos funcionários.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

De acordo com o Quadro 4, o pannel de desempenho da empresa estudada possui oito colunas. A primeira coluna apresenta as quatro perspectivas que compõem o BSC, em seguida

encontram-se os objetivos estratégicos na segunda coluna, os indicadores de desempenho na terceira coluna, e a situação atual da empresa na quarta coluna. A quinta, sexta e sétima coluna informam as metas da empresa de acordo com os períodos de alcance definidos. Por fim, a última coluna aponta as iniciativas definidas pela empresa para alcance dos objetivos.

Cabe destacar que os indicadores presentes no painel de desempenho podem ser modificados conforme a necessidade da empresa. Com a implantação do BSC, a empresa consegue analisar a eficiência de cada indicador e sua contribuição para o alcance dos objetivos propostos.

## 5. CONCLUSÃO

A implementação de uma ferramenta de medição de desempenho em uma organização exige que tanto a equipe de gestão quanto os demais colaboradores estejam envolvidos e empenhados no processo. O *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido por Kaplan e Norton no início da década de 1990 e, dentre as demais ferramentas de gestão, este se destaca por abordar indicadores financeiros e não financeiros.

Outro fator relevante no BSC é o fato de estar embasado em quatro perspectivas, sendo elas: perspectiva financeira; perspectiva do cliente; perspectiva de processos internos; e perspectiva de aprendizado e crescimento. As quatro possuem relação direta e buscam o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos pela empresa.

Assim, o BSC é um ferramenta que possui um campo de aplicação amplo, podendo ser implementada em qualquer empresa, independentemente do seu porte. O presente estudo apresentou a proposta de implementação do BSC em uma microempresa de prestação de serviço de climatização de ambientes.

O desenvolvimento da proposta de implementação do BSC na empresa objeto do estudo exigiu inicialmente a elaboração do planejamento estratégico da organização. Assim, os seguintes pontos foram definidos: negócio, missão, visão, valores e análise ambiental. Posteriormente, por meio das coletas de dados realizadas na empresa, construiu-se o mapa estratégico da entidade.

Com base no mapa estratégico foi elaborado o painel de desempenho. Foram estabelecidos 10 objetivos estratégicos distribuídos nas quatro perspectivas, conforme segue: aumentar a receita bruta fixa; reduzir os custos; aumentar a satisfação dos clientes; promover a marca da empresa; fidelizar clientes; otimizar processos de compras; aumentar a produtividade da equipe de instalação; capacitar os funcionários; e manter o nível de satisfação dos funcionários. Os indicadores de desempenho foram definidos de acordo com os objetivos estratégicos, e, além dos indicadores, foram estabelecidas as metas e foram propostas as iniciativas.

Diante do exposto, constatou-se que o objetivo do estudo foi alcançado. Assim, as etapas que compõem o desenvolvimento do planejamento estratégico e a proposta de implementação do BSC em uma microempresa foram descritas. Evidenciou-se ainda que o BSC trata-se de uma ferramenta útil para a tomada de decisão por parte dos gestores das microempresas.

Cabe destacar ainda que a pesquisa realizada limitou-se à percepção dos pesquisadores e à confiabilidade das informações presentes nos relatórios gerenciais divulgadas pela empresa, pois não foi realizado nenhum estudo para verificar a exatidão das informações fornecidas.

Por fim, este estudo contribui para a realização de outros estudos sobre avaliação de desempenho, principalmente no que tange à aplicação de medidas de desempenho. Sugere-se, ainda, a realização de estudos semelhantes a este em microempresas atuantes em outros seguimentos da economia.

## REFERÊNCIAS

ASSIRI, Ali; ZAIRI, Mohammed; EID, Riyad. How to profit from the *balanced scorecard*: An implementation roadmap. **Industrial Management & Data Systems**, v. 106, n. 7, p. 937-952, 2006.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial**. Conceitos, processos e administração estratégica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BITITCI, U. S.; TURNER, T.; BEGEMANN, C. (2000). Dynamics of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, 20(6), 692–704.

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Congruências e divergências na avaliação de desempenho organizacional em pesquisas publicadas em periódicos nacionais e internacionais. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 9, n. 17, p. 75 – 95, 2010.

COSTA, Ana Paula P. **Balanced Scorecard**: conceitos e guia de implementação. São Paulo: Atlas, 2006.

DAVIS, Stan; ALBRIGHT, Tom. An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. **Management Accounting Research**, v. 15, p. 135-153, 2004.

DIAS, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ENSSLIN, L. *et al.* (2010). ProKnow-C, Knowledge Development Process – Constructivist: processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. Brasil: [s.n.].

FERNANDES, Bruno H. R.; BERTON, Luiz H. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva. 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo (SP): Atlas, 1994. (3ª tiragem, 1995) 207p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HUDSON, M.; BENNET, J. P.; SMART, A.; BOURNE, M. (1999). **Performance measurement in planning and control in SME's**. In K. Mertins, O. Krause, & B. Schallock (Eds.). Global production management. Kluwer Academic Publishers.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapa estratégico - Balanced Scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução SERRA, Afonso Celso da Cunha. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**: Como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente do negócios. Tradução de SERRA, Afonso Celso da Cunha. 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Using the *balanced scorecard* as a strategic management system. **Harvard Business Review**, Boston, Estados Unidos, v.74, n1. pg 76,1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan./feb. 1992.

KENNERLEY, Mike; NEELY, Andy. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 11, p. 1222-1245, 2002.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

LUNKES, Rogério J.; SCHNORRENBARGER, Darci. **Controladoria**: na coordenação dos sistemas de gestão. São Paulo: Atlas, 2009.

NEELY, Andy. The evolution of performance measurement research. Developments in the last decade and a research agenda for the next. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1264-1277, 2005.

MOURA, Luciana Leite. Proposta de Elaboração do Balanced Scorecard em uma empresa de construção civil. 53p. Monografia (Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2010.

NORTHCOTT, D.; SMITH, J. Managing performance at the top: a balanced scorecard for boards of directors. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 7, n. 1, p. 33-56, 2011.

NUDURUPATI, S.S; BITITCI, U.S; KUMAR, V; CHAN, F.T.S. State of the art literature review on performance measurement. **Computers & Industrial Engineering**, p. 279–290, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

RAMPERSAD, H. K. **Scorecard para performance total**: alinhando o capital humano com estratégia e ética empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RICHARDSON, Jarry R. **Pesquisa Social**: Métodos e Técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas,1999.