

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
CEPPAD – CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO  
MBA – GESTÃO ESTRATÉGICA**

**DEIVID RODRIGO CORRÊA**

**BALANCED SCORECARD ADAPTADO PARA IMPLANTAÇÃO EM MICROS  
EMPRESAS: ESTUDO DE CASO DA IMPLANTAÇÃO DO BSC NA BIG FILL  
SONORIZAÇÃO / SOLUÇÕES AUTOMOTIVAS**

**JOINVILLE  
2014**

**DEIVID RODRIGO CORRÊA**

**BALANCED SCORECARD ADAPTADO PARA IMPLANTAÇÃO EM MICROS  
EMPRESAS: ESTUDO DE CASO DA IMPLANTAÇÃO DO BSC NA BIG HILL  
SONORIZAÇÃO / SOLUÇÕES AUTOMOTIVAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito para obtenção do grau de especialista em Gestão Estratégica, no curso de MBA em Gestão Estratégica, setor do Centro de Pesquisa e Pós Graduação em Administração – CEPPAD.

Orientador: Prof. Dr. Egon Walter Wildauer

**JOINVILLE  
2014**

## RESUMO

No Brasil existe o desejo de parte da população em ter seu próprio negócio, neste viés, muitos querem ser empresários para se tornar independente quanto a sua jornada de trabalho, para uma rápida ascensão social, pelo sonho de ser dono de algo, entre outros anseios, na busca pelo sonho muitos acabam empreendendo de forma intuitiva, muitas vezes equivocada, fazendo com que o negócio frequentemente vá à beira da falência, na busca por socorro imediato, muitos empresários contratam consultorias e buscam ferramentas de gestão, que na maioria dos casos não servem para suas realidades, dificultando ainda mais a sobrevivência da empresa. O presente estudo mostra algo similar a essa realidade da administração empírica, onde dois amigos tinham um hobby em comum, que virou um empreendimento, e que em determinado período começou a surgir à necessidade de uma melhor gestão para a sobrevivência da empresa. O estudo de caso da BIG FHILL mostra a implantação do Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de gestão, instrumento este desenvolvido no início dos anos 90, por Norton e Kaplan professores da Harvard Business School. O BSC teve que ser adaptado a realidade da empresa, e para isso foi utilizado como norte os estudos de Ottoboni, Walter e Kliemann que já haviam desenvolvidos modelos de BSC que permitiam maior facilidade de aplicação em micro empresas. Em sua aplicação, o BSC foi dividido em três passos e seis tarefas, que englobaram todos os processos como a sensibilização dos funcionários, a criação do Mapa Estratégico, Missão, Visão, Valores, entre outros itens particulares de cada etapa, por fim o trabalho nos mostra as mudanças conseguidas pela implantação do sistema de gestão, bem como a programação de suas futuras revisões.

*Palavras-Chave: Balance Scorecard, Micro empresas, Gestão.*

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	05
<b>2. HISTÓRIA DA BIG FHILL</b> .....	07
2.1. CRESCIMENTO DA LOJA DE SOLUÇÕES AUTOMOTIVAS .....	08
<b>3. BALANCED SCORECARD</b> .....	09
3.1 PERSPECTIVA DO BSC.....	09
3.2 COMPONENTES DO BSC.....	11
3.3 PROCEDIMENTO PARA IMPLANTAÇÃO DO BSC .....	13
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	22
<b>REFÊRENCIAS</b> .....	24

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil as pequenas e micro empresas surgem muitas vezes por necessidade financeira de seus criadores, por oportunidades de um segmento, pela possível ascensão social, pelo sonho de ser dono do seu próprio negócio, entre outros fatores que movem o desejo de ser um empreendedor. Os micros e pequenos empreendedores brasileiros, diferente de outros países, na grande maioria não verificam o campo de negócio, estratégia de negócio, concorrentes, necessidades de mercado, enfim não estudam e nem planejam aquilo que irão desenvolver, além de terem poucos incentivos do governo e poucas chances de capacitações para aprender a empreender, começando assim de forma equivocada o negócio.

As micro empresas que se aventuram no cenário brasileiro e que conseguem sucesso, em algum momento sentem a necessidade de implantar algum sistema de gestão, neste momento a procura por um especialista é quase certa, porém muitas vezes coibida pelo fator financeiro, fator esse que nas maiorias dos casos já está comprometido com outras necessidades da empresa. Com este panorama os empresários tendem em se auto ajudar, buscando sistemas simples que resolvam seus problemas, e o que encontram com facilidade no mercado são programas complexos, dirigidos a grandes indústrias, com sucesso corroborado por enormes corporações.

O estudo de caso da BIG FHILL retrata toda esta realidade brasileira, com vários agravantes como, falta de registros de clientes e sistemas gerenciais, inexistência de marketing, descontrole fiscal, ausência de históricos de entrada e saída de dinheiro, formalização da empresa incompleta, entre outros problemas, o que tornou o conteúdo desenvolvido mais desafiador. Na busca por metodologias de gestão foram encontrados diversos padrões, poucos se encaixavam no setor de serviços para pequenas empresas, então surgiu a idéia de pegar um modelo mesmo que voltado a grandes indústrias que fosse conhecido e reconhecido, e tentar adaptar na realidade do empreendimento, assim após algumas pesquisas a ferramenta que mais se adequou foi o Balanced Scorecard (BSC) dos Professores Robert Kaplan e David Norton, da Harvard Business School.

Desde início o BSC mostrou-se sempre razoável em interagir com outros mecanismos que pudessem otimizar a gestão, sendo esse um fator que contribuiu para que pudéssemos fazer a melhor aplicabilidade, desenvolvimento e personalização da ferramenta junto a empresa. É importante ressaltar que os empresários sentiam a necessidade de uma gestão e um planejamento estratégico melhor, e que apesar de não colocar em prática tinham bons conhecimentos em gestão, o que facilitou todo processo de introdução e preparação do instrumento. Outro fator decisivo para o sucesso da aplicação do BSC se deu através da construção realizada por todos os integrantes da empresa, fato esse que enriqueceu as discussões e diminuiu possíveis resistências durante processo.

## 2 HISTÓRIA DA BIG FHILL

A história da BIG FHILL é idêntica á muitas outras empresas brasileiras, seus serviços iniciaram sem planejamento prévio, as primeiras atividades eram apenas hobby dos sócios, ninguém imaginava em ter uma empresa, apenas queriam aperfeiçoar seus conhecimentos técnicos e equipamentos, e assim passar bons momentos pela adolescência. Com o passar dos anos a diversão ganhou responsabilidade, e quando perceberam já estavam prestando serviço de forma informal, fato esse que levou a empresa a ser fundada oficialmente em fevereiro de 2012.

Antes de fundar a empresa, o sócio Felipe Augusto Delani trabalhava como ajudante em lojas de som automotivo, e com o passar do tempo migrou para outras áreas sempre no viés de soluções automotivas, Deivid Rodrigo Corrêa era atleta e estudante, tinha como hobby arrumar computador, e fazer festinhas com seu amontoado de caixas de som. Deivid e Felipe reuniram suas forças em meados de 2005, quando iniciaram uma equipe de sonorização, na época Deivid já tocava com certa frequência, enquanto Felipe iniciava suas atividades no campo de festas e eventos.

No final de 2011, Felipe começou a se dedicar somente a empresa de som, e para homenagear o amigo, Deivid deu o nome para o negócio de BIG FHILL, onde BIG do inglês significa grande, e FHILL foi o aportuguesamento de Phil, que em inglês é uma abreviatura de Philip ou Felipe em português. Em fevereiro de 2012, após Felipe estar dedicado somente à empresa e com o nome do empreendimento já escolhido, Deivid abriu uma empresa MEI (Micro empreendedor Individual) dando um caráter mais formal para o negócio.

Em uma de suas reuniões periódicas observaram que a empresa de som precisava de mais fluxo de dinheiro para fazer investimento á curto prazo, foi quando em abriu de 2012, Felipe sugeriu a criação de uma Auto Som, para trabalhar no ramo de sonorização e soluções automotivas, Felipe ficaria responsável pelas atividades da loja, haja vista já ter experiência no ramo, e Deivid ficaria responsável pela parte administrativa, por ter maior traquejo burocrático e já ter emprego fixo.

A BIG FHILL – Car Sound Studio (primeiro nome da loja) foi inaugurada dia 02 de julho de 2012 para gerar receita rápida através do fluxo financeiro e acabou virando o negócio principal, no início eram Felipe e seu irmão Victor que trabalhavam

na loja, gradativamente as demandas foram aumentando, assim como outras necessidades corriqueiras para qualquer negócio.

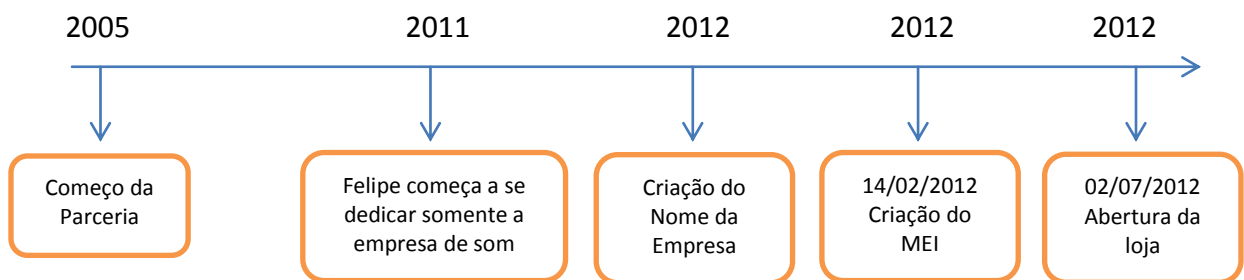


Fig. 1 – Linha do Tempo da empresa

## 2.1 CRESCIMENTO DA LOJA DE SOLUÇÕES AUTOMOTIVAS

Após 2 anos o mix de serviços e o fluxo de clientes cresceram, foi verificado a necessidade e incorporado mais um colaborador em 2013 na loja, o outro viés da empresa, que era a sonorização, acabou ficando em segundo plano voltando a ser apenas um hobby dos sócios. No início de 2014 foi realizada uma parceria com uma mecânica, que trouxe com sigo mais um colaborador. Os serviços aumentaram, porém as rentabilidades dos negócios começaram a diminuir. Durante este período a economia brasileira apontou uma desaceleração (primeiro semestre de 2014), com o aumento de juros e estagnação, criando dificuldades para o negócio, acirrando ainda mais as disputas para angariar novos clientes e manter os que já existiam.

Com o cenário econômico negativo e baixa de serviços, a realidade batia a porta piorando ainda mais a situação que já era ruim pela informalização da gestão da loja, falta de controle da saída do caixa, entre outros problemas. Para não cair na estatística brasileira relatada pelo SEBRAE (2011) onde cerca de 26,9% do total de empresas criadas, deixam de existir no segundo ano após a entrada no mercado (dados de 2008, com empresas criadas em 2006), os sócios começaram a estruturar um novo rumo, e iniciaram a procura de instrumentos para alavancar os negócios e a gestão. A ferramenta escolhida para essa guinada e conseqüentemente para o Planejamento Estratégico da Organização foi o Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan e Norton, professores da Harvard Business School.



### 3 BALANCE SCORECARD (BSC)

O BSC surgiu como um avaliador de desempenho, mas logo se destacou como uma ferramenta de gestão, transcendendo para um Sistema de Gestão Estratégica.

Com a finalidade de apresentar um sistema de avaliação de desempenho que considerasse os indicadores não-financeiros, Robert S. Kaplan e David P. Norton desenvolveram, a partir de estudos realizados junto a grandes empresas norte americanas, o Balanced Scorecard, dentro do qual vinculam-se os diversos indicadores financeiros e não-financeiros aos objetivos estratégicos das organizações, divididos em quatro perspectivas de avaliação: Financeira, dos Clientes, dos Processos Internos e do Aprendizado e Crescimento. Posteriormente o sistema possibilitou novas aplicações, até ser considerado um Sistema de Gestão Estratégica (WALTER; NETO, 2000, p.3).

Kaplan e Norton tiveram a grande sacada de colocar vários indicadores sejam eles financeiros ou não, nos objetivos estratégicos da empresa, e para facilitar a distribuição destes indicadores, os autores utilizaram quatro perspectivas. Nada disso existia de forma sistemática no início dos anos 90, toda essa engenharia começou auxiliar com êxito não só a avaliação de desempenho, mas também os processos decisórios das empresas.

#### 3.1 PERSPECTIVA DO BSC

As quatro perspectivas de avaliação que trazem os indicadores são: Financeira, dos Clientes, Interna da Empresa, e Inovação e Aprendizado. Cada perspectiva recebe os indicadores que mais se adequam a realidade da empresa, fazendo com que o BSC seja montado e utilizado quase que de forma personalizada para cada empresa. “Cada empresa tem que codificar as perspectivas de acordo com as funções centrais que necessitam de análise, de medidas, de avaliação e de gerenciamento estratégico para guiar mudanças nos processos (BRAAM; BENDERS; HEUSINKVELD, 2007; GREILING, 2010; apud BERNARDI, Talita et al, 2012, p. 89).

**-Perspectiva Financeira:** Em muitas empresas a única perspectiva observada é esta, a qual diz respeito ao aumento de receita, retorno sobre ativos, lucratividade, consequências de ações e decisões, etc..., em quase todas as empresas o olhar financeiro é praticamente o mesmo, no BSC a diferença é que não é a única perspectiva e sim parte do conjunto, a qual gestores se baseiam para tomar as decisões.

**-Perspectiva do Cliente:** Os indicadores desta perspectiva estão relacionados à qualidade, relações pessoais, imagem, reputação, preço final, entre outros. Kaplan e Norton (1997, p. 67) afirmam que a empresa deve determinar seu segmento-alvo de clientes e negócios e dispor de um conjunto de medidas essenciais para esses segmentos.

**-Perspectiva Interna da Empresa:** “A perspectiva dos processos internos é elaborada após a perspectiva financeira e dos clientes, pois estas fornecem as diretrizes para seus objetivos (JAURÈS, 2001 apud CIMINO, 2004, p. 28)”. É neste item que são identificados as possíveis melhorias, assim como a busca pela inovação, é uma perspectiva que complementa as anteriores, pois seus indicadores trazem reflexo direto, para os indicadores financeiros e indicadores de clientes, seja ele por conta de redução de custos ou melhoria de processos.

**-Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:** Esta perspectiva trás indicadores (medidas) que auxiliam a avaliação tanto do crescimento quanto da aprendizagem, sendo possível adotar metas em equipes ou individuais. Essa perspectiva se torna muito importante para a perenidade da empresa, visto que através dela acontece a implantação e absorção das práticas cotidianas, que em outro momento se tornará parte do desenvolvimento da empresa.

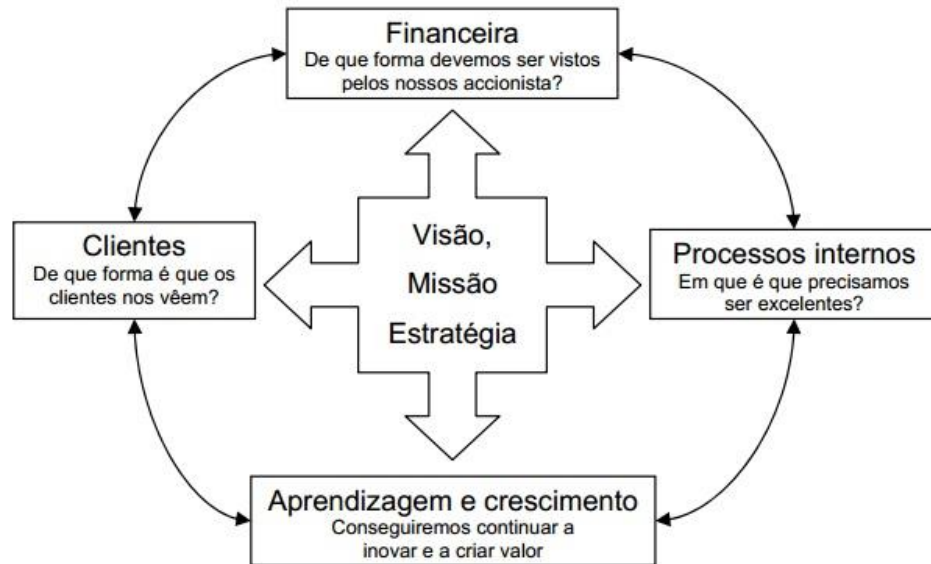


Fig. 2 – Perspectivas do Balanced Scorecard (Fonte: MATOS 2006)

Todas essas perspectivas acabam sendo interligadas formando uma relação de causa e efeito, que direcionam o planejamento estratégico e contribuem para o direcionamento das ações operacionais da empresa.

As quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, de Kaplan e Norton, fornecem um modelo amplo e suficiente que se encaixam os objetivos, indicadores e metas que facilitam a gestão dos negócios das organizações, (...). Essas perspectivas formam um conjunto coeso e interdependente, com seus objetivos e indicadores inter-relacionados e formando um fluxo ou diagrama de causa e efeito que se inicia na perspectiva do aprendizado e crescimento, e termina na perspectiva financeira. (VIECELI, 2010, p. 19)

### 3.2 COMPONENTES DO BSC

Além das perspectivas o BSC é composto por 5 componentes que auxiliam diretamente para o alcance de seus objetivos, esses componentes são os primeiros passos para o sucesso da execução do BSC.

**-Mapa Estratégico:** “O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros” (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 81), desta forma o Mapa faz um papel de guia onde seu fundamento se dá pelos

indicadores que lhe serão atribuídos, através desta ferramenta os administradores conseguem ter um referencial de gerenciamento principalmente para apoiar decisões e ou mudanças na empresa.

**-Objetivo Estratégico:** O Objetivo estratégico está ligado ao alvo principal a ser conquistado, é muito importante que a empresa saiba qual é o seu objetivo estratégico em cada perspectiva, visto que os indicadores são definidos e alinhados para a busca deste item, que faz parte do norte principal da empresa.

**-Indicador:** “Cada indicador do *balance scorecard* se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas conseqüências” (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 81). Por isso da importância do indicador estar atrelado ao objetivo estratégico da empresa.

**-Meta:** A meta é um dos estilingues do BSC, uma meta ousada, porém alcançável, motiva a equipe e impulsiona a empresa. A meta está diretamente atrelada ao indicador que está no mapa estratégico, fazendo parte integrante e principal para a perenidade do BSC, “Para comunicar a necessidade de mudança, os executivos devem estabelecer metas para os indicadores, três a cinco anos à frente, que, se alcançadas, transformarão a empresa” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 235).

**-Plano de Ação:** O plano de ação diz respeito do planejamento da ação para chegar aos indicadores, não adianta ter uma meta, objetivos estratégicos e um plano de ação ineficiente, os 5 itens relacionados aqui interagem e convergem para uma boa execução do BSC, por isso um plano de ação bem executado é providencial para o sucesso do BSC.

Existem muitos modelos conceituais que assemelham e se completam ao BSC, vários destes são utilizados para um melhor entendimento, explanação, demonstração e exposição das idéias e resultados, auxiliando as perspectivas e aos componentes a ganharem forma e dinamismo no dia a dia, dentre eles se destacam Pirâmide da Performance, Tableau de Bord, Modelo de Balanced Scorecard de Maisel, Sustainability Scorecard – SSC, Strategic Activity System – SAS. Como citadas são ferramentas que se completam ao BSC no auxílio de seus componentes, as quais buscam extrair o máximo de

informação e resultados, auxiliando e se completando na prévia da implantação ou no dia a dia da execução do BSC.

### 3.3 PROCEDIMENTO PARA IMPLANTAÇÃO DO BSC

Para implantar o BSC na BIG FHILL será utilizada a metodologia “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” (CIMINO, 2004, p. 71).

A aplicação dar-se-á em três passos, subdivididos em seis tarefas, fazendo com que os funcionários e os proprietários fiquem comprometidos com o scorecard, buscando assim um maior engajamento quanto aos objetivos estratégicos.

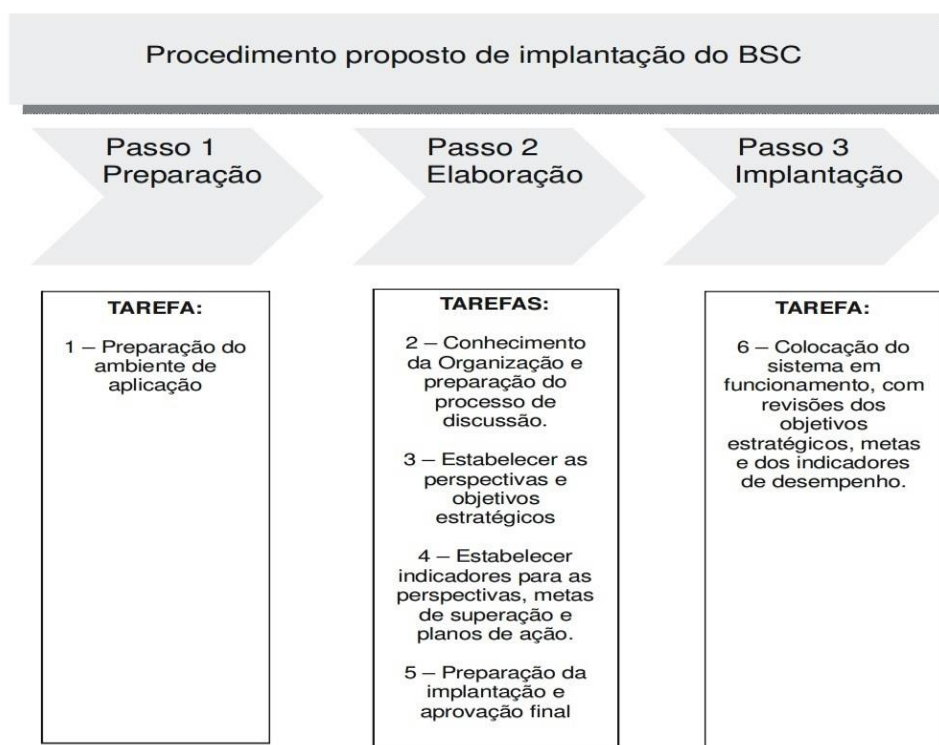


Fig. 3 – Procedimento proposto de implantação do BSC (Fonte: CIMINO, 2004, p. 46)

A 1ª tarefa é a *Preparação do ambiente de aplicação*, que foi facilmente executada, visto a necessidade por mudanças sentida por todos. A abordagem realizada foi à sensibilização dos sócios e divulgação da implantação de um

Planejamento Estratégico, que auxiliará a gestão do empreendimento. Este procedimento foi realizado através de uma reunião com os sócios e os colaboradores.

A **2ª tarefa**, *Conhecimento da Organização e Preparação do Processo de Discussão* foi afundo em vários anseios dos proprietários. Quanto ao *Conhecimento da Organização*, tudo foi muito subjetivo, pois como se trata do setor de serviços, o conhecimento das questões de produtividade e capacidade de atendimento dependerá muito dos serviços prestados. Para dificultar o entendimento deste item, os históricos dos serviços da empresa eram inexistentes, visto que a empresa não dispunha de sistema de gestão.

A outra parte da **2ª tarefa**, *Preparação do Processo de Discussão* teve uma abordagem profunda onde os empresários elencaram 10 pontos que deveriam ser trabalhados discutidos e visualizados no Planejamento Estratégico da empresa. Esses pontos foram levantados de forma empírica apenas pelos proprietários, levando em conta seus objetivos com a aplicação do BSC, e conhecimento formal e informal sobre gestão que os mesmos detinham.

*Pontos levantados para o Processo de Discussão*

<b>O que tem que ser realizado (Identificação Macro)</b>	<b>Como está Hoje (Diagnóstico Atual)</b>	<b>Concorrência (Como está a Concorrência?)</b>	<b>Influência dentro da empresa (O que influência a empresa)</b>
Criar uma Missão, visão e valores para o negócio.	Não existe.	Não tem.	É importante para sabermos o nosso objetivo principal e onde queremos chegar.
Comunicar novas estratégias e alinhar a empresa a elas.	As estratégias fluem conforme o momento do mercado sem que haja um referencial maior.	A concorrência também desenvolve estratégia conforme o momento do mercado.	Existe uma influência quanto a este item, pois alinhar a empresa as estratégias é criar objetivos para o futuro.
Procurar gerar oportunidades de crescimento. (FCS)	Existe essa procura, mas sem embasamento em indicadores.	A Concorrência faz igual a BIG FHILL	É relevante gerar oportunidades para a perenidade da empresa.
Oferecer aos clientes produtos e serviços personalizados com alto valor agregado. (FCS)	Já existe á procura por produtos e serviços personalizados.	A concorrência não trabalha neste viés.	Para realizarmos estes serviços é necessária uma maior qualificação da empresa.
Dizer onde devemos competir e que clientes devemos conquistar. (FCS)	Este item não é claro dentro da empresa.	Os concorrentes não possuem essas definições.	Este item se faz necessário para saber quais clientes e segmentos que a empresa deseja.

Realizar o planejamento e orçamento. (FCS)	Não é realizado.	Os concorrentes não realizam.	É fundamental ter um planejamento e um orçamento, visto que sem estes itens você pode levar à empresa a falência.
Desenvolver o feedback e aprendizado. (FCS)	Não é realizado.	Os concorrentes não realizam.	É necessário ouvir clientes e funcionário para a busca da melhoria contínua bem como buscar o aprendizado constante, desta forma a empresa conseguirá sempre estar em processo de evolução.
Melhorar e informatizar os processos internos. (FCS)	Não existe esta prática.	Alguns dos concorrentes utilizam programas como recursos de gestão.	A informatização dos processos internos contribuirá para a melhor gestão da empresa.
Utilizar o BSC para induzir uma mudança organizacional	O BSC não existe hoje na empresa.	Os concorrentes quando no muito possuem programas de gerenciamento, para fazer suas gestões.	O BSC vai auxiliar através de seus indicadores, no qual naturalmente irá construir uma mudança gradual dentro da empresa.

Quadro 1 – Pontos levantados para o Processo de Discussão

Podemos observar que durante o levantamento dos pontos do processo de discussão foram mencionados itens que são preponderantes para o Fator Crítico de Sucesso, esses temas estão destacados com a sigla (FCS) no final das frases, isto chama a atenção em dois aspectos, o 1º pela bagunça gestacional da empresa, e o 2º pela identificação dos empresários quanto ao ponto de necessidades.

Para completar a primeira parte da **2ª tarefa** (*Conhecimento da Organização*), utilizamos as informações levantadas para o Processo de Discussão para desenvolver a Missão, Visão, Negócio e Valores da empresa assim como o Mapa Estratégico, que não existia. Essa ação foi realizada por todos os colaboradores e sócios, no desenvolvimento foi pedido a todos os presentes para pensar no longo prazo, para assim construir os itens mencionados, e após a finalização de sua composição encerrar a **2ª tarefa**.

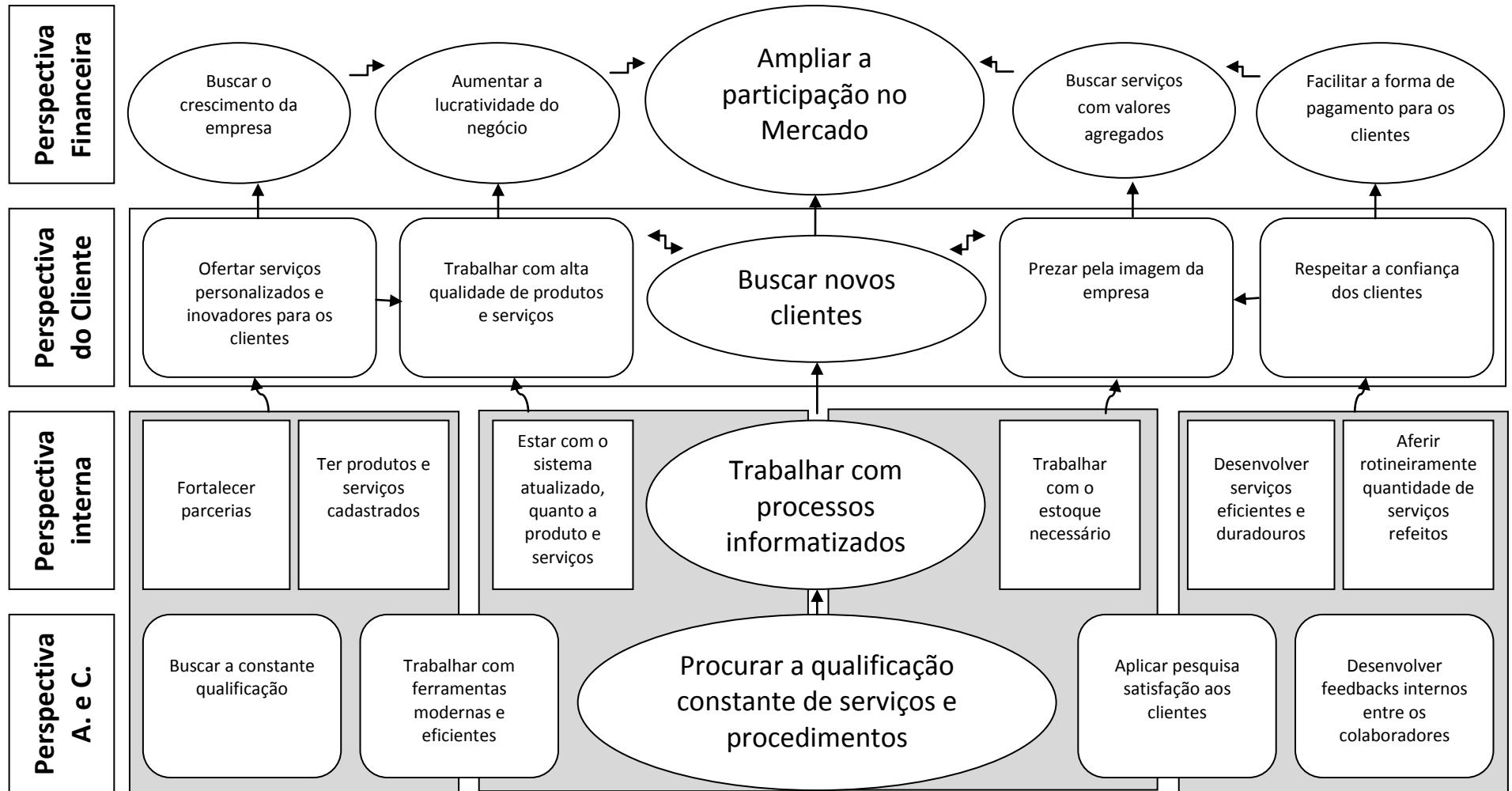
## BIG FHILL - Missão, Visão, Negócio e Valores da Empresa

<p><b>Missão</b> (Por que existimos)</p> <p>Entregar soluções em serviços de instalações de peças e acessórios automotivos, visando à satisfação dos nossos clientes, colaboradores e fornecedores.</p>
<p><b>Visão</b> (O que queremos ser)</p> <p>Entregar para o cliente qualidade acima do que o mercado exige através de vendas e serviços no ramo automotivo na região de Joinville/SC.</p>
<p><b>Valores da empresa</b> (No que acreditamos)</p> <p>Ética nos negócios;          Qualidade na Entrega de Serviços;          Fornecer produtos de Qualidade;          Qualificação dos profissionais;          Ter os Clientes como parceiros;</p>
<p><b>Nosso negócio é</b> (posicionamento da empresa)</p> <p>Venda e Instalação de acessórios e serviços automotivos de alta qualidade.</p>

Quadro 2 – Missão, Visão, Negócio e Valores da Empresa

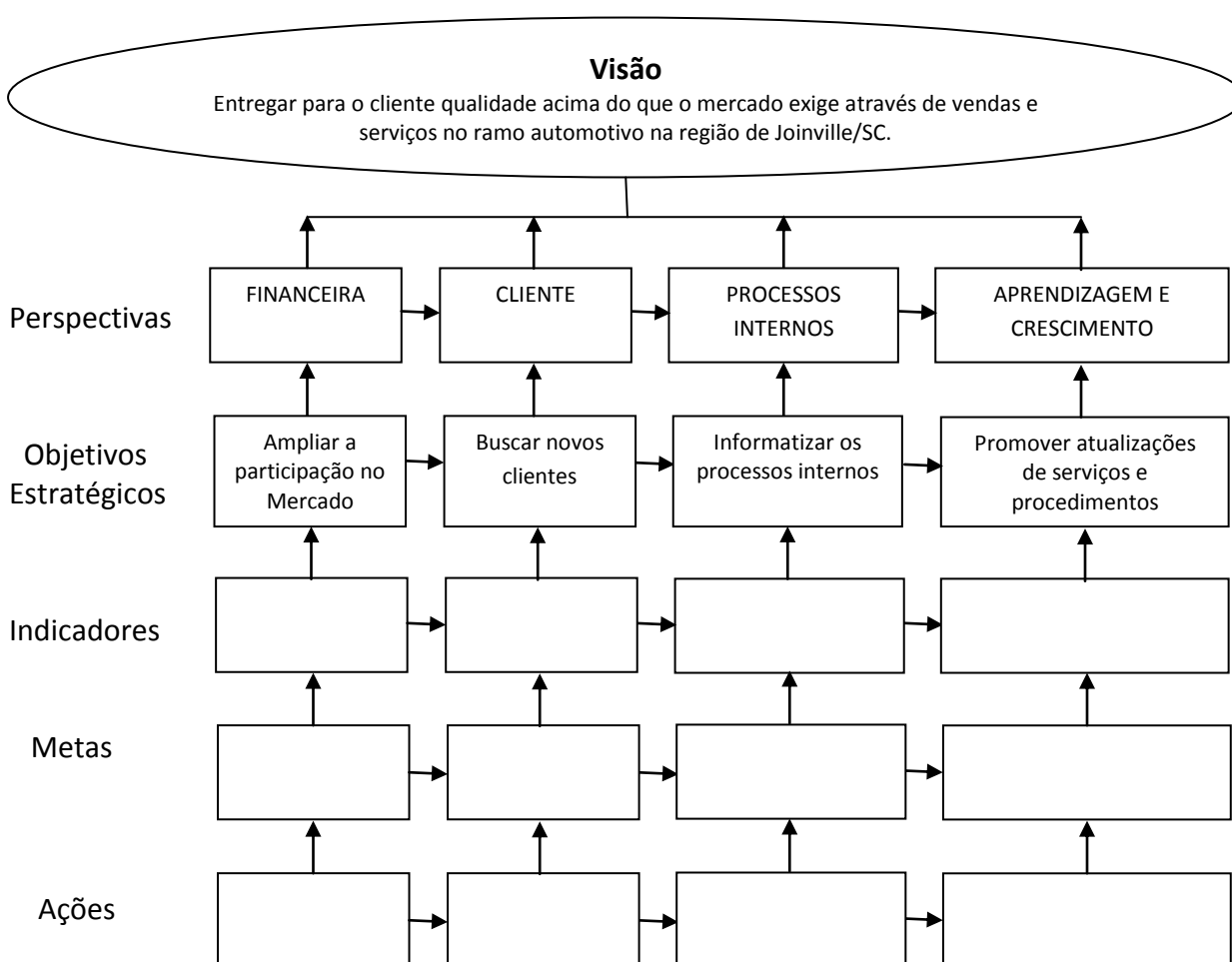


### Mapa Estratégico BIG FHILL



Quadro 3 – Mapa Estratégico da BIG FHILL

A partir da **3ª e 4ª tarefas** que são respectivamente: **3ª – Estabelecer as Perspectivas e Objetivos Estratégicos**, **4ª – Estabelecer Indicadores para as perspectivas, metas de superação e planos de ação**, começará o estágio de aplicabilidade do BSC. A **3ª tarefa** foi aplicada apenas aos sócios da empresa, apenas a **4ª tarefa** em diante foi aberto novamente aos funcionários da empresa. Abaixo segue a **3ª tarefa** preenchida pelos empresários, as quais têm o destaque apenas das perspectivas e objetivos estratégicos já preenchidos, o restante será preenchido em reunião com todos os colaboradores, lembrando que este item teve sua base na **2ª tarefa**.



Quadro 4 – Quadro do BSC adaptado - BIG FHILL em construção

Neste momento da construção do BSC, foi elencado apenas um objetivo estratégico para cada perspectiva, para facilitar a compreensão da **4ª tarefa** que é estabelecer indicadores e metas, a qual será realizada por todos da empresa, também foi um pedido dos empresários, para facilitar o

entendimento dos colaboradores, neste processo de implantação da nova gestão.

Abaixo segue o Quadro da **4ª tarefa** já preenchido, com a colaboração de todos os membros da empresa. Foram entregues 4 modelos em branco, um para cada pessoa, e explicado os itens que já haviam sido preenchidos (Perspectivas e Objetivos Estratégicos), os colaboradores tinham como desafio apenas preencher os indicadores que acreditavam serem mais importantes, e como chegar nesses indicadores (plano de ação). Cada qual preencheu conforme seu entendimento, após o término todos comentaram o que tinham desenvolvido, e começaram um trabalho de construção para uma única formatação.

#### Estrutura do Balanced Scorecard proposto por Kaplan e Norton

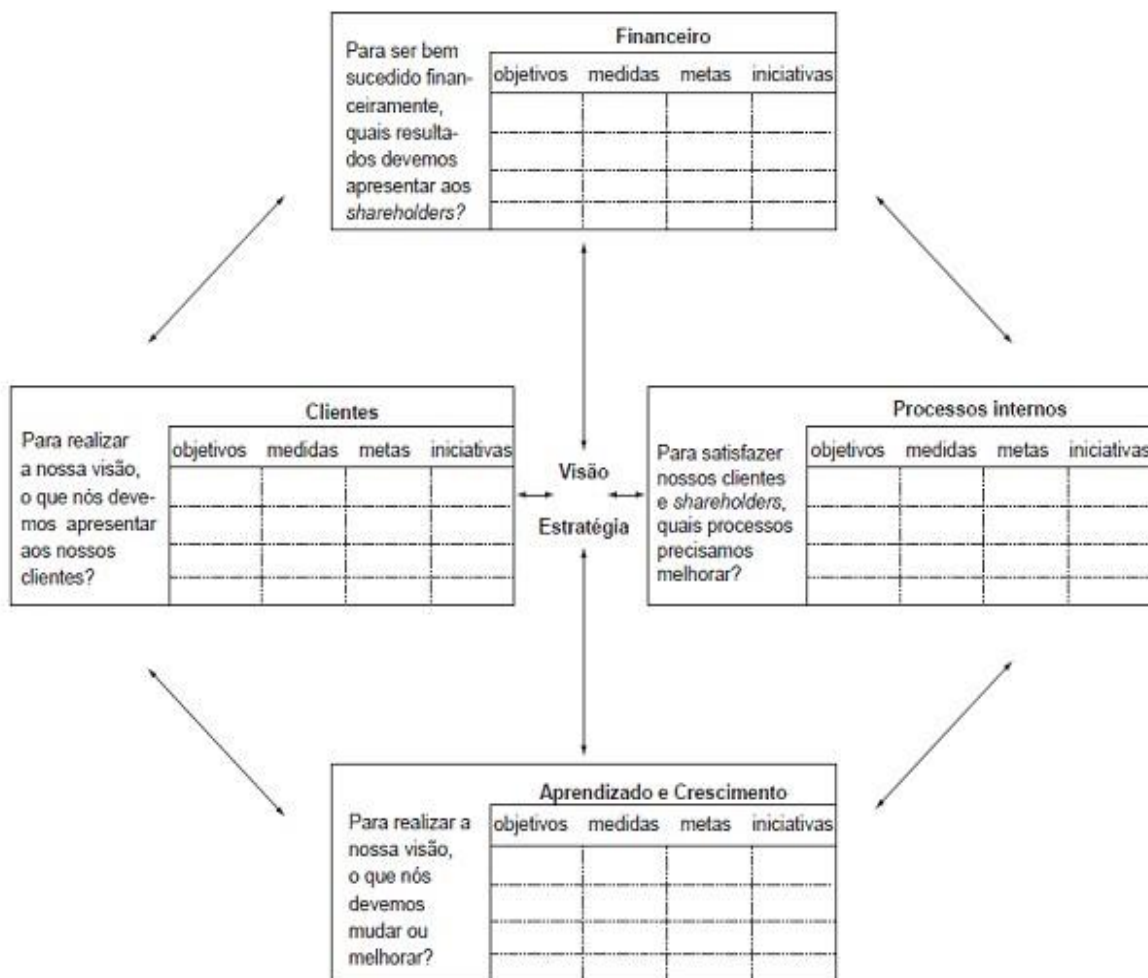
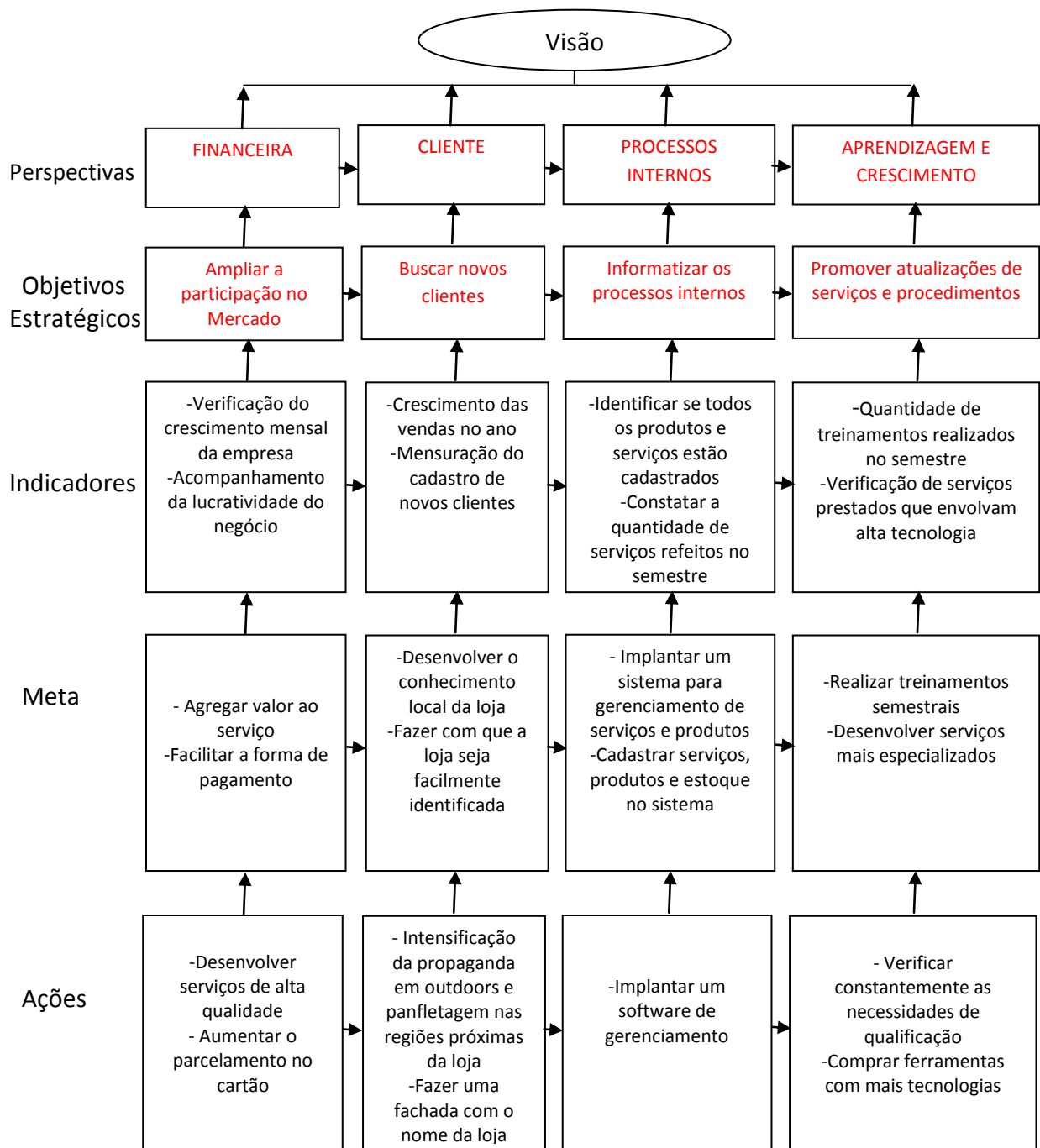


Fig. 4 – Estrutura do Balanced Scorecard (KAPLAN; NORTON, 1997, p.10).

*Estrutura do BSC adaptado e construído pelos colaboradores da Big Fhill*



Quadro 5 – Quadro do BSC - BIG FHILL preenchido

A 4ª tarefa foi muito produtiva e surpreendente para os sócios, pois afloraram várias discussões, fazendo transparecer os problemas e possíveis soluções para a nova gestão da empresa. Os proprietários optaram por um BSC mais enxuto e objetivo vindo de encontro com o que propunha os estudos de Ottoboni (2002), Walter e Kliemann (2000), pelo menos até a sua primeira

revisão, o que deixou a **4ª tarefa** mais difícil, pois foram abordados e aprofundados muitos assuntos.

A **5ª tarefa**, que diz respeito à *Preparação da Implantação e aprovação Final (do BSC)*, e **6ª tarefa** que é a *colocação do sistema em funcionamento com revisões dos objetivos estratégicos, metas e dos indicadores de desempenho*, ocorreram em uma reunião após a confecção do Quadro da **4ª Tarefa**. Para consolidar estas etapas, foi proposto a confecção de um quadro de revisões, para firmar o BSC como implantado e aprovado. O maior receio dos empresários era a culturalização do processo por parte dos funcionários, por isso programaram as primeiras revisões para os primeiros meses após a implantação do BSC, e desenvolveram um cronograma de 6 anos para os demais acompanhamentos.

#### Programação das revisões dos objetivos estratégicos, metas e dos indicadores de desempenho

Implantação do BSC dezembro de 2014						
Revisões						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Janeiro						
Fevereiro						
Março	x					
Abril						
Mai						
Junho	x	x	x	x	x	x
Julho						
Agosto						
Setembro	x					
Outubro						
Novembro						
Dezembro	x	x	x	x	x	x

Quadro 6 – Calendário das revisões do BSC

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O BSC se mostra uma ferramenta de gestão flexível com aplicações variadas, neste contexto a qual foi desenvolvido onde inexistia gestão, foi se moldando conforme o construtivismo de sua criação, em um olhar macro a BIG FHILL obteve avanços significativos em sua gestão e cultura organizacional, como por exemplo, á implantação de sistemas para gerenciamento de entradas e saídas financeiras, cadastramento de clientes, organizações de produtos, compra de ferramentas modernas, calendário de treinamentos, feedback dos funcionários e clientes, foco nos serviços estratégicos, marketing da empresa, colocação de facilidades para pagamentos, entre outros avanços.

Os avanços ocorreram, pois conforme as etapas avançavam eram discutidos os problemas e possíveis soluções com todos os colaboradores e sócios da empresa, o que facilitou a identificação das dificuldades e soluções para o empreendimento. Durante a construção os negócios foram se convergindo ao BSC que estava sendo construído, isso se deu através do desenvolvimento do Quadro da **4ª Tarefa** (BSC), o que foi positivo para a identificação de uma nova gestão por parte dos funcionários.

Para conseguir atender as demandas do Balanced Scorecard, foi instalado um sistema completo para a gestão da empresa, a qual fez uma ligação direta com muitos indicadores do BSC, e abriu oportunidades para incluir outros em suas revisões, após este primeiro passo, foi realizado um alinhamento de serviços, onde identificou que a empresa trabalha com o maior numero de serviços especializados na região, porém com ferramentas ultrapassadas para este cenário, então foi dada a atenção aos serviços ligados ao Negócio da empresa e atualizado todo ferramental para este fim. A empresa carecia de uma fachada e de propagandas diversas em sua região, para este item foi programado panfletagens mensais durante um período de 01 ano, e iniciou a tramitação legal para a liberação da colocação da fachada.

O item mais delicado foi à questão de qualificação e aperfeiçoamento dos funcionários, considerando que todos têm uma grande expertise no que executam, foi sugerido então cursos na linha de vendas e comunicação com o cliente, para desta forma conseguir contribuir transversalmente para outros

indicadores. Em uma das últimas reuniões foi solicitado pelos colaboradores dois itens, o primeiro uma secretária para facilitar as questões de criação de ordem de serviços e auxiliar na execução dos trabalhos e pedidos aos fornecedores, e o segundo, o real funcionamento da sala de espera para que os clientes pudessem esperar de forma mais confortável, a mesma estava sem identificação, sem televisão e sem ar condicionado. As solicitações foram acatadas, a secretária foi direcionada e acomodada para trabalhar dentro da sala de espera, para desta forma realizar o primeiro atendimento aos clientes, abertura de ordem de serviços, alimentação do sistema e os tramites legais da empresa.

O maior desafio para BIG FHILL será a busca constante pelo aprimoramento do BSC, a empresa terá que viver isso diuturnamente para que suas mudanças sejam efetivas e eficientes, é fato que neste primeiro momento as mudanças criaram um novo clima nos negócios, porém é relevante manter os pés no chão e seguir a risca o que foi levantado, abordado e arrumado, para desta forma culturalizar as mudanças constantes, assim como também é imprescindível ter revisões críticas e perenes para o sucesso constante da empresa.

## REFERÊNCIAS

BERNARDI, Talita; SILVA, Iris Bento da; BATOCCHIO, Antonio. **Roteiro para Implantação de Balanced Scorecard: Estudo de Caso em Pequena Empresa.** Revista de Ciência & tecnologia, v. 17, n. 33, p. 87-102 jan./jun. 2012.

CIMINO, Julio Cezar da Silva. **Implantação do Balanced Scorecard (BSC) em Pequenas Empresas : Um Estudo de Caso em uma Empresa de Serviços em Juiz De Fora –Mg.** Florianópolis, 2004. 99 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção - UFSC/EPS, Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: BALANCED SCORECARD.** 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o BALANCED SCORECARD prosperam no novo ambiente de negócios. 8. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MATOS, Luis Filipe. **A Utilização do Balanced Scorecard para Monitorar o Desempenho de um Hospital.** Braga, 2006. 116 p. Dissertação (Mestrado de Sistemas de Informação) - Escola de Engenharia - Universidade do Minho - Portugal, 2006.

SEBRAE. **“Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil”.** Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae - Unidade de Gestão Estratégica – UGE. Brasília, 2011.

VIECELI, Dayane. **Planejamento Estratégico e Financeiro para Micro, Pequenas e Médias Empresas.** Videira, 2010. 106p. Trabalho de Conclusão (Especialização em Administração Estratégica e Financeira) – Programa de pós-graduação – UNOESC, Universidade do Oeste de Santa Catarina, 2010.

WALTER, Fábio; NETO Francisco José K. **Uma Proposta de Metodologia de Elaboração do "BALANCED SCORECARD".** VII Congresso Brasileiro de Custos – Recife, PE, Brasil, 2 a 4 de agosto de 2000.