



APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD – (BSC) COMO FERRAMENTA DE GESTÃO GERENCIAL NUMA DISTRIBUIDORA DE INSUMOS AGRÍCOLAS DE MOSSORÓ-RN: um estudo de caso

*Amanda Gomes de Assis¹
Rita Maria G. dos Santos²*

Resumo

As mudanças no cenário mundial em termos de tecnologia, economia, sociedade, forçam as organizações a buscarem novas habilidades para adequar sua gestão e auxiliar na avaliação de seu desempenho. É conveniente nesse cenário de transformações a implantação de ferramentas de gestão estratégicas como o Balanced Scorecard (BSC), que é um sistema que deve ser implantado de acordo com a estratégia, visão e missão da empresa, com o intuito de colocar em prática o que está estabelecido nesses três pilares. A problemática proposta neste artigo está direcionada em verificar: o Balanced Scorecard aplica-se como ferramenta de gestão estratégica em uma pequena empresa na cidade de Mossoró-RN? Tem como objetivo geral apresentar uma proposta de implantação do BSC numa distribuidora de insumos agrícola estabelecida na cidade de Mossoró-RN. Como objetivos específicos: demonstrar a aplicabilidade do BSC numa pequena empresa; e evidenciar a importância dos aspectos não-financeiros, adequando-os a estratégia da empresa. A metodologia aplicada qualifica-se como estudo de caso. Para o referencial teórico foi realizada pesquisa bibliográfica de caráter exploratório. As informações da empresa foram coletadas através de entrevista semiestruturada com o proprietário. Como resultados estão apresentados: as estratégias, os objetivos e os indicadores nas quatro perspectivas do BSC, evidenciando a possibilidade de implantação desse sistema de gestão numa pequena empresa. É importante ressaltar que algumas das ações sugeridas por esse trabalho foram implantadas, proporcionando resultados satisfatórios.

Palavras-Chave: Estratégia. Missão. Visão. Balanced Scorecard.

Abstract

Changes on the world stage in terms of technology, economy, society, among others, forcing organizations to seek management tools that assist in the evaluation of their performance and enable longevity. It is appropriate in this competitive scenario the implementation of strategic management tools such as Balanced Scorecard (BSC), which is a system that must be implemented according to the strategy, vision and mission of the company, in order to put

¹ Discente do Curso de Especialização em Segurança do Trabalho da Faculdade do Vale do Jaguaribe e Graduada em engenharia de produção pela UFERSA. E-mail: amandagdassis@gmail.com.

² Docente do Curso de Administração da Faculdade de Ciência e Tecnologia Mater. E-mail: ri.tamaria.18@hotmail.com.

into practice what is established in these three pillars. The issue proposed in this article is directed to check: the Balanced Scorecard applies a strategic management tool for a small business in the city of Mossoro-RN? It has the general objective to present a BSC implementation of a proposed distribution of established agricultural inputs in the city of Mossoro-RN. Specific objectives: to demonstrate the applicability of the BSC in a small company, and highlight the importance of non-financial aspects, adapting them to the company's strategy. The methodology applied qualifies as a case study. The company's information was collected through semi-structured interview with the owner. For the theoretical literature search was conducted exploratory. The results are presented: the strategies, objectives and indicators in the four BSC perspectives, highlighting the possibility of implementing this management system in a small business. It notes that some of the actions suggested by this work were established, providing satisfactory results.

Keywords: Strategy. Mission. Vision. Balanced Scorecard.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as profundas mudanças na sociedade, economia, tecnologia e política indicam que as organizações precisam ampliar suas habilidades e buscar ferramentas que possibilitem avaliar seu desempenho, sejam eles financeiros ou não-financeiros. No mercado globalizado, independente do porte ou da localização, as empresas necessitam medir sua eficiência e eficácia. Para isso, os indicadores de desempenho são variáveis essenciais.

O desafio consiste em identificar métodos de avaliação de desempenho capazes de produzir informações que apresentem os fatores de sucesso da empresa e possibilitem que o todo organizacional possa atingir seus objetivos, tanto as metas internas como as externas, fortalecendo assim os elementos essenciais no desenvolvimento da organização para fomentar seus resultados.

O BSC é uma metodologia que integra a estratégia da empresa às ações concretas (Kaplan e Norton, 1997). Nos últimos anos, o conhecimento de novas técnicas de implementação e manutenção de estratégias gerenciais veem se tornando fundamental no desempenho empresarial. Micro e pequenas empresas dificilmente fazem uso de tais ferramentas, a começar pela empresa objeto de estudo desse trabalho, que não utiliza nenhuma ferramenta de gestão gerencial com a amplitude do BSC.

A problemática proposta neste artigo está direcionada em verificar: o Balanced Scorecard aplica-se como ferramenta de gestão estratégica em uma pequena empresa na cidade de Mossoró-RN?

Tendo como objetivo principal apresentar o Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de gestão estratégica para uma pequena empresa do ramo de distribuição de insumos agrícolas. Os objetivos específicos são: demonstrar a aplicabilidade do BSC numa

pequena empresa; e evidenciar a importância dos aspectos não-financeiros, adequando-os a estratégia da empresa objeto desse estudo.

Manifesta-se a necessidade de apresentar esta metodologia como um sistema de gestão estratégica abrangente, que atende as expectativas financeiras, como também os aspectos não-financeiros; aspectos esses não menos importante em termos econômicos.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

O BSC é uma ferramenta de gestão que deve ser implementada em concordância com a estratégia da empresa, ou seja, antes de implantar esse sistema se faz necessário que a empresa saiba onde se encontra (tempo e espaço), aonde aspira chegar, quais seus pontos fortes e fracos, onde estão suas ameaças e suas oportunidades. A missão e a visão da empresa, também, devem estar definidas e disseminadas, de forma que cada colaborador saiba qual é o seu papel nesse cenário e assim possa se tornar um facilitador para que a empresa possa atingir seus objetivos (LOBATO et al., 2003).

Considera-se estratégia, de acordo com Kotler e Keller (2012), como um plano de ação para atingir os objetivos da empresa. Assim, todos os negócios devem preparar estratégias. Maximiano (2011), apresenta estratégias genéricas, que são chamadas assim porque se aplicam a qualquer empresa. São elas: estratégias competitivas de Porter, estratégias de crescimento de Ansoff, inovação, oportunidade, estabilidade, redução de despesas reação e cooperação. Kotler e Keller (2012), definem as estratégias competitivas de Porter como:

Liderança total em custos: a empresa se esforça para produzir e distribuir a custos menores. Diferenciação: concentra-se em um desempenho superior em uma área importante de benefício ao cliente, valorizada por grande parte do mercado. Foco: concentra-se em um ou mais segmentos estreitos de mercado, passa a conhecê-los intimamente e busca ou a liderança em custos ou a diferenciação dentro desse segmento-alvo (KOTLER, KELLER, 2012 p. 53).

Maximiano (2011), apresenta outras estratégias genéricas conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Estratégias Genéricas.

<i>Estratégia</i>	<i>Definição</i>
Estratégias de crescimento de Ansoff	Penetração no mercado Desenvolvimento de mercado Desenvolvimento de produto Diversificação
Inovação	Liderança do processo de criação de novos produtos
Oportunidade	Aproveitamento de determinadas situação ou períodos
Estabilidade	Manutenção do nível de desempenho atual
Redução de despesas	Diminuição de custos e eliminação de desperdícios
Reação	Ação dependente do comportamento dos concorrentes
Cooperação	União de forças com os concorrentes

Fonte: Maximiano (2011, p. 75).

Essas estratégias são o ponto de partida para o desenvolvimento das ações estratégicas. A escolha de uma ou uma combinação delas depende dos objetivos, da missão e visão do negócio. A estratégia faz parte de um plano, mais especificamente chamado de planejamento estratégico. O planejamento estratégico conceitua-se como:

O processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. É normalmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória (OLIVEIRA, 2007, p. 17).

Inicia-se o planejamento estratégico pela missão e a visão da empresa, pois estas diretrizes devem atuar juntas para que o resultado seja satisfatório. Para que isso aconteça a empresa precisa implantar ferramentas como o BSC. As estratégias para formação da visão e missão dependem daquilo que a empresa faz com suas competências e do surgimento de outras capacidades e/ou negócios.

Lobato et. al. (2003, p. 40), contextualiza a visão da empresa como: “definida pelo líder, mas, na organização visionária, existe o líder dos líderes que implementa a visão de forma participativa” e continuam conceituando a missão como:

A razão de ser da organização, a função que ela desempenha no mercado para tornar-se útil e justificar seus lucros perante os acionistas e a sociedade em que atua. Tal como no caso da visão, existe uma ampla variedade de abordagens para se definir a missão. Alguns preferem explicar detalhadamente como alcançar o sucesso e como medi-lo; outros sintetizam a missão numa única frase. (LOBATO et al. 2003, p. 40)

O que é possível evidenciar, analisando esses conceitos é que definir a visão e a missão da empresa não é uma tarefa fácil. Mas apenas assim, após determinar estas metas se pode construir uma organização, estabelecer políticas, concentrar recursos e desenvolver estratégias, ou seja, começar a trabalhar para atingir os objetivos econômicos, financeiros e não-financeiros da empresa.

Outro ponto que merece um destaque é a dependência correlacionada entre esses três fatores, (missão, visão e estratégia), ou seja, pode-se considerar que o planejamento estratégico é a operacionalização da missão e visão, e a estratégia é o caminho para a realização dos objetivos da empresa. Medir o desempenho para saber se está no rumo com a finalidade de concretizar tais variáveis é uma necessidade básica da organização.

1.2 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

A necessidade de medir o desempenho nas empresas é perceptível; entretanto é imperativo também estabelecer objetivos para tal avaliação, ou seja, é importante conhecer o que está por traz dessa medição, medir por medir não é vantajoso. De acordo com Kiyari (2001, p. 25,) a medição de desempenho se justifica para “[...] melhorar a compreensão organizacional de sua realidade, permitindo que melhores decisões e ações sejam tomadas no futuro”. Corrobora com essa ideia Carvalho e Pereira (2007, p. 2) quando afirmam que os indicadores de desempenho “constituem-se de um conjunto de informações capazes de favorecer as atividades empresariais”.

A mensuração de desempenho visa fornecer uma indicação para os gestores, do que e como os fatos ocorreram, para que o sistema possa ser continuamente melhorado e os membros da empresa possam estar alinhados em direção aos objetivos estratégicos. Um sistema de mensuração deve coletar, acumular e organizar dados, além de comunicar os

resultados de forma rápida e clara, permitindo a cada membro da organização tomar as providências necessárias à melhoria do desempenho da empresa.

A medição de desempenho eficiente utiliza-se de indicadores financeiros e não-financeiros. Os indicadores financeiros de acordo com Carvalho e Pereira (2007), baseiam-se nas demonstrações contábeis e financeiras. Já os indicadores não-financeiros, segundo Oda e Marques (2007), constituem-se em explorar o potencial intangível das empresas como os clientes e o capital intelectual, dentre outros.

Os indicadores de desempenho não-financeiros estabelecidos com ênfase no capital humano das empresas direcionam-se às questões como o desempenho, a capacitação e a satisfação dos funcionários, bem como a adequação das ferramentas utilizadas no desenvolvimento de suas atividades. Vale ressaltar que o controle desses pontos deve estar direcionado aos resultados pretendidos pela organização.

Considera-se que diante de uma nova realidade organizacional, a medição de desempenho precisa evoluir, e para tanto é necessário verificar os aspectos financeiros e não-financeiros. A partir dessa reflexão enfatiza-se:

Sob esse aspecto, é possível afirmar que no cenário atual das empresas o uso de medidas de desempenho financeiras e não-financeiras pode beneficiar a estratégia organizacional. Entretanto, a utilização de medidas inerentemente financeiras voltadas para características tangíveis é um processo limitado. Desta forma, acredita-se que a utilização de novas medidas de desempenho é um fator que gera vantagem competitiva. Neste entendimento, para obter o sucesso empresarial, é preciso cada vez mais tentar reconhecer, mensurar e evidenciar a capacidade dos ativos intangíveis (CARVALHO e PEREIRA, 2007, p. 4).

Após a convicção de avaliar o desempenho da empresa mesclando indicadores financeiros e não-financeiros, o próximo passo é optar pela ferramenta que facilite este encargo. O (BSC) exerce essa função, na medida em que propõem objetivos e medidas de controles que possibilitam a coerência entre a estratégia organizacional e as ações operacionais.

Concordam com essa afirmação Gassenferth e Machado (2007, p. 36), quando dizem que a avaliação de desempenho deve: “[...] alinhar as medidas com os objetivos e as estratégias organizacionais.” É esse o resultado que o BSC propõe viabilizar o planejamento, ou seja, o alinhamento da estratégia organizacional com as metas estabelecidas.

1.3 BALANCED SCORECARD (BSC)

O Balanced Scorecard (BSC) foi desenvolvido por Kaplan e Norton, na década de 90, com o intuito de apresentar uma metodologia de avaliação de desempenho abrangente, pois acreditavam que os métodos, na época existentes, não atendiam aos novos rumos da dinâmica empresarial (LOBATO, 2003).

Kaplan e Norton (1997, p. 19) afirmam que o Balanced Scorecard é “um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia”. E complementam afirmando que essa ferramenta pode ser utilizada para:

Estabelecer e obter consenso com relação à estratégia; Comunicar a estratégia a toda empresa; Alinhar as metas departamentais e pessoais a estratégia; Associar os objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e orçamentos anuais; Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas; Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas; Obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 19)

O BSC é uma metodologia que disponibiliza meios de avaliação, através da definição de metas que corroboram com a estratégia da empresa, e administração de variáveis de controle para que a empresa verifique seu desempenho ao longo do tempo. A ideia principal desse sistema é conduzir a estratégia da empresa com as atividades operacionais, ou seja, são as ações que a empresa precisa tomar para concretizar a estratégia estabelecida. O BSC pode ser considerado como:

[...] um sistema de integração da gestão estratégica a curto, médio e longo prazos visando o aprendizado e o crescimento organizacionais. Complementa as demais ferramentas existentes e assegura a implementação da estratégia, permitindo a correção dos rumos. O BSC é uma ferramenta importante para o controle e o alinhamento estratégico da organização. Há várias razões que levam os estrategistas a implementar o BSC, como: obter clareza à estratégia do negócio, dar foco ao negócio, educar a organização, entre outros (LOBATO et. al, 2003, p. 106).

O Balanced Scorecard constitui a primeira tentativa sistemática de desenvolver um projeto para o sistema de avaliação de desempenho que enfoque os objetivos da empresa, a coordenação da tomada de decisão individual e a provisão de uma base para o aprendizado organizacional (FILGUEIRAS, BARROS e GOMES, 2010, p. 47).

O Balanced Scorecard (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992, resultou da necessidade de captar toda a complexidade da performance da organização e tem sido ampla e crescentemente utilizado em empresas e organizações. Entre suas contribuições estão a composição e a visualização de medidas de performance que refletem a estratégia de negócios da empresa (FILGUEIRAS, BARROS e GOMES, 2010, p. 47).

Os autores enfatizam a importância da utilização de indicadores não-financeiros que possibilitam o alcance de resultados mais amplos e concretos. Kaplan e Norton (2004, p. 11-13), apresentam as quatro perspectivas do BSC, com suas metas e indicadores, nos Quadros de 1 a 4:

Quadro 1 – Perspectiva Financeira (como parecemos para os acionistas e/ou proprietários?).

Meta	Indicador
Sobreviver	Fluxo de caixa
Vencer	Crescimento das vendas e lucro
Prosperar	Aumento da participação no mercado e do retorno sobre o patrimônio líquido

Fonte: Kaplan e Norton (2004).

Esses indicadores monitoram a contribuição da estratégia para a concretização do resultado financeiro. Além disso, definem o desempenho financeiro planejado e serve de meta principal para determinação dos objetivos das outras perspectivas. (FILGUEIRAS; BARRO; GOMES, 2010).

Quadro 2 – Perspectiva Cliente (como os clientes nos veem?).

Meta	Indicador
Novos produtos	Porcentagem de novos produtos nas vendas
Fornecimento responsivo	Pontualidade na entrega, a participação nas compras totais dos clientes-chave e a avaliação pelos clientes.
Parceria com os clientes	Quantidade de programas de engenharia em conjunto com os clientes.

Fonte: Kaplan e Norton (2004).

“O indicador perspectiva do cliente pressupõe definições sobre o mercado e segmentos nos quais a organização deseja competir. A organização deverá traduzir em medidas específicas os fatores importantes para os clientes” (FILGUEIRAS, BARROS e GOMES, 2010, p. 49).

Quadro 3 – Perspectiva Processos internos (em que devemos ser excelentes?).

Meta	Indicador
Capacidade tecnológica	O processo de fabricação
Excelência na fabricação	Duração dos ciclos e os custos unitários e rendimentos.
Produtividade dos projetos	Eficiência
Lançamento de novos produtos	Programas de lançamentos de novos produtos

Fonte: Kaplan e Norton (2004).

“Os indicadores de perspectiva dos clientes e dos acionistas devem ser apoiados por processos internos. Nesta perspectiva, as organizações identificam os processos críticos para a realização dos objetivos das duas perspectivas anteriores” (FILGUEIRAS, BARROS e GOMES, 2010, p. 49).

Quadro 4 – Perspectiva Inovação e aprendizado (seremos capazes de continuar melhorando e criando valor?).

Meta	Indicador
Liderança tecnológica	Prazo para o desenvolvimento da próxima geração.
Aprendizado na fabricação	Prazo em que o processo atinge a maturidade.
Foco no produto	Percentual dos produtos que gera 80% das vendas
<i>Time to Market</i> (tempo de mercado)	Lançamento de novos produtos versus concorrentes

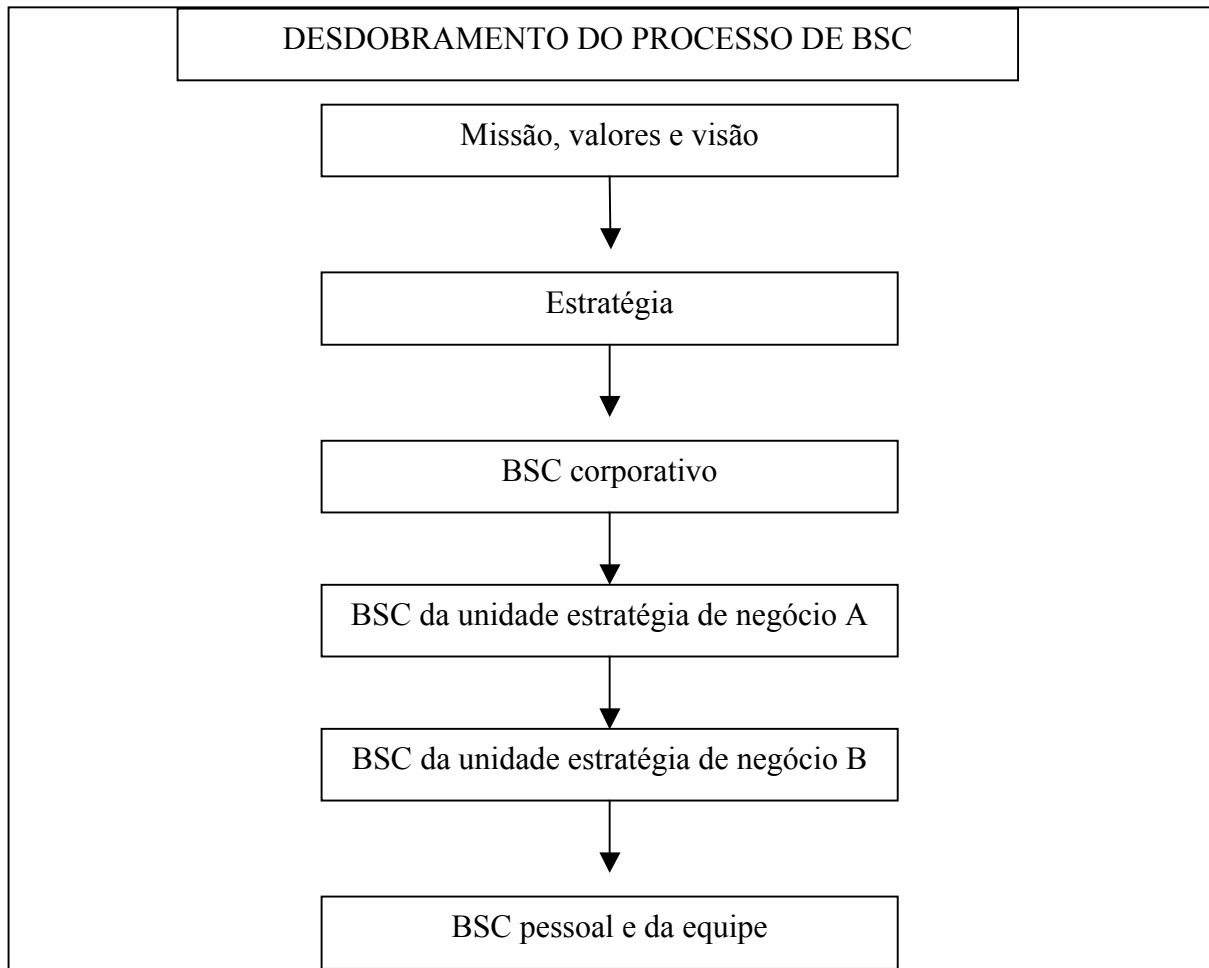
Fonte: Kaplan e Norton (2004).

Empresas com condições de ser cada vez melhores são empresas com capacidade de aprender. A capacitação da organização se dará por meio dos investimentos em novos equipamentos, em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, em sistemas e procedimentos, e nos recursos humanos da empresa. Medidas típicas para a perspectiva de aprendizagem e crescimento incluem satisfação, retenção, treinamento e habilidades do funcionário, e sistema de informação disponível (FILGUEIRAS, BARROS e GOMES, 2010, p. 49).

Diante desses indicadores, Kaplan e Norton (2004), consideram que o BSC contextualiza indicadores financeiros, que apresentam a situação das ações do passado, e complementa com indicadores operacionais. Esses últimos, impulsionam o desempenho financeiro futuro da empresa. O BSC possibilita aos gestores se concentrarem nos poucos indicadores de maior importância.

Além de identificar quais indicadores são relevantes para o negócio, para implementar essa metodologia, Lobato et al. (2003), sugerem um desdobramento do processo de BSC, da forma apresentado na Figura 1:

Figura 1 – Desdobramento do Processo do BSC.



Fonte: Lobato et. al., (2003, p. 108).

Percebe-se que o primeiro passo para implementação do BSC é a afirmação da missão, visão e estratégia da empresa. São esses parâmetros que definirão os objetivos e os indicadores do BSC. Essa metodologia transforma estes fatores em ações operacionais, e assim, os objetivos organizacionais tornam-se tarefas rotineiras, levando a empresa aos ganhos financeiros que necessita.

2 METODOLOGIA

Esta pesquisa constitui-se em um estudo de caso. Segundo Gil (2010, p. 37), “o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, e maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Realizou-se uma pesquisa bibliográfica, que de acordo com Gonçalves (2014, p. 58), “trata-se do primeiro passo em qualquer tipo de pesquisa; sua finalidade é conhecer as diferentes contribuições científicas sobre o assunto que se pretende estudar”.

A empresa objeto de estudo é uma distribuidora de insumos agrícola que atua na região de Mossoró-RN e cidades vizinhas no estado do Ceará. É uma empresa familiar, possui dois sócios e foi fundada em outubro de 2006. Atualmente possui 6 (seis) colaboradores, distribuídos nas seguintes funções: Sócio-gerente, Encarregado de Faturamento, Encarregado de Crédito e Cobrança, vendedores e Auxiliar de Serviços Gerais.

O instrumento de coleta de dados foi uma entrevista semiestruturada, realizada em agosto de 2015. De acordo com Gil (2010), aplicação de entrevista entre todas as técnicas de interrogação é a que apresenta maior flexibilidade. Além disso, utilizou-se também do método de observação para analisar a estrutura física da empresa.

A análise dos dados ocorreu de forma qualitativa, através de confronto entre a teoria abordada e a realidade prática na empresa.

3 ESTUDO DE CASO

3.1 DIRETRIZES DA EMPRESA

A empresa determinou suas diretrizes. Os pilares administrativos que definem o caminho a seguir e aonde a empresa pretende chegar estão estabelecidos e relacionados pelo proprietário:

3.1.1 Missão

“Atuar no mercado de insumos agrícolas, no Estado do Rio Grande do Norte e cidades adjacentes do estado do Ceará, desempenhando um papel de parceria com os clientes. Atendendo de forma eficiente, com qualidade em produtos e serviços da cadeia produtiva. Gerando lucros para garantir o contínuo crescimento da empresa” (PROPRIETÁRIO, 2015).

3.1.2 Visão

“Atingir uma participação de 30% do mercado, em cada segmento em que atua, nos próximos três anos” (PROPRIETÁRIO, 2015).

3.1.3 Valores:

Vale ressaltar que a empresa não elaborou nem divulgou seus valores.

3.1.4 Estratégia

As estratégias são as ações tomadas para que a organização possa adquirir poder competitivo e diferenciar-se da concorrência. A empresa busca esse diferencial através da parceria, solicitando a opinião de seus clientes na escolha de seus fornecedores. As ações tomadas em conjunto são: “formar um leque com os três principais fornecedores de agrotóxicos, buscar uma parceria sólida com um grande fornecedor de adubos e definir duas marcas de sementes para variedades de frutas, que possam garantir o crescimento desejado” (PROPRIETÁRIO, 2015).

A estratégia aplicada na empresa enquadra-se na diferenciação, que de acordo com Kotler e Keller (2012), é uma estratégia competitiva, definida por Porter e objetiva alcançar um desempenho superior em uma área importante de benefício ao cliente, valorizada por grande parte do mercado.

3.2 APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

Mediante análise das diretrizes da empresa, a título de sugestão, pode-se relacionar como estratégias, objetivos e indicadores de controle, nas quatro perspectivas do BSC (financeira, clientes, inovação e aprendizagem e processos internos), os elementos nos Quadros 5, 6, 7 e 8.

3.2.1 Perspectiva Financeira

Quadro 5 – BSC Perspectiva Financeira.

ESTRATÉGIA	OBJETIVO	INDICADOR
Crescimento da participação no mercado.	A cada ano absorver 10% do mercado, para cada segmento em que atua.	Quantidade de hectares que estão sendo plantados na região em que atua. Custo do consumo médio por hectares (adubo, fertilizantes e material de embalagem).

Fonte: elaborado pelas autoras (2015).

Essa perspectiva corrobora com a visão e missão da empresa quando almejam o aumento na participação do mercado em 10% ao ano e o crescimento da empresa em lucros e dividendos. O indicador apresentado é necessário para o cálculo de quanto em insumos a região está absorvendo, para que seja identificado a participação da empresa nesse mercado.

3.2.2 Perspectiva Cliente

Quadro 6 – BSC Perspectiva Cliente.

ESTRATÉGIA	OBJETIVO	INDICADOR
Satisfação dos Clientes.	Definir marcas para sementes.	Pesquisa de mercado com os clientes.
	Definir uma marca de adubo da preferência dos clientes.	Pesquisa de mercado com os clientes e fornecedor com potencial de oferta.
	Definir marcas para agrotóxicos.	Pesquisa de mercado com os clientes e fornecedor com alto grau de desenvolvimento de novos produtos.

Fonte: elaborado pelas autoras (2015).

Nessa perspectiva, estão exploradas as estratégias da empresa. Segundo o proprietário, os objetivos da empresa serão atingidos, mediante a definição de duas marcas de sementes, uma marca de adubo e três marcas de agrotóxicos. São esses insumos que atendam as necessidades de seus clientes, e não menos importante, conquistar fornecedores parceiros que disponibilizem o volume, a agilidade, a qualidade e as inovações que o mercado exige.

3.2.3 Perspectiva Processos Internos

Quadro 7 – BSC Perspectiva Processos Internos.

ESTRATÉGIA	OBJETIVO	INDICADOR
Rapidez na entrega dos produtos.	Ampliar o galpão de armazenamento de estoque.	Pesquisa com clientes e tempo de atendimento de pedido.

Fonte: elaborado pelas autoras (2015).

Em termos de processos internos, ao que se percebe, analisando a estrutura organizacional, a empresa possui controles do faturamento e das contas a receber e a pagar. Com uma visão de crescimento de participação no mercado em torno de 10% ao ano, em pouco tempo serão necessários novos controles, principalmente no estoque. Porém, o maior problema encontra-se no espaço físico do galpão onde está armazenado o estoque, pois o tamanho não é suficiente.

A questão do pequeno espaço causa demora na busca dos produtos, pois estão sendo armazenados de forma aleatória. Essa perspectiva focaliza processos ligados à missão (eficiência no atendimento) e na estratégia da empresa (satisfação do cliente), relatórios gerenciais que possibilitam à tomada de decisão acerca de clientes e fornecedores também devem ser considerados, como forma de melhoria nos processos.

3.2.4 Perspectiva inovação e Aprendizado

Quadro 8 – BCS Perspectiva Inovação e Aprendizagem.

ESTRATÉGIA	OBJETIVO	INDICADOR
Liderança em tecnologia.	Melhoria do sistema integrado de informação.	Maior gasto com tecnologia e % de aumento mensal das vendas.

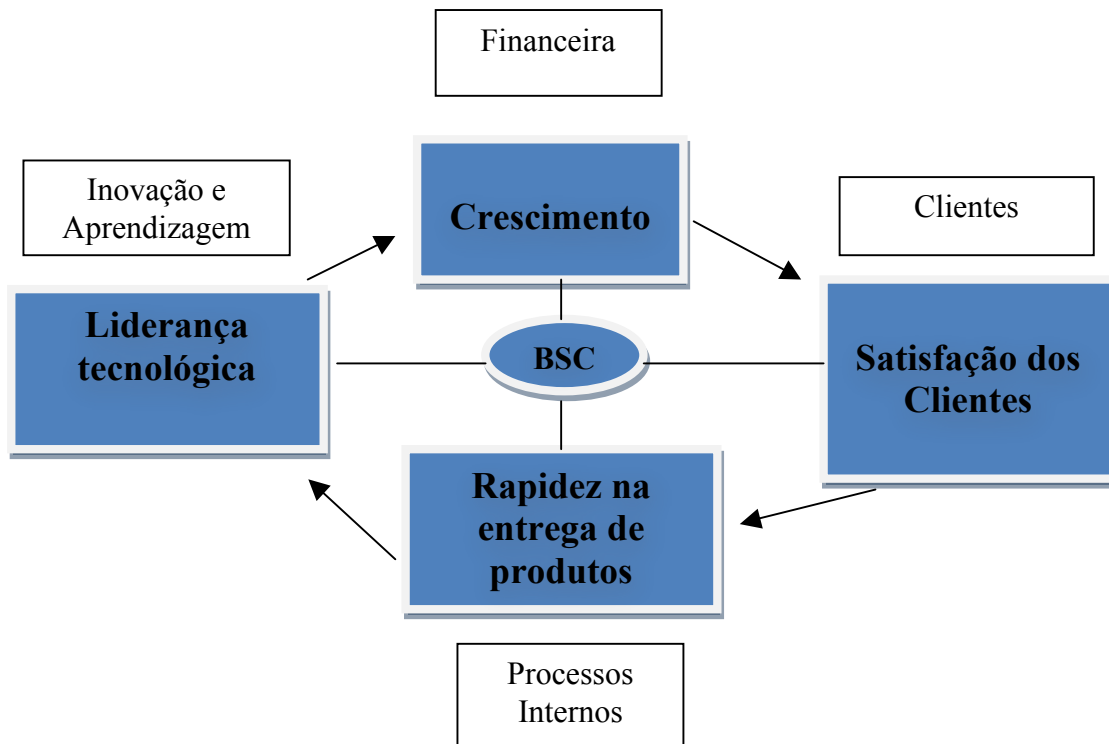
Fonte: elaborado pelas autoras (2015).

A empresa determina em sua missão a eficiência em atendimento e serviços, se faz necessário disponibilizar para seus vendedores novas tecnologias que possam garantir agilidade e rapidez que evidenciem as metas estabelecidas.

Com a implantação do BSC, através das perspectivas apresentadas, vale ressaltar a questão da causa e efeito que essa ferramenta disponibiliza. Como mostra a Figura 2, as estratégias sugeridas em cada uma das perspectivas causam efeitos na perspectiva seguinte: Se a empresa objetiva a estratégia crescimento (perspectiva financeira), em consequência precisa satisfazer seus clientes (perspectiva clientes), e para isso necessita entregar seus

produtos com rapidez (processos internos), que por sua vez precisa melhorar as ferramentas utilizadas por seus funcionários (perspectiva inovação e aprendizagem), através da implantação de sistemas de informação mais eficientes, que gera resultado financeiro.

Figura 2 – Ciclo causa e efeito.



Fonte: elaborada pelas autoras (2015).

3.3 RESULTADOS OBTIDOS

Este trabalho mostrou a aplicabilidade do BSC como ferramenta de gestão gerencial em uma pequena empresa distribuidora de insumos agrícolas de Mossoró-RN, através da elaboração das estratégias, objetivos e indicadores nas quatro perspectivas que essa metodologia apresenta. É importante ressaltar que algumas das ações propostas foram colocadas em prática, conforme segue:

a) No ano 2014, o objetivo de absorver 10% do mercado em que a empresa atua, definido na perspectiva financeira. Segundo o proprietário, este objetivo foi atingindo, conforme apresentado no Quadro 9.

Quadro 9 – Demonstrativo Resultado Financeiro (valores aproximados).

SEGMENTO	TOTAL PLANTIO REGIÃO	CUSTO POR HECTARE	TOTAL VENDAS NA REGIÃO	TOTAL VENDAS EMPRESA	(%)
ADUBOS	10.000	R\$/hectare 500	5.000.000,00	450.000,00	9%
FERTILIZANTES	10.000	R\$/hectare 100	1.000.000,00	102.000,00	10%
EMBALAGENS	10.000	R\$/hectare 220	2.200.000,00	218.000,00	10%

Fonte: Proprietário (2015).

- b) Na perspectiva clientes, os objetivos de definir fornecedores das marcas de preferência dos clientes para sementes, adubos e agrotóxicos foram atingidos através de pesquisa. Os fornecedores selecionados estão devidamente cadastrados. No segmento de adubos, que na estratégia da empresa estava delimitado para um fornecedor, após análise de mercado ficou decidido optar por dois fornecedores (PROPRIETÁRIO, 2015).
- c) Na perspectivas processos internos, a sugestão de ampliar o espaço físico para armazenamento do estoque está sendo implementada. A solução encontrada foi à construção de outro galpão. Esta ação encontra-se na fase de projeto (PROPRIETÁRIO, 2015).
- d) Na perspectiva inovação e aprendizagem, ainda não foi implementada a sugestão da implantação de novas tecnologias (PROPRIETÁRIO, 2015).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É possível evidenciar a possibilidade de aplicação do BSC como ferramenta de gestão em uma pequena empresa. Este artigo apresentou uma forma simplificada de implementação, elaborada através de uma entrevista com o proprietário da empresa, se fazendo necessário um estudo mais abrangente e detalhado.

Quanto a importância dos aspectos não-financeiros, como a capacitação e treinamento dos colaboradores, dentre outros, não são considerados tão significativos pelo proprietário. Um dos motivos é o pequeno número de funcionários que possibilita a coesão das informações. É evidenciado a importância que a empresa disponibiliza para a satisfação dos clientes.

A empresa objeto de estudo não adota o BSC como ferramenta de gestão estratégica, porém, uma vez que avaliou a sua aplicabilidade, optou por implementar algumas das ações sugeridas. Devido ao alcance da meta financeira, (absorver 10% do mercado), o proprietário

afirmou que pretende durante o ano de 2016 aumentar o número de funcionários com o intuito de continuar no caminho do crescimento na participação do mercado.

Considera-se que o BSC constrói um sistema de gestão vinculado à estratégia da empresa, que proporciona monitoramento e controle. Em outras palavras, é uma ferramenta que materializa a missão, a visão e a estratégia em prol do alcance dos resultados e consequentemente do crescimento da empresa.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, José Ribamar Marques de. PEREIRA, José Matias. Aplicação da análise fatorial na identificação dos fatores de desempenho não-financeiros das empresas salineiras no Estado do Rio Grande do Norte. 2007. 16f. **XIV Congresso Brasileiro de Custos** – João Pessoa - PB – 05 a 07 de dezembro de 2007. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1566/1566>> Acesso em: 10 jun. de 2016.

FILGUEIRAS, Aline de Almeida; BARROS, Luana Paula de Souza; GOMES, Josir Simeone. O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM UMA EMPRESA

ESTATAL BRASILEIRA: O CASO PETROBRAS. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 45-57, janeiro-março 2010. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/504.pdf>> Acesso em: 16 jun. de 2016.

GASSENFERTH, Walter; MACHADO, Maria Augusta Soares. COMPARANDO A ABRANGÊNCIA DO BALANCED SCORECARD COM OS MODELOS DO TQC E PNQ. **ENGEVISTA**, v. 9, n. 1, p. 35-34, junho 2007. Disponível em: <http://www.uff.br/engevista/9_1Engevista4.pdf> Acesso em: 10 jun. de 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 2ª ed. São Paulo: Avercamp, 2014.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 16ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **Kaplan e Norton na prática**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KIYAN, Fábio Makita. **Proposta para Desenvolvimento de Indicadores de Desempenho como Suporte Estratégico**. 2001. 118 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos - SP. 2001. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/>> Acesso em: 12 jun. de 2016.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LOBATO, David Menezes et. al. **Estratégias de Empresas**. 8. ed. São Paulo: FGV, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

ODA Érico; MARQUES, Cícero. **Introdução à Administração**. Curitiba: IESDE Brasil, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 23. ed. atualizada e ampliada. São Paulo: Atlas, 2007.