

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**UM ESTUDO SOBRE O *BALANCED SCORECARD* E  
SUA RELAÇÃO COM O ORÇAMENTO EMPRESARIAL**

**TARCÍSIO VANDERLEN BORGES DA SILVA**

**Florianópolis / Santa Catarina  
2003**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**UM ESTUDO SOBRE O *BALANCED SCORECARD* E  
SUA RELAÇÃO COM O ORÇAMENTO EMPRESARIAL**

Trabalho de conclusão de curso submetido ao Departamento de Ciências Contábeis, do Centro Sócio-Econômico da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Acadêmico: Tarcísio Vanderlen Borges da Silva**

**Orientador: Joisse Antonio Lorandi**

**Florianópolis / Santa Catarina  
2003**

“Viver como se fosse o último dia.  
Trabalhar como se fosse para Deus.  
Gostar de todos como se fosse amor.  
Olhar tudo como se fosse uma obra de arte.  
Caminhar como se estivéssemos nas nuvens.  
Abraçar todos como se fossem nossos filhos.  
Perdoar todos como se nunca tivéssemos sido ofendidos.  
Desapegar-se como se não tivéssemos as mãos.  
Cooperar como se não houvesse luta.  
Sorrir como se fosse tudo uma brincadeira.  
Recomeçar como se fosse a última chance.  
Em qualquer ação o importante é fazê-la.  
Com classe, como se fosse a primeira vez.  
Consciente que o tempo não volta.  
E que tudo é para sempre.”  
(Gasparetto)

## TERMO DE APROVAÇÃO

TARCÍSIO VANDERLEN BORGES DA SILVA

### UM ESTUDO SOBRE O *BALANCED SCORECARD* E SUA RELAÇÃO COM O ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota média de 8,0, atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo mencionados.

Compuseram a banca

  
**Professor Joisse Antônio Lorandi, M. Sc.**

Departamento de Ciências Contábeis, UFSC.

Nota atribuída: 8,35

  
**Professora Bernadete Pasold, Dr.<sup>a</sup>**

Departamento de Ciências Contábeis, UFSC.

Nota atribuída: 7,85

  
**Professora Elisete Dahmer Pfitscher, M. Sc.**

Departamento de Ciências Contábeis, UFSC.

Nota atribuída: 8,33

**Florianópolis, Junho de 2003.**

  
Prof. Luiz Felipe Ferreira, M. Sc.  
Coordenador de Monografia, CCN.

## AGRADECIMENTOS

Muitas são as pessoas de quem tenho que me lembrar neste espaço. Prefiro não citar muitos nomes, mas sim, falar para todas aquelas pessoas que me acompanharam ao longo desta longa jornada, que a contribuição de vida de cada um também está em todas as palavras escritas neste trabalho.

Agradeço em especial aos familiares mais presentes, aos amigos mais presentes, ao meu amor presente, Denise, que foi paciente e companheira nos momentos em que mais precisei de conforto e principalmente a Deus, que iluminou meu caminho até este estágio de minha vida.

Continuo sem citar muitos nomes, mas grupos de pessoas como todos os professores que considero pessoas especiais, transmitindo não só conhecimentos técnicos mas conhecimentos de vida e exemplos que são seguidos por muitos colegas de universidade.

Destaco agradecimentos ao Prof. Joisse que me guiou com presteza na condução deste trabalho e também à Sra. Maria José, por ter revisado a monografia através das normas técnicas atuais.

Enfim, meus agradecimentos a todos aqueles que direta ou indiretamente me influenciaram ao longo deste período de minha vida.

## SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	07
RESUMO .....	08
INTRODUÇÃO .....	09
PROBLEMA .....	10
OBJETIVO GERAL.....	10
OBJETIVO ESPECÍFICO .....	11
JUSTIFICATIVA.....	11
METODOLOGIA .....	12
ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	12
LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	13
<b>1 PLANEJAMENTO E CONTROLE .....</b>	<b>14</b>
1.1 Planejamento.....	14
1.2 Características do Planejamento .....	17
1.2.1 Planejamento Estratégico .....	17
1.2.2 Planejamento Tático .....	19
1.2.3 Planejamento Operacional.....	19
1.3 Métodos e Sistemas .....	20
1.4 Controle .....	22
<b>2 <i>BALANCED SCORECARD</i>.....</b>	<b>26</b>
2.1 Antecedentes.....	26
2.2 Utilização original de suas utilizações .....	27
2.3 O <i>Balanced Scorecard</i> segundo Kaplan e Norton .....	27
2.3.1 Estratégia .....	28
2.4 As perspectivas .....	31
2.4.1 Perspectiva Financeira.....	31
2.4.2 Perspectiva dos Clientes.....	34
2.4.3 Perspectiva dos Processos Internos .....	35
2.4.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento .....	37
<b>3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL.....</b>	<b>26</b>
3.1 Conceitos de Orçamento Empresarial.....	38
3.2 Relação <i>Balanced Scorecard</i> x Orçamento Empresarial.....	38
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>46</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> – Inter-relacionamentos dos Processos Gerenciais.....	30
<b>Tabela 1</b> – Diferenças Teoria do Mercado e Teoria do Planejamento e Controle ....	16
<b>Tabela 2</b> – Temas Estratégicos .....	33
<b>Tabela 3</b> – A perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais.....	35

## RESUMO

Uma preocupação constante dos gestores nas organizações diz respeito à mensuração de desempenho dos diversos setores da empresa. Saber se uma organização está seguindo o caminho correto ou se é necessário mudar de rumo é um dos objetivos de todo gestor, em qualquer tipo de organização.

Dessa forma, conhecer as ferramentas que propiciem a tomada de decisões precisas, com base em indicadores atrelados aos objetivos e à visão estratégica da organização é, portanto, de vital importância.

Este trabalho tem por objetivo demonstrar, através de conceitos, a visão da organização nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC) - financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento, relacionando seus objetivos com planejamento, e controle e com o uso dos orçamentos.

Portanto, o BSC passa a ser mostrado como uma ferramenta para o planejamento estratégico, adaptado dos conceitos de Robert S. Kaplan e David P. Norton.

O *Balanced Scorecard*, descrito por Kaplan e Norton, é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. É uma estratégia explícita que forma a base de quatro perspectivas. Para cada uma delas, são formulados objetivos estratégicos, medidas, metas específicas e planos de ação.

Outra ferramenta de gestão é o orçamento, ou planejamento e controle de resultados, que pode ser visto como um enfoque sistemático e formal relativo à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração, ou seja, através do uso do orçamento verifica-se o envolvimento da preparação e utilização de objetivos globais de curto e de longo prazo da empresa, um plano de resultados a longo e a curto prazo e um sistema de relatórios periódicos de desempenho.

O relacionamento, então, entre o BSC e o Planejamento e Controle de Resultados passa a ser evidente. Desta forma, na finalização deste trabalho pretende-se evidenciar-se este relacionamento.

Constata-se que existe uma relação entre o *Balanced Scorecard* e o Orçamento Empresarial, no que diz respeito às perspectivas financeiras com o planejamento dos orçamentos, observando a necessidade de adaptação ao orçamento para fazer parte da utilização do BSC.

**Palavras chave:** Estratégia; Ferramenta de Gestão; *Balanced Scorecard*; Orçamento.



## INTRODUÇÃO

Muitas ferramentas gerenciais foram desenvolvidas nos últimos anos. Empresas investem na implementação dessas ferramentas em seus negócios, mas o retorno financeiro para algumas dessas empresas está abaixo do esperado. Valorizar o capital intelectual, promover a excelência em liderança, compartilhar o conhecimento, todas estas estratégias sempre são cogitadas em muitas empresas. Os ativos intangíveis são reconhecidamente cada vez mais determinantes para o sucesso de uma corporação, mas carregam uma ironia: eles são, também, os menos compreendidos e os menos suscetíveis a padrões mensuráveis.

Isso nem sempre significa que a empresa deve criar novos indicadores. Às vezes, basta organizar os existentes. Muitos indicadores não estão ligados a objetivos específicos. Já no *Balanced Scorecard*, todos estão inseridos no planejamento estratégico; desta forma são mensurados e analisados como parte de um plano global da empresa.

Misto de ferramenta de avaliação e método de gestão, o *Balanced Scorecard*, criado pelos americanos Robert Kaplan e David Norton, professores da *Harvard Business School*, no início dos anos 90, esse sistema define quais são os objetivos de uma organização. Então, são traçadas metas e se acompanha o desempenho da empresa em relação a elas. Podem ser metas financeiras, capazes de ser expressas em números, como aumentar as vendas ou cortar custos, ou metas ligadas a ativos intangíveis, como o nível de satisfação dos clientes ou o foco em pesquisas.

O *Balanced Scorecard*, foi criado para substituir a prática das empresas de fixar atenção apenas nos indicadores tradicionais de desempenho financeiro. O raciocínio de Kaplan e Norton é de que existem outros indicadores fundamentais para permitir que os executivos possam tomar decisões sobre o rumo da empresa com segurança. Por isso, o BSC permite aos usuários observarem a empresa a partir de outras perspectivas.

Dessa forma, a partir de uma visão integrada e equilibrada da empresa, os gerentes conseguem descrever a estratégia de forma clara, por meio da definição de uma série de objetivos estratégicos em quatro diferentes perspectivas, devendo ser conectadas entre si mediante uma relação de causa e efeito.

É preciso traduzir a estratégia em termos operacionais, de modo que todos possam entender. A partir daí vem o alinhamento das iniciativas estratégicas da organização, com o envolvimento, comprometimento e contribuição pessoal de todos. O alinhamento estratégico deve ser um processo permanente, com aprendizado e revisões contínuas. E é fundamental o papel das lideranças executivas, responsáveis diretas por essas transformações.

## **PROBLEMA**

No decorrer dos últimos anos, a maioria das empresas reconhecem que devem tornar a “Gestão de Valor Eficaz” como um tópico central em sua organização para garantir um futuro saudável às suas atividades. O *Balanced Scorecard* é um instrumento que auxilia a empresa a direcionar seus esforços para a obtenção de um crescimento sustentável. Uma das principais dificuldades da construção dos modelos de gestão de empresas baseados no *Balanced Scorecard* está na detecção dos objetivos e no relacionamento das causas e efeitos entre os mesmos.

Para se obter um *Balanced Scorecard* que traduza a realidade da empresa deve-se, anteriormente, elaborar o Planejamento Estratégico assim como em qualquer outra ferramenta de gestão. A definição da estratégia da empresa é fundamental para qualquer atividade ou processo dentro da empresa e não é possível definir a estratégia sem descrever a missão, visão e valores, analisar os fatores-chave de sucesso e o ambiente externo e interno, que fazem parte do planejamento.

Tradicionalmente existe nas empresas o uso do Planejamento Estratégico e dos Orçamentos, ambos dando enfoque principal aos aspectos financeiros. Outra ferramenta de gestão, o *Balanced Scorecard*, aborda simultaneamente os aspectos financeiros e não financeiros.

Desta forma, o problema desta pesquisa consiste em saber qual a relação existente entre o uso dos orçamentos e o *Balanced Scorecard*.

## **OBJETIVO GERAL**

Este trabalho tem por objetivo verificar a contribuição do *Balanced Scorecard* ao processo de gestão, bem como sua relação com o Planejamento e controle nas organizações.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Fundamentar os conceitos de Planejamento e Controle nas Organizações;
- ✓ Apresentar as características do *Balanced Scorecard*, seu foco e sua classificação;
- ✓ Especificar o *Balanced Scorecard* como ferramenta de planejamento e controle;
- ✓ Verificar a relação do BSC com o Orçamento Empresarial.

## JUSTIFICATIVA

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta estratégica que vem sendo difundida nas poucas organizações que o elegeram como instrumento na busca do aprimoramento de seus procedimentos e, conseqüentemente, no alcance de suas metas e objetivos. Busca viabilizar a plena satisfação dos clientes e colaboradores, além da otimização dos processos voltados à aprendizagem e ao desenvolvimento profissional destes últimos. Tudo isso, culminando com uma melhora da saúde financeira da empresa, é o resultado da ligação dos incentivos proporcionados com as metas e estratégias definidas para a organização.

As necessidades das empresas e as ações programadas devem estar em harmonia com as metas a serem alcançadas e em sintonia com as pessoas da organização. Paralelamente a isso, a escolha do profissional que irá assumir a liderança da execução do programa e acompanhamento dos resultados é um fator que pode determinar o sucesso ou o fracasso do plano. O ocupante do cargo deve ser um profissional qualificado e talhado para a função, dotado de iniciativa, poder de delegação e decisão, que resultem num adequado sincronismo entre as engrenagens dos diversos segmentos participantes do programa. Também, através da adoção de um processo de gestão participativa, viabilizar uma efetiva integração e envolvimento necessários a toda a equipe no trabalho.

O desempenho da empresa em relação às metas e objetivos traçados deve ser mensurado com a utilização dos mecanismos e indicadores previamente definidos para cada quesito, de modo que o processo (estratégias, execução, acompanhamento dos resultados), em cada uma de suas diferentes etapas, seja revestido de transparência para todas as partes envolvidas. Os indicadores são indispensáveis para a correta avaliação dos resultados intermediários do projeto, dando à equipe subsídios importantes para realizar com segurança os possíveis ajustes e correções, toda vez que algum fato imprevisto apontar para a necessidade de mudanças de rota.

A implantação da ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* para ser bem sucedida, deve obedecer a etapas básicas, como em qualquer outro projeto que se queira implantar, como, por exemplo: esclarecer a visão e a estratégia da empresa, comunicar esta estratégia a todos os níveis de organização, estabelecer objetivos individuais de desempenho, medir o desempenho do projetado com o planejado e revisar periodicamente os planos e metas traçados.

## **METODOLOGIA**

O desenvolvimento deste estudo está embasado na técnica de pesquisa bibliográfica, que tem por característica principal a fundamentação teórica para a execução de formulações de teorias em relação a um estudo científico delimitado.

De acordo com Lakatos e Marconi (1991, p.66), entende-se como pesquisa bibliográfica: “[...] toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas monográficas, teses, material cartográfico, e até meios de comunicação orais, sejam eles rádio, filmes e televisão”.

A metodologia aplicada na pesquisa será o estudo bibliográfico a fim de alcançar os objetivos propostos nesta monografia.

## **ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO**

Este trabalho está composto por três capítulos, sendo que no primeiro são demonstrados conceitos de planejamento e controle e sistemas de informação e controle gerencial. O planejamento e controle de resultados, ou orçamento está descrito no presente trabalho para demonstrar a sua estreita relação com o BSC, e serão apresentadas algumas considerações que fazem este inter-relacionamento.

O *Balanced Scorecard* é apresentado no segundo capítulo desde seus antecedentes, sua utilização original e suas alterações até a sua forma de utilização.

No terceiro capítulo são abordados conceitos de Planejamento e Controle de Resultados, ou Orçamento, como embasamento para logo após relacioná-lo com o *Balanced Scorecard*. Também são abordados assuntos relacionados com o BSC e o controle gerencial, bem como a influência dos orçamentos empresariais, sua ligação e contribuições para o *Balanced Scorecard*.

Logo após, são apresentadas as considerações finais deste estudo, com base em todo o assunto exposto.

## **LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

Por se tratar de um assunto relativamente novo no país não existe uma vasta bibliografia sobre o *Balanced Scorecard*, sendo que os autores Robert Kaplan e David Norton são por várias vezes citados neste estudo. Trata-se de um assunto extenso, mas não se pretende, com este trabalho, abordar todo o tema em questão. O objetivo não é esgotar o assunto, mas sim apresentar conceitos do *Balanced Scorecard* e atribuir relações com assuntos já conhecidos, como Planejamento e Controle e o uso dos orçamentos.

Certamente, com o passar do tempo, novas experiências com a utilização do *Balanced Scorecard* podem trazer outros benefícios teóricos e práticos para uso das organizações.

# 1 PLANEJAMENTO E CONTROLE

Quando se discorre sobre *Balanced Scorecard*, é necessário o entendimento de planejamento e controle visto que a base do BSC está em sintonia com o planejamento na implantação da estratégia. Este capítulo destaca a importância do planejamento e controle nas organizações, seus conceitos básicos e descrições sobre Planejamento e Controle de Resultados.

## 1.1 Planejamento

Ao planejar, uma empresa procura formular de maneira clara e objetiva as funções a serem cumpridas e prever a obtenção dos recursos necessários para isso, dentro de uma limitação específica de prazo. Sobre planejamento e controle, explica Sanvicente (1997, p.208):

[...] Ao falarmos em termos de planos, ou seja, expressões formais das atividades da empresa e suas subunidades para um período futuro, a própria dimensão temporal já introduz uma distinção entre o planejamento a longo prazo e o planejamento a curto prazo. No primeiro caso, estamos fazendo referência ao plano para um período que varia de empresa para empresa de acordo com vários fatores, como por exemplo, a estabilidade relativa do setor em que a empresa atua. O planejamento a longo prazo pressupõe: (1) previsões sobre o comportamento esperado do meio em que a empresa atua, (2) a fixação de objetivos amplos, e (3) a elaboração dos documentos que formalizam o processo de planejamento.

Para Figueiredo e Caggiano (1993, p.22), a Teoria de Mercado estabelece que a empresa esteja unicamente à mercê das forças econômicas e sociais predominantes. Assim, o sucesso da administração depende da habilidade dos gestores em “ler” o cenário. Em contraste, a Teoria do Planejamento e Controle afirma que o gestor tem o controle sobre o futuro da empresa e que seu destino pode ser manipulado, isto é, planejado e controlado.

Nesta visão, a qualidade das decisões do planejamento e controle gerencial é fator-chave do sucesso e da continuidade do empreendimento.

De acordo com o que está sendo tratado posteriormente, pode-se perceber a importância que o planejamento bem executado pode adquirir para o sucesso de uma organização. Pode ser um diferencial entre o êxito ou o fracasso, dependendo da competência de quem está à frente do processo e do apoio ou engajamento dos membros da organização.

Segundo Figueiredo e Caggiano (1993, p.23), o Planejamento é a mais básica de todas as funções gerenciais, e a habilidade com que esta função está sendo desempenhada

determina o sucesso de todas as operações. Assim, planejamento pode ser definido como o processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para a tomada de decisão, agora com vistas ao futuro. Conforme CHIAVENATO (1993, p.367):

[...] O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Trata-se, pois, de um modelo teórico para ação futura. Começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível. Planejar é definir objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los.

Em termos gerais, a função do planejamento pode ser vista como um aperfeiçoamento na qualidade do processo de decisão, em que se levam em consideração todos os fatores relevantes, antes de a decisão ser tomada, adotando-se uma estratégia racional, segundo a qual o futuro da empresa deve ser orientado. Segundo Figueiredo e Caggiano (1993, p.23), o planejamento é formado de cinco estágios:

(1) Estabelecer os objetivos da organização: (2) Avaliar o cenário no qual a organização estará operando, relacionando os fatores externos que irão possivelmente afetar suas operações. Para este propósito, uma projeção deve ser feita na tentativa de prever o que irá acontecer no futuro, não importando se deverão ser ou não mudanças na política da organização dos planos; (3) Avaliar os recursos existentes, pois a gestão tem como escopo o uso mais eficiente destes recursos escassos (em inglês) apelidados de “4M” (*men, machines, material, and money*) homens, máquinas, materiais e dinheiro. Estes aspectos da função de planejamento inclui uma estimativa dos recursos externos acessíveis e dos recursos internos já possuídos pela empresa com capacidade ociosa ou que possam ser mais eficientemente utilizados (4) Determinar a estratégia para alcançar os objetivos estabelecidos no plano geral que especifica as metas. As decisões estratégicas dizem respeito ao estabelecimento do relacionamento entre a empresa e o meio ambiente( 5) Delinear um programa de ação para alcançar metas estratégicas selecionadas para programas de longo prazo e de curto prazo, discriminado o tipo de recurso no orçamento anual. Assim, decisões são essenciais em todos os estágios do processo de planejamento. As áreas-chave podem ser estabelecidas quando se decide: o que deve ser feito, quando deve ser feito, como deve ser feito, quem deve fazê-lo.

O conceito de planejamento e controle apóia-se firmemente na teoria de que o principal fator do sucesso de uma empresa é a capacidade de sua administração no sentido de planejar e controlar suas atividades. Para Welsch (1983, p.27) a base do planejamento e controle é a confiança absoluta da administração em sua capacidade de estabelecer objetivos realistas para a empresa e conceber meios eficientes de alcançá-los. A Teoria do Mercado pouco afirma em favor do conceito de planejamento e controle, como demonstra a tabela abaixo elaborada por Welsch (1983, p.28):

**Tabela 1 – Diferenças entre teoria do mercado e teoria do planejamento e controle**

<b>TEORIA DO MERCADO</b>	<b>TEORIA DO PLANEJAMENTO E CONTROLE</b>
<p>Conceitos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A administração está totalmente sujeita às forças econômicas, sociais e políticas vigentes (meio ambiente).</li> <li>2. Em consequência, a administração desempenha o papel de um adivinho – “lendo” o meio ambiente.</li> <li>3. Quando o meio-ambiente é interpretado corretamente, a decisão administrativa a ser tomada é evidente.</li> <li>4. Portanto, a competência (sucesso) da administração depende da capacidade para interpretar o meio-ambiente – bons vc. maus intérpretes, ou seja, bons vc. maus administradores.</li> </ol>	<p>Conceitos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. O futuro destino da empresa pode ser manipulado; portanto, pode ser planejado e controlado.</li> <li>2. Bons administradores podem conceber meios realistas para executar os planos.</li> <li>3. A administração pode manipular as variáveis internas para tirar proveito integral dos acontecimentos externos.</li> <li>4. A qualidade das decisões de planejamento e controle pela administração (incluindo o seu julgamento) determina a competência da administração e, portanto, o sucesso da empresa.</li> </ol>

Fonte: Welsch (1983, p.28).

Verifica-se que na Teoria do Mercado a administração interpreta o significado dos eventos correntes e reage a eles, e na Teoria do Planejamento e Controle a administração prevê os eventos futuros e prepara planos condizentes para enfrentá-los.

A teoria do mercado, em seu sentido mais amplo, visualiza a administração como um conjunto de decisões refletindo um papel passivo e que apenas reage a eventos externos, já o planejamento e controle, acredita que o papel da administração envolve decisões deterministas baseadas numa avaliação dos acontecimentos externos futuros.



## 1.2 Características do Planejamento

Para Fisch (1993, p.43) algumas das características do planejamento podem ser assim descritas:

(1) O planejamento antecede as operações. Estas devem ser compatíveis com o que foi estabelecido no planejamento; (2) O planejamento sempre existe em uma empresa, embora muitas vezes não esteja expresso ou difundido. Quando informal, ele estará contido, no mínimo, no cérebro do dirigente; (3) O planejamento deve ser um processo dinâmico, associado ao controle permanente, para poder se adaptar às mudanças ambientais. Quando não há planejamento, não pode haver controle; (4) Ele tende a reduzir as incertezas e conseqüentemente os riscos envolvidos no processo decisório, aumentando a probabilidade de alcance dos objetivos estabelecidos para a empresa; (5) Deve interagir permanentemente com o controle, para que se possa saber se o planejamento está sendo eficaz, isto é, alcançando seus objetivos, pois o planejamento sem controle não tem eficácia; (6) Associado ao controle, o planejamento serve para a avaliação de desempenho da empresa e das áreas.

Percebe-se que o Planejamento está diretamente associado ao controle, ou seja, sempre que a administração estiver planejando alguma coisa, por exemplo, o lançamento de determinada campanha de marketing institucional, deve ao mesmo tempo estar preocupada com os controles que deve possuir a fim de que os resultados possam ser medidos e que possam servir como forma de cobrança junto aos responsáveis. De acordo com a amplitude ou nível de atuação do planejamento, pode-se classificá-lo em três partes:

- ✓ Planejamento estratégico;
- ✓ Planejamento tático e
- ✓ Planejamento operacional.

### 1.2.1 Planejamento Estratégico

Para esclarecer o que vem a ser planejamento estratégico, é importante entender o significado das palavras *estratégia* e *planejamento*. Existem várias definições de *estratégia*, como sugere Oliveira (1993, p.371) “a estratégia é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar os objetivos e desafios da empresa”. Uribe (1989, p.25) expõe com muita propriedade que:

[...] Em síntese, a estratégia é uma maneira como a empresa se expande em longo prazo e compromete parte substancial de seus recursos humanos e de seu capital. Uma estratégia inclui o propósito global da organização, os objetivos, as metas por alcançar, os meios e as políticas para alcançá-los, e a maneira como se faz o seguimento e a revisão da estratégia seguida.

A estratégia então pode ser entendida como o modo pelo qual uma empresa procura alcançar sua visão e missão ou um conjunto integrado de ações e atividades destinadas a gerar e manter vantagens competitivas duradouras e criar uma posição exclusiva e valiosa.

O Planejamento assim é definido por Lopes (apud Mosimann et al, 1999, p.41):

[...] A sofisticação tecnológica, os imensos mercados que se abriram e as maneiras de se chegar a eles, a produção em massa, a concepção de tecnoestrutura empresarial, a acirrada competição inter e intranacional exigem do administrador extraordinária atenção à necessidade de, com razoável antecedência, estabelecer missões e objetivos da empresa, estudar e selecionar os caminhos alternativos, implantar a estrutura e implementar os planos e idéias escolhidas. Em outras palavras, Planejar.

Ou seja, o planejamento é uma determinação antecipada do que fazer, como, quando e quem deverá fazer e envolve atividades como: determinação de objetivos e metas, determinação de tempo e recursos, tomada de decisões, estabelecimento de prioridades, definição de diretrizes, previsão de obstáculos à execução das atividades. O planejamento estratégico traçado pela maioria das empresas deve servir de sustentação para as tomadas de decisões, com vistas ao melhor desempenho em determinadas atividades e mudanças.

Segundo Fisch (1993, p.45), pode-se conceituar, então, planejamento estratégico como aquele planejamento que, centrado na interação da empresa com o seu ambiente externo, focalizando as ameaças e oportunidades ambientais e seus reflexos na própria empresa, evidenciando seus pontos fortes e fracos, define as diretrizes estratégicas.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, em que decisões de hoje devem ser baseadas em acontecimentos esperados futuros, Drucker (1974, p.125), com propriedade, explana que o planejamento estratégico não envolve decisões futuras e sim a futuridade das decisões atuais. O que interessa ao administrador são os efeitos que a sua decisão, hoje, pode ter no futuro previsível. As conseqüências e efeitos futuros desejados são as molas propulsoras do ato de decidir agora.

O planejamento estratégico torna, então, um recurso importante para as empresas, pois através dele pode se estabelecer um conjunto de providências a serem tomadas em diversas situações podendo analisar-se quais as opções que traz um melhor resultado.

Para Gracioso (1996, p.12), o planejamento estratégico consiste na conciliação entre as oportunidades (ou desafios) do ambiente externo e os recursos tangíveis ou intangíveis da empresa, tendo em vista seu desenvolvimento sem traumas. Sob essa ótica, o planejamento estratégico geralmente pressupõe uma postura agressiva, tendo como objetivo manter ou ampliar a participação da empresa no mercado.

Em suma, pode-se perceber claramente, através dos conceitos acima, que o planejamento estratégico é de vital importância para tomadas de decisões acertadas. No entanto, deve-se considerar que embora parecendo simples, a implantação de um planejamento estratégico exige muito empenho e dedicação, pois ele parece ser hoje uma das ferramentas mais utilizadas pelo administrador.

### **1.2.2 Planejamento Tático**

Após a definição do planejamento estratégico, a empresa deve definir o planejamento tático, que consiste, segundo Chiavenato (1993, p.380) no planejamento em nível departamental, isto é:

- (1) É projetado para médio prazo, geralmente para o exercício anual;
- (2) Envolve cada departamento, abrangendo seus recursos específicos, e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais;
- (3) É definido para cada departamento da empresa.

Então, percebe-se que o planejamento tático é uma espécie de detalhamento do planejamento estratégico para determinado setor ou departamento, ou seja, define os caminhos necessários para se atingir os objetivos traçados pelo planejamento estratégico.

### **1.2.3 Planejamento Operacional**

O Planejamento Operacional consiste na definição de políticas e metas operacionais da empresa, e busca manter o equilíbrio entre estratégia e operação, num determinado período de tempo. Nakagawa (1993, p.12) assim define planejamento operacional: “[...] Planejamento Operacional – define os planos, políticas e objetivos operacionais da empresa e tem como produto final o orçamento operacional na busca de um equilíbrio estacionário das interações

dinâmicas que ocorrem em nível de seus subsistemas internos”. Nesta perspectiva considera-se que o planejamento operacional seria uma formalização de processos.

São várias as etapas a ser seguidas para que o planejamento operacional seja executado, utilizando-se o sistema de informações da empresa como suporte. Mosimann e Fisch (1999, p.49) explicam essa formulação:

[...] A primeira etapa diz respeito ao desenvolvimento de políticas operacionais alternativas, isto é, parâmetros para a tomada de decisões repetitivas possíveis, em função do plano estratégico. A segunda etapa refere-se a escolha de políticas operacionais, as quais implementam o sistema de informações. A etapa a seguir é a elaboração de planos alternativos. Para a seleção do plano, o sistema de informações armazena as alternativas e ativa os modelos de simulações, fornecendo o resultado de cada plano, dos quais o escolhido é aquele que mais contribui para eficácia, segundo o modelo de decisão dos gestores.

Ainda segundo Mosimann e Fisch (1999, p.49), “[...] em função de uma política predefinida é possível estabelecer planos para desde a mais ampla até a mais restrita área de responsabilidade da empresa, compatibilizando as metas operacionais (objetivos quantificados) à missão e à continuidade da empresa como um todo”. Desta forma, o Planejamento Operacional deve fazer parte da missão geral da empresa, tendo sua parcela de responsabilidade ao estabelecer metas e planos para todas as áreas da empresa, sempre de acordo com as diretrizes estratégicas a serem cumpridas.

Com o objetivo de ligar as diversas áreas da empresa com as suas metas pré-definidas, toda uma estrutura deve ser formada com a finalidade de garantir o controle para este atingimento. Então o Planejamento Operacional pode ser visto como uma formalização de processos, com a finalidade de realização de atividades inerentes a determinada unidade da empresa que está enquadrada no planejamento estratégico da mesma. Para isto, faz-se necessário o uso de métodos e sistemas bem delineados, que façam a interação entre as estratégias, a política e as operações.

### **1.3 Métodos e Sistemas**

As informações devem circular dentro das empresas de forma rápida, clara, e devem ser processadas de alguma forma, facilitando não só o entendimento dessas informações, mas otimizando a própria organização da empresa.

Os conceitos de Sistemas de Informações podem ser muito distintos, enfocados de diversas maneiras. Mosimann e Fisch (1999, p.54) assim definem Sistema de Informação:

[...] Um sistema de informações pode ser conceituado como uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisões, não apenas da empresa como um todo, mas também de cada área de responsabilidade. O conjunto de recursos humanos, físicos e tecnológicos que o compõe transforma os dados captados em informações, com a observância dos limites impostos pelos usuários quanto ao tipo de informação necessária a suas decisões, condicionando, portanto, a relação dos dados de entrada. Tais limites evidenciam a intenção dos usuários quanto à determinação dos sacrifícios que devem ser feitos para se obter um retorno esperado de suas decisões, tomadas em condição de incerteza.

Para Rezende e Abreu (2000, p.62), o Sistema de Informação consiste em:

- ✓ Relatórios de determinados sistemas ou unidades departamentais, entregues e circulados dentro da empresa, para uso dos componentes e da organização;
- ✓ Relato de processos diversos para facilitar a gestão da empresa;
- ✓ Coleção de informações expressas em um meio de veiculação;
- ✓ Conjunto de procedimentos e normas da empresa, estabelecendo uma estrutura formal;
- ✓ Conjunto de partes (quaisquer) que geram informação.

Segundo Kaplan (1997, p.141) “[...] para que o funcionário se desempenhe com eficácia no ambiente competitivo de hoje, precisa de excelentes informações – sobre os clientes, os processos internos e as conseqüências financeiras de suas decisões”.

Os sistemas de informação podem ainda ser classificados em “sistemas de apoio às operações” e “sistemas de apoio à gestão”, sendo que os primeiros consistem em sistemas de processadores de transações, ou seja, redes de procedimentos rotineiros com a finalidade de processar transações recorrentes, e os segundos, consistem num auxílio aos processos decisórios, com freqüência não sistemática de processamento.

Desta forma, para se obter excelência nas atividades inerentes ao planejamento, e ter um adequado sistema de informações, a empresa deve possuir um processo de controle que agilize e monitore as atividades, atendendo às necessidades do usuário, controles estes fundamentais para a empresa não ter distorções de resultado, pois, caso determinada ação não esteja sendo devidamente controlada, o resultado desta ação não é tão confiável quanto seria se estivesse sendo bem controlada, por exemplo: se o departamento de compras possuir como norma a compra de determinado produto ou contratação de algum serviço após cotação de três

empresas, e esta compra for efetuada sem atender a esta norma, então a empresa pode estar pagando mais por determinado serviço ou produto, o que afeta diretamente o seu resultado. Neste caso o monitoramento faria com que esta ação fosse rapidamente identificada.

Nestes casos o controle passa ser importante, na medida que gera confiança em seus administradores para as tomadas de decisões.

#### **1.4 Controle**

Para acompanhar a evolução tecnológica, as empresas podem ter como um diferencial importante o tratamento dos controles internos, ou seja, devem dar a devida importância aos controles adotados e trabalhados pela empresa.

Conforme Martins (1999, p.323) “[...] controle significa conhecer a realidade, compará-la com o que deveria ser, tomar conhecimento rápido das divergências e suas origens e tomar atitudes para sua correção”. Esse mesmo conceito é o aplicável a qualquer setor ou atividade de uma empresa. Pode-se dizer que a empresa tem controle dos seus custos e despesas quando conhece os que estão sendo incorridos, verifica se estão dentro do que era esperado, analisa as divergências e toma medidas para sua correção.

De acordo com Anthony (*apud* Iudícibus *et al*, 1998, p.24):

[...] controle pode ser conceituado como processo pelo qual a alta administração se certifica, na medida do possível, de que a organização está agindo em conformidade com os planos e políticas traçadas pelos donos de capital e pela própria alta administração. Esta, como estamos vendo, é uma conceituação bem ampla de controle, aceita pelos autores modernos, em contraste com a definição restrita, que resumia controle a uma função quase policial dentro da empresa, única e exclusivamente.

Portanto, verifica-se que o controle não deve servir única e exclusivamente como forma de policiamento, mas sim, como processo de certificação de que os planos da administração estão sendo cumpridos conforme planejados. Ainda para Anthony (1970, p.20):

[...] Deve-se relevar um importante aspecto do controle gerencial ao lembrar a preocupação dos gestores em assegurar que os recursos sejam obtidos e aplicados eficaz e eficientemente na realização dos objetivos da organização. O controle é definido como um processo pelo qual a organização segue os planos e as políticas da administração.

Desta forma, o conceito de controle é importante na definição das políticas da administração, bem como no desempenho das pessoas na organização, quando o Controle tem o papel de induzir as pessoas a seguirem os planos e políticas da administração.

Alguns elementos são necessários ao controle. Dentre eles, segundo Mosimann e Fisch (1999, p.73), também interagem continuamente, entre os quais podem ser citados:

(1) O Gestor: o indivíduo que pode tomar decisões com a finalidade de alcançar os objetivos planejados numa atividade da qual é responsável. Suas decisões, portanto, podem adequar o resultado efetivo ao plano da sua área. (2) A Controladoria: o órgão responsável pelo projeto e administração do sistema por meio do qual se coleta e relata a informação econômica da empresa. Também se responsabiliza pela gestão econômica empresarial. No entanto, os conceitos inerentes à Controladoria devem ser difundidos por toda a empresa. (3) O Sistema de Informações: Como suporte ao sistema de gestão, fornece as informações necessárias ao processo de tomada de decisões com vistas às ações corretivas. A acumulação de transações / eventos planejados e executados através dos modelos de identificação, mensuração e comunicação produz respectivamente os planos e os relatórios de desempenho, com a análise das variações decorrentes da comparação entre o planejado e o realizado. (4) O Manual de Organização: Instrumento empresarial que contém organograma e informações complementares necessárias à sua compreensão e interpretação, como, por exemplo, a missão, os objetivos e metas da empresa e de cada área, descrição das funções desempenhadas em cada área e denominação dos respectivos cargos. (5) Os Critérios de Avaliação dos Gestores: o desempenho de cada gestor pode ser avaliado com base em critérios financeiros e/ou não financeiros estabelecidos pelos seus superiores hierárquicos. Os critérios financeiros abarcam a área de responsabilidade do indivíduo.

Verifica-se que esses elementos, mesmo que independentes entre si, são necessários para o controle administrativo das organizações. Esses elementos, portanto, são necessários para que o controle seja monitorado e reflita a realidade das empresas. Do mesmo modo, não há sentido em se tratar de controle sem que os resultados efetivamente alcançados e registrados sejam comparados a algo considerado desejável e expresso através dos planos orçamentários.

Os relatórios de controle, como documentos representativos desse acompanhamento, devem corresponder às necessidades de cada centro de responsabilidade. Então, conforme Sanvicente (1997, p.231):

[...] A comunicação periódica e regular dos resultados realmente atingidos nas operações aos diferentes níveis da empresa é um elemento essencial para a existência dessas funções do controle como base da avaliação de desempenho, *feedback* às unidades com suficiente autoridade para tomar decisões, e indicação de áreas ou aspectos passíveis de uma intervenção corretiva. Essa comunicação é formalizada através de relatórios, ou seja, os documentos que, como os planos e orçamentos no caso do planejamento, expressam a implantação da atividade de controle.

É importante também, que os relatórios de controle contenham como informação a comparação entre os valores planejados ou orçados para o período coberto pelo relatório e os valores realmente alcançados. Para Anthony (1970, p.20), o controle pode ser interpretado como sendo uma série de atividades, estas elencadas através de vários processos, conforme abaixo:

- ✓ Estabelecimento de objetivos, metas e padrões que se refletem em procedimentos, normas de conduta, ética profissional e normas de trabalho, devendo estar sempre relacionados com a perfeita compreensão do resultado desejado. Os padrões devem ser expressos em alguma unidade de tempo, dinheiro, unidade física ou através de índices. As metas e os padrões devem ser introduzidos no sistema de informações.
- ✓ Observação do desempenho de maneira sistemática e coerente com os objetivos, metas e padrões estabelecidos, selecionando-se o que medir e como medir, com o intuito de alimentar o sistema de informações com os dados referentes às atividades realizadas.
- ✓ Comparação do desempenho real com o esperado, desde que haja limites determinados dentro dos quais essa variação pode ser aceita como norma ou excepcional (princípio da administração por exceção) e emissão de relatórios de desempenho pelo sistema de informações, contendo as metas e os padrões estabelecidos, os dados sobre as atividades realizadas e as respectivas variações entre o planejado, o padrão de execução e o realizado.
- ✓ Comunicação do desempenho com as alternativas de ação em decorrência de variações relevantes. A ação subsequente escolhida poderá ter efeitos a curto e a longo prazos. A eficácia das ações depende de requisitos que devem ser preenchidos pelos relatórios enquanto instrumentos de comunicação, como: compreensão e aceitação dos gestores que os utilizam e daqueles cujos resultados estão sendo analisados; capacidade de antecipar e relatar desvios em tempo, para permitir ação corretiva antes que desvios mais sérios possam ocorrer; flexibilidade para permanecer compatível com as mudanças do ambiente organizacional; capacidade de transmitir os estímulos necessários a uma visualização fácil pelo gestor e de indicar as alternativas de ação corretiva possíveis, da maneira mais econômica.



- ✓ Ação corretiva correspondente às medidas ou providências adotadas para eliminar os desvios significativos detectados nos relatórios de desempenho. Esta atividade tem um papel fundamental, pois sem ela o controle se torna um exercício sem substância. A ação corretiva pode levar à alteração dos padrões ou mesmo das metas de resultados estabelecidos para um determinado período.
- ✓ Acompanhamento da ação corretiva, pois um bom sistema de controle permite localizar possíveis dificuldades ou mostrar tendências significativas para o futuro. Estas informações alimentarão o processo de planejamento do próximo ciclo decisório, configurando o conceito de controle como um processo circular.

Portanto, deve-se levar em consideração a importância do conceito de controle e suas implicações, que podem determinar o nível de organização de uma empresa e certamente auxiliar positivamente, quando estas inspiram confiança, nas tomadas de decisões por parte dos administradores. Cabe salientar que os controles podem auxiliar a gerenciar o presente e o futuro, visto que os mesmos serão tomados como base para os próximos planejamentos estratégicos.

Nesta linha de raciocínio, observa-se que os controles podem servir de base também para possíveis “mudanças de rota”, ou seja, caso seja detectado, através de relatórios de controle, qualquer desvio relevante, a ação corretiva pode levar à alteração das metas de resultado estabelecidas para determinado período.

## 2 *BALANCED SCORECARD*

Neste capítulo apresenta-se o *Balanced Scorecard*, conforme foi concebido e desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, demonstrando seus antecedentes, sua idéia original e sua evolução.

### 2.1 Antecedentes

Em função do entendimento de que os Estados Unidos haviam perdido a liderança de gestão e tecnologia industrial para o Japão, Kaplan (1983) afirma que havia um novo desafio para a pesquisa na área da contabilidade gerencial, de forma a permitir que as empresas norte-americanas retomassem a liderança perdida. O novo desafio está em estabelecer novas medidas de desempenho e a interação dessas medidas, haja vista as mudanças nos processos de produção.

Essa nova linha de pesquisa se impunha porque, no novo ambiente competitivo, o sistema contábil tradicional de custos baseados em premissas de produções de longo prazo de produtos padrões, sem mudanças de características e especificações, não era mais relevante.

Embora a contabilidade não pudesse desempenhar o papel principal de promover ou implementar inovações tecnológicas e mudanças organizacionais, ela podia desempenhar um papel crítico nesse esforço, desenvolvendo novas medidas não financeiras de desempenho, tais como produtividade, qualidade, custos de inventário entre outras, para avaliar o progresso da empresa em relação àquelas mudanças integradas aos indicadores financeiros.

Kaplan (1997, p.7) afirma que “ [...] o processo de gestão através de relatórios financeiros continua atrelado a um modelo contábil desenvolvido há séculos para um ambiente de transações isoladas entre entidades diferentes”.

Kaplan (1983) ressalta que o uso de medidas de desempenho mais amplas não só é importante para procedimentos de orçamento de capital e para monitoramento do uso de novas tecnologias e de sistemas de manufatura flexíveis, como deve estar presente ao longo de todo o processo de gestão.

O *Balanced Scorecard*, indicando como decidir sobre o que deve ser medido (os fatores chave estratégicos) e como essas informações devem ser dispostas para que possam ter maior utilidade na gestão do negócio, aparece em Kaplan & Norton (1992).

## 2.2 Utilização Original e Suas Alterações

Devido ao entendimento de que as tradicionais medidas contábeis e financeiras não mais ajudavam, ao contrário, criavam dificuldades para a empresa criar valor econômico para o futuro, David Norton, executivo do Instituto de Pesquisa da Nolan Norton, unidade de pesquisa da KPMG, sob consultoria acadêmica de Robert Kaplan, em 1990, realiza um estudo, em várias empresas, com o objetivo de desenvolver um novo modelo de desempenho.

Inicialmente, o modelo usado pela *Analog Devices* visava medir o índice de progresso em atividades de melhoria contínua e o seu *scorecard* continha as medidas tradicionais financeiras e outras operacionais. Posteriormente, após o teste da viabilidade de implantação em alguns setores de algumas empresas, esse sistema de medição foi exposto em Kaplan & Norton (1992).

Depois de algumas experiências em várias empresas fica demonstrada a importância de se montar um conjunto de medidas que descrevesse a trajetória estratégica da empresa, associado a quatro perspectivas definidas no *Balanced Scorecard*. A prática mostra que os gestores podiam utilizar o sistema não só para comunicar a estratégia mas, também, para gerenciá-la. Kaplan (1994) registrou que o sistema de mensuração, que havia se transformado em sistema de comunicação e alinhamento estratégico, estava começando a ser explorado como um sistema de gerenciamento de estratégia.

## 2.3 O *Balanced Scorecard* Segundo Kaplan & Norton

O *Balanced Scorecard*, segundo Kaplan & Norton (1997, p.24) “[...] é para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho”. Ainda de acordo com os autores acima (1997, p.24):

[...] O *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas [...] essas quatro perspectivas formam a estrutura do *Balanced Scorecard*.

Ou seja, os administradores, através da utilização do *Balanced Scorecard*, podem avaliar o desenvolvimento de sua empresa, descobrindo através de suas perspectivas, quais as unidades que geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aprimorar suas

capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal com a finalidade de melhorar o desempenho futuro.

### 2.3.1 Estratégia

No plano empresarial, a formulação de estratégias envolve a determinação de ações apropriadas para se atingir o que se pretende, são necessárias atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias que aumentem as chances de que os objetivos de uma organização possam ser alcançados. De acordo com Kaplan (1996, p.65):

A estratégia da empresa é definida como um conjunto de hipóteses sobre os relacionamentos de causa e efeito entre: a) 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.

Verifica-se a relação existente entre a estratégia e o *Balanced Scorecard* com Pegoraro (1999, p.74):

[...] as estratégias formam o conjunto de diretrizes a serem seguidas por toda a organização. Essas diretrizes derivam do Planejamento Estratégico de curto e longo prazo e servem como guia para as tomadas de decisões e para a aplicação de recursos. Servem também como impulsionadores do alinhamento dos indicadores de desempenho para todos os setores, a fim de garantir o sucesso da organização no que se refere à satisfação do cliente e à participação do mercado.

De acordo com Kaplan & Norton (1996, p.65), “[...] a estratégia da empresa é definida como um conjunto de hipóteses sobre os relacionamentos de causa e efeito entre: a) 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.”

O relacionamento causa e efeito, explica Costa (2001, p.18), pode ser expresso por uma seqüência de afirmações do tipo “**se-então**”. Para definir a estratégia da organização, portanto, é preciso fazer algumas suposições sobre certos relacionamentos. Por exemplo, a organização pode estabelecer uma ligação entre treinamento de pessoal e maior volume de vendas através da seguinte seqüência de hipóteses:

Se aumentarmos o treinamento dos funcionários sobre os produtos, então eles estarão mais bem informados sobre os produtos que vendem;

Se os funcionários estiverem mais bem informados sobre os produtos que vendem, então a eficácia nas vendas melhorará;

Se a eficácia nas vendas melhorar, então a média das margens dos produtos que vendem aumentará.

Então, as estratégias são definidas a partir de premissas, de uma visão do mundo e de hipóteses sobre o relacionamento causa e efeito entre os fatores de sucesso.

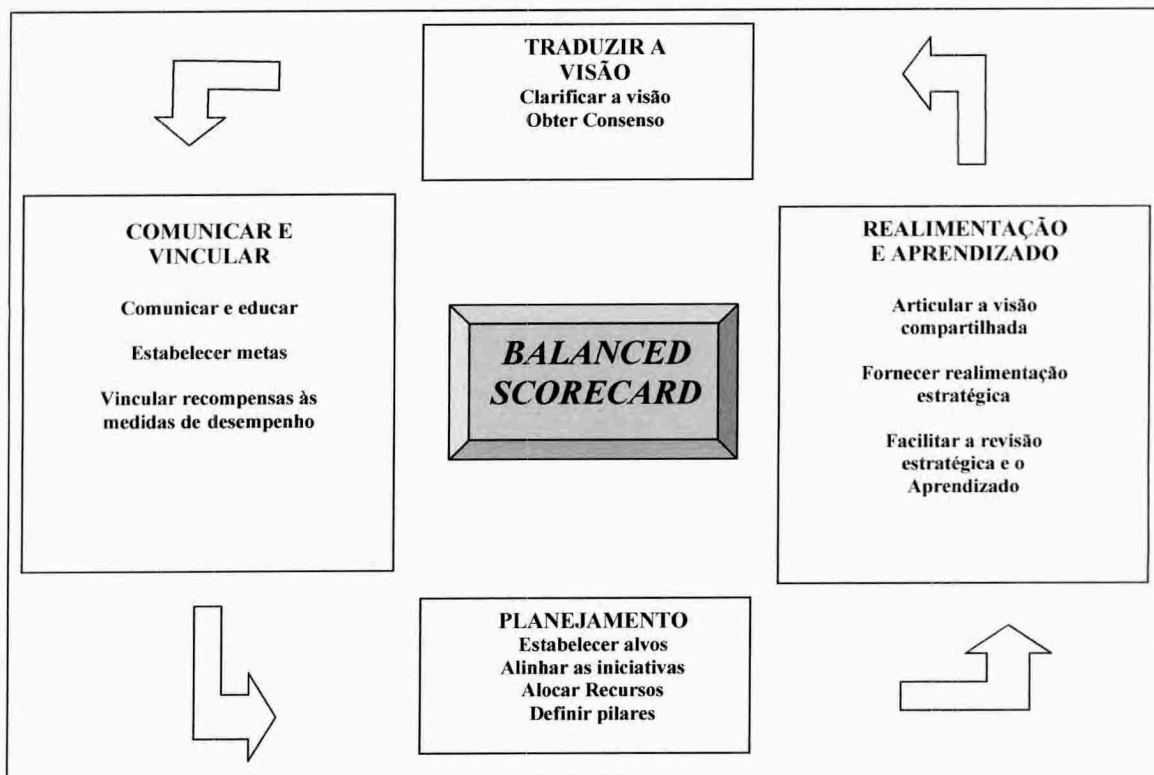
Para Kaplan & Norton (1996, p.77) é muito importante que um *Balanced Scorecard* seja adequado, que conte a história da estratégia da unidade de negócio.

[...] o scorecard descreve a visão do futuro de toda a organização. Se a visão está errada, o fato dela ser executada bem torna-se irrelevante. Segundo, o scorecard cria entendimento compartilhado. Ele cria um modelo holístico da estratégia que permite que todos os funcionários vejam como eles podem contribuir para o sucesso da organização. Se o modelo está errado, os indivíduos e os departamentos irão, sem saber, sub-otimizar seus desempenhos. Terceiro, o scorecard tem como foco os esforços de mudança. Se os indicadores de tendência estiverem corretamente identificados, os investimentos e iniciativas levarão aos resultados de longo prazo esperados. Se não, investimentos serão desperdiçados. E, finalmente, o *scorecard* permite o aprendizado organizacional ao nível dos executivos. Ao tornar explícitas as hipóteses de causa e efeito entre os objetivos e medidas, as organizações podem testar suas estratégias a tempo real e adaptá-las conforme aprendem. Sem explicitar as ligações de causa e efeito, nenhum aprendizado estratégico ocorrerá.

Quatro processos gerenciais, que devem ser geridos tanto separadamente quanto de forma combinada, permitirão, aos gestores, identificar os indicadores que, por uma relação de causa e efeito, estabelecerão a ligação entre os objetivos estratégicos e as ações de curto prazo. Esses processos gerenciais, cuja descrição e inter-relacionamento são mostrados na figura abaixo, foram assim denominados pelos autores Kaplan e Norton (1966, p.77):

- a) Tradução da visão,
- b) Comunicação e vinculação,
- c) Planejamento e
- d) Realimentação e aprendizado.

**Figura 1 – Inter-relacionamentos dos Processos Gerenciais**



Fonte: Adaptação do quadro “*Managing Strategy: Four Processes*” (Kaplan & Norton, 1996, p77)

O primeiro processo, da tradução da visão da organização, tem como objetivo construir um consenso em torno da visão da empresa e da estratégia necessária para tanto. O segundo processo, da comunicação e educação, constitui um processo contínuo na organização para que todos compreendam os componentes da estratégia e recebam as informações sobre os resultados alcançados. O terceiro processo, de planejamento, tem como objetivo geral integrar os planos financeiros com os corporativos e, finalmente, o quarto processo, que trata da realimentação e aprendizado, serve para que, em tempo real, em função da experiência adquirida (aprendizado), a empresa modifique suas estratégias, caso seja necessário.

Desta forma, as políticas e estratégias que a empresa adota estarão refletidas nas perspectivas descritas nos conceitos de *Balanced Scorecard*.

## 2.4 As perspectivas

As medidas de desempenho devem ser divididas em quatro perspectivas. São elas:

- ✓ Financeira;
- ✓ Do cliente;
- ✓ Dos processos internos e
- ✓ Do aprendizado e crescimento

### 2.4.1 Perspectiva Financeira

As medidas financeiras indicam se a empresa está obtendo êxito com as estratégias definidas, implementadas e executadas. Em geral, esse êxito é medido pela sua lucratividade, pelo seu crescimento e pelo incremento do valor para o acionista. Se os indicadores financeiros não mostram o esperado, pode haver problemas na execução, na implementação ou até mesmo na definição das estratégias.

Segundo Kaplan & Norton (1997, p.64):

[...] Os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da empresa: gerar retornos superiores a partir do capital investido na unidade de negócios. O uso do *Balanced Scorecard* não conflita com essa meta vital. Na realidade, o *Balanced Scorecard* permite tornar os objetivos financeiros explícitos, e ajustar os objetivos financeiros às unidades de negócios nas diferentes fases de seus ciclos de vida e crescimento. **Todo Scorecard que conhecemos utiliza os objetivos financeiros às unidades tradicionais relacionados à lucratividade, ao retorno sobre os ativos e ao aumento de receita.** Essa evidência reforça o vínculo entre o *Balanced Scorecard* e os objetivos tradicionais das unidades de negócios. Todavia, mesmo dentro da perspectiva financeira o Scorecard permite que os executivos das unidades de negócios especifiquem os indicadores pelos quais o sucesso da empresa a longo prazo será avaliado, e também as variáveis consideradas mais importantes para criar e impulsionar os objetivos de resultado de longo prazo. (grifo meu)

Os autores revelam, como demonstra a citação, que o *Balanced Scorecard* tem como objetivo financeiro os mesmos de outras ferramentas de gestão, ou seja, lucratividade, retorno sobre os ativos e aumento de receita, evidenciando o vínculo entre o BSC e os objetivos financeiros tradicionais das empresas.

Ainda segundo Kaplan & Norton (1996), existem três diferentes “estágios do negócio”, para os quais devem ser definidos conjuntos diferentes de medidas, pois os objetivos são também diferentes:

- ✓ **Rápido crescimento:** nele os objetivos enfatizarão o crescimento das vendas, os novos mercados e novos consumidores, os novos produtos e novos serviços, os sistemas, a capacitação de funcionários, etc.
- ✓ **Sustentação:** os objetivos neste estágio enfatizarão as medidas financeiras tradicionais, tais como retorno sobre o capital investido, lucro operacional e margem bruta. Os investimentos em projetos, nesse estágio, serão avaliados por análises de padrões, fluxo de caixa descontado e orçamento de capital.
- ✓ **Colheita:** a ênfase recairá sobre o fluxo de caixa. Qualquer investimento deverá prover retorno em caixa certo e imediato. Nesta fase não mais serão feitos investimentos significativos, entretanto as mudanças externas como mudanças de tecnologia, mercado ou legislação, podem fazer com que ela precise investir tal qual na fase de crescimento e mude assim seus objetivos. Na fase manutenção ou colheita, os objetivos financeiros são a maximização do fluxo de caixa operacional e a diminuição das necessidades de capital de giro.

Os temas financeiros mais focados pelas empresas para realizar a estratégia são:

- ✓ Crescimento e *mix* de receita;
- ✓ Redução de custo e aumento de produtividade;
- ✓ Utilização de ativos e estratégia de investimento.

Para Kaplan e Norton (1997, p.54), o aumento e *mix* de receitas demonstram a diversificação, pois a empresa busca atingir novos clientes e novos mercados, procurando introduzir bens de maior valor agregado, com o objetivo principal de aumentar a receita.

Sobre redução de custos e aumento de produtividade, Kaplan e Norton (1997, p.58, 59) sustentam que a empresa também deve ater-se à diminuição do custo unitário e buscar a divisão em sistemas de custeio baseado em atividades. Isso deve ser feito principalmente na fase de sustentação, quando devem ser investidos recursos na melhoria do mix de canais de comunicação e no aproveitamento dos processos tecnológicos, visando diminuir os custos com outros canais de comunicação com o cliente.

Ainda de acordo com os autores acima (1997, p.59), a empresa emprega um capital e espera o melhor retorno sobre ele. Neste sentido, o autor sugere que para uma melhor utilização de seus ativos, a empresa não precisa trabalhar com caixa zero ou negativo, ou seja, estabelecer uma forma de receber primeiro o valor de clientes e depois pagar o fornecedor. Isso, segundo os autores, repercute na eficiência do capital de giro.



Tabela 2 – Temas Estratégicos

		Temas Estratégicos		
		Aumento e Mix de Receita	Redução de Custos/Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócios	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento  Percentual de receita gerado por novos produtos, Serviços e clientes	Receita / Funcionário	Investimento (Percentual de vendas)
	Sustentação	Fatia de clientes e contra-alvo Vendas cruzadas Percentual de receita gerado por novas aplicações Lucratividade por clientes e linhas de produtos	Custos versus custos dos concorrentes  Taxas de redução de custos  Despesas indiretas (percentual de vendas)	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa)  *ROCE por categoria-chave de ativo  Taxas de utilização dos ativos
	Colheita	Lucratividade por clientes e linhas de produtos  Percentual de clientes não-Lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno  Rendimento

\* ROCE – return-on-capital employed – retorno sobre o capital empregado

Fonte: Kaplan, Robert S. Norton, David P. A Estratégia em ação. *Balanced Scorecard*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1997, p.55)

Então, nota-se que a estratégia financeira não sugere nenhuma idéia original, mas sim organiza uma série de eventos necessários para o crescimento sustentado da organização. Primeiramente trata do aumento de receita com base em diversificação e ampliação do mercado; depois trata da necessidade da redução de custos e aumento de produtividade através da divisão em sistemas de custeio e por fim menciona as estratégias de investimento e utilização dos ativos da empresa, através de uma fórmula lógica de pagamento após os recebimentos.

## 2.4.2 Perspectiva do Cliente

No *Balanced Scorecard* a perspectiva do cliente também deve estar vinculada a objetivos financeiros, ou seja, todos os esforços necessários à melhoria de determinada atividade por parte da empresa, que visem o cliente, têm como finalidade o resultado financeiro.

Conforme Kaplan & Norton (1996):

[...] Querer ser uma empresa orientada para seus clientes ou ser a empresa fornecedora número um de seus clientes são objetivos comuns entre as empresas hoje em dia. A diferença está em como as empresas operacionalizam esse objetivo. Aí também reside a grande dificuldade das empresas: traduzir missões em medidas específicas que reflitam os fatores que realmente importam aos consumidores, para que orientem as ações. O *Balanced Scorecard* requer esse detalhamento.

Segundo Kaplan (1997, p.71): o grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes é comum a todos os tipos de empresa e inclui indicadores de:

- ✓ Participação de mercado;
- ✓ Retenção de clientes;
- ✓ Captação de clientes;
- ✓ Satisfação de clientes e;
- ✓ Lucratividade de clientes.

Tais medidas podem ser agrupadas em uma cadeia de causa e efeito, conforme tabela:

**Tabela 3 – A perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais**

Participação de Mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
Captação de Clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos cliente 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 seus clientes.
Satisfação dos Clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade dos Clientes	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esse clientes.

Fonte: Baseado em Kaplan e Norton (1997, p.72)

Participação no mercado é um objetivo comum entre as empresas. No entanto, é preciso identificar qual mercado, qual segmento. Uma medida genérica pode captar que a participação está aumentando mas não pode captar se é a participação do público-alvo que está aumentando. Se o público-alvo estiver corretamente mapeado, de acordo com a estratégia traçada, e o aumento na participação tenha sido uma excepcionalidade, problemas futuros certamente virão.

Ainda segundo Kaplan & Norton (1992) “uma das formas de aumentar ou manter a participação no mercado é manter os clientes atuais de cada segmento. Cabe à empresa identificá-los para poder medir a manutenção deles”.

Outra forma é atrair novos consumidores, o que pode ser medido pelo número deles ou pelo total de vendas a eles em cada segmento. Qualquer das duas formas, comuns entre as empresas, tem como referencial a satisfação do cliente. E o cliente costuma se ater a atributos que podem ser divididos em quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço e custo.

Então, de acordo com Kaplan (1997, p.90):

[...] Depois de concluída a formulação da perspectiva dos clientes, os executivos devem ter uma idéia clara de seus segmentos-alvo de clientes e negócios, e dispor de um conjunto de medidas essenciais – participação, retenção, captação, satisfação e lucratividade – para esses segmentos. Essas medidas de resultados representam metas para as operações, logística, *marketing* e desenvolvimento de produtos e das medidas financeiras tradicionais. São medidas de ocorrências passadas – os funcionários não têm idéia de seu desempenho em relação à satisfação ou retenção de clientes antes que seja tarde demais para influenciar os resultados. Além disso, não apontam o que os funcionários devem fazer no dia-a-dia para obter os resultados desejados.

Nesta perspectiva, deve-se levar em consideração que os anseios, as vontades e necessidades variam de pessoa para pessoa, de cliente para cliente, ou seja, é necessária uma análise, por parte das empresas, das reais necessidades de seus clientes-alvo, a fim de determinar com a maior exatidão possível as metas para que as tomadas de decisões seja acertadas.

### **2.4.3 Perspectiva dos Processos Internos**

Em Kaplan & Norton (1992, p.71), tem-se que “as necessidades dos clientes e as metas financeiras estabelecidas norteiam os processos internos que a empresa precisa ter para

satisfazê-las. As empresas precisam definir os processos e as competências que precisam superar e especificar medidas adequadas para avaliar se o objetivo está sendo alcançado”.

Ainda para estes autores acima citados (1997, p.27), “as medidas dos processos internos estão voltadas para os processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa”.

Desta forma, a empresa procura identificar quais são os principais pontos críticos do processo e procura alcançar um nível acima da média para, desta forma, reter os clientes que já possui e captar mais clientes, ou seja, a satisfação do cliente é ponto fundamental, gerando mudanças e conseqüentes melhorias nos processos. Procura também atender aos anseios e expectativas dos acionistas quem esperam ver realizados os seus retornos financeiros. Kaplan & Norton (1997, p.121) destacam que:

[...] Na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos críticos em que devem buscar a excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes. Os sistemas convencionais de medição de desempenho focalizam apenas a monitoração e a melhoria dos indicadores de custo, qualidade e tempo dos processos de negócios existentes. O *Balanced Scorecard*, ao contrário, faz com que os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes externos específicos. Uma das evoluções recentes foi a incorporação do processo de inovação como um componente vital da perspectiva dos processos internos. O processo de inovação ressalta a importância de, primeiro, identificar as características dos segmentos de mercado que a empresa deseja atender com seus futuros produtos e serviços e, depois, projetar e desenvolver produtos e serviços que satisfaçam a esses segmentos específicos. Os processos operacionais continuam sendo importantes, e as empresas devem identificar as características de custo, qualidade, tempo e desenvolvimento que lhes permitam oferecer produtos e serviços de qualidade superior à de seus clientes atuais. E o processo de serviços pós-venda permite que as empresas ofereçam, quando apropriado, aspectos importantes de serviços após a entrega do produto ou a prestação do serviço ao cliente.

Então, os processos de inovação, processos operacionais e de serviços pós-venda são considerados evoluções recentes ao aprimoramento da perspectiva dos processos internos dentro do *Balanced Scorecard*. O processo de inovação inverte o papel do desenvolvimento dos produtos, ou seja, antes do lançamento deste produto, primeiro a empresa deve identificar as características do mercado que ela deseja atender, e depois o desenvolve de forma personalizada. Os processos operacionais estão intimamente ligados às questões de custo x benefício e o processo de pós-venda procura manter um vínculo com o cliente após a entrega do produto ou a prestação do serviço.

#### 2.4.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Como as chaves para o sucesso mudam ao longo do tempo, exigindo que as empresas melhorem, constantemente, seus produtos e seus processos e tenham a habilidade para introduzir, constantemente, seus produtos novos, é necessário captar, mediante indicadores, se a empresa está se comportando adequadamente.

O aprendizado e crescimento da organização vêm de três principais fontes: as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. Os objetivos traçados através do *Balanced Scorecard*, em geral, acusam uma grande defasagem entre as capacitações das pessoas, dos sistemas e dos procedimentos e a requerida para alcançar os objetivos promovendo o desempenho. Kaplan & Norton (1997, p.152) destacam:

[...] Enfim, a capacidade de alcançar metas ambiciosas para os objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos depende das capacidades organizacionais para o aprendizado e o crescimento. Os vetores de aprendizado e crescimento provêm basicamente de três fontes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. As estratégias para um desempenho de qualidade superior geralmente exigem investimentos significativos em pessoal, sistemas e processos que produzam as capacidades organizacionais necessárias. Conseqüentemente, os objetivos e medidas para esses vetores de desempenho superior no futuro deverão ser parte integrante do *Balanced Scorecard* de qualquer empresa. Um grupo essencial de três indicadores focados nos funcionários – satisfação, produtividade e retenção – monitora resultados a partir dos investimentos feitos em funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. Os vetores desses resultados são, até o momento, um tanto genéricos e menos desenvolvidos do que os das outras três perspectivas do *Balanced Scorecard*. Elas incluem índices agregados de cobertura de funções estratégicas, disponibilidade de informações estratégicas e nível de alinhamento pessoal, de equipe e de departamento com os objetivos estratégicos. A ausência de indicadores concretos específicos aponta a importância do desenvolvimento de indicadores customizadas sobre funcionários, sistemas e medidas organizacionais que tenham uma relação mais íntima com a estratégia da unidade de negócio.

A capacitação dos sistemas de informações pode ser medida por avaliações em tempo real de informações sobre clientes e processos internos. Esta perspectiva visa a excelência produtiva, fazendo com que o colaborador se transforme num participante do processo, contribuindo com idéias criativas e inovadoras, ajudando a solucionar os problemas que possam surgir durante este processo.

Após a conceituação do *Balanced Scorecard* e suas perspectivas, cabe ressaltar que trata-se de uma ferramenta de gestão, tendo como enfoque aspectos financeiros e não financeiros, diferenciando-se de outras ferramentas de gestão.

O Orçamento também é uma ferramenta de gestão, porém, com muito mais enfoque em aspectos financeiros.

### 3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

#### 3.1 CONCEITOS DE ORÇAMENTO EMPRESARIAL

O Orçamento Empresarial é um instrumento usado nas empresas para predeterminar metas, quantificando objetivos em números a serem alcançados.

Para SANVICENTE (1997, p.213), “o orçamento representa a expressão quantitativa, em unidades físicas, medidas de tempo, valores monetários etc., dos planos elaborados para o período subsequente, em geral de doze meses”. Para Welsch (1983, p.21):

[...] O orçamento pode ser definido, em termos amplos como, um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração. Especificamente envolvem a preparação e utilização de (1) objetivos globais e de longo prazo da empresa; (2) um plano de resultados em longo prazo, desenvolvido em termos gerais; (3) um plano de resultados em curto prazo detalhado de acordo com diferentes níveis relevantes de responsabilidade (divisões, produtos, projetos, etc.); e (4) um sistema de relatórios periódicos de desempenho, mais uma vez para os vários níveis de responsabilidade.

A partir deste conceito, percebe-se a estreita semelhança com alguns conceitos do *Balanced Scorecard*, no que diz respeito as perspectivas financeiras. Ou seja, os orçamentos devem ser planejados de acordo com algumas técnicas, variando de empresa para empresa, com vistas ao alcance de determinados objetivos de curto ou longo prazo. Através de relatórios periódicos de desempenho é feita a certificação da funcionalidade do orçamento.

#### 3.2 RELAÇÃO *BALANCED SCORECARD* x ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Nos dias atuais é de fundamental importância, para a sobrevivência de qualquer entidade, o acompanhamento de suas tendências e do desempenho financeiro e de rentabilidade. O objetivo do presente item é desenvolver uma relação direta entre o BSC e o Orçamento Empresarial, com a finalidade de evidenciar que o Orçamento pode ser parte integrante do *Balanced Scorecard*, visto que suas perspectivas traduzem uma visão neste aspecto. Para que se possa fazer uma relação apropriada do uso dos orçamentos com os conceitos do *Balanced Scorecard*, é preciso reconhecer que seus conceitos se aproximam em todos os aspectos funcionais e operacionais de uma empresa.

A expressão “planejamento e controle de resultados” tem sido freqüentemente usada na literatura da administração de empresas nos últimos anos para identificar orçamento. É o que afirma Welsch (1983, p.21). Outras formas utilizadas são expressões como, “orçamentos globais”, “orçamentos para fins administrativos”, ou, “controles orçamentários”.

No *Balanced Scorecard* tem-se, conforme Kaplan (1997, p.64):

[...] O *Balanced Scorecard* permite tornar os objetivos financeiros explícitos, e ajustar os objetivos financeiros às unidades de negócios nas diferentes fases de seus ciclos de vida e crescimento. Todo Scorecard que conhecemos utiliza os objetivos financeiros às unidades tradicionais relacionados à lucratividade, ao retorno sobre os ativos e ao aumento de receita. Essa evidência reforça o vínculo entre o *Balanced Scorecard* e os objetivos tradicionais das unidades de negócios.

E no Planejamento e Controle de Resultado, Welsch (1983, p.24) afirma:

[...] Especificamente e para garantir o êxito a longo prazo, a série de decisões administrativas deve gerar planos e ações destinadas a assegurar os influxos essenciais à sustentação dos fluxos de saída planejados pela empresa, para que sejam obtidos níveis realistas de lucros e de retorno dos investimentos. A geração contínua de lucros por meio da manipulação dos fluxos de entrada e saída pela administração é a essência do planejamento e controle de resultados.

Desta forma, o *Balanced Scorecard* preconiza os objetivos financeiros relacionados à lucratividade, ao retorno sobre os ativos e ao aumento de receita, reforçando o vínculo existente entre ele e os objetivos tradicionais das empresas. O Planejamento e Controle de Resultados também almeja a geração contínua de lucros, através da manutenção correta dos fluxos de entrada e saída de seus investimentos, recursos, ambos de acordo com decisões administrativas, tendo metas e objetivos previamente discutidos e aprovados.

Assim como no *Balanced Scorecard*, os Orçamentos são desenvolvidos a partir de determinados padrões, em geral da seguinte forma:

- ✓ São estabelecidos objetivos gerais pela administração, que são transmitidos aos administradores das subunidades da empresa.
- ✓ O administrador de cada subunidade, face aos objetivos gerais (planejamento estratégico), elabora seu próprio plano global de resultado, para ser aplicado em sua unidade.
- ✓ Após essa elaboração, cada administrador das subunidades, apresenta seu plano global de resultados para análise e possíveis modificações.
- ✓ Então, os planos de cada subunidade, depois de aprovados, são consolidados em planos de resultados para toda a empresa.

Verifica-se uma estreita relação entre a forma de criação de um modelo de *Balanced Scorecard* com a forma do desenvolvimento dos orçamentos, ou seja, ambos são traçados pela alta administração, ambos são desenvolvidos para atingir objetivos a longo prazo e ambos possuem objetivos traçados de forma dinâmica, devendo ser analisados periodicamente para possíveis alterações de melhoria. Os orçamentos podem ser vistos também, como uma ferramenta de gestão da administração, voltada para controlar e medir desempenho, através de objetivos previamente traçados.

Sendo ferramentas de gestão da administração, assim como o *Balanced Scorecard*, os orçamentos podem auxiliá-lo a atingir seus objetivos, principalmente no quesito Perspectiva Financeira. Ou seja, a partir do momento que uma empresa decide implantar o *Balanced Scorecard* como sua ferramenta gerencial, o uso de orçamento pode ser considerado como um re-trabalho, visto que o planejamento para o desenvolvimento dos orçamentos é feito de forma similar ao planejamento para o BSC. Ambos possuem os mesmos objetivos financeiros, sendo que o BSC precisa ser complementado com outras medidas de desempenho, não financeiras.

No *Balanced Scorecard* todas as perspectivas devem estar vinculadas a objetivos financeiros, ou seja, todos os esforços necessários à melhoria de determinada atividade por parte da empresa têm como finalidade o resultado financeiro.

Kaplan (1997, p.157) exemplifica, com propriedade, o caso de um Banco que enfrentava dois problemas: 1 – a excessiva dependência de um único produto e; 2 – uma estrutura de custos que não compensava o atendimento de seus clientes, pelas taxas de juros em vigor.

Para solucionar esses problemas, o banco adota as seguintes estratégias:

- ✓ Aumentar a Receita: ampliando as fontes de receitas oferecendo novos produtos e serviços a seus clientes atuais e;
- ✓ Produtividade: através da redução de custos, transferindo os clientes não lucrativos, a outras formas de atendimento, como por exemplo, o banco eletrônico.

O desenvolvimento do BSC para atender essas necessidades objetiva a aplicação de quatro perspectivas resumidas abaixo:



1. Perspectiva Financeira: para aumentar a Receita, a estratégia era ampliar o mix de receitas, oferecendo novos produtos a clientes com maior potencial para estas aquisições.
2. Perspectiva dos Clientes: a estratégia deveria fazer com que os clientes visualizassem o banco não como processador de cheques e depósitos, mas como um consultor financeiro.
3. Perspectiva dos Processos Internos: foram identificados três processos de negócios entre as unidades: 1 – compreender os clientes, 2 – desenvolver novos produtos e serviços e 3 – efetuar venda cruzada de novos produtos ou serviços. Para atender às exigências da nova estratégia, cada processo teria que ser reprojetoado, visto que o banco não possuía uma cultura de venda de produtos e seu atendimento aos clientes era feito de forma muito convencional, sem maiores atrativos.  
Duas medidas foram adotadas para a verificação da funcionalidade da nova estratégia: 1 – número médio de produtos vendidos por cliente, medindo a eficácia nas vendas e, 2 – número de horas passadas com o cliente, com finalidade de alertar todos os funcionários sobre a nova cultura exigida pelo banco. Desta forma, os objetivos internos chegaram a um conjunto final de fatores, para o aumento da eficácia dos funcionários, visando implementar a estratégia do aumento da receita.
4. Perspectiva do Aprendizado e Crescimento: identificou a necessidade dos funcionários de melhorar suas aptidões para se tornarem consultores financeiros. Através desta perspectiva, houve a identificação da necessidade de criação de cadastros integrados dos clientes, melhorando assim o acesso as informações, quando necessárias.

Verifica-se que todas as necessidades de melhorias, em qualquer das perspectivas, têm por objetivo final atingir o propósito financeiro do aumento das receitas, através da ampliação do mix dos produtos e serviços oferecidos.

Quando se afirma que o objetivo financeiro norteia todas as perspectivas, pode-se relacionar a utilização de outra ferramenta de controle que também objetiva resultados; são os chamados orçamentos empresariais, ou Planejamento e Controle de Resultados.

De acordo com Welsch (1983, p.24):

O planejamento e controle de resultados (ou orçamento), baseia-se na convicção de que a administração é capaz de planejar e controlar o destino de uma empresa a longo prazo por meio de uma série contínua de decisões bem concebidas; o conceito está associado ao Planejamento da Prosperidade, em vez de deixar-se tudo ao acaso.

Pode-se afirmar que os orçamentos são concebidos com objetivos financeiros pré-determinados, buscando metas à curto e longo prazo, da mesma forma que o *Balanced Scorecard* objetiva.

Assim, discorrer sobre a implantação de um BSC em uma empresa que já possua um Sistema Orçamentário pode significar deduzir que haverá duplicidade de planejamento. Diante disto, pode-se visualizar a implantação de uma *Balanced Scorecard* numa empresa que utilize o orçamento, desde que se perceba que a perspectiva financeira será basicamente planejada e adaptada de acordo com o orçamento já existente, e que o referido orçamento se ajuste às demais perspectivas do BSC.

Welsch já preconizava em 1983 (1983, p.49) que:

O programa de Planejamento e Controle de Resultados, quando apropriadamente utilizado, é um sistema amplo por meio do qual todos os aspectos do processo de administração podem ser reunidos num todo coordenado, em que ações administrativas e operações podem ser integradas.

Percebe-se que esta afirmação assemelha-se muito aos conceitos do BSC, principalmente quando trata dos aspectos do processo reunidos num todo coordenado.

Esta relação do BSC com a utilização do orçamento também pode ser verificada em Kaplan (1997 p.15): “O *Balanced Scorecard* permite também que uma empresa integre seu planejamento estratégico ao processo anual de orçamentação”.

Esse planejamento estratégico, ou seja, os planos, metas e iniciativas estratégicas de longo prazo, pretende traçar a posição esperada da empresa nos próximos três, cinco ou dez anos. Normalmente o orçamento é projetado para metas financeiras de um ano, ou seja, deve ser o primeiro ano que compõe as metas de cinco anos do planejamento estratégico.

Essa deve ser uma adaptação necessária que o orçamento deva sofrer para ser parte integrante de um BSC pois, de acordo com Kaplan (1997, p.257), “os processos de Planejamento Estratégicos e orçamentação são importantes demais para serem tratados como unidades independentes.”

Se realmente possuem esta importância, e devem ser tratados de forma unificada, chega-se à conclusão de que a melhor maneira para isso é mesclar os dois processos.

Kaplan (1997, p.258) descreve uma relação entre planejamento estratégico e orçamentos:

Tradicionalmente, o processo de orçamentação anual estabelece metas detalhadas para as medidas financeiras, como vendas, despesas operacionais, margem bruta, despesas gerais e administrativas, margem operacional, lucro líquido, fluxo de caixa e retorno sobre o investimento, além de estabelecer e autorizar níveis de gastos para investimento de capital, pesquisa e desenvolvimento e atividades de promoção e marketing. Esse planejamento financeiro detalhado de curto prazo continua sendo importante, mas o processo de orçamentação abrange também o desempenho de curto prazo esperado para os objetivos e medidas estratégicos das outras três perspectivas do *scorecard*.

Ou seja, como parte do planejamento integrado e do processo de orçamentação, os executivos deveriam estabelecer metas de curto prazo para a posição que esperam ocupar, mensal ou trimestralmente, nos indicadores de resultado e vetores de desempenho para clientes e consumidores, inovação, processos operacionais, funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. Esses referenciais criam, para o ano seguinte, expectativas quanto às realizações de curto prazo na trajetória estratégica de longo prazo escolhida pela organização.

Se o processo de definição de metas do plano de longo prazo for conduzido de forma adequada, o orçamento de curto prazo simplesmente envolverá a tradução de um plano de cinco anos em orçamentos operacionais para os objetivos e medidas estratégicos nas quatro perspectivas do *scorecard*.

Desta maneira, constata-se que na implantação de um *Balanced Scorecard*, o orçamento existente pode ser aproveitado, devendo ter como objetivos metas de curto e longo prazos, de forma a se adequar às demais perspectivas do BSC.

Os executivos devem assumir o compromisso e a responsabilidade de realizar a visão organizacional através do estabelecimento de metas de longo prazo para os indicadores estratégicos, direcionando recursos significativos para as iniciativas estratégicas e para dar rumo à estratégia e escolhendo marcos de referências de curto prazo, que servirão de referenciais na trajetória estratégica de longo prazo escolhida para a organização.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A competição acirrada entre os diversos setores da economia faz com que as empresas aprimorem sua forma de administrar os negócios. A concorrência é um dos estímulos à melhoria de desempenho das organizações.

Algumas empresas já estão preparadas para enfrentar as mudanças delineadas para este novo século; elas já perceberam que a administração deve ser dinâmica e atender às necessidades do consumidor final.

Alguns sistemas de gestão são criados recentemente, porém o *Balanced Scorecard* vem se destacando por ser uma ferramenta que unifica várias perspectivas de análise de medidas de desempenho financeiro e não financeiro, através da visão de planejamento estratégico dentro das organizações deve ser difundido a todos os níveis administrativos.

Na maioria das organizações sua estratégia é tratada como uma abstração. Quando não é mantida como um assunto confidencial, restrita somente à alta administração, a estratégia é comunicada inadequadamente. Isto é visível quando em algumas organizações, quando se observa que apesar de ser divulgada a visão, missão e valores, não há uma adequada compreensão pela maioria dos colaboradores e nem tampouco por alguns dos executivos.

Em razão deste ambiente, normalmente os planos de curto e médio prazo não estão sincronizados com os de longo prazo, representados pela visão estratégica, resultando em ações operacionais desvinculadas das metas e objetivos pretendidos pela alta administração.

A implantação de uma ferramenta como o *Balanced Scorecard*, que sirva para gerir a estratégia de uma empresa, requer que em primeiro lugar a organização se conscientize da necessidade de tornar transparentes suas estratégias e de traduzi-las numa linguagem que toda a organização compreenda.

Verifica-se que o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho.

Constata-se que existe uma relação entre o *Balanced Scorecard* e o Orçamento Empresarial, no que diz respeito às perspectivas financeiras e ao planejamento dos orçamentos, observando-se a necessidade de adaptação mútua do orçamento e do BSC.

É importante ressaltar que este trabalho não esgota as possibilidades de estudo do assunto tratado, podendo servir de base para pesquisas futuras.

Como sugestão para seqüência desta pesquisa, salienta-se a possibilidade de pesquisar o *Balanced Scorecard* aplicado a uma empresa que o adote como ferramenta de gestão.

## REFERÊNCIAS

ANTHONY, Robert N. DEARDEN, John. *Management Control Systems*. 4 ed. Richard D. Irwin, Inc – Homewood, Illinois, 1980.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas: uma abordagem contingencial**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria. Teoria e Prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GASPARETTO, Valdirene, BORNIA, Antônio Cezar. **O Balanced Scorecard como Ferramenta de Feedback e Aprendizado Estratégico**. Anais do XII Congresso Brasileiro de Custos. Recife, 2000.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

IUDÍCIBUS, Sérgio de, et al. **Contabilidade Introdutória**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria**. São Paulo: Pioneira, 1976.

Kaplan, Robert S., Norton, David P. **A estratégia em Ação. Balanced Scorecard**, 7 ed. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1986.

MAGALHÃES, Antonio de Deus F., LUNKES, Irtes Cristina. **Sistemas Contábeis: o valor institucional nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 5 ed. rev. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSIMANN, Masayuki. *Introdução à Controladoria*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello. FISCH, Silvio. **Controladoria**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

PEGORARO, Alysson Hoffmann. **Uma metodologia para a avaliação e melhoria da qualidade em empresas de serviços com o uso de indicadores**. Florianópolis: 1999. Dissertação Engenharia de Produção.

REZENDE, Denis Alcides. ABREU, Aline França de. *Tecnologia da Informação*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. *Administração Financeira*. 3 ed. – São Paulo: Atlas, 1997.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria Financeira das Empresas: uma abordagem prática**. 8 ed. São Paulo, Edições Universidade-Empresa Ltda. 1993.

URIBE, Enrique Ogliastri. **Planeacion Estratégica, estructura organizacional y motivacion personal**. Bogotá: Cerlac, 1989.

Welsch, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial** / Glenn A. Welsch; tradução e adaptação à terminologia contábil brasileira de Antonio Zoratto Sanvicente. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1996.