

BALANCED SCORECARD: DESAFIOS DE SUA IMPLEMENTAÇÃO EM EMPRESAS BRASILEIRAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE. UMA INTERPRETAÇÃO TEÓRICA¹

Adriana Steinbach²

Resumo: O objetivo do presente trabalho foi investigar quais são os principais desafios que empresas brasileiras de pequeno e médio porte enfrentam para a elaboração e implementação do *Balanced Scorecard*. A metodologia utilizada foi a qualitativa, sendo estudadas diversas fontes bibliográficas. Verificamos que apesar das muitas dificuldades que empresas de menor dimensão enfrentam no Brasil é possível que as mesmas utilizem o *Balanced Scorecard*. Entretanto, essas empresas necessitam simplificar e ajustar o modelo, de modo que o mesmo se encaixe em suas realidades.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Desafios às PMEs brasileiras. Soluções às PMEs brasileiras

1 – INTRODUÇÃO

No atual cenário concorrencial, empresas brasileiras de pequeno e médio porte enfrentam muitos desafios para se manterem atuantes no mercado.

(AAKER, 2011, p.V) afirma que “Atualmente, desenvolver e implementar estratégias é muito diferente do que era há poucas décadas, quando os ambientes de negócios eram mais estáveis e mais simples.” Devido a globalização da economia, as PMEs se veem obrigadas a disputar uma fatia do mercado com grandes empresas nacionais e internacionais.

Para agravar o quadro, o governo brasileiro apresenta incentivos e programas insuficientes ao empreendedorismo, e pior do que isto, as políticas existentes no país acabam se tornando barreiras à abertura e manutenção de empresas.

¹Artigo apresentado como requisito parcial para a conclusão do curso de Pós-Graduação em Gestão de Finanças da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL. Ano: 2020. Prof.: Thiago Coelho Soares, Doutor em Administração.

²Acadêmica do curso de Pós-Graduação em Gestão de Finanças da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL. E-mail: adriana.steinbach@hotmail.com.

Por outro lado, há organismos e pensadores, nacionais e internacionais, que fomentam a atividade empreendedora.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um instrumento de mensuração e gestão estratégica organizacional, que veio para auxiliar gestores de empresas privadas, governamentais e sem fins lucrativos. (RUSSO, 2015, p.16) afirma que “O BSC veio colocar a ênfase na ligação das medidas com a estratégia e nas relações de causa e efeito que descrevem as hipóteses da estratégia, tornando-se um sistema adequado à gestão estratégica das empresas.”

O BSC possui uma teoria inovadora, porém não cem por cento nova. Temos consciência que vários pensadores do passado desenvolveram muitos conhecimentos e inovações que hoje integram o BSC. Mas, essa é a lógica inteligente do saber, uma geração cria algo, e as demais a aprimoram.

No que tange os procedimentos metodológicos, no presente trabalho parte-se da adoção do método de abordagem dedutiva, a partir do qual, evidencia-se a análise do caso proposto partindo de uma ótica geral para aspectos específicos, sendo que a análise apresenta uma natureza qualitativa. O método de procedimento adotado é o monográfico e a técnica de pesquisa utilizada é a bibliográfica.

Os principais desafios que pequenos e médios empreendedores brasileiros enfrentam, são: pouca capacitação de gestores e funcionários, falta de visão estratégica e/ou falta de conhecimento de modelos de mensuração e de gestão estratégicos, altos tributos, burocracia excessiva e acesso restrito a créditos.

Diante deste cenário, o presente artigo pretende apresentar sucintamente o conceito do *Balanced Scorecard*; Analisar se gestores e equipes de PMEs brasileiras possuem condições de planejar e implementar o programa *Balanced Scorecard*; Investigar se PMEs brasileiras possuem condições financeiras para adotar o BSC; e, identificar estratégias que pequenas e médias empresas podem seguir para viabilizar o desenvolvimento e a implementação do *Balanced Scorecard*.

O *Balanced Scorecard* foi o tema escolhido, devido a sua importância na mensuração e gestão estratégica empresarial. Acreditamos que o modelo contribui enormemente para o desenvolvimento de equipes e empresas. O intuito de realizar este trabalho foi conhecer o modelo, seus desafios a nível brasileiro e sua viabilidade em empresas de menor porte para implementá-lo no futuro, assim como também, divulgar as vantagens do modelo e sua viabilidade a pequenos e médios empreendedores.

1.1 – O *BALANCED SCORECARD*

No início dos anos de 1990, Kaplan e Norton lideravam estudos para desenvolver um novo método de mensuração do desempenho organizacional. Juntamente com alguns gestores de empresas, desejavam um modelo que abrangesse aspectos financeiros e não-financeiros. Até então, as empresas ainda davam excessivo foco para dados financeiros. Ficou constatado que indicadores a nível multidimensional eram os mais promissores. As análises os levaram a desenvolver o que foi batizado de *Balanced Scorecard* (BSC). “O nome refletia o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências (*leading*) e ocorrências (*lagging*) e entre as perspectivas interna e externa de desempenho.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.VIII). Lançado em 1992, o *Balanced Scorecard* ganhou grande notoriedade, tanto no meio empresarial, quanto acadêmico.

O BSC é um modelo de medição do desempenho organizacional e de gestão estratégica. “O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.2).

O modelo possui quatro perspectivas-padrão que, são: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Estas, posicionadas em modelo piramidal, sendo que a perspectiva financeira aparece no topo, seguida pelas perspectivas de clientes e de processos internos, e por fim, na base da pirâmide, a perspectiva de aprendizado e crescimento.

A estratégia organizacional precisa ser cuidadosamente desenvolvida pelo empreendedor, ou equipe de gestores, que deverá analisar os ambientes interno e externo e os fatores micro e macro-econômicos.

(KAPLAN; NORTON, 2019, p.8) mencionam a experiência do BSC na prática e afirmam: “[...] visão, estratégia e recursos fluíam de cima para baixo; implementação, inovação, *feedback* e aprendizado refluíam de baixo para cima[...].”

É imprescindível que os gestores entendam o modelo e acreditem no mesmo, a fim de criar um ambiente propício para uma implementação eficaz.

As metas da perspectiva financeira servem de base para o estabelecimento das metas e objetivos das demais perspectivas.

Logicamente, as empresas privadas têm como objetivo, o lucro, e o BSC desenvolve metas financeiras e as monitora. “Entretanto, as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas da era da informação devem seguir na geração de valor futuro investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.8).

O que melhora indicadores de lucro, custo e valor da empresa, por exemplo, é o investimento e o cuidado com as demais perspectivas.

É na perspectiva do cliente onde está o cerne para a elaboração de toda a estratégia. (KAPLAN; NORTON, 2019, p.110) alertam: “A proposição de valor determina a estratégia específica para competir por novos clientes ou aumentar a participação nos negócios dos clientes existentes.”

Os clientes passaram a ditar as regras do mercado, e as empresas que desejam se destacar neste atual cenário concorrencial, necessitam entender a necessidade e os desejos do consumidor e criar um ambiente interno propício à inovação e à cultura organizacional voltada para o cliente.

Todas as empresas desejam excelência operacional. A perspectiva de processos internos guiada por uma estratégia bem elaborada possui o poder para que a organização atinja, não somente a eficiência operacional e redução de custos nos processos, mas também transforme a organização em um ambiente voltado à inovação.

(KAPLAN; NORTON, 1997, p.27) afirmam que a abordagem do BSC induz as empresas a identificarem processos totalmente novos, contribuindo desta maneira para a excelência dos objetivos financeiros e dos clientes.

A teoria do *Balanced Scorecard* prega que a estratégia deve ser aplicada de baixo para cima, ou seja, deve ser difundida na base da pirâmide, e subir surtindo melhorias em uma grande relação de causa e efeito.

Para empresas privadas, a perspectiva de aprendizado e crescimento é a principal perspectiva para o sucesso da implementação da estratégia organizacional. O intuito desta última é promover melhorias organizacionais para alcançar seus objetivos. É simplesmente impossível transformar a realidade de uma empresa sem considerar o fator humano.

(KAPLAN; NORTON, 2018, p.13) chamam a atenção para os ativos intangíveis que fazem parte desta perspectiva:

- *Capital Humano*: Habilidades, talento e conhecimento dos empregados.
- *Capital da informação*: Bancos de dados, sistemas de informação, redes e infraestrutura tecnológica.
- *Capital organizacional*: Cultura, liderança, alinhamento dos empregados, trabalho em equipe e gestão do conhecimento.

Como já mencionado, a estratégia deve ser elaborada pela alta cúpula da empresa. A missão, visão e valores devem ser formulados, oficializados e divulgados, e a estratégia precisa estar alinhada a esses fatores.

Para a elaboração da estratégia organizacional é imprescindível que os gestores desenvolvam objetivos, metas, indicadores e as iniciativas que deverão ser tomadas.

Os criadores do *Balanced Scorecard* recomendam que as organizações elaborem temas estratégicos, pois estes facilitam a visualização dos pontos críticos. “Os temas estratégicos permitem que as organizações concentrem a ação e estabeleçam a estrutura de responsabilidade. Os temas estratégicos são os pilares sobre os quais se executa a estratégia.” (KAPLAN; NORTON, 2018, p.50). De fato, os temas estratégicos, que são enunciados, acabam concentrando os pontos a serem focados pela equipe gestora.

O *benchmarking* do desempenho organizacional pode ser realizado com o desempenho passado da empresa, desempenho do setor, ou com alguma empresa de excelência.

Os autores recomendam a elaboração de 20 a 25 indicadores para as quatro perspectivas, e ainda afirmam que “[...]cerca de 80% dos indicadores de um *balanced scorecard* devem ser não financeiros.” (KAPLAN; NORTON, 2019, p.392).

Fatores não-financeiros são de fato, os grandes agregadores de valor. Fatores financeiros são as conseqüências de fatores não-financeiros.

(KAPLAN; NORTON, 1997, p. 200-206) advertem sobre as quatro barreiras à implementação do *Balanced Scorecard*:

1. A visão e a estratégia não são executáveis quando falta consenso e clareza, quanto ao que a visão e a estratégia realmente significam.
2. A estratégia de longo prazo não é associada às metas de departamentos, equipes e indivíduos.

3. Falta de integração entre planejamento, alocação de recursos e os processos de orçamentação da empresa.

4. Falta de *feedback* sobre como a estratégia está sendo implementada.

Os gestores precisam se atentar para estes fatores, já que em sua maioria se referem a barreiras estruturais da estratégia.

Os autores ainda alertam para as deficiências dos processos organizacionais, quanto à implementação, diferentemente de falhas de projeto:

1. Falta de comprometimento da alta administração
2. Envolvimento de muito poucas pessoas
3. Encastelamento do *scorecard* no topo
4. Processos de desenvolvimento muito longos: o *balanced scorecard* como projeto de mensuração de ocasião única
5. Tratamento do *balanced scorecard* como projeto da área de sistemas
6. Contratação de consultores inexperientes
7. Implementação do *balanced scorecard* apenas para fins de remuneração (KAPLAN; NORTON, 2019, p.375)

O *Balanced Scorecard* é um modelo complexo, assim como complexo é um processo de transformação organizacional. Porém, através do comprometimento de todos, a empresa pode superar barreiras e deficiências para uma elaboração adequada da estratégia e uma implementação de sucesso.

1.2 – IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

Diversos autores, consultores e empreendedores relatam, que mais desafiador do que elaborar uma estratégia adequada à organização, é colocá-la em prática com eficiência e eficácia. “Outros problemas surgem não em decorrência de falhas no *scorecard* propriamente dito, mas no processo utilizado na implementação do conceito.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.297).

Em todas as suas obras, os criadores do *Balanced Scorecard* falam da importância de se desenvolver meios assertivos para a implementação eficaz da estratégia organizacional. Expressões insistentemente utilizadas por Kaplan e Norton, são: alinhamento, comunicação, liderança, transformação cultural, motivação e *feedback* estratégico.

(KAPLAN; NORTON, 2019, p.18-28) ainda chamam a atenção para os princípios que as organizações focalizadas na estratégia devem se atentar para uma correta implementação:

Princípio 1. Traduzir a estratégia em termos operacionais: Implantando o BSC corretamente, a empresa poderá explorar mais e melhor seus ativos, capacidades e conhecimentos.

Princípio 2. Alinhar a organização à estratégia: A sinergia é palavra de ordem. As estratégias individuais e departamentais devem ser alinhadas à estratégia organizacional.

Princípio 3. Transformar a estratégia em tarefa de todos: É fundamental que todos compreendam a estratégia, através da comunicação e do treinamento. A remuneração variável baseada no desempenho costuma motivar os colaboradores.

Princípio 4. Converter a estratégia em processo contínuo: Os autores propõem o “*Loop duplo*”, que integra os gerenciamentos tático e estratégico, em um processo único e incessante. As reuniões para acompanhamento da estratégia devem ser regulares.

Princípio 5. Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva: O senso de propriedade e o envolvimento ativo dos altos gestores que trabalham no BSC é o aspecto mais importante. O sucesso do modelo depende principalmente de líderes atuantes e vibrantes, pois este não é um simples modelo de mensuração, mas sim um programa de transformação, um novo sistema de gestão.

Uma chave importante para o sucesso da implementação da estratégia é o alinhamento organizacional. Este, que deve ser um processo contínuo e que garanta as sinergias entre indivíduos, equipes, departamentos e parceiros externos com a estratégia.

(KAPLAN; NORTON, 2017, p.17) alertam que “Esse processo de alinhamento indispensável deve ser cíclico e realizado de cima para baixo. As sinergias almejadas pela corporação devem ser definidas no topo e realizadas nas unidades de negócio.”

Para uma perfeita integração organizacional, os chamados silos precisam ser desfeitos. As equipes precisam trabalhar em sincronia entre si e estarem alinhadas à estratégia organizacional.

A comunicação é um fator fundamental para divulgar a estratégia, educar e motivar as equipes. Informa onde a empresa está, onde deseja chegar e qual o caminho a ser seguido para o sucesso.

(ROMAN, 2014, p.217) alerta: “Difícilmente alguém estará motivado a fazer alguma alteração em suas rotinas de trabalho se não tiver um claro conhecimento sobre a nova

proposta.” O autor ainda acrescenta: “O processo de implementação pode ser visto também como um processo de troca de informações entre os envolvidos.” (ROMAN, 2014, p.245).

Desta forma, o processo de comunicação deve ser realizado horizontalmente, de cima para baixo e de baixo para cima.

Para que a comunicação seja eficiente e o alinhamento seja eficaz, é preciso haver uma liderança executiva forte.

(JOHN KOTTER, 1997 *apud* KAPLAN; NORTON, 2019, p.343) corrobora com a seguinte frase: “A transformação bem sucedida é 70 a 90% liderança e apenas 10 a 30% gestão.”

É fundamental um líder confiável e com sentimento de missão, que acredite no modelo *Balanced Scorecard*, na estratégia e no alcance das metas estipuladas.

Estratégia é sinônimo de transformação, e é certo que para implementar uma mudança revolucionária, a cultura organizacional terá que ser modificada. “Mudanças estruturais e comportamentais são necessárias e, da mesma forma, a organização passa por uma fase de desenvolvimento e aprendizado, adquirindo competências para lidar com o ambiente dinâmico e evolutivo que é o mercado.” (ROMAN, 2014, p.113).

Há a necessidade de transformações constantes da cultura para que a empresa se adapte as incessantes mudanças do mercado.

Outro ponto crucial à implementação da estratégia, à manutenção das melhorias e à reciclagem da cultura organizacional é a motivação.

As pessoas precisam ser valorizadas, capacitadas e sentir que fazem parte da estratégia. “Quando as pessoas sentem que estão sendo parte e que seus desejos, suas ansiedades estão sendo observados e atendidos, é mais fácil de conseguir que as melhorias perdurem. Até as pessoas vão cobrar para que aquilo continue.” (ROMAN, 2014, p.204).

Urge criar um ambiente voltado ao trabalho em equipe, em detrimento de um ambiente impregnado de rivalidades.

Questões como a remuneração ajudam a motivar a equipe, porém devem ser tratadas com cautela. O intuito é desenvolver uma equipe engajada, com visão sistêmica e com sentimento de missão, e não contribuir para o desenvolvimento de um grupo de mercenários.

Para a execução e monitoramento da estratégia, o *feedback* estratégico é fundamental nos dias atuais, “[...] os executivos precisam receber *feedback* para saber se a estratégia planejada está sendo executada de acordo com o plano[...]. Porém, o mais

importante é que eles precisam de *feedback* para saber se a estratégia planejada continua sendo viável e bem-sucedida[...]”. (KAPLAN; NORTON, 1997, p.18).

A teoria do BSC prega o *feedback* em todas as direções. Não somente de cima para baixo, mas também de baixo para cima, e horizontalmente.

Todos na organização devem conhecer o método de mensuração e gestão, e precisam acompanhá-lo e contribuir para a efetivação de iniciativas.

O mapa estratégico é uma representação gráfica da estratégia com o intuito de sintetizá-la em uma única página. Demonstra a ordem de todas as perspectivas, objetivos e metas, integrados em relações de causa e efeito.

(KAPLAN; NORTON, 2018, p.10) alegam: “Hoje percebemos que o mapa estratégico, representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização, é tão importante quanto o próprio Balanced Scorecard para os executivos.”

Esta “fotografia” da estratégia serve para que cada integrante da organização entenda a estratégia e se sinta parte dela. Este mapa facilita a cada indivíduo visualizar como será o seu papel dentro da estratégia organizacional.

1.3 – DESAFIOS DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS

O Brasil é um país de dimensões continentais, industrializado e em desenvolvimento. Possui inúmeras riquezas naturais e enormes potencialidades para se tornar um país desenvolvido. Porém, a realidade brasileira é um tanto quanto frustrante.

Empreender no Brasil é uma tarefa árdua, porque o governo brasileiro não desenvolve, de fato, incentivos para a abertura e manutenção das empresas. Para pequenas e médias empresas as dificuldades são ainda maiores.

Os principais desafios que empresas de pequena e média dimensão enfrentam, são: falta de capacitação do empreendedor e de sua equipe, falta de visão estratégica e/ou conhecimento de modelos de mensuração e gestão organizacional, altos tributos, burocracia excessiva e problemas para captar recursos financeiros.

A falta de capacitação é considerada a principal barreira ao desenvolvimento sustentável de empresas e o fator que mais contribui para o seu fechamento. (MOLLO, 2017) afirma:

Capacitação é essencial para o empreendedor pois ajuda a cortar caminhos no desenvolvimento da empresa, melhorando suas percepções, ajudando a prevenir riscos e principalmente no desenvolvimento de uma metodologia de gestão organizada e não apenas intuitiva.

É bastante comum pequenos empreendedores agirem de maneira intuitiva, em vez de se capacitarem.

Muitas pessoas desejam abrir seu próprio negócio, por exemplo, porque conhecem um determinado ramo, ou porque desejam aproveitar uma atividade ainda pouco explorada, ou ainda, porque por alguma razão têm dificuldades de conseguir um emprego. Mas, a maioria não possui conhecimentos em gestão.

(ROMAN, 2014, p.305) afirma que “Por mais simples que possa parecer, é fato que as empresas brasileiras, principalmente as de pequeno e médio porte, não têm o hábito de planejar suas ações.” Este fato, demonstra que aos empreendedores de PMEs brasileiras falta capacitação e visão estratégica.

A capacitação de empreendedores e/ou gestores é fator crucial no que tange a sustentabilidade e crescimento da empresa. “[...] a inserção do empreendedor num ambiente de estudos o estimula à troca de informações, aumentando seu networking e inclusive gerando negócios.” (MOLLO, 2017).

Um gestor que busca constantemente conhecimentos e instiga esta ideia em seus funcionários, acaba criando uma cultura voltada para a transformação contínua, uma cultura voltada à inovação.

É fundamental que os gestores se capacitem em gestão. Cursos de graduação e/ou pós-graduação, presenciais ou a distância, acrescentam enormemente. Entretanto, para gestores que estão iniciando suas empresas, o fator disponibilidade é bastante reduzido. “O empreendedor não precisa necessariamente passar por um programa formal de estudos, apesar de um curso bem organizado possa trazer grandes benefícios.” (MOLLO, 2017).

Há atualmente cursos rápidos, como os oferecidos pelo Sebrae.

O gestor deve possuir o hábito da busca por conhecimentos. A leitura de conteúdos sobre gestão e a busca regular por jornais e revistas sobre o ramo de atuação, deve ser constante. “Há diversos cursos e vídeos no Youtube, Coursera, Veduca e EdX que são de ótima qualidade e podem ajudar muito os empreendedores.” (MOLLO, 2017). Assistir entrevistas ou depoimentos de empresários, também nos ensina.

Uma outra forma de capacitação é através do *mentoring*. Este que “[...] é realizado por um profissional com grande experiência, que dá conselhos e atua como modelo.” (ANDRADE; VILAS BOAS, 2009, p.138)

O *mentoring* profissional costuma ser mais intenso e comprometido. Mas, há boas mentorias que as empresas podem ter acesso gratuitamente, através da *Endeavor* Brasil, por exemplo.

Um outro problema ligado a falta de capacitação é a falta de qualificação da equipe. Isto ocorre principalmente nas pequenas empresas, devido a falta de estrutura para atrair e manter bons profissionais.

Pequenas e médias empresas precisam treinar seus funcionários, pois “[...] o treinamento transmite conhecimento, informação, habilidades e atitudes, preparando os funcionários para atingir os objetivos desejados pela empresa.” (ANDRADE; VILAS BOAS, 2009, p.114).

Uma empresa se torna de excelência, somente se toda a equipe trabalhe em função da excelência.

Outras formas de treinamento são através do *feedback* e do *coaching*. “O *coaching* pode ser entendido como uma ferramenta de capacitação, motivação e desenvolvimento das habilidades das pessoas que pretendem compatibilizar suas expectativas com os objetivos e necessidades da organização.” (GIL, 2009, p.287). Estas são formas de treinamento eficazes e sem custo para a empresa, necessitando apenas de um profissional experiente e confiável.

A empresa também pode financiar em parte, ou totalmente, cursos profissionalizantes, de graduação, pós-graduação, on-line ou presencial, ou ainda, treinamentos que impactam tanto na vida pessoal, quanto profissional, como é o caso do *Dale Carnegie Training*. Cursos que contenham noções básicas de gestão ampliam a visão sistêmica da equipe, sendo importantes para profissionais de nível médio.

Capacitação também é tarefa da equipe, e “As habilidades do trabalho em equipe são um fator de sucesso à medida que elas desempenharão na organização do futuro um papel decisivo.” (ANDRADE; VILAS BOAS, 2009, p.240). E para a “organização do futuro” é necessário uma empresa que invista em seu pessoal, e uma equipe que trabalhe unida rumo à excelência organizacional.

O Brasil é um dos países com maior carga tributária do mundo.

Estima-se que as empresas brasileiras gastam cerca de 1.958 horas/ano (aproximadamente, 80 dias) para pagar seus impostos. Esses números são ainda mais impressionantes quando consideramos que são necessárias 330 horas/ano para o restante da América Latina e Caribe e 159,4 para os países da alta renda da OCDE. (BEZERRA; THIAGO, 2019, p.8).

Muitos candidatos a eleições brasileiras conquistam eleitores com a promessa de reforma tributária. Mas, na prática nenhum governante toma uma efetiva iniciativa.

Os altos tributos existentes no Brasil acabam enfraquecendo as empresas, que fecham suas portas ou deixam de contratar profissionais, além de ser um dos principais fatores que desestimulam a abertura de novas empresas. (BEZERRA; THIAGO, 2019, p.8) ainda afirmam que “O Brasil apresenta um grande número de tributos, um sistema de cobrança de impostos difuso, uma carga tributária desproporcionalmente alta e um sistema de isenções e benefícios fiscais pouco transparente.” Lidar com o sistema tributário brasileiro é um grande desafio. Empresas precisam despender muitos recursos para destrinchar as inúmeras regras e exceções, com o objetivo de se manterem em dia com o fisco.

O Simples Nacional é uma forma de tributação menos complexa. Mas, de qualquer forma, as pequenas empresas, que normalmente estão enquadradas neste regime tributário, padecem com a onerosidade do sistema tributário e suas incertezas.

Os maiores desafios em relação a tributação brasileira, quem enfrentam são empresas com altos índices de crescimento, pois a medida que crescem, se deparam com complexidades cada vez maiores, e ainda não têm preparo para esta nova realidade. (BEZERRA; THIAGO, 2019, p.10) afirmam que “**A depender do porte, setor e momento de crescimento, as empresas possuem desafios específicos com a tributação.**”

É importante fazer simulações constantes para verificar qual regime de tributação é o mais indicado para a empresa em determinado momento.

O empreendedor deve considerar a contratação de um bom profissional contábil, como sendo um investimento, e não uma despesa, ainda mais se tratando do confuso, complexo e oneroso sistema tributário brasileiro.

O Brasil precisa de uma reforma tributária. Muitos defendem a simplificação tributária através da instituição do IVA (Imposto sobre o valor Agregado). Presente em vários países, “O tributo incide sobre o valor agregado a cada etapa.” (BEZERRA; THIAGO, 2019,

p.34). Recentemente, o atual governo está apresentando propostas a respeito de uma reforma tributária. Mas, ainda é cedo para nos posicionarmos a respeito.

Resta aos gestores buscar conhecimentos e se cercar de bons profissionais, para tentar entender o complexo sistema tributário brasileiro, investigar qual regime é ideal para cada fase, e não cometer erros que podem comprometer a empresa no futuro.

As políticas regulatórias existentes no Brasil são complexas e confusas, servindo como barreira ao desenvolvimento das empresas. Segundo pesquisa realizada pelo Banco Mundial em 2019, que analisa as regulamentações em empresas de 190 países, “O Brasil aparece no 124º lugar na nova versão do relatório ‘Doing Business’[...]. Pelo novo ranking, o Brasil foi ultrapassado por países como Uganda e Egito[...].” (FAGUNDES; OTTA, 2019).

A morosidade de processos nos diversos órgãos brasileiros, incluindo o judiciário, também causa grandes transtornos e prejuízos às empresas.

Nos anos de 2004 e 2007 o governo federal lançou programas com o objetivo de simplificar e desburocratizar os processos relacionados à abertura, alteração e baixa de empresas. Porém, nem todas as cidades brasileiras aderiram aos projetos. Como resultado, temos um sistema ainda complexo, e muito mais desuniforme.

As empresas brasileiras padecem e despendem muitos recursos com questões burocráticas. “Recursos, cabe lembrar, que são retirados de esferas produtivas e que poderiam ser destinados ao aumento da competitividade[...].” (ALMEIDA, 2010).

Com esta realidade brasileira, cabe ao empreendedor buscar conhecimentos para lidar da melhor maneira possível com todos estes trâmites legais.

As PMEs brasileiras enfrentam muitos problemas com relação ao acesso ao crédito. (ALMEIDA; RODRIGUES, 2019, p.8) afirmam “[...] que o acesso a esses recursos não costuma ser simples. Ou seja, o problema não é a falta de dinheiro, mas o que os empreendedores precisam fazer para acessá-lo – como apresentar muitas garantias, pagar juros altos e preencher muitos documentos e requerimentos.”

Na hierarquia da economia, os empreendedores, sejam eles bem pequenos ou grandes, são os principais responsáveis pelo desenvolvimento de um país. Ao Brasil, urge se conscientizar sobre esta questão, se de fato, quisermos ser o “país do futuro”.

Para que o mercado de crédito brasileiro se torne eficiente e desenvolvido é preciso garantir: um melhor fluxo de informações, aumento de competição bancária, segurança jurídica aos credores e tomadores, entrada de inovações que tragam melhores produtos e

serviços. Todos esses elementos ainda são embrionários no caso brasileiro. (ALMEIDA; RODRIGUES, 2019, p.32).

Para que, de fato, haja desenvolvimento das empresas brasileiras, o governo deve executar múltiplas estratégias nesse sentido.

Os empreendedores também têm um papel a cumprir se quiserem beneficiar-se com capital de terceiros. Para captar estes recursos, as empresas precisam aprender a profissionalizar todos os seus departamentos, principalmente o contábil-financeiro. Necessitam ter clareza e domínio sobre estas informações. Precisam organizar constantemente as informações internas e se preparar para desafios, porque **“Mais do que o plano de negócios, empresas devem projetar e convencer credores sobre o valor real de seus negócios.”** (ALMEIDA; RODRIGUES, 2019, p.27).

Em meio as dificuldades existentes no Brasil, gestores bem preparados conseguem aproveitar as melhores oportunidades, que muitas vezes surgem inesperadamente.

1.4 – *BALANCED SCORECARD* EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Devido a globalização da economia, ao número crescente de empresas e o poder de decisão dos consumidores, a concorrência tem aumentado cada vez mais. É vital que PMEs desenvolvam uma cultura voltada para a inovação e para estratégias de melhoria contínua.

As microempresas possuem uma estrutura muito pequena, e no que diz respeito a adoção do modelo *Balanced Scorecard*. “[...] a relação custo/benefício de implementação do BSC apresenta-se mais desfavorável e, portanto, merecedora de melhor reflexão.” (RUSSO, 2015, p.156).

Mesmo que uma empresa muito pequena chegue a conclusão de que é inviável a implementação do modelo, somente o seu estudo vem impactar de maneira positiva, proporcionando maior visão estratégica. Entretanto, há relatos de microempreendedores com experiência em gestão, que adotaram o BSC e obtiveram sucesso.

(BARREIRA; PIRES, 2012, p.2) afirmam que “[...] o BSC foi inicialmente testado e desenvolvido para ser utilizado em organizações de dimensão significativa e com estruturas relativamente complexas.” Desta forma as PMEs necessitam estruturar seus departamentos para a adoção do *Balanced Scorecard*.

Se comparadas com grandes organizações, pequenas e médias empresas possuem bem menos capital intelectual e acesso a recursos financeiros. Por estes motivos, o BSC deve ser adaptado a elas, de modo que o método não seja tão formal e complexo. (RUSSO, 2015, p.11-12) afirma que, como as PMEs, “[...] cujas características de flexibilidade e informalidade nem sempre são compatíveis com o formalismo e complexidade requeridos no BSC original [...]”, o método precisa ser desenvolvido e implementado de maneira ajustada e mais simplificada. O autor sugere em sua obra que os indicadores sejam em número reduzido e não muito complexos.

Acreditamos que as PMEs não tenham o hábito de mensurar suas informações. Porém, “A medição do desempenho é um ponto essencial da atividade de gestão, proporcionando aos gestores a informação necessária para a tomada de decisões, para monitorizar e coordenar o desempenho e fazer a aplicação adequada dos recursos disponíveis.” (RUSSO, 2015, p.2)

O objetivo da mensuração é a melhoria contínua, portanto os gestores precisam capacitar a si e toda a equipe. Necessitam profissionalizar os setores e os processos.

Grande parte das pequenas empresas não conhece o seu custo e o seu real lucro. Começar a dominar informações contábil-financeiras é uma das medidas mais importantes.

É imprescindível que pequenos e médios empreendedores aprendam a criar valor para suas empresas, se conscientizando da importância dos ativos intangíveis, sabendo compreender e interpretar o mercado em que atuam, e investindo nos FCS (Fatores Críticos de Sucesso), que segundo (RUSSO, 2015, p.174), “[...] representam as **variáveis que proporcionam mais valor aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes na criação desse valor** (marca, imagem, liderança, eficiência operacional, certos produtos e serviços, etc).” Investigar as áreas críticas que precisam de iniciativas e as atividades que mais geram valor é fundamental para a construção de uma adequada estratégia.

O primeiro passo para elaborar a estratégia organizacional é analisar cuidadosamente os ambientes interno e externo da empresa. (RUSSO, 2015, p.163-164) sugere uma análise a partir da matriz SWOT, que analisa forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. O autor ainda nos orienta a seguir com a análise das cinco forças de Porter: rivalidade entre os concorrentes, poder de barganha dos consumidores, poder de barganha dos fornecedores, entrada de novos concorrentes e produtos substitutos.

É importante ao processo de elaboração da estratégia, incluir o pessoal de nível médio para o levantamento dos pontos críticos.

A estratégia precisa ter como base uma proposta de valor para o cliente. Após esta ser definida, “[...] a empresa poderá selecionar os seus clientes-alvo[...].” (RUSSO, 2015, p.31).

Pequenas empresas não costumam oficializar sua missão, visão e valores. Porém, para a implementação bem sucedida do *Balanced Scorecard* é imprescindível que esses fatores sejam formulados e divulgados.

Além da missão, visão e valores, as PMEs precisam elaborar os objetivos que farão parte das perspectivas, assim como também, as metas, os indicadores e as iniciativas que serão tomadas. Todos esses fatores deverão ser comunicados a todos os funcionários.

Em um trabalho recente, um grupo de consultores auxiliou um empreendedor a implementar o BSC em sua pequena empresa, que possuía quatro funcionários. Para a elaboração da estratégia/planejamento estratégico, foi feito o diagnóstico da situação da empresa; Formulação de missão, visão e valores, que são os pilares do planejamento; elaboração dos Temas (diretrizes) estratégicos; O mapa estratégico.

A elaboração deste mapa estratégico, a partir das diretrizes estratégicas da empresa [...] e com base nas perspectivas do modelo BSC, [...] subsidiou a elaboração de indicadores, metas (*targets*), prazos, definição de áreas ou funcionários responsáveis para alcance das metas, além da definição das iniciativas necessárias para o alcance de cada indicador [...].” (ALMEIDA *et al.*, 2020, p.36)

Para a implementação do BSC em uma pequena empresa, os funcionários de todos os níveis precisam ser devidamente envolvidos e engajados, pois, por natureza, a empresa possui pouco capital intelectual.

Grandes empresas implementam um sistema de informação específico para a implementação do BSC. Mas, segundo (PARMENTER, 2002 *apud* RUSSO, 2015, p.87), as PMEs podem a princípio, utilizar planilhas de *Excel* para controle, e *PowerPoint* para auxílio na divulgação. Desta forma se economizam tempo e dinheiro.

Para a divulgação da estratégia podem ser utilizados reuniões, murais, e-mails, *feedbacks*, entre outros.

A divulgação dos resultados aos funcionários deve ser constante, pois desta forma a equipe pode sugerir mudanças, tanto na estratégia organizacional, quanto na implementação do programa.

Reiteramos que a remuneração com base nos resultados pode e deve ser realizada por questões motivacionais e até de justiça para com os colaboradores, porém deve-se ter bastante cautela. Em relação a esta questão, o empreendedor precisa ter certeza de que realmente houve retornos financeiros. E a empresa não pode “plantar” a ideia de que o bom trabalho somente será realizado se houver retornos financeiros imediatos.

A estratégia organizacional com base no *Balanced Scorecard* tem o poder de transformar pequenas e médias empresas em poderosas concorrentes, já que o empreendedor e sua equipe começam a trabalhar estrategicamente, com visão de longo prazo, visão sistêmica, ações de melhoria contínua, *feedback* e alinhamento.

Como Kaplan e Norton alegam ao longo de suas obras: Não se pode gerenciar aquilo que não se conhece. Desta forma, o *Balanced Scorecard* surgiu como uma ferramenta capaz de proporcionar uma cumplicidade organizacional e alinhar todos na direção dos resultados almejados.

1.5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *Balanced Scorecard* é um modelo de mensuração e de gestão estratégica organizacional. Sendo um modelo complexo, que foi desenvolvido visando a implementação em grandes empresas, precisa ser adaptado para a sua adoção em empresas de menor porte.

As PMEs brasileiras enfrentam muitos desafios. Os principais, são: falta de capacitação de empreendedores e de equipes, falta de visão a nível estratégico e/ou conhecimentos de modelos de mensuração e gestão, altos tributos, burocracia excessiva e problemas para captar recursos financeiros.

Gestores de empresas de média e pequena dimensão, que desejam implementar o *Balanced Scorecard*, necessitam se preparar para esta etapa e estruturar seus negócios. O grande cerne desta estruturação está no conhecimento. É imprescindível que empreendedores e equipes sejam capacitados em gestão e que os setores da empresa sejam profissionalizados. O conhecimento aprofundado do método BSC também é fundamental.

De maneira geral, empresas de médio, e sobretudo de pequeno porte, possuem muitas dificuldades para acessar recursos de terceiros. Este fato se dá, também, pelas deficiências internas acerca de informações contábil-financeiras. É fundamental estruturar a empresa para proporcionar clareza e fidedignidade acerca desses dados.

A cultura de pequenos e médios empreendedores brasileiros costuma ser bastante imediatista. É fundamental que estes gestores se conscientizem, que para implementarem o *Balanced Scorecard* de modo eficaz, há uma etapa anterior de estruturação organizacional. Aos empreendedores que decidirem iniciar esta jornada, serão recompensados com uma equipe preparada e alinhada, com processos eficientes e inovadores, com clientes encantados e fieis, e é claro, com uma empresa mais valorizada no mercado, que possui resultados financeiros superiores.

O presente estudo abordou teoricamente o modelo *Balanced Scorecard* e os principais desafios que empresas brasileiras de menor porte enfrentam para a sua elaboração e implementação. Porém, o tema é bastante complexo e proporciona oportunidades para futuras investigações, principalmente no que diz respeito às investigações práticas, realizadas junto às empresas.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 9.ed. Porto Alegre: Bookman, 2011

ALMEIDA, D. Revista Veja. **Burocracia excessiva impõe perdas às empresas no Brasil**. 11/set/2010. Disponível em: <https://www.veja.abril.com/economia/burocracia-excessiva-impoe-perdas-as-empresas-no-brasil/>. Acesso em: 18/jun/2020

ALMEIDA, K. O.; RODRIGUES, P. C. S.; *Endeavor* Brasil. **Financiando o crescimento das Scale-ups**. Relatório de pesquisa *Endeavor* Brasil 2019/01. *E-book*. Disponível em: <https://www.endeavor.org.br/dinheiro/financiando-o-crescimento/>. Pesquisado em: 01/mai/2020

ALMEIDA, N. Bertoni de; PAULA, A. J. de; PAULA, A. L. M. de; PORTULHAK, H.; SILVA, R. B. da. Revista da micro e pequena empresa (RMPE). **Desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* para uma empresa comercial de pequeno porte**. Vol.14, nº1, Jan-Abr 2020. Disponível em : <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article.view/1236>. Pesquisado em: 28/jul/2020.

ANDRADE, R. O. B. de; VILAS BOAS, A. A. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BARREIRA, M. A. J.; PIRES, A. M. M. **Balanced Scorecard em pequenas entidades**: estudo de caso. RIGC-Vol X, nº20, Junho-Dezembro 2012. Disponível em: https://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/Nº_20/Amelia_Martins_Marco_Barreira.pdf. Pesquisado em:19/jun/2020

BEZERRA, R. M.; THIAGO, M. *Endeavor* Brasil. **Tributação e crescimento das empresas no Brasil**. Relatório de pesquisa *Endeavor* Brasil 2019/01. *Ebook*. Disponível em: <https://www.endeavor.org.br/leis-e-impostos/tributacao-e-crescimento-das-empresas/>. Pesquisado em: 29/mar/2020

FAGUNDES, A.; OTTA, L. A. Revista Valor Econômico. **Brasil melhora nota, mas cai para 124º lugar no ranking “Doing Business”**. 24/out/2019. Disponível em: <https://www.valor.globo.com/brasil/noticia/2019/10/24/brasil-melhora-nota-mas-cai-para-124o-lugar-no-ranking-do-relatorio-doing-business.ghml>. Pesquisado em: 24/jun/2020

GIL, A. C. **Gestão de pessoas** – Enfoque nos papéis profissionais. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2009

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação** – Balanced Scorecard. 20.ed. Rio de Janeiro, 1997

_____. **Alinhamento** – Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017

_____. **Mapas estratégicos** – Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018

_____. **Organização orientada para a estratégia** – Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019

MOLLO, R. Revista Exame. **Conheça formas de se capacitar para abrir um negócio**. 21/jul/2017. Disponível em: <https://www.exame.com/pme/conheca-formas-de-se-capacitar-para-abrir-um-negocio/>. Pesquisado em: 15/abr/2020

ROMAN, D. J. **Uma fase de mudança e aprendizado**: Uma teoria substantiva sobre implementação de sistemas de melhoria de desempenho em organizações. 2014. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014. Disponível em: <https://www.repositorio.ufsc.br/handle/123456789/129633/>. Pesquisado em: 10/mai/2020

RUSSO, J. **Balanced Scorecard para PME e pequenas e médias instituições**. 6.ed. Lisboa: Lidel, 2015

