

O DESENVOLVIMENTO DO BALANCED SCORECARD NA EMPRESA COMERCIAL ARACAJU MADEIRAS: SEU DESEMPENHO ESTRATÉGICO

Diego Silva Souza¹

Cristina Ribeiro de Lisboa Sucupira²

Keith Milene Camargo dos Santos³

Vera Lúcia Menezes Santana⁴

Ciências Contábeis



ISSN IMPRESSO 1980-1785

ISSN ELETRÔNICO 2316-3143

RESUMO

Este artigo tem como objetivo desenvolver uma ferramenta de mensuração de desempenho estratégico, o *Balanced Scorecard*, no intuito de suprir as necessidades e perspectivas da empresa Aracaju Madeiras. Mediante estudo dos seus fatores externos e internos, identificar e avaliar o processo de gerenciamento, realizando uma avaliação ampliada do desempenho financeiro e organizacional adotado na empresa, analisar a percepção sobre melhoria do desempenho para ajudar na tomada de decisão, as necessidades, dificuldades, competitividades e capacidades, descrever conjunto de medidas e estratégias adotadas para resolução de problemas e as perspectivas para o futuro, por meio do método descritivo.

PALAVRAS-CHAVE

Balanced Scorecard. Capacidade. Desempenho Estratégia.

ABSTRACT

This article aims to develop a tool for measuring strategic performance, the Balanced Scorecard, in order to meet the needs and perspectives of the company Aracaju Madeiras. Through a study of its external and internal factors, identify and evaluate the management process, carrying out an extended evaluation of the financial and organizational performance adopted in the company, analyze the perception about performance improvement to help decision making, needs, difficulties, competitiveness and capabilities, describe a set of measures and strategies adopted to solve problems and the prospects for the future, through the descriptive method.

KEYWORDS

Balanced Scorecard. Capacity. Performance Strategy.

1 INTRODUÇÃO

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um método que tem como função auxiliar as empresas na ação de planejamento e controle de suas metas e estratégia, é uma ferramenta que permite que a empresa de forma mais digna de avaliar seu crescimento, tendo em vista que o BSC deverá ajudar o desenvolvimento da instituição para que ela consiga analisar e alcançar seus objetivos.

Pode-se observar que o objetivo principal do *Balanced Scorecard* é direcionar os gestores das empresas, para que estes possam pensar não apenas no presente e sim no futuro, dessa forma, viabilizando um pensamento a longo prazo, realizando ações e projetos que garantam um futuro sólido para a empresa. Sendo assim conseguirá analisar os procedimentos da instituição, se estão sendo executados de maneira correta, abrangendo a todos.

Com isso pode-se reforçar que o *Balanced Scorecard* é um método que visa o crescimento da empresa em longo prazo e com ele pode-se executar tarefas para obter um resultado satisfatório. Assim, ajudando a empresa a analisar o desempenho financeiro e buscando auxiliar a empresa de maneira que vise não apenas o crescimento, mas também a assistência de todas as áreas que compõe a instituição.

A empresa em que será aplicado este estudo, a Aracaju Madeiras, cujo termo de anuência assinado pelo proprietário consta no Apêndice A deste trabalho, é uma empresa comercial no ramo de madeira e material de construção constituída há mais de 20 anos. Sua clientela é diversificada, atendendo desde construtoras a consumidores finais. Com relação aos produtos, a empresa oferece todos os insumos para construção de coberturas, desde o madeiramento até as telhas. Por trabalhar com produtos de origem florestal, enfrenta muitas dificuldades na aquisição e na venda desses produtos cada vez mais escassos no planeta, na parte funcional dificuldades também

existem principalmente para encontrar profissionais qualificados e pela concorrência que muitas vezes são desleais nos ramos de madeira.

Para manter a competitividade é necessário prever possíveis fatores, realizar mudanças necessárias para se adaptar à nova realidade sem abrir mão da ética, para isso é necessário uma competente avaliação de desenvolvimento, tanto no aspecto econômico quanto no financeiro, dessa forma, o processo de gestão da empresa tem um papel muito importante para o planejamento, execução e controle, nesse contexto o BSC auxilia na estratégia e ação, para a resolução de possíveis problemas enfrentados e que poderá enfrentar, com seus indicadores balanceados de desempenho.

Mediante isso o presente artigo terá o objetivo geral de implementar a ferramenta do *Balanced Scorecard* na gestão da empresa Aracaju Madeiras. Contudo, para isso serão necessários os seguintes objetivos específicos: identificar as necessidades e problemas por meio do estudo dos fatores internos e externos; e, apontar as medidas que devam ser tomadas para resolução dos problemas com base na ferramenta BSC.

Com base no exposto, a proposta deste artigo é que por meio de um estudo de caso se consiga os objetivos elencados no parágrafo anterior, contudo para isso será necessário fazer, paralelamente, uma revisão bibliográfica acerca do BSC. Diante disso mostraremos o estudo do desenvolvimento do BSC na empresa Aracaju Madeiras, trazendo a análise juntamente com o recolhimento das informações adquiridas em sites, livros, dissertações entre outras publicações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o grande desenvolvimento do mercado varejista, pode-se observar o crescimento da busca pelo diferencial e pela sobrevivência das empresas no mercado, além da competitividade perante os clientes. Com isso tornou-se necessário que as empresas busquem novos recursos para melhoria da gestão e para a eficácia das suas operações. O *Balanced Scorecard* tem sido adotado nas empresas como um modelo que irá ter a função de avaliar o desempenho e de proporcionar um melhor controle.

Conforme Costa (2008, p. 12) “[...] Pode observar que estratégia, no BSC, é definida como um conjunto de hipóteses sobre os relacionamentos de causa e efeito: entre os objetivos e as ações necessárias para que eles sejam alcançados; entre os objetivos e as medidas do desempenho obtido no esforço de alcançá-los”.

Nos últimos anos a empresa vem sofrendo inúmeras dificuldades, para se manter ativa no mercado devido diversas mudanças sofridas, principalmente por trabalhar com produtos provindos da natureza e sujeita a fiscalização e sua extinção, por isso identificou-se a necessidade de mudanças e adaptações no decorrer do tempo, como uso de materiais secundários e uma diversificação maior de produtos oferecidos. Outro fator que vem dificultando é a concorrência, que muitas

vezes são desleais, utilizando manobras para obter uma redução dos custos que no caso é o preço da principal mercadoria adquirida, a madeira, reduzindo suas dimensões, mas a empresa optou em se diferenciar dos demais, mantendo suas dimensões, distanciando-se do valor do mercado, mas destacando-se como um diferencial de qualidade, exigindo um esforço maior dos nossos colaboradores em expor nosso diferencial e assim se destacar no mercado.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), pode-se afirmar que o *Balanced Scorecard* é, para os executivos, uma ferramenta completa que traz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho.

Pode-se observar que para a realização de forma adequada da estratégia da empresa, são utilizadas quatro perspectivas, que irá potencializar os resultados do BSC, com isso ele poderá atender as necessidades exigidas pelo mercado e pelos clientes. Com isso pode-se descrever que as perspectivas são:

2.1 PERSPECTIVAS DE CLIENTE

Está voltada para o consumidor e para o comportamento existente no mercado, pois é por meio deles que se pode perceber a real necessidade focando no cliente e no mercado. Buscando satisfazer o consumidor e diminuir os custos da empresa. Para que as buscas pelo melhor resultado sejam alcançadas é necessário inclusão dos indicadores.

Segundo Nascimento e Reginato (2013, p. 248):

Participação de mercado: reflete a proporção de negócios em determinado mercado. Captação de clientes: mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.

Retenção de clientes: controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com os seus clientes.

Satisfação de clientes: mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.

Lucratividade de clientes: mede o lucro líquido dos clientes ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Por optar em trabalhar com um método diferenciado, apostando em qualidade, os clientes também são diferenciados e a satisfação do cliente é prioridade, com atendimento personalizado, individual, por trabalhar com produtos sujeitos a imperfeições, o comprometimento dos funcionários é uma peça crucial, principalmente no setor de venda, dando assistência ao cliente não somente no momento da venda, mas em todo o processo pós venda, com uma previsibilidade de entrega dos produtos, reduzindo o tempo de entrega, possibilitando ao cliente a escolha do seu pro-

duto, informação, esclarecimento. A localização estratégica da empresa e um grande espaço de estacionamento, também influencia na conquista de mais clientes.

2.2 PERSPECTIVAS DE PROCESSOS INTERNOS

O funcionamento deste tem a intenção de melhorar todas as áreas da empresa, e atingir todas as metas determinadas para alavancar a produtividade. A metodologia dela é diferente das outras perspectivas, pois ela estabelece os objetivos e as medidas, causando um avanço nos resultados.

Ela necessita de três processos: inovação, operações e serviço pós-venda, que consiste em reconhecer a necessidade do cliente. Esses processos deverão ser realizados um completando o outro, para o aperfeiçoamento e para atingir as devidas metas.

O bom relacionamento dos dirigentes com os demais colaboradores, tem sido um fator importante para um bom processo interno, por meio de incentivos como: comissões, premiações, reuniões e momentos de lazer, aumento da capacidade dos funcionários por meio de cursos, para uma previsibilidade de entrega dos produtos e redução.

O setor gerencial buscar ferramentas de mensuração, planilhas de custos e despesas, balancetes, um bom controle de estoque, nesses fatores o setor de Contabilidade tem um papel importante, para auxiliar na tomada de decisão. Utilizando a tecnologia e as redes sociais em favor da promoção e exposição dos produtos, além de um controle de qualidade para corrigir possíveis falhas ou defeitos dos produtos e serviços.

2.3 PERSPECTIVAS DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Esta perceptividade tem a função de proporcionar informações e conhecimento para um melhor negócio, com isso é fundamental que a empresa busque pela permanência de conhecimento na instituição e possa adquirir índices de produtividade, retrabalho ou rotatividade.

Segundo Nascimento e outros autores (2013) “[...] as variáveis que farão parte dessa perspectiva devem ser estabelecidas pela administração em conjunto com a área de controladoria, que detém o conhecimento de cada atividade organizacional”.

As quatro perspectivas são fundamentais para o desenvolvimento da empresa, porém não é apenas função dela interpretar toda missão da empresa, pois elas podem não se aperfeiçoar devidamente em todas as empresas. Com isso, é necessário saber indicar as perspectivas necessárias para a empresa e caso ocorra planejar estratégias que transmita a real necessidade, assim, gerando perspectivas complementares.

Por tratar-se de uma empresa atuante há mais de 20 anos no mercado com a necessidade de sempre ter que se inovar, investir no futuro, no decorrer do tempo teve que se adaptar a atualidade, adquirindo equipamentos cada vez mais modernos, deve investir em infraestrutura, pessoal, sistemas e procedimentos e para alcançar esses objetivos.

O BSC é uma peça fundamental para as perspectivas de aprendizado e crescimento, um dos problemas identificados é no setor de funcionário, com o impasse de permanecer com funcionários antigos, pouco adeptos a tecnologia, ou funcionário novos sem a experiência, com uma decisão de mesclar experiência com tecnologia, mantendo antigos, contratando novos e proporcionar entre eles uma vivência produtiva.

2.4 PERSPECTIVAS FINANCEIRAS

É a maneira de desempenhar a função de gerenciar o desenvolvimento econômico da empresa e se as estratégias estão funcionando de forma correta. É possível realizar a verificação dos andamentos dos processos de lucratividade, além de encontrar maneiras para diminuir os gastos ou aumentar os lucros da empresa. Com ela podemos verificar a situação da empresa por meio das etapas que ela se encontra, que são o crescimento, a sustentação e a colheita.

Nascimento e Reginato (2013, p. 247) explicam que:

Na fase de crescimento, os objetivos estão focados para novos mercados, novos produtos e serviços, sistemas, funcionários, novos canais de marketing, vendas e distribuição, mantendo um nível equilibrado de gastos com o desenvolvimento desses produtos e processos.

Na etapa de sustentação, as medidas financeiras são relacionadas à lucratividade, tais como retorno sobre o capital investido, lucro operacional e margem bruta. Quando a empresa se encontra na fase de colheita, deve fazer uso do fluxo de caixa operacional e voltar a atenção para a diminuição da necessidade de capital de giro.

Para uma boa saúde financeira uma empresa tem que obter lucro, na Aracaju Madeiras não é diferente, portanto a redução de despesas, custos, para garantir uma taxa de retorno favorável, aumento no volume de vendas sem abrir mão do setor de qualidade tem sido um grande desafio, por ter optado na qualidade acima de tudo.

O setor gerencial tem essa missão de como reduzir custos sem renunciar à qualidade e diante de um quadro de crise que o país enfrenta. Um estudo detalhado verificando quais setores precisa de adaptações e mudanças, evitando desperdícios, fazendo as mudanças para um retorno favorável.

3 METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO E DISCUSSÃO

O BSC visa o conhecimento que funcionários e gestores deverão ter para inovar na empresa, construindo nela capacidades estratégicas que constituem um aumento na produtividade e na lucratividade. Com isso pode-se perceber que o BSC está dividido em funções que tornará a empresa com o seu desenvolvimento avançado.

Segundo Kaplan e Norton (1997) ao tempo em que proporciona informações aos gerentes sobre quatro perspectivas diferentes, o *balanced scorecard* minimiza a sobrecarga de informação, ao redigir o número de indicadores, agrega mais indicadores quando identificada a necessidade.

Foi necessário a empresa criar um mapa estratégico, que terá a função de apresentar suas missões e seus objetivos, de acordo com cada setor, observando as perspectivas tanto financeiras, como de processos, a de cliente e principalmente de crescimento e aprendizado.

Por ser uma empresa de pequeno porte e trabalhar com sistema de tributação do Simples Nacional, analisou-se o método mais adequado para implantar o sistema BSC, constatou-se que no método desenvolvido por Kaplan e Norton (1992) não existe restrição com relação ao perfil e tamanho da empresa, por meio de uma estratégia da empresa e seu sistema de gestão, identificando que o custo da mercadoria é o fator que mais pesa nas despesas.

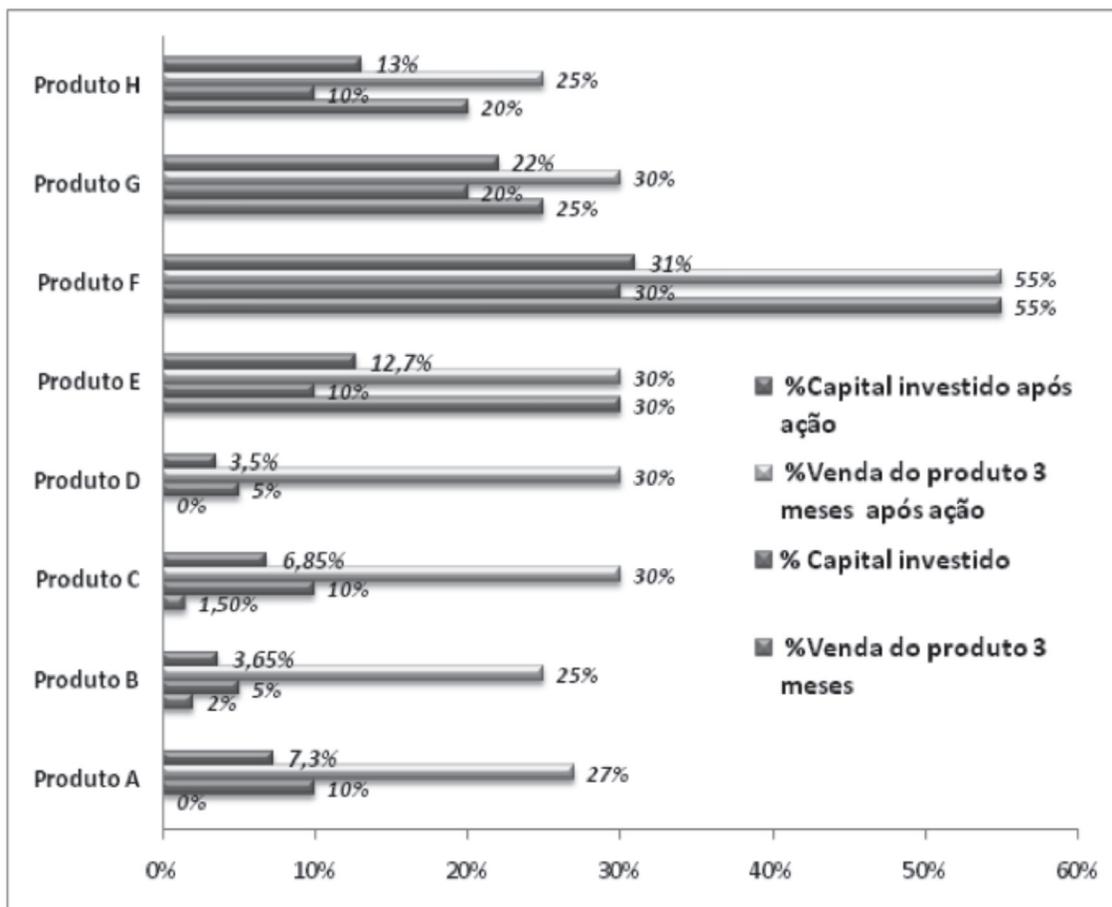
Então mediante reunião com seus gestores decidiu-se em focar, principalmente, em meios de reduzir os custos, sem abrir mão da qualidade, que é o fator destaque da empresa; foram feitos estudos como agir, então decidiu-se separar a empresa em setores, todos monitorados pela administração, forçando uma harmonia entre os setores: Compras, vendas, produção e entrega. Após uma breve discussão decidiu-se em, também, melhorar a imagem da empresa com uma reforma da fachada, galpão onde armazena a mercadoria e revisão completa da parte elétrica em todo o estabelecimento comercial.

Sobre o estoque de mercadoria foi realizada pesquisa e catalogou-se as mercadorias, promovendo promoções das de difícil saída, liberando o espaço, aumentando o fluxo de caixa, possibilitando a aquisição de outras, com melhor circulação e inovar com mercadorias novas.

Diante disso pode-se observar na Figura 2 como foi organizada a estratégica dos produtos, as vendas e os investimentos para a melhoria do fluxo da mercadoria.

Conforme Da Costa (2008, p. 12) "estratégia, no BSC, é definida como um conjunto de hipóteses sobre os relacionamentos de causa e efeito: (a) entre os objetivos e as ações necessárias para que eles sejam alcançados; (b) entre os objetivos e as medidas do desempenho obtido no esforço de alcançá-los."

Figura 2 – Ação estratégica de produtos e vendas



Fonte: Produzido pelos Autores (2019).

Assim, pode-se observar no Quadro 1 que a ação foi aplicada na empresa e o resultado adquirido com um aumento no fluxo do caixa, liberando mais espaço físico e possibilitando a aquisição de mercadorias com um fluxo melhor, alavancando assim as vendas.

Quadro 1 – Resultado das ações implementadas

Produto	Ação	Resultado
A	Promoção de 50% desconto Divulgação e propaganda Prêmio de incentivo aos vendedores	Aumento do caixa Liberação de espaço físico
B	Promoção de 50% desconto Divulgação e propaganda Prêmio de incentivo aos vendedores	Aumento do caixa

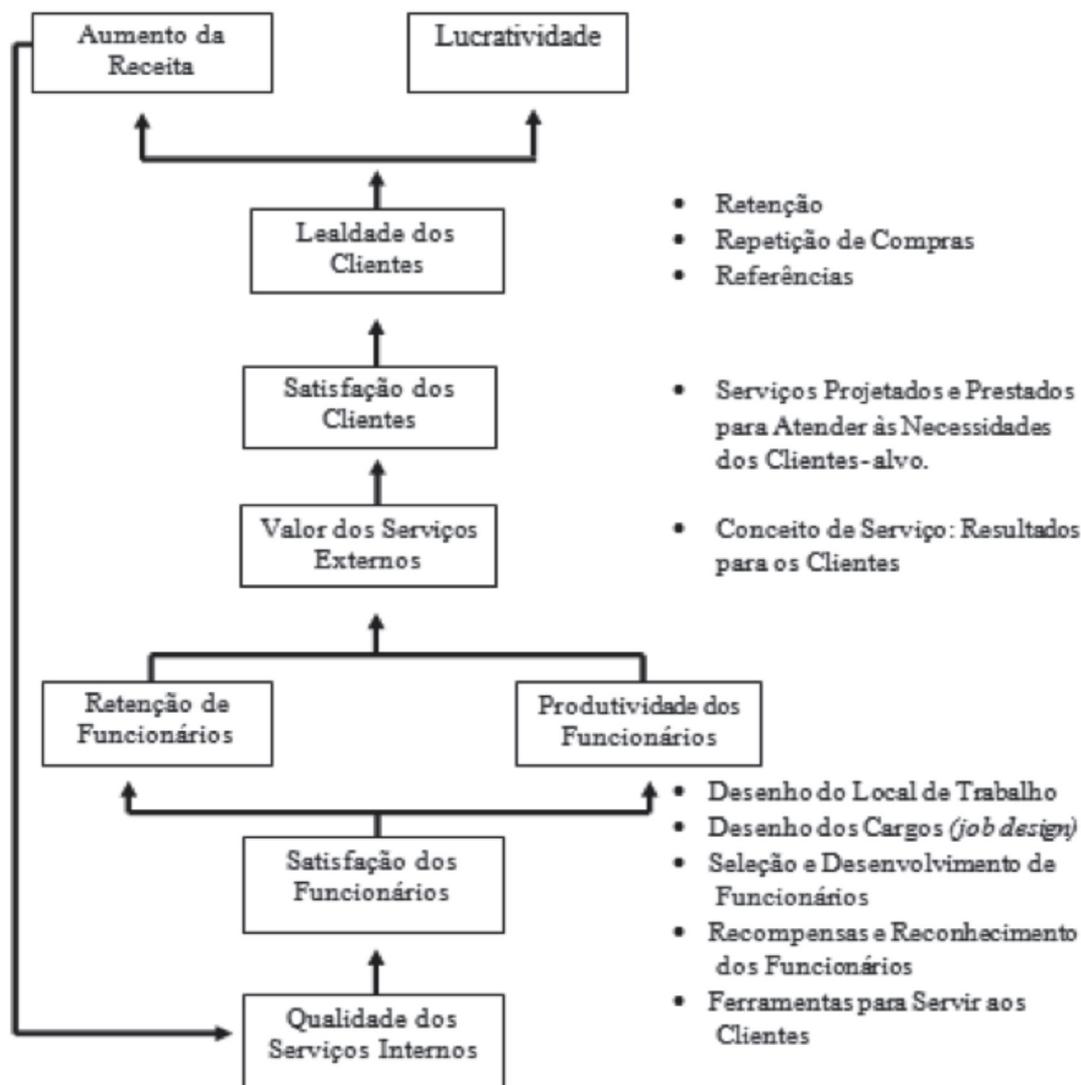
Produto	Ação	Resultado
C	Promoção de 50% desconto Divulgação e propaganda Prêmio de incentivo aos vendedores	Aumento do caixa Liberação de espaço físico
D	Promoção de 50% desconto Divulgação e propaganda Prêmio de incentivo aos vendedores	Aumento do caixa
E	Divulgação e propaganda Aquisições de material	Aumento do estoque
F	Divulgação e propaganda Aquisições de material	Aumento do estoque
G	Divulgação e propaganda Aquisições de material	Aumento do estoque
H	Divulgação e propaganda Aquisições de material	Aumento do estoque

Fonte: Produzido pelos Autores (2019).

Com isso, podemos observar que a estratégia operacional é totalmente interligada e que para uma relação de produtividade ela deverá ser seguida de forma rígida além de sempre serem dependentes umas das outras, para que assim o BSC consiga agir de maneira satisfatória.

Conforme Kaplan e Norton (1992, p. 153) “as empresas que conseguem traduzir a estratégia em sistemas de mensuração tem muito mais probabilidade de executar sua estratégia porque conseguem transmitir objetivos e metas”. Tal passagem é mais bem ilustrada no fluxo estabelecido na Figura 3.

Figura 3 – Estratégia Operacional e Sistema de Entrega de Serviços



Fonte: James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser e Leonardo A. Schlesinger, "Putting the Service-Profit Chain to Work". Harvard Business Review (março – abril 1994): 166. Reimpresso com permissão

Fonte: Kaplan e Norton (2016, p. 269).

Uma maneira operacional de obtenção de resultados com o aumento da receita e dos lucros é decorrente de um longo trabalho em equipe como a qualidade dos serviços e produtos, satisfação e produtividade de funcionários, satisfação e lealdade de clientes, conforme a Figura com o Gráfico acima apresenta, com uma abordagem de mensuração de resultados consequentes de ações.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O comércio varejista atualmente vem se modificando, devemos observar que a sobrevivência no mercado está cada dia mais difícil, por isso os gestores estão buscando melhorias nas suas estratégias, para se preparar para as mudanças que estão acontecendo.

Ao implantar a ferramenta de *Balanced Scorecard* na gestão da empresa Aracaju Madeiras observa-se um resultado positivo obtido com essa implementação, passando a contribuir com o aperfeiçoamento da empresa, possibilitando uma visão clara das estratégias. Esse processo mostrou a extrema importância com o surgimento de diversas soluções para problemas até então existentes na empresa

Ele é uma ferramenta que tem a vantagem de proporcionar o desenvolvimento da empresa, ajudando a avaliar as estratégias que deverão ser utilizadas. Conforme afirma Kaplan e Norton (1997, p. 153.) “as empresas que conseguem traduzir a estratégia em sistemas de mensuração têm muito mais possibilidades de executar sua estratégia porque consegue transmitir objetivos e metas”.

Possibilitou que os gestores conseguissem ver o real objetivo da empresa, facilitando nas ações e com elas podendo implantar estratégias que valorizem o crescimento e diminuam custos. O BSC também pode identificar os meios que os gestores seguiram para atrair os clientes, ter o diferencial com a concorrência e obter uma saúde financeira satisfatória, apesar da difícil situação que enfrenta nosso país.

REFERÊNCIAS

DA COSTA, Ana Paula Paulino. **Balanced scorecard**: conceitos e guia de implementação. São Paulo: Atlas, 2008.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **O balanced scorecard**: medidas que impulsionam o desempenho. Boston: Harvard Business Review, 1992.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MANSUR, Ricardo. **Balanced scorecard**: revelando Sepv – estudo de casos brasileiros. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2004.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria**: um enfoque na eficácia organizacional. São Paulo: Editora Atlas, 2013.

Data do recebimento: 1 de julho de 2019

Data da avaliação: 4 de julho de 2019

Data de aceite: 4 de julho de 2019

1 Doutorando em Ciências e Engenharia de Materiais pelo P2CEM UFS; Mestre em Ciências Ambientais (2018) – PROF-CIAMB UFS; Graduado em Engenharia Civil (2017) pela Universidade Tiradentes – UNIT; Especialista em Gestão Fiscal e Planejamento Tributário (2011); Graduado em Ciências Contábeis (2009) pela Universidade Tiradentes – UNIT; Professor da Universidade Tiradentes, lotado na Coordenação de Ciências Contábeis EAD; Membro do Núcleo Docente Estruturante dos Cursos de Ciências Contábeis (presencial e EAD) e Administração (EAD). Possui experiência também em gerenciamento financeiro e contábil, com ênfase em gestão de custos, na construção civil como projetista e orçamentista; na educação como professor do ensino profissionalizante de nível médio, e como docente do ensino superior, atuando inclusive como tutor do CESAD-UFS; Educador Certificado pelo Google for Education nos níveis 1 e 2. E-mail: dyego2s@hotmail.com

2 Graduada em Ciências Contábeis (1998) pela Universidade Tiradentes – UNIT; Possui experiência na área de Contabilidade, Fiscal e Trabalhista, Auditoria e Perícia Contábil; Coordenadora Técnica na empresa Barros Filhos Contabilidade Ltda há 18 anos, atuando como coordenadora dos setores fiscal e contábil e pessoal há 14 anos, desempenha atividades na empresa com domínio na área fiscal e contábil na elaboração de balanços, balancetes mensais, acompanhamento de lançamentos e rotinas contábeis, apuração de impostos em empresas tributadas pelo Lucro Real, Lucro Presumido, Simples Nacional, empresas do 3º setor, elaboração das obrigações fiscais e acessórias no âmbito federal: IRPF / DCTF / DEFIS / DIPJ / DIRF / SPED/ECD E SPED/ECF, compensação de impostos por meio de PERD/COMP; Prática na integração contábil em todos os módulos (Escrita Fiscal, contabilidade, Folha de pagamento, ativo imobilizado) e tem experiência nos programas Alterdata, Mastermaq e Domínio Sistemas e na área de contabilidade pública nos programas Siscont e Siscac onde atua como contadora em Conselhos de Fiscalização (OAB/Seccional Sergipe, CRECI/SE, CRESS e CRQ) há 16 anos. Conselheira do CRC/SE na gestão 2016-2020 e participa como integrante da câmara de desenvolvimento profissional; Professora Universitária na Universidade Tiradentes desde janeiro de 2014 no curso de Ciências Contábeis presencial e EAD - ensino a distância e Pós-Graduação UNIT nas disciplinas de Prática de Contabilidade I, II e III, Auditoria e Perícia Contábil, Contabilidade pública, Análise das Demonstrações Financeiras, Planejamento e Contabilidade Tributária e Estágio e orientação de TCC. E-mail: cristina_aju@hotmail.com

3 Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Tiradentes – UNIT. E-mail: keith-cam@hotmail.com

4 Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Tiradentes – UNIT. E-mail: vera.menezes@souunit.com.br