

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

MARLON FELTRIN JEREMIAS

A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:
APLICAÇÃO E SUAS REPERCUSSÕES NA PERSPECTIVA FINANCEIRA DE UMA
EMPRESA

FLORIANÓPOLIS
2007

MARLON FELTRIN JEREMIAS

**A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:
APLICAÇÃO E SUAS REPERCUSSÕES NA PERSPECTIVA FINANCEIRA DE UMA
EMPRESA**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Gestão Financeira

Professor Orientador: Alexandre Marino Costa

FLORIANÓPOLIS

2007

MARLON FELTRIN JEREMIAS

A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:
APLICAÇÃO E SUAS REPERCUSSÕES NA PERSPECTIVA FINANCEIRA DE UMA
EMPRESA

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 20 de Julho de 2007

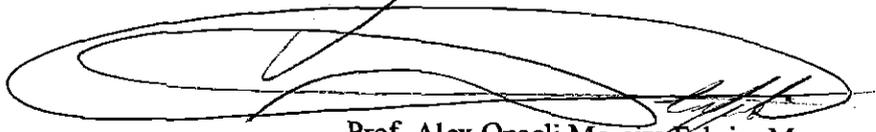


Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Alexandre Marino Costa, Dr.
Orientador(a)



Prof. Alex Onacli Moreira Fabrin, Msc
Membro



Prof. Sinésio Stefãno Dubiela Ostroski, Msc
Membro

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos ao meu orientador, Prof. Alexandre Marino Costa, pelo direcionamento que deu ao trabalho, o que o tornou muito mais interessante, relevante e viável.

À Sra. Evelise, pelas informações compartilhadas e especialmente pelo tempo dispensado, sem os quais a consecução do trabalho não seria possível.

Ao colega Silvio Roberto e sua esposa Gabriela, pela intermediação do contato com a Sra. Evelise, sempre prestativos e demonstrando muita boa vontade.

Ao primo Joatan Jeremias, pelas orientações na formatação do trabalho em conformidade com as normas da ABNT.

RESUMO

JEREMIAS, Marlon Feltrin. **A utilização de indicadores de avaliação de desempenho: aplicação e suas repercussões na perspectiva financeira de uma empresa.** 2007. 84 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Este trabalho tem como objetivo descrever quais os indicadores utilizados na avaliação de desempenho da perspectiva financeira e de que forma são aplicados na organização em estudo. Para tanto, descreve-se a organização em estudo, identifica-se os indicadores financeiros utilizados, a sua aplicação e propõe-se um plano de ação para otimizar a implementação dos indicadores da avaliação do desempenho da perspectiva financeira, a partir da implementação de um *balanced scorecard*. O *Balanced Scorecard* (também conhecido pela sigla BSC) foi criado na década de 90, por Robert S. Kaplan e David P. Norton, a partir de um estudo intitulado "*Measuring Performance in the Organization of the Future*", com o intuito de traduzir a estratégia organizacional em ações operacionais, valendo-se de indicadores financeiros e não-financeiros sob a ótica de quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. A metodologia adotada para a consecução do trabalho, foi, inicialmente, a pesquisa bibliográfica para levantamento de pressupostos teóricos à respeito do *Balanced Scorecard*, gestão financeira e indicadores financeiros. Uma pesquisa qualitativa foi feita para levantamento dos dados, utilizando para tal o método de entrevista. Verificou-se a utilização de um conjunto de 11 indicadores financeiros analisados diariamente, criados exclusivamente pela cúpula executiva, não divulgados abertamente aos membros da organização e sem a consideração formal das relações de causa e efeito que levam aos seus resultados. Concluiu-se que uma otimização da implementação da avaliação do desempenho da perspectiva financeira da empresa poderia ser alcançada com a implantação de um *balanced scorecard* para a mesma.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, indicadores de desempenho, indicadores financeiros.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	17
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Perspectivas do BSC e objetivos estratégicos.....	64
Quadro 2: Indicadores utilizados pela “Alfa” e suas aplicações.....	68
Quadro 3: Plano de ação.....	72

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	5
LISTA DE QUADROS.....	6
1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Tema problema	10
1.2 Objetivos	11
1.3 Justificativa	12
1.4 Estrutura do trabalho.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 Balanced scorecard	14
2.1.1 Perspectiva financeira.....	17
2.1.2 Perspectiva dos clientes.....	20
2.1.3 Perspectiva dos processos internos da empresa.....	22
2.1.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento.....	24
2.1.5 Integração das medidas do Balanced Scorecard à estratégia.....	27
2.1.6 Organização orientada para a estratégia.....	29
2.1.7.1 Princípios das organizações orientadas para a estratégia.....	29
2.1.7.1.1 Traduzir a estratégia em termos operacionais.....	29
2.1.7.1.2 Alinhar a organização à estratégia.....	30
2.1.7.1.3 Transformar a estratégia em tarefa de todos.....	30
2.1.7.1.4 Converte a estratégia em processo contínuo.....	31
2.1.7.1.5 Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.....	33
2.2 Gestão financeira.....	33
2.2.1 Principais áreas de decisões em administração financeira.....	34
2.2.1.1 Decisão de investimento.....	35
2.2.1.1.1 Avaliação de alternativas de investimento.....	35
2.2.1.1.2 Métodos de avaliação de investimento.....	36
2.2.1.1.3 Período de recuperação do investimento (payback).....	36
2.2.1.1.4 Taxa média de retorno.....	37
2.2.1.1.5 Valor atual líquido.....	37
2.2.1.1.6 Taxa interna de retorno.....	38
2.2.1.2 Decisão de financiamento.....	39

2.2.1.3 Decisão sobre a utilização do lucro líquido.....	39
2.3 Índices financeiros	39
2.3.1 Índices de liquidez.....	40
2.3.1.1 Índice de liquidez total	41
2.3.1.2 Índice de liquidez corrente	41
2.3.1.3 Índice de liquidez seca	41
2.3.1.4 Índice de liquidez imediata.....	42
2.3.1.5 Índice de liquidez mediata (ou geral).....	42
2.3.1.6 Capital de giro líquido.....	43
2.3.1.7 Solvência geral.....	43
2.3.2 Índices de rentabilidade	44
2.3.2.1 Margem bruta.....	44
2.3.2.2 Margem operacional.....	44
2.3.2.3 Margem operacional líquida	44
2.3.2.4 Margem líquida.....	45
2.3.2.5 Rotação das vendas líquidas	45
2.3.2.6 Retorno sobre o investimento (ROI).....	45
2.3.2.7 Retorno sobre o patrimônio líquido	46
2.3.2.8 Lucro por ação (LPA)	46
2.3.2.9 Retorno sobre o capital dos acionistas	46
2.3.3 Índices de atividade.....	47
2.3.3.1 Giro do ativo total	47
2.3.3.2 Giro do ativo operacional	47
2.3.3.3 Giro do capital dos acionistas	48
2.3.3.4 Giro dos estoques.....	48
2.3.3.5 Giro ou rotação do estoque de produtos acabados.....	48
2.3.3.6 Período médio de rotação de estoques de produtos acabados	49
2.3.3.7 Giro ou rotação do saldo de contas a receber	49
2.3.3.8 Giro ou rotação do saldo de fornecedores (contas a pagar).....	49
2.3.3.9 Índice de rotação de valores a receber	50
2.3.3.10 Período médio de cobrança.....	50
2.3.3.11 Índice de cobrança em atraso.....	50
2.3.3.12 Índice de rotação da cobrança.....	51
2.3.3.13 Índice de Rotação de Valores a Pagar	51

2.3.3.14 Período médio de pagamento.....	51
2.3.4 Índices de endividamento	52
2.3.4.1 Índice de participação de terceiros.....	52
2.3.4.2 Índice exigível-patrimônio líquido.....	52
2.3.4.3 Índice de cobertura de juros.....	53
2.3.4.4 Índice de cobertura de pagamentos fixos	53
2.3.4.5 Imobilização do capital próprio	54
2.3.5 Ponto de equilíbrio	54
3 METODOLOGIA.....	56
3.1 Natureza / tipo da pesquisa.....	56
3.2 Coleta de dados	57
3.3 Tratamento e análise dos dados.....	58
3.4. Limitações da pesquisa	58
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	60
4.1 A organização em estudo	60
4.2 Os procedimentos adotados no gerenciamento dos indicadores financeiros	65
4.3 Os indicadores financeiros adotados e suas repercussões	67
4.4 Síntese dos resultados da pesquisa	70
4.5 Plano de ação.....	72
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
5.1 Conclusões.....	75
5.2 Recomendações	78
REFERÊNCIAS	79
ANEXO I.....	81

1 INTRODUÇÃO

A produtividade, segundo Wikipedia (2007) “é basicamente definida como a relação entre os resultados obtidos e os recursos utilizados”. De acordo com o *Bureau of Labor Statistics* (2007, tradução nossa) “a produtividade é uma medida da eficiência que mostra quão efetivamente as entradas são convertidas em saídas”. Esta “[...] é medida pela comparação entre a quantidade de bens e serviços produzidos com as entradas utilizadas para essa produção”. Pode-se inferir, a partir destes conceitos, que a busca do aumento da produtividade é objetivo a ser perseguido pelas empresas.

A partir desta consideração à respeito da necessidade do aumento da produtividade, surge a questão de como mensurá-la. Para tanto, a utilização de indicadores de desempenho parece ser o melhor instrumento para fazê-lo. Utilizados desde a era industrial, os indicadores de desempenho evoluíram ao longo do tempo. Em um primeiro momento estritamente financeiros e utilizados para mensurar os ativos tangíveis das organizações; face o decréscimo da participação destes ativos no valor de mercado das empresas ao longo dos anos em comparação aos ativos intangíveis, estes indicadores precisaram ser atualizados para também contemplarem a mensuração, então, dos ativos intangíveis.

Os sistemas tradicionais de controle do desempenho utilizados na era industrial, preocupados apenas em buscar a otimização de recursos e maior eficiência operacional, então, tomaram-se obsoletos. Neste sentido, alguns pesquisadores apresentam metodologias que buscam se adaptar à nova realidade, dentre estas, destaca-se o *Balanced Scorecard*.

1.1 Tema problema

A performance financeira de uma organização é essencial para o seu sucesso. No entanto, a alternativa de gerenciar uma organização utilizando uma ótica puramente financeira está sujeita a duas deficiências: a) é baseada em dados históricos que, embora possam mostrar o que ocorreu no passado, podem não mostrar o que está acontecendo no momento atual, além de não serem bons indicadores de performance futura, e b) não considera o valor dos ativos intangíveis da empresa. Dessa forma, verifica-se a necessidade das empresas terem à disposição um método que as permita monitorar a performance atual, mas que também tente capturar informações sobre como a empresa estará posicionada para atuar no futuro, além de medir, de forma objetiva, os seus ativos intangíveis.

Para tanto, organizações ao redor do mundo utilizam o *Balanced Scorecard* (BSC), um sistema de gerenciamento de estratégia criado por Robert S. Kaplan e David P. Norton que possibilita às organizações transformarem as suas visões e estratégias em implementação, partindo de quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos da empresa e de aprendizado e crescimento.

A perspectiva financeira, no entanto, continua desempenhando um papel crucial dentro de um sistema de gestão de indicadores de desempenho. Segundo Kaplan & Norton (1997) para que o *balanced scorecard* seja completo, todas as medidas constantes no *scorecard* devem estar associadas aos objetivos financeiros. Melhorias nas operações, atendimento aos clientes e novos produtos e serviços, por exemplo, devem se relacionar com um melhor desempenho financeiro da organização.

Dessa forma, este trabalho se concentra nos indicadores financeiros utilizados na gestão financeira. Não serão englobados, portanto, indicadores de desempenho das perspectivas de aprendizado e crescimento, de clientes e de processos internos. Para tanto, serão verificados os indicadores relacionados à gestão financeira em uma empresa do ramo de comercialização de hardware, software e serviços de informática, aqui designada sob o nome fictício de “Alfa”.

Logo, para que se possa verificar quais são e como são aplicados os indicadores financeiros na gestão financeira da empresa “Alfa”, fica a seguinte questão a ser analisada neste trabalho: **De que forma são utilizados os indicadores de desempenho relacionados à gestão financeira da empresa “Alfa”?**

1.2 Objetivos

Este trabalho tem como objetivo geral, descrever quais os indicadores utilizados na avaliação da perspectiva financeira e de que forma são aplicados na organização em estudo. E tem, como objetivos específicos:

- a) descrever a organização em estudo;
- b) identificar que indicadores financeiros são utilizados;
- c) verificar a aplicação destes indicadores na gestão financeira da empresa;
- d) propor um plano de ação para otimizar a implementação da avaliação de desempenho da perspectiva financeira.

1.3 Justificativa

Por mais eficiente que sejam as operações de uma empresa, dificilmente esta será competitiva se não prover suficiente atenção à sua gestão financeira. Com a competitividade existente no mercado atualmente, um controle financeiro bem executado pode fazer a diferença.

Um sistema eficiente de gestão financeira baseado em indicadores de desempenho permite a uma empresa possuir informações importantes para a sua estratégia, além de manter sob controle a sua real situação financeira.

O *balanced scorecard* está fortemente ligado à perspectiva financeira da empresa, uma vez que todas as medidas associadas às perspectivas restantes do *scorecard* devem, necessariamente, estar relacionadas ao desempenho financeiro da empresa.

A importância deste trabalho está em poder servir como referência e orientação na implementação do *balanced scorecard*¹ na empresa estudada.

Este trabalho é viável pois se terá acesso às informações necessárias para a execução do mesmo através do contato com a Gerente Financeira da referida empresa, a qual detém o conhecimento necessário para dispor de tais informações.

1.4 Estrutura do trabalho

Esta monografia é composta de 5 partes. Na primeira parte, são introduzidas as questões da necessidade da mensuração do desempenho das organizações, a evolução dos indicadores de desempenho para tal, chegando ao sistema de gerenciamento de estratégia *Balanced Scorecard*.

Na segunda parte, discute-se mais extensamente os conceitos do *Balanced Scorecard*, de gestão financeira, e cita-se alguns exemplos de indicadores financeiros utilizados para a mensuração do desempenho financeiro das organizações.

Apresenta-se a metodologia utilizada para a consecução do trabalho na terceira parte, desde a natureza da pesquisa até a ferramenta de coleta de dados utilizada.

São apresentados, na quarta parte, os dados recolhidos na empresa “Alfa”, referentes à sua gestão financeira.

¹ A expressão *balanced scorecard* com letras minúsculas é utilizado ao referir-se a um BSC em particular, enquanto que *Balanced Scorecard* com letras maiúsculas é utilizado ao referir-se ao método em si.

Finalmente, na quinta parte, aponta-se a otimização que poderia ser alcançada na implementação da avaliação do desempenho da perspectiva financeira da empresa em estudo através da implantação do *Balanced Scorecard* na empresa e propõe-se um plano de ação para tal.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados os pressupostos teóricos que permitem a análise dos dados coletados, referentes ao *Balanced Scorecard*, à gestão financeira das organizações e à indicadores financeiros.

2.1 *Balanced scorecard*

A partir de um estudo realizado pelo Instituto Nolan Norton no ano de 1990 intitulado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”, motivado pela crença de que os métodos existentes de avaliação do desempenho organizacional, geralmente apoiados em indicadores contábeis e financeiros consolidados, estavam se tornando obsoletos e estavam “prejudicando a capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro”, foi criado, por Robert S. Kaplan e David P. Norton, o *Balanced Scorecard*, também conhecido pela sigla BSC (KAPLAN & NORTON, 1997, p.VII). O BSC, segundo Letza (1996), integra medidas financeiras - que demonstram os resultados das operações da empresa - com medidas operacionais - que fornecem uma visão clara das causas destes resultados. O termo “*Balanced Scorecard*”, de acordo com Hepworth (1998, tradução nossa), reflete o equilíbrio entre objetivos de longo e de curto prazo, medidas financeiras e não-financeiras, indicadores de ocorrência (*lagging*) e indicadores de tendência (*leading*), e perspectivas de performance internas e externas.

De acordo com Olve, Roy & Wetter (2001, p.4), o BSC é um “[...] método para obter-se um consenso sobre onde uma operação deve chegar e para assegurar que a mesma permaneça em curso”, focalizando um conjunto de medidas deliberadamente selecionado (apenas o suficiente para manter o percurso) e o usando para “[...] alcançar e comunicar uma visão compartilhada da estratégia da organização para o seu desenvolvimento futuro”. Para Olve, Roy & Wetter (2001, p.42), o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que permite aos empregados entenderem a situação da organização, levando assim à operações diárias baseadas em uma visão compartilhada quanto aos objetivos de longo prazo da mesma. “A comunicação e a conscientização [...]” para Kaplan & Norton (2001, p.389) “[...] estimulam a motivação intrínseca, à medida que os empregados percebem como podem contribuir para o êxito da organização.”

O compartilhamento das informações referentes ao *balanced scorecard* de uma organização é condição crucial para uma bem sucedida implementação. Kaplan & Norton (1997, p.9) reiteram esta posição, ao dizerem que

O *Balanced Scorecard* deixa claro que as medidas financeiras e não-financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização. Os funcionários da linha de frente precisam compreender as conseqüências financeiras de suas decisões e ações; os altos executivos precisam reconhecer os vetores do sucesso a longo prazo.

Ainda segundo Kaplan & Norton (2001, p.390), “[...] o risco de compartilhar o *scorecard* estratégico com centenas de milhares de empregados é evidente”, uma vez que informações sensíveis podem acabar sendo reveladas. Como solução para este problema, os autores sugerem que informações com os valores reais sejam limitadas apenas à equipe executiva, enquanto que o restante dos empregados visualizem as mesmas informações por meio de tendências e códigos de cores, com indicadores em vermelho, amarelo e verde identificando a situação destes.

Segundo Kaplan & Norton (1997, p.24), “[...] medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória organizacional em ambientes competitivos”. Segundo os autores, as medidas financeiras contam apenas parte da história das ações passadas, não fornecendo “[...] orientações adequadas para as ações que devem ser realizadas hoje e amanhã” para a criação de valor financeiro futuro.

Dessa forma, “[...] o *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro”. Esses vetores, de acordo com Kaplan & Norton (1997, p.20), “[...] nascem de um esforço consciente e rigoroso de tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis.” Estes objetivos e medidas derivam, então, da visão e da estratégia da empresa, e “[...] focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.” (KAPLAN & NORTON, 1997, p.8). Segundo Ahn (2005, p.2, tradução nossa), essas quatro perspectivas possuem duas características em comum: “[...] elas são a base para o desejado equilíbrio entre objetivos financeiros e não-financeiros [...]”; “[...] e são conectadas por relações causais, descrevendo um sistema de objetivos estratégicos que são ligados entre si por meio de hipóteses de causa e efeito”.

Para Kaplan & Norton (1997, p.35), estas quatro perspectivas não devem ser consideradas como um modelo, sem a obrigação que este seja rigidamente seguido. Segundo os autores, não há “teorema matemático” que determine que as quatro perspectivas sejam suficientes, ou mesmo necessárias (embora estes também afirmem que nunca encontraram uma empresa que utilize menos do que as quatro), cabendo à empresa adaptar o modelo do *Balanced Scorecard* à sua realidade. Esta sua adaptabilidade à situação real da organização, de acordo com Olve, Roy & Wetter (2001, p.41), é uma das razões para o sucesso do *Balanced Scorecard*

O processo de criação do *balanced scorecard*, segundo Kaplan & Norton (1997), começa com um trabalho de equipe da alta administração para traduzir a estratégia da unidade de negócio em objetivos estratégicos específicos. Primeiramente, no estabelecimento das metas financeiras, deve-se “[...] priorizar a receita e o crescimento de mercado, a lucratividade ou a geração de fluxo de caixa”. (KAPLAN & NORTON, 1997, p.11). Após o estabelecimento de metas em relação à perspectiva financeira, passa-se para a análise da perspectiva do cliente, definindo-se claramente os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios irá competir. Em seguida, identifica-se os objetivos e medidas para os processos internos da empresa, destacando “[...] os processos mais críticos para a obtenção de um desempenho superior para clientes e acionistas”. (KAPLAN & NORTON, 1997, p.11). Finalmente, as metas de aprendizado e crescimento expõem os motivos para investimentos em pessoas, sistemas e procedimentos que, ultimamente, produzirão “[...] inovações e melhorias importantes para os processos internos de negócios, para os clientes e, por fim, para os acionistas”. (KAPLAN & NORTON, 1997, p.11)

Previamente concebido como um sistema de mensuração do desempenho, como admitem Kaplan & Norton (1997), o *Balanced Scorecard* passou a ser utilizado por empresas inovadoras, de acordo com Kaplan & Norton (1997, p.9, grifo do autor), “[...] como um *sistema de gestão estratégica* para administrar a estratégia a longo prazo”. Estas empresas “[...] adotaram a filosofia do *scorecard* para viabilizar processos gerenciais críticos:”

- a) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- b) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- c) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- d) melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.



Figura 1 – Perspectivas do *Balanced Scorecard*
Fonte: Wikipédia, 2007

O *Balanced Scorecard*, segundo Kaplan e Norton (1997, p.20)

[...] preenche a lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais – a falta de um processo sistemático para implementar e obter *feedback* sobre a estratégia. Os processos gerenciais construídos a partir do *scorecard* asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo. Assim entendido, o *Balanced Scorecard* torna-se a base para o gerenciamento das empresas na era da informação.

A seguir, serão discutidos com maior profundidade as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*:

2.1.1 *Perspectiva financeira*

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p.64), “os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da empresa: gerar retornos superiores a partir do capital investido [...]”. Segundo os autores, os objetivos e medidas financeiras, além de definir qual o desempenho financeiro esperado da estratégia, deve servir “[...] de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*”. (KAPLAN & NORTON, 1997, p.50). Para Kaplan & Norton (1997, p.49):

O *scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado.

As medidas na perspectiva financeira, segundo Niven (2002, p.17, tradução nossa), indicam se a execução da estratégia, “[...] a qual é detalhada através das medidas escolhidas nas outras perspectivas [...]”, está levando a resultados melhores. Para o autor, a organização pode focalizar toda a sua energia e capacidades em melhorar a satisfação dos clientes, a qualidade, o tempo de entrega, ou quaisquer outras medidas, mas, sem uma indicação do seu efeito no retorno financeiro desta, estas melhorias serão de um valor limitado.

Os objetivos financeiros, de acordo com Kaplan e Norton (1997, p.50), podem ser distintos para cada fase do ciclo de vida da empresa. Os autores, para efeitos de simplificação, citam apenas 3 fases: crescimento, sustentação e colheita; e os respectivos objetivos financeiros que a empresa deve seguir em cada uma destas.

Na fase de crescimento, segundo os autores, as empresas possuem produtos e serviços com grande potencial de crescimento, o que pode as levar, com a intenção de aproveitar este potencial, a comprometer consideravelmente os seus recursos, podendo estas inclusive operarem com fluxos de caixa negativos e baixas taxas de retorno sobre o capital investido. Os objetivos financeiros globais para as empresas nesta fase, para Kaplan e Norton (1997, p.51), “[...] serão os percentuais de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões”.

Empresas que se encontram na fase de sustentação, de acordo com Kaplan e Norton (1997, p.51), ainda atraem investimentos e reinvestimentos, “[...] mas são compelidas a obter excelentes retornos sobre o capital investido”, esperando-se destas a manutenção de sua participação no mercado e, talvez, um pouco de aumento desta a cada ano. Os projetos de investimentos, neste caso, de acordo com os autores, devem ser direcionados para “[...] aliviar estrangulamentos, ampliar a capacidade e buscar a melhoria contínua”.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.51, grifo do autor), na fase de colheita, não há mais justificativa para investimentos significativos na empresa, apenas o necessário para manter seus equipamentos e sua capacidade. Nesta fase, afirmam os autores, “[...] a empresa deseja *colher* os investimentos feitos nas duas fases anteriores”, aonde qualquer projeto de investimento deverá ter períodos de retorno curtos e muito definidos, com a meta principal sendo a maximização do fluxo de caixa. Os objetivos financeiros globais, nesta fase, segundo os autores, “[...] seriam o fluxo de caixa operacional (antes da depreciação) e a diminuição da necessidade de capital de giro”.

Dessa forma, de acordo com Kaplan e Norton (1997), o posicionamento de uma empresa numa categoria financeira influenciará quais serão os seus objetivos financeiros, posicionamento este que, no entanto, não é imutável, sendo necessário que os objetivos financeiros sejam analisados periodicamente, no mínimo uma vez por ano, para que a estratégia da empresa seja reafirmada ou mudada, se necessário.

Para as estratégias de crescimento, sustentação e colheita, os autores ainda citam três temas financeiros, que norteiam a estratégia empresarial:

- a) crescimento e mix de receita;
- b) redução de custos/melhoria de produtividade;
- c) utilização dos ativos/estratégia de investimento.

De acordo com os autores, as medidas mais comuns de aumento de receitas são os aumentos de vendas e de participação de mercado, os quais podem ser obtidos através da introdução de novos produtos, o encontro de novas aplicações para os produtos já existentes, a conquista de novos clientes e mercados, o estabelecimento de novas relações de cooperação entre as unidades de negócios, um *mix* de produtos e serviços e uma nova estratégia de preços.

A redução de custo/melhoria de produtividade pode ser alcançada através do aumento da produtividade da receita, a redução dos custos unitários, a melhoria do *mix* de canais para o relacionamento com os clientes e a redução das despesas operacionais.

Em consideração à utilização dos ativos/estratégia de investimentos, uma melhoria da eficiência do capital de giro pode ser alcançada por meio de uma redução dos níveis de ciclo de caixa, e uma maior produtividade e a geração de retornos com maior rapidez serão decorrentes da eficiência dos procedimentos para investimentos de capital.

2.1.2 Perspectiva dos clientes

A perspectiva dos clientes, segundo Olve, Roy & Wetter (2001, p.66), “[...] descreve as formas nas quais o valor deve ser criado para os clientes, como a demanda do cliente por esse valor deve ser satisfeita e o motivo pelo qual o cliente vai querer pagar por ele”. No momento de selecionar as medidas para esta perspectiva, de acordo com Niven (2002, p.15, tradução nossa), as organizações devem responder a duas questões críticas: “Quem são nossos consumidores-alvo? e Qual é a nossa proposta de valor ao servi-los?”

Para Kaplan e Norton (1997, p.67), na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard* “as empresas identificam os segmentos de clientes e mercados nos quais desejam competir”, segmentos estes que produzirão “[...] o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa”. Ainda segundo os autores, através da perspectiva dos clientes, as empresas alinham “[...] suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercados”, além de identificarem e avaliarem as propostas de valor dirigidas a esses segmentos.

Através da pesquisa de mercado em profundidade, é possível, de acordo com Kaplan & Norton (1997, p.68), identificar “[...] os diferentes segmentos ou clientes e suas preferências, juntamente com dimensões de preço, qualidade, funcionalidade, imagem, reputação, relacionamento e serviço”. A partir desta segmentação, segundo os autores, é possível definir a estratégia da empresa, de acordo com os segmentos em que esta pretende atuar.

Após a identificação e focalização de seus segmentos de mercados, para Kaplan & Norton (1997, p.71), a empresa deve estabelecer os objetivos e indicadores específicos. Através de observações, os autores perceberam que as empresas usualmente selecionam dois conjuntos de medidas para a perspectiva dos clientes: o primeiro com medidas genéricas, utilizado por praticamente todas as empresas, denominado por eles grupo de medidas essenciais; e o segundo com medidas contendo vetores de desempenho – os diferenciadores – dos resultados fornecidos aos clientes, utilizados para determinar o que é necessário que uma empresa ofereça para alcançar altos níveis de satisfação, retenção, captação e, conseqüentemente, participação de mercado. As medidas dos vetores de desempenho, segundo os autores, contém “[...] as propostas de valor que a empresa tentará oferecer aos seus segmentos de clientes e mercados” (KAPLAN & NORTON, 1997, p.71).

O grupo de medidas essenciais, segundo Kaplan & Norton (1997, p.72), contém os seguintes indicadores:

- a) participação de mercado: reflete a proporção de negócios em determinado mercado em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido;
- b) captação de clientes: mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios;
- c) 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;
- d) satisfação dos clientes: mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor;
- e) lucratividade dos clientes: mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Estas medidas, segundo Kaplan & Norton (1997, p.90), “[...] representam metas para as operações, logística, marketing, e desenvolvimento de produtos e serviços das empresas”. No entanto, possuem algumas das mesmas limitações de medidas financeiras tradicionais, pois são medidas de desempenho passadas, não apontando as ações necessárias a serem executadas no dia-a-dia para se obter os resultados esperados.

As propostas de valor, para Kaplan & Norton (1997, p. 77), são atributos que as empresas oferecem aos clientes, “[...] através de produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos-alvo”. Segundo os autores, embora as propostas de valor variem em relação a setores de atividade e segmentos de mercado, através de observações estes puderam identificar a existência de um conjunto comum de atributos, aplicável a todos os setores em que os mesmos elaboraram *scorecards*. Esses atributos, segundo Kaplan & Norton (1997, p.78-80) podem ser divididos em três categorias:

- a) atributos dos produtos e serviços: “abrangem a funcionalidade do produto/serviço, seu preço e qualidade”;
- b) relacionamento com os clientes: “refere-se à entrega do produto/serviço ao cliente, inclusive com a dimensão do tempo de resposta e entrega e o conforto do cliente na relação de compra”;
- c) imagem e reputação: “reflete os fatores intangíveis que atraem um cliente para a empresa”.

Segundo os autores, atendendo os objetivos e medidas selecionados para estas três classes de atributos, as empresas poderão reter e ampliar os seus negócios com os seus clientes, oferecendo assim propostas de valor superiores aos seus segmentos-alvo.

2.1.3 Perspectiva dos processos internos da empresa

Para a perspectiva dos processos internos da empresa, de acordo com Kaplan & Norton (1997, p. 97), “[...] os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas”. Para chegar a esses processos mais críticos, sugerem Olve, Roy & Wetter (2001, p.67), devem ser identificados primeiramente os processos da companhia em todos os níveis para, a partir da análise detalhada destes, eliminar todos os processos que não criam valor para os clientes. Alguns dos processos mais importantes, de acordo com os autores, são os que tendem a aumentar a base de clientes e os que afetam diretamente a lealdade destes.

Os sistemas de medidas de desempenho da maioria das empresas, para Kaplan e Norton (1997, p.97) “[...] focalizam a melhoria dos processos operacionais existentes”. Para o *Balanced Scorecard*, no entanto, os autores recomendam que seja definida uma cadeia de valor completa dos processos internos, tendo início com o processo de inovação, passando pelos processos de operações, e terminando com o serviço pós-venda.

Segundo Kaplan & Norton (1997, p.99), todas as empresas procuram obter ganhos no tempo de ciclo, na produtividade, na qualidade e nos custos dos processos de negócios existentes. Dessa forma, para os autores, tentar obter estes ganhos não levará uma empresa a possuir competências exclusivas. O máximo que poderá almejar, se conseguir superar o desempenho da concorrência em todos os processos de negócios, é um aumento de sua chance de sobrevivência, mas sem a geração de vantagens competitivas distintas e sustentáveis.

Os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos no *Balanced Scorecard*, então, segundo Kaplan & Norton (1997, p.99), “[...] derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo”, o que “[...] costuma revelar processos de negócios inteiramente novos nos quais a empresa deverá buscar a excelência”.

Para criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros, de acordo com Kaplan & Norton (1997, p.101), cada empresa usa um conjunto específico de processos. Entretanto, os autores constataram que uma cadeia de valor genérica pode servir “[...] de modelo que as empresas podem adaptar ao construírem a perspectiva dos processos internos”, composto de três processos principais: inovação, operações e serviço pós-venda.

O processo de inovação, para Kaplan & Norton (1997, p.103), deve ser considerado como “[...] a onda de criação longa de valor, em que as empresas primeiro identificam e cultivam novos mercados, novos clientes e as necessidades emergentes e latentes dos clientes atuais”, para depois projetar e desenvolver “[...] novos produtos e serviços [...]” que permitam às empresas “[...] atingir novos mercados e clientes e satisfazer às necessidades recém-identificadas dos clientes”.

Segundo Kaplan & Norton (1997, p.103), o processo de inovação é composto de dois componentes, com o primeiro sendo a identificação do tamanho do mercado, da natureza das preferências dos clientes e dos pontos de preço para cada produto ou serviço através da realização de pesquisas de mercado; e o segundo sendo o projeto e desenvolvimento destes produtos/serviços.

O processo de operações, de acordo com Kaplan & Norton (1997, p.110), “[...] representa a onda curta da criação de valor nas empresas”, tendo início com o recebimento do pedido de um cliente e o fim com a entrega do produto ou a prestação do serviço. Este processo, segundo os autores, assim como o processo de inovação, possui dois componentes: a geração dos produtos/serviços, e a entrega dos produtos/prestação dos serviços, e “[...] enfatiza a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços existentes aos clientes atuais”.

Por serem repetitivas, as operações, segundo Kaplan & Norton (1997, p.110), permitem o seu controle e melhoramento através de técnicas de administração científica. No entanto, afirmam os autores, com o tempo, “[...] o foco excessivo em medidas financeiras estreitas como eficiência da mão-de-obra, eficiência do maquinário e variações dos preços de compra deram origem a ações totalmente disfuncionais”, como a ocupação da “[...] mão-de-obra com o acúmulo de estoques não relacionados a pedidos dos clientes [...]” e a mudança “[...] de fornecedores em busca de preços mais baixos”. Dessa forma, de acordo com os autores, a partir da influência das práticas de gestão de qualidade total e da competição baseada no tempo nas principais indústrias japonesas, muitas empresas passaram a “[...] complementar as suas medidas tradicionais de custo e finanças com medidas de qualidade e do tempo de ciclo” (KAPLAN & NORTON, 1997, p.111).

Além destas medidas, segundo Kaplan & Norton (1997, p.111), “[...] é importante que os executivos avaliem outras características de seus processos e seu *mix* de produtos e serviços”, com medidas adicionais que poderiam ser “[...] medidas de flexibilidade e de características específicas dos produtos ou serviços que gerem valor para os clientes”.

O serviço de pós-venda, para Kaplan & Norton (1997, p.111), “[...] inclui garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções, e processamento dos pagamentos”, sendo o final da cadeia de valor interna da empresa. O processo do serviço pós-venda, segundo Kaplan & Norton (1997, p.122), “[...] permite que as empresas ofereçam, quando apropriado, aspectos importantes de serviço após a entrega do produto ou a prestação do serviço ao cliente”.

2.1.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Segundo Kaplan & Norton (1997, p.131), a quarta e última perspectiva do *Balanced Scorecard* “[...] desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional”. Enquanto “[...] os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional [...] os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução [...]” destes objetivos. Dessa forma, segundo Niven (2002, p.16, tradução nossa), a perspectiva de aprendizado e crescimento é a fundação sobre a qual é construído o *Balanced Scorecard*.

Quando avaliados exclusivamente em relação ao desempenho financeiro a curto prazo, de acordo com Kaplan e Norton (1997, p.131-132), os executivos geralmente “[...] encontram dificuldades para sustentar investimentos no aumento da capacidade de seu pessoal, sistemas e processos organizacionais”, pois estes são tratados, pelo sistema contábil tradicional, como despesas do exercício, de modo que a sua redução é “[...] uma maneira simples de produzir ganhos incrementais a curto prazo”.

O *Balanced Scorecard*, no entanto, para Kaplan & Norton (1997, p.132), “[...] enfatiza a importância de investir no futuro”, na infra-estrutura das empresas (pessoal, sistemas e procedimentos), para que estas possam alcançar objetivos de crescimento financeiro a longo prazo. Olve, Roy & Wetter (2001, p.70) afirmam que a perspectiva de aprendizado e crescimento “[...] permite à organização assegurar sua capacidade de renovação a longo prazo, um pré-requisito para a sobrevivência no decorrer do tempo”.

Através da experiência adquirida na elaboração de *balanced scorecards*, Kaplan & Norton (1997, p.132) identificaram três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento: capacidade dos funcionários, capacidades dos sistemas de informação e motivação, *empowerment* e alinhamento.

Com a mudança ocorrida no pensamento gerencial, que passou a considerar a forma como os funcionários contribuem para a empresa, em detrimento da visão dos funcionários apenas como trabalhadores braçais, contratados para executar tarefas repetitivas, segundo Kaplan & Norton (1997, p.133), cada vez mais “[...] as idéias que permitem melhorar os processos e o desempenho para os clientes [...] emanam dos funcionários de linha de frente”, pois estes “[...] se encontram mais próximos dos processos internos e dos clientes da organização”.

Essa mudança, para Kaplan & Norton (1997, p.133), “[...] exige grande reciclagem dos funcionários, para que suas mentes e capacidades criativas sejam mobilizadas no sentido dos objetivos organizacionais”.

Os objetivos para os funcionários na maioria das empresas, conforme os autores puderam verificar por sua experiência na elaboração de *balanced scorecards*, consiste basicamente em um conjunto de três medidas de resultados, denominados grupo de medidas essenciais, complementadas então por vetores situacionais. Essas medidas, de acordo com Kaplan & Norton (1997, p.135-136) são:

a) **satisfação dos funcionários:** através de pesquisas anuais ou contínuas, verifica-se o nível de satisfação dos funcionários, partindo da premissa de que “[...] funcionários satisfeitos são uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria de serviço aos clientes”;

b) **retenção dos funcionários:** usualmente medida “[...] pelo percentual de rotatividade de pessoas-chave”, “[...] capta o objetivo de reter aqueles funcionários nos quais a empresa tem interesse a longo prazo”;

c) **produtividade dos funcionários:** “[...] mede o impacto agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários, pela inovação, pela melhoria dos processos internos e pelos clientes satisfeitos”, tendo como meta “[...] estabelecer a relação entre a produção dos funcionários e o número de funcionários utilizados para que esse nível de produção seja alcançado”. Tem, como medida mais simples, a receita por funcionário.

Neste conjunto de três medidas, segundo Kaplan & Norton (1997, p.134), o objetivo de satisfação dos funcionários é geralmente considerado como sendo o vetor das outras duas medidas.

Após a escolha dos indicadores para o grupo de medidas essenciais, segundo Kaplan & Norton (1997, p.138), “[...] as empresas devem identificar os vetores situacionais peculiares à perspectiva de aprendizado e crescimento”, que, de acordo com a constatação dos autores, “[...] costumam ser extraídos de três variáveis críticas”:

a) **reciclagem dos funcionários:** através de treinamentos e educação, “[...] reciclar ou melhorar as habilidades da força de trabalho para que a visão [...]” da empresa, seus objetivos dos processos internos, dos clientes e financeiros de longo prazo sejam alcançados (KAPLAN & NORTON, 1997, p.139);

b) **capacidades dos sistemas de informação:** no ambiente competitivo de hoje, de acordo com Kaplan & Norton (1997, p.141), para que os funcionários possam ter um desempenho eficaz, estes “[...] precisam de excelentes informações – sobre os clientes, os processos internos e as conseqüências financeiras de suas decisões”. “Algumas empresas adotam um indicador de cobertura de informações estratégicas [...]”, que “[...] avalia a disponibilidade atual de informações relativamente às necessidades previstas”.

c) motivação, *empowerment*, e alinhamento: “[...] focaliza o clima organizacional para motivação e a iniciativa dos funcionários [...]”, utilizando-se de quatro medidas: medidas de sugestões apresentadas e implementadas, medidas de melhoria (resultado tangível e intangível da implementação bem-sucedida das sugestões dos funcionários), medidas de alinhamento individual e organizacional (determinam o alinhamento entre as metas dos departamentos ou indivíduos com os objetivos da empresa articulados no *balanced scorecard*) e medidas do desempenho de equipe (objetivos e medidas que motivem e monitorem o sucesso da criação e da performance das equipes). Esta variável parte da premissa de que,

[...] mesmo funcionários habilitados, que dispõem de excelente acesso às informações, não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir” (KAPLAN & NORTON, 1997, p.142).

Os autores, no entanto, fazem uma ressalva. Segundo Kaplan & Norton (1997, p.149-150), diferentemente do que acontece “[...] com algumas das medidas específicas desenvolvidas para as empresas [...] nas perspectivas financeiras, dos clientes e dos processos internos”, “[...] um número muito menor de exemplos concretos de medidas para a perspectiva de aprendizado crescimento” pode ser oferecido, o que, para os autores, “[...] é uma indicação segura (mas surpreendente) de que a empresa não está vinculando seus objetivos estratégicos [...]” relacionados à reciclagem dos funcionários, ao fornecimento de informações e ao alinhamento de indivíduos, equipes e unidades organizacionais “[...] à estratégia e aos objetivos de longo prazo”.

Para Kaplan & Norton (1997, p.152), esta “[...] ausência de indicadores concretos específicos [...]” demonstra “[...] a importância do desenvolvimento de indicadores customizados sobre funcionários, sistemas e medidas organizacionais que tenham uma relação íntima com a estratégia da unidade de negócios”.

2.1.5 Integração das medidas do Balanced Scorecard à estratégia

Segundo Kaplan & Norton (1997, p.155), são três os princípios que permitem integrar o *balanced scorecard* de uma empresa à sua estratégia: relações de causa e efeito, vetores de desempenho e relação com os fatores financeiros.

A estratégia, de acordo com os autores, é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos, relações estas que podem ser expressas através de uma seqüência de afirmativas, do tipo “se-então”. Faremos uso do exemplo utilizado por Kaplan & Norton (1997, p. 155) para esclarecer melhor esta afirmação:

Se intensificarmos o treinamento dos funcionários em produtos, eles adquirirão, então, mais conhecimento sobre a gama de produtos que podem vender; se os funcionários passarem a conhecer melhor os produtos, a eficácia de suas vendas, então, aumentará. Se a eficácia das vendas aumentar, as margens médias dos produtos que eles vendem, então, também aumentarão.

Um *scorecard* elaborado adequadamente, segundo Kaplan & Norton (1997, p.155), “[...] deve contar a história da estratégia da unidade de negócios através dessa seqüência de relações de causa e efeito”, identificando e tornando explícita a seqüência de hipóteses a respeito das relações de causa e efeito entre as medidas de resultados e seus respectivos vetores de desempenho.

Segundo Kaplan & Norton (1997, p.156) medidas de resultados são indicadores de ocorrências (*lagging indicators*), enquanto que vetores de desempenho são indicadores de tendências (*leading indicators*). Para Niven (2002, p. 115, tradução nossa), a distinção chave entre ambos consiste no fato de que os *lagging indicators* representam as conseqüências das ações previamente tomadas, enquanto que os *leading indicators* são as medidas que levam – ou conduzem – aos resultados alcançados nos *lagging indicators*. Dessa forma, os *leading indicators* devem prever a performance dos *lagging indicators*. Para Kaplan e Norton (1997, p. 156), o *Balanced Scorecard* deve ser uma combinação de ambos. Medidas de resultados sem vetores de desempenho não indicam a maneira pela qual deverão ser alcançados os resultados. Vetores de desempenho sem medidas de resultados, embora possam permitir melhorias operacionais a curto prazo, não revelam se estas representarão um melhor desempenho financeiro.

Programas de melhoria preocupados com metas como qualidade, satisfação dos clientes e inovação, segundo Kaplan & Norton (1997, p. 157), dificilmente refletirão em um melhor desempenho da empresa se estas metas forem consideradas um fim e si mesmas. Estes programas, então, devem estar associados a metas específicas, que, ao focar uma melhoria no desempenho aos clientes, conseqüentemente, refletirá positivamente no desempenho financeiro.

2.1.6 Organização orientada para a estratégia

Através da experiência da implantação do *balanced scorecard* nas organizações, este, inicialmente concebido como um sistema para a medição de desempenho, passou a ser utilizado como um sistema de gerenciamento estratégico. Segundo Kaplan & Norton (2001, p.17), “o *scorecard* capacitou as organizações bem-sucedidas a construir um novo tipo de sistema gerencial – concebido para gerenciar a estratégia”. Sistema este, que, de acordo com os autores, apresenta três dimensões distintas:

- a) estratégia: a estratégia se torna o principal item da agenda organizacional;
- b) foco: o foco se torna bastante concentrado, com todos os recursos e atividades da organização se alinhando com a estratégia;
- c) organização: todos os membros da organização se mobilizam para formas de atuação radicalmente novas.

2.1.6.1 Princípios das organizações orientadas para a estratégia

A estratégia bem elaborada e bem compreendida, para Kaplan & Norton (2001, p.18), “[...] é capaz de produzir avanços extraordinários não-lineares no desempenho, por meio da convergência e da consistência dos recursos limitados da organização”.

Por meio de pesquisas realizadas com empresas bem-sucedidas na implantação do *Balanced Scorecard*, Kaplan & Norton (2001) observaram a atuação de 5 princípios comuns, os quais denominaram de princípios da organização focalizada na estratégia. A seguir, serão apresentados estes 5 princípios:

2.1.6.1.1 Traduzir a estratégia em termos operacionais

Através da utilização de mapas estratégicos e do correspondente programa de mensuração do *balanced scorecard*, têm-se, segundo Kaplan & Norton (2001, p.21), uma “[...] ferramenta para descrever o processo de criação de valor para os clientes a partir dos ativos intangíveis”. Para os autores “ao traduzir a estratégia na arquitetura lógica do mapa do *balanced scorecard*, as organizações criam um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados”.

O mapa estratégico do *balanced scorecard*, de acordo com Kaplan & Norton (2001, p.81) “[...] explicita a hipótese da estratégia”, pois “[...] cada indicador do *balanced scorecard* se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com vetores que induzem a essas conseqüências”, descrevendo “[...] o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros”. Dessa forma, para Kaplan & Norton (2001, p.83) “[...] ajudam as organizações a ver suas estratégias de maneira coesiva, integrada e sistemática”.

2.1.6.1.2 Alinhar a organização à estratégia

De acordo com Kaplan & Norton (2001, p.22) “para que o desempenho organizacional seja superior à soma das partes, as estratégias individuais devem ser conectadas e integradas”, com a organização definindo “[...] as conexões esperadas para a criação de sinergia [...]” e assegurando “[...] a efetiva ocorrência dessas conexões”. As organizações voltadas para a estratégia, segundo Kaplan & Norton (2001, p. 22) rompem as barreiras de comunicação e coordenação geradas pela estrutura de separação da organização em especialidades funcionais (marketing, vendas, engenharia e compras), com a substituição das

[...] estruturas de relatórios formais por temas e prioridades estratégicas que possibilitam a difusão de uma mensagem consistente e a adoção de um conjunto de prioridades coerentes em todas as diferentes unidades organizacionais dispersas.

2.1.6.1.3 Transformar a estratégia em tarefa de todos

Segundo Kaplan & Norton (2001, p.22) o CEO e a equipe de liderança das organizações que estudaram “[...] não tinham condições de implementar a estratégia sozinhos, necessitando da contribuição ativa de todos na organização”. As organizações focalizadas na estratégia, segundo eles, “[...] exigem que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o êxito da estratégia”. O *balanced scorecard* é utilizado pelos executivos, então, como “[...] ferramenta nos processos de comunicar a estratégia e educar a organização” (KAPLAN & NORTON, 2001, p.22, grifo do autor).

Para alcançar o objetivo de fazer da estratégia uma tarefa de todos, todas as organizações bem-sucedidas no estudo de Kaplan & Norton vincularam a remuneração por incentivos ao *balanced scorecard* (denominado pelos autores de “contracheque equilibrado”), optando em sua maioria por sistemas de recompensa voltados para as equipes e não para os indivíduos. Os *scorecards* das unidades de negócios e das divisões eram utilizados, segundo Kaplan & Norton (2001, p.23) “[...] como base para a distribuição das recompensas, abordagem que enfatizava a importância do trabalho em equipe na execução da estratégia”. Os sistemas de remuneração baseados no *scorecard*, de acordo com Kaplan & Norton (2001, p.24), “[...] aumentaram o interesse dos empregados por todos os componentes da estratégia e reforçaram a demanda por conhecimentos e informações sobre indicadores do *scorecard*”.

Dessa forma, “[...] a estratégia se transformou em tarefa cotidiana de todos, pois todos compreendiam e estavam motivados para a sua execução”. Kaplan & Norton (2001, p.280-281), no entanto, fazem uma ressalva. Deve-se retardar “[...] o desenvolvimento de elos com a remuneração durante seis ou doze meses [...]”, pois o *scorecard* inicial representa “[...] apenas uma declaração experimental da estratégia da unidade”.

2.1.6.1.4 Converte a estratégia em processo contínuo

As empresas bem-sucedidas na implementação do *Balanced Scorecard*, de acordo com Kaplan & Norton (2001, p.24) “[...] implementaram um processo de gerenciamento da estratégia [...]”, denominado pelos autores de “*loop duplo*”, com a integração do gerenciamento tático (orçamentos financeiros e avaliações mensais) “[...] e o gerenciamento estratégico em um único processo ininterrupto e contínuo”. Durante a implementação, segundo os autores, emergiram três importantes temas.

Primeiramente, de acordo com Kaplan & Norton (2001, p.24, grifo do autor), “[...] as organizações começaram a *conectar a estratégia ao processo orçamentário*”, com o *balanced scorecard* fornecendo critérios “[...] para a avaliação dos investimentos e iniciativas potenciais”. Segundo Kaplan & Norton (2001, p.313), “ao usar o *balanced scorecard* para integrar os processos de planejamento e orçamento, as empresas se tornam capazes de superar importantes barreiras à implementação da estratégia”. Dessa forma, o orçamento deixa de ser concentrado em números financeiros de curto prazo, “[...] e se transforma em ferramenta gerencial que converge a atenção e os recursos para os programas estratégicos críticos”.

Para compreender esta nova abordagem, para Kaplan & Norton (2001, p. 301) “[...] é preciso encarar os orçamentos para a produção de números financeiros e para a alocação de recursos como o resultado de dois processos diferentes”. O primeiro, denominado orçamento operacional, “[...] compõe-se da previsão de receitas decorrentes da venda de produtos e serviços, e da previsão de despesas a serem incorridas, em condições de eficiência, para a produção e entrega de bens e serviços”. O segundo, denominado orçamento estratégico, “[...] autoriza gastos e programas que capacitam a organização a desenvolver novos produtos e serviços, novos recursos, melhor relacionamento com os clientes e ampliação da capacidade de crescimento no futuro”. Para que sejam capazes de gerenciar táticas e estratégias, segundo Kaplan & Norton (2001), as organizações necessitam de ambos.

O segundo passo, considerado por Kaplan & Norton (2001, p.25, grifo do autor) como o mais importante, “[...] foi a implementação de *reuniões gerenciais simples* para a avaliação da estratégia”, realizadas mensal ou trimestralmente, de modo de uma ampla gama de gerentes tivesse participação na estratégia. Inicialmente destinadas à atender às necessidades da equipe executiva, algumas organizações evoluíram a sua implementação, com a “[...] criação de *relatórios abertos*, tornando os resultados do desempenho disponíveis para todos na organização”.

Em relação à característica destas reuniões gerenciais, Kaplan & Norton (2001, p.316) destacam que estas são distintas das reuniões gerenciais tradicionais. Ao invés de consistir em um processo de relatar e controlar, “[...] o *balanced scorecard* converge a agenda da reunião gerencial nos temas estratégicos, no trabalho em equipe e no aprendizado. A reunião se concentra na gestão e melhoria da estratégia, não das táticas”. Falando à respeito do compartilhamento das informações com todos os membros da organização, Kaplan & Norton (2001, p.341) justificam que “ao proporcionar aos empregados acesso contínuo ao *balanced scorecard*, a organização amplia em muito sua capacidade de identificação e solução de problemas, criação de oportunidades e compartilhamento de conhecimentos”.

Por fim, segundo Kaplan & Norton (2001, p.25, grifo do autor) “evolui-se para um *processo de aprendizado e adaptação da estratégia*”, através do teste das hipóteses inicialmente estabelecidas sobre a estratégia da organização, que serve ao propósito de determinar se a estratégia ainda é válida, de modo que as prioridades e o *scorecard* são atualizados de acordo com os resultados destes testes. Dessa forma, as idéias e o aprendizado são utilizados para assegurar a constante sintonia fina das estratégias, com a estratégia se convertendo de um evento anual isolado em um processo contínuo.

Kaplan & Norton (2001, p.315) ressaltam a importância deste processo, uma vez que, supondo que a estratégia explicitada no *balanced scorecard* esteja errada, “[...] o sistema gerencial do *balanced scorecard* talvez precipitasse com muito maior rapidez o fracasso da organização, uma vez que todas as suas energias se concentrariam numa estratégia perdedora”.

2.1.6.1.5 Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva

Para Kaplan & Norton (2001, p.26) “os primeiros quatro princípios se concentram nas ferramentas, no referencial e nos processos de respaldo do *balanced scorecard*”. No entanto, segundo eles, estes “[...] são insuficientes para criar uma organização focalizada na estratégia”. A condição isolada mais importante para o sucesso, de acordo com a experiência dos autores, “[...] é o senso de propriedade e o envolvimento ativo da equipe executiva”. Segundo eles, se a equipe executiva não atuar “[...] como líderes vibrantes do processo, as mudanças [...]” necessárias “[...] não ocorrerão e a estratégia não será implementada [...]”

O programa de *balanced scorecard* bem-sucedido, para Kaplan & Norton (2001, p. 26-27, grifo do autor) “[...] começa com o reconhecimento de que não se trata de um projeto de ‘mensuração’, mas sim de um programa de mudança”. Inicialmente, “[...] o foco é a mobilização [...]”, que “[...] esclarece para a organização porque a mudança é necessária [...]”. Após a mobilização, “[...] o foco se desloca para a *governança* [...]” “[...] para orientar a transição [...]”, que “[...] define, demonstra e reforça os novos valores culturais da organização e exige como elemento relevante o rompimento com as tradicionais estruturas de poder”. Por fim, gradualmente ao longo do tempo, “[...] desenvolve-se um novo sistema gerencial – um *sistema gerencial estratégico* que institucionaliza os novos valores culturais e as novas estruturas em novo sistema de gestão”.

2.2 Gestão financeira

Serão apresentados, a seguir, princípios teóricos relacionados à gestão financeira das organizações, relativos às principais áreas de decisões em administração financeira, destacando as decisões de investimento, financiamento e sobre a utilização do lucro líquido.

2.2.1 Principais áreas de decisões em administração financeira

Para Sanvicente (1983, p.11), através da categorização das áreas que exigem a tomada de decisões dos executivos dentro de uma empresa, é possível caracterizar a sua função financeira. Dessa forma, define-se o tipo de problema com os qual estes estão envolvidos. Estes problemas, então, segundo o autor, costumeiramente são classificados de duas maneiras:

- a) de acordo com as áreas de decisões de investimento, financiamento e de utilização do lucro líquido;
- b) de acordo com as tarefas de obtenção de recursos financeiros e análise da utilização destes pela empresa.

A seguir, procede-se à exposição com maior profundidade do primeiro destes dois itens, as áreas de decisão da empresa, de acordo com Sanvicente (1983, p.11-13):

- a) decisões de investimento: foco na “[...] avaliação e escolha de alternativas de aplicação de recursos nas atividades normais da empresa” visando prover à esta uma estrutura ideal de seus ativos (fixos e correntes), para que seus objetivos como um todo sejam alcançados;
- b) decisões de financiamento: deseja alcançar “[...] uma estrutura ideal em termos de fontes de recursos, dada a composição dos investimentos”, procurando captar estes recursos ao mais baixo custo possível;
- c) decisões sobre a utilização (destinação) do lucro líquido: se preocupa com “[...] a destinação dada aos recursos que a própria empresa gera em suas atividades operacionais e extra-operacionais”. É também conhecida como política de dividendos.

Estas três áreas de decisões, por sua vez, possuem um inter-relacionamento entre elas. Segundo Sanvicente (1983, p.13) este inter-relacionamento se deve ao fato “[...] de que o lucro retido pela empresa [...] constitui-se numa de suas fontes de recursos. Logo, também é problema das decisões de financiamento [...] determinar quanto do lucro líquido disponível deve ser retido, com a decisão complementar forçosa a respeito da proporção que deve ser distribuída aos proprietários”.

O objetivo básico das decisões de administração financeira dentro de uma empresa, de acordo com Sanvicente (1983, p.17), é a obtenção da maior rentabilidade possível sobre o investimento feito pelos seus proprietários.

2.2.1.1 Decisão de investimento

Esta decisão está relacionada, segundo Leite (1981, p.324), à escolha feita “[...] pela direção da empresa dos tipos mais apropriados de aplicações, entre as várias alternativas existentes em dado momento”.

2.2.1.1.1 Avaliação de alternativas de investimento

As considerações à respeito deste tópico, segundo Sanvicente (1983, p.36), dizem respeito primordialmente à investimentos em ativos fixos, ou seja, “[...] aplicações com longos períodos de maturação”, dessa forma, com o fator tempo adquirindo uma importância crucial nas análises de sua viabilidade. Na avaliação de uma alternativa de investimento, primeiramente se deve determinar as entradas e saídas de caixa desta, considerando-se apenas “[...] os fluxos efetivos de caixa e no momento em que ocorrem, distinguindo-se, portanto, do regime usual de competência em que estão baseados as apurações contábeis de resultados nas empresas [...]”, assim como os lucros incrementais, isto é, “[...] aqueles que decorrem da aceitação do projeto.”

Dessa forma, explica Sanvicente (1983, p. 37), os fluxos de caixa passados não devem ser considerados, mesmo que estes estejam associados ao projeto, pois a decisão não tem o poder de alterar o que já ocorreu.

Zdanowicz (2002, p. 19) define o fluxo de caixa como “[...] o instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para determinado período”. O objetivo básico do fluxo de caixa, para Zdanowicz (2002, p. 23), é projetar as “[...] entradas e saídas de recursos financeiros para determinado período, visando prognosticar a necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa nas operações mais rentáveis para a empresa”.

São quatro os tipos de fluxo de caixa, segundo Sanvicente (1983, p.37-38):

- a) despesas de investimento: “[...] gastos que são incorporados ao ativo fixo da empresa”, ficando assim sujeitos à depreciação ou amortização;
- b) despesas operacionais: “[...] custos necessários ao funcionamento normal do que esteja previsto no projeto em cada período”;
- c) receitas operacionais: “[...] decorrentes da venda do produto ou serviço envolvido”;
- d) valor residual: “[...] valor de liquidação do investimento.

Em relação à estes quatro tipos de fluxo de caixa, algumas observações precisam ser feitas, segundo Sanvicente (1983, p.38, grifo do autor), antes da exposição dos métodos de avaliação das alternativas de investimento: os itens acima devem corresponder a entradas e saídas de dinheiro; as receitas operacionais devem ser apresentadas após o Imposto de Renda, sofrendo em seguida o acréscimo da depreciação correspondente; “[...] os eventuais juros de financiamento do projeto *não* devem ser incluídos como despesa [...]” e, ultimamente, esses quatro fluxos de caixa não serão necessários a todos os projetos.

2.2.1.1.2 Métodos de avaliação de investimento

Sanvicente (1983, p.41-43), faz duas observações anteriormente à apresentação dos métodos de avaliação: a primeira, referindo-se à necessidade de um padrão, a ser comparado com o índice a ser encontrado através de um dos métodos de avaliação, para a determinação da aceitação ou não do projeto. A segunda, diz respeito aos tipos de métodos de avaliação, entre os que são e os que não são baseados no conceito de fluxo de caixa descontado. Os baseados neste conceito, para o autor, são bastante superiores, pois consideram em que momento exatamente ocorrerá uma entrada ou saída de caixa.

Os métodos apresentados são os seguintes:

2.2.1.1.3 Período de recuperação do investimento (payback)

“Talvez o método mais simples de avaliação [...]” de acordo com Sanvicente (1983, p.44), o período de “*payback*” é definido como o tempo necessário (anos ou meses), para que o investimento inicial seja recuperado. Algumas objeções a serem feitas à este método segundo Sanvicente (1983, p.45), são o fato de este não considerar “[...] a distribuição dos fluxos de caixa no tempo dentro do próprio período calculado” nem “[...] os fluxos que ocorrem após a recuperação do investimento, não proporcionando assim uma visão do projeto como um todo.”

Segundo o método “*payback*”, de acordo com Leite (1981, p.333), será escolhido o projeto de investimento “[...] que proporcionar a recuperação mais rápida dos recursos desembolsados para a sua implementação”. A simplicidade citada anteriormente é considerada por Leite (1981, p.335) como “[...] a grande vantagem [...]” deste método, sendo este, segundo o autor, geralmente “[...] o primeiro método a ser aplicado em um processo decisório de investimento, passando-se, depois, à aplicação de técnicas mais sofisticadas de seleção de investimentos”.

2.2.1.1.4 Taxa média de retorno

Este método, de acordo com Sanvicente (1983, p.45), exige o cumprimento das seguintes etapas:

- a) “determinação do fluxo líquido médio por período [...]”, através da divisão do “[...] fluxo líquido total do projeto pelo seu número de períodos”;
- b) “divisão do fluxo líquido médio pelo investimento exigido”, o que resultará em uma porcentagem, que indicará quanto do investimento, percentualmente, “[...] retornam à empresa por ano ou período”.

Assim como o método de *payback*, este método também possui as suas limitações. Além de também não considerar a distribuição dos fluxos de caixa no tempo, “[...] com a determinação do fluxo líquido médio, este método ignora a distribuição efetiva do fluxo total do período do projeto” (SANVICENTE, 1983, p.46).

2.2.1.1.5 Valor atual líquido

Leite (1981, p.341) define valor atual líquido como sendo “[...] a diferença entre o valor presente das entradas e o valor presente das saídas, assumindo-se determinada taxa de desconto para ambas as avaliações”.

Por ser um método de fluxo de caixa descontado, segundo Sanvicente (1983, p.47), este procura “[...] expressar os fluxos do projeto em termos de valores monetários de uma mesma data”, para tanto, exigindo “[...] um fator para descontar os fluxos futuros”, envolvendo o cumprimento das seguintes etapas:

- a) escolha de uma taxa de desconto (após a montagem da série de fluxos de caixa do projeto);

b) com essa taxa de desconto, transformar os fluxos futuros de caixa em valores atuais, segundo a fórmula $\frac{1}{(1+i)^n}$ ”;

c) comparar o valor atual das entradas ao valor atual das saídas. Caso esta seja positiva, o projeto deverá ser aceito.

Este método, então, de acordo com Sanvicente (1983, p.48), é muito superior aos métodos que não incorporam o conceito de fluxo de caixa descontado; “caso houvesse uma alteração na distribuição dos fluxos dentro do período do projeto, o valor atual líquido seria imediatamente modificado”.

2.2.1.1.6 Taxa interna de retorno

Neste método, segundo Sanvicente (1983, p. 51-52), determina-se a “[...] taxa de desconto que iguala o valor atual líquido dos fluxos de caixa de um projeto a zero”, ou seja, “a taxa que faz com que o valor atual das entradas seja igual ao valor atual das saídas”. Esta taxa, então, deverá ser confrontada à taxa que representa o custo de capital da empresa. Sendo esta superior à taxa de custo de capital, o projeto deverá ser aceito.

A taxa interna de retorno, de acordo com Leite (1981, p.336), “[...] corresponde à taxa de lucratividade esperada dos projetos de investimento”, podendo esta ser obtida a partir de dois elementos: “(1) o ‘preço de oferta’ do bem de capital e (2) as entradas previstas que serão proporcionadas pela operação deste ativo (fluxo de caixa = lucro operacional + depreciação).” Este índice, segundo Leite (1981, p.338), favorece o projeto de investimento “[...] que apresentar a maior taxa de desconto que torna o valor presente do fluxo de caixa previsto igual ao desembolso inicial respectivo”.

2.2.1.2 Decisão de financiamento

De acordo com Leite (1981, p.271, grifo do autor) as decisões relacionadas à seleção das fontes de fundos que serão “[...] utilizadas pela empresa para financiar os seus investimentos em Ativos Fixos e Circulantes deve ser realizada levando-se em conta a adequação dos *custos* destas fontes à capacidade de geração de lucros pela empresa”. Quaisquer desequilíbrios que ocorrerem no âmbito operacional da empresa, segundo o autor, refletirão nos seus lucros, podendo gerar defasagens entre o custo contratado com os emprestadores, comprometendo assim a possibilidade de remunerá-los.

As decisões típicas de financiamento, segundo Ross, Westerfield & Jaffe (1995, p.261) incluem: a quantidade a ser obtida de recursos de terceiros e próprios, “[...] que tipos de títulos de dívida e ações devem ser emitidos e quando vendê-los”.

2.2.1.3 Decisão sobre a utilização do lucro líquido

A questão associada à política de utilização do lucro líquido, segundo Sanvicente (1983, p.99, grifo do autor), está ligada “[...] fundamentalmente a uma opção entre *reter* (e reinvestir) ou *distribuir* o lucro líquido obtido pela empresa em suas atividades”, com a melhor política (a política ótima) de dividendos sendo aquela que reflita a melhor decisão possível à respeito do equilíbrio entre estas duas opções.

O estabelecimento de uma política de dividendos, de acordo com Gitman (1987, p.543), é de fundamental importância para o alcance do objetivo global da empresa de maximizar a riqueza do proprietário. A decisão de dividendos, para o autor, é tomada com o objetivo de gerar um nível desejado de lucros retidos, bem como gerar algum retorno sobre o capital investido por seus proprietários.

2.3 Índices financeiros

A seguir, serão apresentados os conceitos de índices financeiros, os tipos de índices financeiros (liquidez, rentabilidade, atividade e endividamento), e alguns exemplos destes.

De acordo com Sanvicente (1983, p.163), índices financeiros são “[...] grandezas comparáveis obtidas a partir de valores monetários absolutos”, “[...] destinados a medir a posição financeira e os níveis de desempenho da empresa em diversos aspectos”. O estudo destes indicadores, “[...] projetados para muitos anos após [...]”, segundo Zdanowicz (2002, p.60), invariavelmente “[...] mostra que medidas devem ser tomadas para a obtenção de melhorias imediatas”.

A seguir, serão apresentadas brevemente algumas medidas de liquidez, rentabilidade, atividade e endividamento de uma empresa.

2.3.1 Índices de liquidez

Estes índices, de acordo com Gitman (1987, p.220, grifo do autor), medem a capacidade da empresa “[...] de satisfazer suas obrigações a curto prazo, na data do vencimento”. Para o autor, a liquidez se refere “[...] à solvência da situação financeira *global da empresa*”. Quanto mais líquidos forem os ativos de uma empresa, segundo Ross, Westerfield & Jaffe (1995, p.43), “[...] menos provável será que a empresa tenha dificuldades para saldar os seus compromissos de curto prazo”. Assim, para os autores, “[...] a probabilidade de que uma empresa evite dificuldades financeiras pode ser associada diretamente a sua liquidez”.

Ross, Westerfield & Jaffe (1995, p.43), no entanto, fazem uma ressalva. Segundo eles, “[...] os ativos líquidos geralmente têm taxas de retorno mais baixas do que os ativos imobilizados”. Dessa forma, “[...] na medida em que uma empresa aplica recursos em ativos líquidos, sacrifica uma oportunidade de aplicar [...]” em oportunidades de investimento mais rentáveis.

Segundo Zdanowicz (2002, p.58), “[...] quanto maior for o disponível, melhor será a liquidez e maior será a capacidade da empresa em saldar as suas exigibilidades”. No entanto, “[...] deve-se estar atento até que ponto este grau de liquidez afetará o processo operacional, ser for carente de recursos e prejudicar a rentabilidade da empresa”.

2.3.1.1 Índice de liquidez total

$$ILT = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Ativo Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passível Exigível a Longo Prazo}}$$

Este índice demonstra, de acordo com Zdanowicz (2002, p.68) [...] a situação financeira da empresa a longo prazo, ou seja, é a relação entre a totalidade dos capitais circulantes próprios da empresa e o conjunto dos capitais de terceiros”.

2.3.1.2 Índice de liquidez corrente

$$ILC = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Expressa a relação entre os ativos e os passivos de curto prazo, segundo Sanvicente (1983, p.163), sendo uma das principais medidas usadas para a avaliação da capacidade da empresa de saldar os seus compromissos em dia.

No entanto, para Leite (1981, p.72), o índice de liquidez corrente não pode ser considerado isoladamente, uma vez que “[...] não revela a articulação entre os prazos de vencimento das dívidas reunidas no Passivo Circulante e os prazos de realização dos Ativos Circulantes”, além de não prover ao analista “[...] uma noção sobre a qualidade dos ativos circulantes”.

2.3.1.3 Índice de liquidez seca

$$ILS = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Exclui-se, neste índice, o ativo de realização mais problemática dentro dos ativos circulantes, segundo Sanvicente (1983, p. 164), os estoques. Quanto maior a diferença entre o ILC e o ILS, maior a dependência da liquidez da empresa à realização de seus estoques.

O índice de liquidez seca supõe, de acordo com Leite (1981, p.75, grifo do autor), “[...] que os compromissos a curto prazo sejam atendidos, exclusivamente, pela realização dos *direitos realizáveis a curto prazo*”.

Segundo Assaf Neto & Silva (1997, p. 31), este índice mensura “[...] o percentual das dívidas de curto prazo e condições de serem liquidadas mediante o uso dos ativos de maior liquidez [...]”.

Este índice identifica, de acordo com Assaf Neto & Silva (1997, p.31) “[...] quanto a empresa mantém em seus ativos circulante [...] [...] para cada \$ 1 de dívida de curto prazo”.

Por sua representatividade, segundo Zdanowicz (2002, p.67), este índice é bastante usado em análise financeira, uma vez que “[...] estabelece a relação entre o conjunto de bens e direitos realizáveis líquidos de curto prazo e as obrigações de curto prazo da empresa”.

2.3.1.4 Índice de liquidez imediata

$$ILI = \frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}} \quad \text{ou} \quad \frac{\text{Caixa} + \text{Bancos} + \text{Investimentos Temporários}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Segundo Sanvicente (1983, p.164), este índice “[...] representa mais um passo na direção de uma medida mais satisfatória de liquidez de uma empresa”, uma vez que compara as obrigações exigíveis a curto prazo com os recursos que a empresa possui em dinheiro ou que prontamente podem transformar-se em dinheiro. De acordo com Assaf Neto & Silva (1997, p. 30), este índice “[...] revela o percentual das dívidas correntes que podem ser liquidadas imediatamente”.

Leite (1981, p.76), no entanto, considera este como sendo “[...] o menos importante dos índices de liquidez [...]”, pois este pouco revela sobre a situação da empresa.

2.3.1.5 Índice de liquidez mediata (ou geral)

$$ILM = \frac{\text{Realizável Total}}{\text{Exigível Total}}$$

O índice de liquidez mediata relaciona, segundo Leite (1981, p.77), “[...] os Ativos Realizáveis da empresa, tanto a curto como a longo prazo, e os seus Exigíveis Totais, ou seja, a soma do Passivo Circulante e o Exigível a Longo Prazo”.

Este índice, para o autor, “[...] é mais um indicador do endividamento total da empresa do que, essencialmente, um índice de liquidez”.

2.3.1.6 Capital de giro líquido

$$\text{CGL} = \text{Ativo circulante} - \text{Passivo circulante}$$

Este índice, de acordo com Sanvicente (1983, p. 164), assim como o índice de liquidez corrente, corresponde “[...] à proporção de ativos transformáveis em dinheiro da empresa para saldar os compromissos com vencimento em curto prazo”. Segundo Assaf Neto & Silva (1997, p.16), o capital de giro líquido “[...] reflete a folga financeira da empresa” ou seja, “[...] o volume de recursos de longo prazo [...] que se encontra financiando os ativos correntes [...]”. Este índice, para Gitman (1987, p.220), não possui utilidade para a comparação do desempenho de empresas diferentes, mas sim para o seu controle interno.

2.3.1.7 Solvência geral

$$\text{SG} = \frac{\text{Ativo Total}}{\text{Passivo Total}}$$

Mede, segundo Zdanowicz (2002, p.68), “[...] a capacidade financeira da empresa a longo prazo para satisfazer os compromissos assumidos perante terceiros, exigíveis a qualquer prazo”. Dessa forma, “se o grau de solvência geral for inferior à unidade, a empresa estará operando com passivo a descoberto”; se “[...] a solvência geral for igual à unidade”, a valor contábil, o ativo estará

[...] totalmente comprometido com os recursos derivados de terceiros; e, por conseguinte, se a solvência geral for superior à unidade, a empresa então, a valor contábil, possuirá bens e direitos suficientes para dar cobertura a todas as exigibilidades de curto e longo prazos.

A análise do grau de solvência geral, no entanto, segundo Zdanowicz (2002, p.70), não será suficiente para analisar a situação financeira da empresa. Se faz necessária, então, “[...] a análise comparativa desse grau em uma série histórica de exercícios, devendo, também, ser correlacionado com outros indicadores”.

2.3.2 Índices de rentabilidade

Segundo Sanvicente (1983, p.165), são índices que medem o lucro da empresa em relação à diversos itens, de acordo com o ponto de vista adotado, uma vez que “[...] o próprio lucro possui significados diferentes”. Ainda segundo Sanvicente (1983, p.17), “[...] o objetivo básico implícito nas decisões de administração financeira é a maior rentabilidade possível sobre o investimento efetuado [...]” pelos proprietários. O autor, no entanto, faz uma ressalva: a rentabilidade máxima, desde que não comprometa a liquidez da empresa.

2.3.2.1 Margem bruta

$$MB = \frac{\text{Vendas} - \text{Custo das Mercadorias Vendidas}}{\text{Vendas}} = \frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Vendas}}$$

Para Gitman (1987, p.231), “a margem bruta indica a porcentagem de cada \$1 de venda que restou após a empresa ter pago por suas mercadorias”. Segundo o autor, quanto maior for este índice, melhor, “[...] e menor o custo das mercadorias vendidas.”

2.3.2.2 Margem operacional

$$MO = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Vendas}}$$

Este índice representa, para Gitman (1987, p.231, grifo do autor), “[...] o que muitas vezes se denomina *lucros puros*, ganhos em cada \$ de vendas feitas pela empresa”. O lucro operacional é puro, de acordo com o autor, “[...] no sentido que ignora quaisquer despesas financeiras ou imposto de renda e mede somente os lucros ganhos pela empresa em suas operações.”

2.3.2.3 Margem operacional líquida

$$MOL = \frac{\text{Lucro Operacional} + \text{Despesas Financeiras}}{\text{Receita de Vendas e Serviços}}$$

Este índice mensura, para Sanvicente (1983, p.165), o êxito da empresa em obter preços de venda superiores aos custos necessários para a colocação dos produtos e/ou serviços no mercado.

2.3.2.4 Margem líquida

$$ML = \frac{\text{Lucro líquido do exercício}}{\text{Receita de Vendas e Serviços}}$$

A margem líquida, de acordo com Sanvicente (1983, p.166), faz a comparação entre “[...] o lucro pertencente aos acionistas com o volume de vendas gerado pela empresa em suas operações”. Ela determina, segundo Gitman (1987, p.231), “[...] a porcentagem de cada \$ de venda, que restou após a dedução de todas as despesas, inclusive do imposto de renda”.

Margens líquidas satisfatórias, no entanto, de acordo com o autor, variam consideravelmente entre os setores.

2.3.2.5 Rotação das vendas líquidas

$$R = \frac{\text{Receita Operacional Líquida (Vendas Líquidas)}}{\text{Ativo Operacional Líquido}}$$

Este índice representa, segundo Zdanowicz (2002, p.83), “[...] o número de vezes que cada unidade monetária investida retorna à empresa”.

2.3.2.6 Retorno sobre o investimento (ROI)

$$ROI = \frac{\text{Lucro Líquido após o Imposto de Renda}}{\text{Ativos Totais}}$$

O índice de retorno sobre o investimento, segundo Gitman (1987, p.232) “[...] determina a eficiência global da administração quanto à obtenção de lucros com seus ativos disponíveis”. Quanto maior este índice, para o autor, melhor para a empresa. No entanto, segundo ele, o índice obtido só levará a conclusões significativas uma vez que for comparado à média do setor em que a empresa atua.

2.3.2.7 Retorno sobre o patrimônio líquido

$$\text{RPL} = \frac{\text{Lucro Líquido após o Imposto de Renda}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

De acordo com Gitman (1987, p. 233), este índice “[...] mostra o retorno ganho sobre o investimento dos proprietários”, sendo, geralmente, melhor para os proprietários quanto maior for este índice.

2.3.2.8 Lucro por ação (LPA)

$$\text{LPA} = \frac{\text{Lucro Disponível aos Acionistas Comuns}}{\text{Número de Ações Ordinárias Emitidas}}$$

Este índice representa, de acordo com Gitman (1987, p.234) “[...] o montante ganho para cada ação ordinária emitida”, e é, geralmente “[...] de grande interesse para a administração e para os atuais acionistas ou potenciais”.

2.3.2.9 Retorno sobre o capital dos acionistas

$$\text{RCA} = \frac{\text{Lucro Líquido do Exercício}}{\text{Patrimônio Líquido Médio}}$$

Segundo Sanvicente (1983, p.166), “[...] este índice mede o rendimento obtido pela empresa como remuneração do investimento dos acionistas”.

2.3.2.10 Retorno sobre o ativo operacional

$$\text{RAO} = \frac{\text{Lucro Operacional} + \text{Despesas Financeiras}}{\text{Ativo Operacional Líquido Médio}}$$

Faz a mensuração, de acordo com Sanvicente (1983, p.166), da “[...] rentabilidade das operações básicas da empresa em face dos recursos (ativos) aplicados nessas operações”.

2.3.3 Índices de atividade

Esta série de índices, segundo Sanvicente (1983, p.167), mede “[...] a rapidez com que certos ativos (e um item de passivo) giram dentro de um exercício normal, dado o volume de operações então alcançado”. Para o autor, quanto maior o giro, maior será a eficiência da empresa na administração do item específico analisado. Estes índices são importantes, de acordo com Zdanowicz (2002, p.76), “[...] porque estão vinculados ao ciclo operacional da empresa, em termos de compra e de venda de estoques, gerando, em decorrência, os direitos ou as obrigações da organização”.

2.3.3.1 Giro do ativo total

$$\text{GAT} = \frac{\text{Vendas}}{\text{Ativo Total}}$$

O giro do ativo total, para Gitman (1987, p. 225), “[...] indica a eficiência com que a empresa é capaz de usar seus ativos para gerar vendas”.

2.3.3.2 Giro do ativo operacional

$$\text{GAO} = \frac{\text{Receita de Vendas e Serviços}}{\text{Ativo Operacional Líquido Médio}}$$

Para Sanvicente (1983, p.168), este índice demonstra quantas vezes os ativos operacionais líquidos “[...] são ‘utilizados’ num dado período [...] [...] para gerar o volume de operações deste período”. Uma vez fixado o numerador, quanto maior o giro, “[...] menor será o investimento em ativos para alcançar o volume representado pelo numerador e mais eficiente será considerada a administração desses recursos pela empresa”.

2.3.3.3 Giro do capital dos acionistas

$$GCA = \frac{\text{Receita de Vendas e Serviços}}{\text{Patrimônio Líquido Médio}}$$

Da mesma forma que o giro do ativo operacional, este índice reflete, de acordo com Sanvicente (1983, p.168), “[...] a eficiência relativa com a qual são usados os recursos da empresa para atingir um certo volume de atividade”.

2.3.3.4 Giro dos estoques

$$GE = \frac{\text{Custo dos Produtos Vendidos}}{\text{Estoques}}$$

Este índice mede, de acordo com Gitman (1987, p.222), “[...] a atividade, ou liquidez, dos estoques de uma empresa [...]”. O giro resultante, segundo o autor, só será significativo “[...] quando for comparado ao de outras companhias pertencentes ao mesmo setor ou ao giro passado dos estoques da empresa”.

2.3.3.5 Giro ou rotação do estoque de produtos acabados

$$GE = \frac{\text{Custo dos Produtos Vendidos}}{\text{Estoque Médio de Produtos Acabados}}$$

Neste índice, segundo Sanvicente (1983, p.168), relaciona-se “[...] o volume médio investido em estoques ao montante vendido no período”. Ele indica, de acordo com Zdanowicz (2002, p.76), “[...] o número de vezes que o volume médio dos estoques se renovou, em determinado período”.

2.3.3.6 Período médio de rotação de estoques de produtos acabados

$$\text{PMRE} = \frac{\text{Nº de Dias do Período}}{\text{Giro ou Rotação do Estoque de Produtos Acabados}}$$

Este índice indica, segundo Zdanowicz (2002, p.77), “[...] o tempo médio, em dias, que os estoques levam para serem consumidos, ou, ainda, o período em que se processa a renovação dos estoques da empresa”.

2.3.3.7 Giro ou rotação do saldo de contas a receber

$$\text{GCR} = \frac{\text{Vendas a Prazo}}{\text{Saldo Médio de Contas a Receber}}$$

Segundo Sanvicente (1983, p.169), “indica o número de vezes que o saldo médio de operações de venda a crédito está contido no volume total de vendas nessas condições dentro de um período”.

2.3.3.8 Giro ou rotação do saldo de fornecedores (contas a pagar)

$$\text{GF} = \frac{\text{Compras de Materiais a Prazo}}{\text{Saldo Médio de Fornecedores}}$$

Este quociente, de acordo com Sanvicente (1983, p.169), indica “[...] o giro do saldo dos valores devidos a fornecedores de materiais”.

2.3.3.9 Índice de rotação de valores a receber

$$\text{IRVR} = \frac{\text{Saldo Inic. Dup. a Receber} + \text{Vendas a Prazo Liquidadas} - \text{Saldo Fin. Dup. a Receber}}{\text{Saldo Médio de Duplicatas a Receber}}$$

De acordo com Zdanowicz (2002, p.78) este índice “[...] indica o número de vezes que os valores a receber se renovaram em determinado período”.

2.3.3.10 Período médio de cobrança

$$\text{PMC} = \frac{\text{Duplicatas a Receber}}{\text{Vendas Médias por Dia}} = \frac{\text{Duplicatas a Receber}}{\frac{\text{Vendas Anuais}}{360}}$$

De acordo com Zdanowicz (2002, p.88), este índice “[...] representa, em média, quantos dias são necessários para a empresa cobrar/receber os seus valores decorrentes das vendas líquidas em determinado período”. Segundo Gitman (1987, p.223), este índice “[...] é útil na avaliação das políticas de crédito e cobrança” da empresa, só sendo significativo, no entanto, “[...] em função das condições de crédito da mesma. A finalidade deste índice para Leite (1981, p.84), “[...] é a avaliação do tempo médio que é consumido entre o faturamento de uma venda e o recebimento correspondente”.

Em termos de liquidez, de acordo com Zdanowicz (2002, p.79), quanto menor o período médio de cobrança, “[...] maior será o índice de rotação de valores a receber; portanto, menor será a necessidade do capital de giro da empresa para financiar as vendas”, o que é bom para o fluxo de caixa.

2.3.3.11 Índice de cobrança em atraso

$$\text{ICA} = \frac{\text{Valores a Receber em Atraso a Mais de 30 Dias}}{\text{Total de Duplicatas a Receber}}$$

Segundo Zdanowicz (2002, p.86), este índice “[...] demonstra o montante de duplicatas e títulos a receber, vencidos e não recebidos a mais de 30 dias”.

2.3.3.12 Índice de rotação da cobrança

$$\text{IRC} = \frac{\text{Vendas a Prazo Líquidas}}{\text{Duplicatas a Receber Líquidas}}$$

Esse índice mede, de acordo com Zdanowicz (2002, p.87), “[...] a eficiência do emprego dos recursos financeiros representados pelos títulos e duplicatas a receber pela empresa”.

2.3.3.13 Índice de Rotação de Valores a Pagar

$$\text{IRVP} = \frac{\text{Saldo Inic. Dup. a Pagar} + \text{Compras a Prazo Liquidadas} - \text{Saldo Fin. Dup. a Pagar}}{\text{Saldo Médio de Duplicatas a Pagar}}$$

O índice de rotação de valores a pagar indica, segundo Zdanowicz (2002, p.80), “[...] o número de vezes que as obrigações com fornecedores foram renovadas, em média, em determinado período”.

2.3.3.14 Período médio de pagamento

$$\text{PMP} = \frac{\text{Duplicatas a Pagar}}{\text{Compras Médias por Dia}} = \frac{\text{Duplicatas a Pagar}}{\frac{\text{Compras Anuais}}{360}}$$

Este índice busca avaliar, segundo Leite (1981, p.102), o “[...] tempo médio que decorre entre o recebimento das mercadorias para revenda, ou de matérias-primas para processamento, e o respectivo pagamento”.

Da mesma forma que o índice anterior, de acordo com Gitman (1987, p. 224), o resultado obtido a partir deste índice “[...] só é significativo em vista das condições médias de crédito concedidas à empresa”.

Em termos de liquidez, segundo Zdanowicz (2002, p.81) “é saudável uma dilatação [...]” do período médio de pagamento “[...] sem, entretanto, cometer exageros, pois” quanto maior “[...] for o prazo obtido junto aos fornecedores, maior será o ônus financeiro para a empresa”.

2.3.4 Índices de endividamento

Os índices de endividamento, de acordo com Gitman (1987, p.226), procuram indicar o montante de capital de terceiros que está sendo utilizado pela empresa na tentativa de gerar lucros. Para Sanvicente (1983, p. 170), procura-se observar nestes índices, “[...] medidas do uso relativo de capital de terceiros pela empresa”.

Segundo Ross, Westerfield & Jaffe (1995, p.302), a estrutura de capital (capital próprio x capital de terceiros) escolhida para a empresa deverá ser aquela que lhe produzir o mais alto valor, pois esta será a mais benéfica para os acionistas. Não há, portanto, de acordo com Ross, Westerfield & Jaffe (1995, p.340), “[...] uma fórmula exata disponível para avaliar o quociente ótimo entre capital de terceiros e capital próprio”. Zdanowicz (2002, p.59), no entanto, considera que uma empresa que apresente uma participação de recursos de terceiros inferior a 50% tem uma boa composição de capitais. Uma proporção maior a 50% poderá ocorrer, entretanto, caso a empresa esteja realizando “[...] projetos de instalação ou de expansão”. Dessa forma, para Zdanowicz (2002, p.59), “dependendo do tamanho e do tipo de atividade econômica, o administrador financeiro deverá fixar a estrutura de capitais adequada para a empresa, em função do fluxo de ingressos e desembolsos de caixa”.

2.3.4.1 Índice de participação de terceiros

$$IPT = \frac{\text{Passivo Total}}{\text{Ativo Total}}$$

Este índice determina, segundo Gitman (1987, p.226) “[...] a proporção de ativos totais fornecida pelos credores da empresa”. Para o autor, “quanto maior for este índice, maior será o montante de dinheiro de terceiros que está sendo empregado para gerar lucros.”

2.3.4.2 Índice exigível-patrimônio líquido

$$IEPL = \frac{\text{Índice Exigível}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

De acordo com Gitman (1987, p. 227, grifo do autor), “este índice indica a relação entre os recursos a *longo prazo* fornecidos por credores e os recursos fornecidos pelos proprietários da empresa”, sendo normalmente utilizado para medir o grau de alavancagem financeira da empresa.

2.3.4.3 Índice de cobertura de juros

$$CJ = \frac{\text{Lucro Antes de Despesas Financeiras e Imposto de Renda}}{\text{Despesas Financeiras}}$$

Segundo Sanvicente (1983, p.171), o índice de cobertura de juros procura “[...] verificar em que proporção os resultados da empresa [...] permitem cobrir as despesas correspondentes aos encargos financeiros”. Este índice, para Gitman (1987, p.228), “[...] mede a capacidade de a empresa pagar os juros contratuais” e, quanto maior for, “[...] maior será a capacidade de a empresa liquidar os juros”.

2.3.4.4 Índice de cobertura de pagamentos fixos

$$ICPF = \frac{\text{Lucro Antes dos Juros e Imposto de Renda}}{\text{Juros} + (\text{Amortizações do Principal} + \text{Dividendos às Ações Preferenciais}) \times \left(\frac{1}{(1 - a)} \right)}$$

“onde *a* é a alíquota de imposto de renda aplicável ao lucro da empresa”. (GITMAN, 1987, p.229).

Este índice, segundo Gitman (1987, p. 228) “[...] inclui todas as obrigações de pagamentos fixos”, e mede a capacidade da empresa “[...] satisfazer suas obrigações de pagamentos fixos com segurança”. Para o autor, quanto menor for este índice, “[...] maior será o risco que a empresa está correndo, do ponto de vista dos emprestadores”, sendo este risco o resultado do fato de que “[...] se a empresa fosse incapaz de honrar os pagamentos fixos, poderia ser levada à falência”.

2.3.4.5 Imobilização do capital próprio

$$\text{ICP} = \frac{\text{Patrimônio Líquido}}{\text{Ativo Permanente}}$$

Segundo Zdanowicz (2002, p.73) este índice mede o quanto do ativo permanente da empresa é financiado por capitais próprios. Segundo o autor, “como princípio de boa política financeira, os bens e direitos do ativo permanente devem ser financiados, com prioridade, pelos recursos próprios, e, quando insuficientes, complementados por recursos de terceiros”. Estes recursos de terceiros, no entanto, devem ser financiados com amortizações a longo prazo.

2.3.5 Ponto de equilíbrio

$$\text{Margem de contribuição} = P - cv$$

$$Q^* = \frac{CF}{(p - cv)}$$

$$PE = Q^* \times p$$

Entende-se ponto de equilíbrio das operações de uma empresa, de acordo com Sanvicente (1983, p.181), como sendo o volume de produção ou atividade aonde o lucro líquido operacional é nulo, ou seja, o ponto em que as receitas operacionais são iguais às despesas operacionais.

A análise do ponto de equilíbrio é importante para a empresa, segundo Gitman (1987, p.173), pois lhe possibilita: “(1) determinar o nível de operações que precisa manter para cobrir todos os custos operacionais e (2) avaliar a lucratividade associada a vários níveis de venda”.

Baseia-se no reconhecimento, segundo Sanvicente (1983, p.181), “[...] de que certos custos são fixos (em relação ao volume de produção ou atividade), enquanto outros variam diretamente com esse volume”. São considerados, ainda, os custos semifixos ou semivariáveis, “[...] cujo comportamento apresenta características de ambas as categorias”.

Para Sanvicente (1983, p.181), a análise do ponto de equilíbrio é uma das técnicas “[...] mais úteis e mais facilmente aplicáveis da qualidade do desempenho de uma empresa, bem como do planejamento de suas atividades”.

3 METODOLOGIA

3.1 Natureza / tipo da pesquisa

A metodologia utilizada no desenvolvimento da presente monografia foi a pesquisa qualitativa, levando em consideração as características e a natureza do problema que se procura estudar. Foi escolhida por se tratar de um estudo de caráter descritivo e por procurar buscar o entendimento do fenômeno como um todo.

Todas as áreas de pesquisa, independente da sua classificação, segundo Cruz & Ribeiro (2003, p.11-12) “[...] supõem e exigem uma pesquisa bibliográfica prévia”, pesquisa bibliográfica esta que

[...] pode visar um levantamento dos trabalhos realizados anteriormente sobre o mesmo tema estudado no momento, pode identificar e selecionar os métodos e técnicas a serem utilizados, além de fornecer subsídios para a redação da introdução e revisão da literatura do projeto ou trabalho.

De acordo com Cruz & Ribeiro (2003, p.12), existem três tipos de fontes bibliográficas:

- a) primárias: “[...] trabalhos originais com conhecimento original e publicado pela primeira vez pelos autores”, como por exemplo “[...] livros, relatórios técnicos e artigos em revistas científicas”;
- b) secundárias: “[...] trabalhos não originais e que basicamente citam, revisam e interpretam trabalhos originais, como por exemplo “[...] enciclopédias, artigos de revisão bibliográfica e tratados”;
- c) terciárias: “[...] índices categorizados de trabalhos primários e secundários, com ou sem resumo”, como por exemplo “[...] índices e listas bibliográficas”.

Para a consecução deste trabalho foram utilizadas fontes primárias e secundárias.

Optou-se pelo estudo de caso, por se tratar de análise de uma unidade específica, neste caso, a empresa “Alfa”, onde se procurará estudar a utilização de indicadores na gestão financeira da empresa.

Segundo Gil (1993, p. 58), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento [...]”.

Uma das vantagens do estudo de caso, de acordo com Roesch (1999, p. 197) “[...] é estudar pessoas em seu ambiente natural [...]”. O estudo de caso, ainda segundo a autora, é apropriado “[...] quando a ênfase da pesquisa for analisar fenômenos ou processos dentro de seu contexto [...]”.

3.2 Coleta de dados

Para a coleta de dados nos levantamentos, de acordo com Gil (1993, p.90), “[...] são utilizadas as técnicas de interrogação: o questionário, a entrevista e o formulário”.

A entrevista, dentre todas as técnicas de interrogação, segundo Gil (1993, p.92), “[...] é a que apresenta a maior flexibilidade”, podendo caracterizar-se como informal “[...] se distingue da simples conservação apenas por ter como objetivo básico a coleta de dados”, focalizada “[...] quando, embora livre, enfoca um tema bem específico, cabendo ao entrevistador esforçar-se para que o entrevistado retorne ao assunto após alguma digressão”, parcialmente estruturada “[...] quando é guiada por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo do seu curso” e totalmente estruturada “[...] quando se desenvolve a partir de uma relação fixa de perguntas”.

De acordo com Cruz e Ribeiro (2003, p.19), “a técnica da entrevista pode ser entendida como uma conversa orientada para um fim específico, ou seja, recolher dados e informações”. É necessário, portanto, que o pesquisador tenha sempre um plano para a entrevista, “[...] para que, no momento em que ela esteja sendo realizada, as informações necessárias não deixem de ser colhidas”. Os autores ainda destacam: “[...] procure selecionar pessoas que realmente tenham conhecimento necessário para satisfazer as necessidades de informação”.

Para o levantamento de dados necessários para o presente trabalho, a ferramenta escolhida foi a entrevista totalmente estruturada. Foi realizada uma entrevista presencial (Anexo I). As perguntas foram dirigidas à gerente financeira da empresa “Alfa”, detentora das informações necessárias referentes à gestão financeira da empresa e de suas práticas administrativas.

3.3 Tratamento e análise dos dados

Em boa parte dos casos os documentos a serem analisados na pesquisa, de acordo com Gil (1993, p.83), “[...] não receberam nenhum tratamento analítico [...]”, tornando-se necessária a análise de seus dados.

Segundo Triviños (1987, p. 170),

Não é possível analisar as informações tais como elas se apresentam. É necessário organizá-las, classificá-las e, o que é mais importante, interpretá-las dentro de um contexto amplo, para distinguir o fundamental do desnecessário, buscar as explicações e significados dos pontos de vista.

As informações recolhidas através da entrevista realizada com a gerente financeira da empresa “Alfa” e através da consulta ao CD-ROM institucional da empresa e à sites na Internet foram organizadas, classificadas em informações referentes ao histórico da empresa, à gestão financeira por indicadores e às práticas administrativas da empresa. Em seguida, conforme recomenda Triviños (1987), estas foram analisadas de forma a distinguir o fundamental do desnecessário.

A entrevista foi gravada com a utilização de um gravador de áudio, foi feita a transcrição das informações relevantes, e estas então foram organizadas, inclusive com a eventual utilização de quadros para a melhor visualização e para prover um maior destaque a alguns dados.

3.4. Limitações da pesquisa

A limitação da pesquisa no presente trabalho decorre de sua natureza de estudo de caso, que, de acordo com Gil (1993, p.60), tem como mais grave limitação a “[...] dificuldade de generalização dos resultados obtidos [...]”, pois “[...] a unidade escolhida para investigação [...]” pode ser “[...] bastante anormal em relação às muitas de sua espécie”.

Dessa forma, a análise dos dados levantados à respeito da perspectiva financeira do *balanced scorecard* junto à empresa estudada são um retrato desta empresa em particular, neste momento no tempo, não servindo de base para uma generalização à respeito de outras empresas.

Enfrentou-se, também, uma limitação em relação à obtenção de dados, uma vez que o organograma da empresa e a relação dos indicadores financeiros analisados mensalmente não foram disponibilizados. Deve-se ressaltar, no entanto, que estes não foram disponibilizados devido à falta de tempo disponível da gerente financeira da empresa para enviá-los, e não por motivos de sigilo.

Deve-se destacar, também, a limitação encontrada devido à falta de tempo para realizar a análise dos dados, causada pela proximidade da data da entrevista para recolhimento das informações da data de entrega do trabalho à Coordenadoria de Estágios.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Buscou-se, através da análise do site na Internet da empresa “Alfa”, de seu CD-ROM institucional e da entrevista com a gerente financeira da empresa, informações à respeito do histórico da empresa, da estrutura da empresa, dos indicadores utilizados na sua gestão financeira, bem como algumas informações à respeito de sua estratégia e da criação dos indicadores de desempenho. Buscou-se também informações, através dos sites das empresas Action Technologies S.A. e Bansen Comunicação & Marketing, informações sobre o pacote de softwares de BI QlikView, utilizado na gestão financeira da empresa “Alfa”. O CD-ROM institucional e o site da empresa não foram referenciados para preservar sigilo do nome da mesma.

4.1 A organização em estudo

De acordo com o CD-ROM institucional (2006),

Atualmente operando no sul do Brasil, a empresa “Alfa” busca soluções integradas para seus clientes, tendo objetivo oferecer neste mercado o conceito de solução integrada mais completa da região, atuando na área da tecnologia da informação desde sua fundação.

Não foi possível obter o organograma da empresa nem obter dados o suficiente para desenhá-lo.

A seguir, um breve histórico da evolução da empresa ao longo dos anos, desde a sua fundação, em 01 de setembro de 1982, também obtido no CD-ROM institucional (2006) da empresa:

1982 – Bureau de serviços em processamento de dados e desenvolvimento de sistemas.

1987 – Revenda de equipamentos e produtos de informática e assistência técnica autorizada.

1992 – Com a abertura do mercado brasileiro à globalização, A Hewlett Packard instalou-se no Brasil. A “Alfa” tornou-se uma das primeiras credenciadas como revendedora corporativa.

1997 – Redirecionamento da companhia, em busca de novas tecnologias pra atender o mundo globalizado com o credenciamento nos principais fornecedores mundiais de tecnologia da informação.

1999 – Consolidação e reconhecimento pelo mercado “Empresa integradora de soluções para o próximo milênio”.

2000 – Redirecionamento da companhia para maior atuação no mercado, através de provimento de serviços próprios em integração de tecnologias informatizadas.

2001 – Segmentação da atuação no mercado, através da criação das unidades de negócios focadas em serviços e produtos, agregando a formação de novas parcerias.

2003 – Inicia o projeto de criação do *know-how* em sistemas e ferramentas de gestão integrada.

2005 – Relacionamento com o mercado é focado em: corporativo; Governo e SMP através da valorização do conhecimento e competências das áreas de conhecimento, denominadas de “Verticais de Negócios”.

Segundo o CD-ROM institucional (2006), as “Verticais de Negócios” da “Alfa” são as seguintes:

Infra-estrutura computacional: a “Alfa” faz o diagnóstico de problemas e oferece soluções para a infra-estrutura computacional de organizações públicas e privadas. Presta serviços consultivos em TI, provê suporte para produtos HP, CA, Juniper e Linux (Red Hat e Suse), com os quais tem contato direto. Oferece servidores com alto desempenho; solução de storage HP (para empresas que armazenam um grande volume de dados e precisam de espaço com alta disponibilidade); implementa, gerencia e dá suporte, entre outros, a servidores de arquivos, softwares de monitoração e conexão à Internet; consultoria em segurança de informações.

Infra-estrutura de comunicação: construção de sofisticadas redes de comunicação (instalações de Network, Cabling e Telefonia) e solução de problemas na performance de redes de comunicação.

Apoio à gestão: ferramentas estratégicas e de suporte e apoio à gestão empresarial nas áreas administrativa e comercial, permitindo a integração “on-line” de todas as áreas da empresa, possibilitando o controle dos processos gerenciais e simulações de cenários e ações, por meio da intersecção das tecnologias de softwares ERP, CRM, BI, Notes e PHP. Os profissionais da “Alfa” dão toda a consultoria na fase de implementação destas soluções, além de prestar serviços de suporte, fazer o treinamento do pessoal e desenvolver sistemas específicos, de acordo com a necessidade de cada cliente.

Help Desk: a solução de Help Desk da “Alfa” procura implantar nos clientes uma política de serviços levando às melhores práticas de atendimento. Com processos definidos cliente a cliente, os indicadores obtidos pela “Alfa” são convertidos no aprimoramento da qualidade dos serviços prestados. As análises de relatórios estatísticos proporcionam avaliar os chamados e suas causas, visando um planejamento em ações preventivas, deixando o cliente focado no seu “core business”. Entre os principais serviços de Help Desk oferecidos pela “Alfa” estão o suporte e a administração de redes; suporte, monitoramento e serviços na área de segurança; e suporte e administração de bancos de dados.

Impressão: fornecimento de soluções em venda e pós-venda de equipamentos de impressão e imagem, terceirizações e gerenciamento do parque de equipamentos, suprimentos, serviços, armazenamento digital, de acordo com a necessidade de cada cliente. Além disso, a “Alfa” elabora projetos de “outsourcing” de impressão voltados à centralização do ambiente de impressão, otimizando recursos e reduzindo custos. Na área de vendas de produtos HP, por exemplo, a “Alfa” faz o dimensionamento de ambientes de impressão, analisa a necessidade de dispositivos e softwares para os equipamentos e implanta programas de monitoramento e controle de impressão.

Assistência técnica e manutenção: a “Alfa” presta serviços de manutenção e suporte em equipamentos de diversas marcas e representa como centro autorizado as empresas HP, Apple, Epson, Avaya e Semp Toshiba. A empresa oferece contratos de manutenção modulares, de acordo com a necessidade dos clientes: cobertura total, mão-de-obra, atendimento por plantão, técnico residente e atendimento personalizado.

Conforme os padrões oficiais do BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – a empresa pode ser classificada como sendo de médio porte, uma vez que seu faturamento anual é de R\$ 15 a R\$ 18 milhões.

O número de funcionários da empresa varia constantemente, ficando em torno de 100 funcionários. Atualmente, a empresa conta com 110 funcionários.

Com a visão de ser a mais abrangente empresa de tecnologia da informação do sul do Brasil, segundo o CD-ROM institucional (2006), a “Alfa” atende a todos os estados brasileiros, tendo como sede a cidade de São José/SC, aonde está localizada a matriz e a sua loja, e com filiais em Porto Alegre/RS, Curitiba/PR e Blumenau/SC.

Tanto a matriz quanto a filial de Blumenau contam com laboratório de assistência técnica e profissionais capacitados a prestar assistência técnica 24 horas. Em Porto Alegre e Curitiba a empresa possui escritórios que funcionam como pontos de vendas. A loja em São José é voltada para venda no varejo, a qual também pode ser realizada através do site da empresa.

De acordo com o CD-ROM institucional (2006) a “Alfa”

[...] crê que o investimento em seus profissionais é fator fundamental para a realização de trabalhos de qualidade. Por isso, busca especializar seus empregados através de treinamentos indicados pelos fabricantes dos produtos desenvolvidos e comercializados.

Os treinamentos ocorrem 1 vez por mês, sábado, no período matutino. São realizados cursos de reciclagem, são contratados palestrantes, contrata-se empresas de treinamento em RH entre outros. Esses treinamentos contam com a participação de membros de todas as filiais da empresa.

Pode-se perceber, nesta crença e na preocupação demonstrada com a capacitação de seus funcionários, a consciência das relações de causa e efeito entre o aprendizado e crescimento dos funcionários e a qualidade dos processos internos. Essas relações de causa e efeito, no entanto, não são formalizadas e divulgadas para os funcionários. A implantação de um *balanced scorecard* realizaria esta formalização e a divulgação aos membros da organização.

A “Alfa” conta com parcerias com as empresas: HP, Avaya, Epson, Juniper Networks, Microsoft, QlikView, Apple, Furukawa e Computer Associates.

A empresa atende ao mercado corporativo, ao Governo do Estado de Santa Catarina e ao varejo, este último por meio de sua loja localizada em São José. O seu principal cliente é o Governo, com a “Alfa” participando constantemente de licitações.

Dentre os clientes da “Alfa” estão: Porto de Itajaí, Teclan, Casan, Polícia Militar de Santa Catarina, Artech, Unisinos, Somelos Tecidos, Reunidas, FIESC, Bunge, Marchesini e Hospital e Maternidade Marieta Konder Bornhausen.

A seguir, são relacionadas à missão, visão, política de qualidade e objetivos estratégicos da empresa, de acordo com o CD-ROM institucional (2006):

Missão:

Desenvolver e difundir soluções em tecnologia da informação com excelência para atender as necessidades do mercado empresarial. Promover o crescimento sustentado e gerar dividendos aos acionistas, incentivar o desenvolvimento social e a capacitação dos colaboradores.

Visão: “Ser a mais abrangente empresa de tecnologia da informação do sul do Brasil”.

Política de qualidade: “Realizar negócios, tendo em vista satisfazer o cliente e superar suas expectativas, buscando a contínua melhoria dos processos”.

Objetivos estratégicos:

- a) Desenvolver e difundir soluções em tecnologia da informação com excelência para atender necessidades do mercado empresarial;
- b) Promover o crescimento sustentado e gerar dividendos aos acionistas;
- c) Expandir para novos mercados;
- d) Incentivar o desenvolvimento social;
- e) Incentivar a capacitação dos colaboradores.

Mesmo não havendo uma separação formal em perspectivas como em um *balanced scorecard*, pode-se perceber que a “Alfa” possui em seus objetivos estratégicos e política de qualidade objetivos que abrangem as 4 perspectivas sugeridas por Kaplan e Norton (1997). A separação destes objetivos em perspectivas do *Balanced Scorecard* poderia ser feita da seguinte forma, apresentada no quadro a seguir:

PERSPECTIVAS DO BSC E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA “ALFA”	
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Financeira	Promover o crescimento sustentando e gerar dividendos aos acionistas
Processos internos	Buscar a melhoria contínua dos processos
Aprendizado e crescimento	Incentivar a capacitação dos colaboradores
Clientes	Incentivar o desenvolvimento social; e satisfazer o cliente e superar as suas expectativas

Quadro 1: Perspectivas do BSC e objetivos estratégicos

Considerando que este trabalho é relacionado aos indicadores financeiros, a atenção será concentrada na perspectiva financeira.

4.2 Os procedimentos adotados no gerenciamento dos indicadores financeiros

A empresa utiliza o pacote de softwares para análise de negócios QlikView. O QlikView é uma solução de Business Intelligence que possibilita aos gestores da empresa medir, monitorar e controlar o desempenho de seus principais processos. Discorre-se a seguir à respeito das características da ferramenta, atendo-se à maneira como se realiza a gestão financeira por indicadores através da mesma.

Segundo Action Technologies S.A. (2007) o

QlikView capacita os usuários a tomarem decisões, a qualquer momento, e põe todos os dados à sua disposição onde quer que se encontrem. As análises podem ser realizadas inteiramente off-line em um laptop com todas as suas funções. Quanto aos resultados, é possível que sejam impressos na forma de relatórios, salvos como Adobe PDF's, enviados para o Microsoft Excel ou copiados em outros aplicativos do Microsoft Office.

Em relação à arquitetura para análise, aplicativos e emissão de relatórios, Action Technologies S.A. (2007) destaca:

QlikView oferece uma arquitetura única para atender a todas as necessidades de análise de dados. Com o controle cuidadoso das permissões de acesso, as organizações podem disponibilizar análises específicas destinadas a usuários avançados, relatórios a serem impressos por usuários remotos, painel de dados para executivos e aplicativos analíticos para gerentes de nível médio. Essa arquitetura unificada oferece, a todos os usuários, uma versão única das informações – desde os principais indicadores de desempenho, até detalhes de dados transacionais.

Uma informação pertinente ao presente trabalho e sua intenção de propor a otimização da avaliação do desempenho financeiro por indicadores da “Alfa” através da utilização da metodologia do *Balanced Scorecard*, é a parceria firmada no ano de 2005, de acordo com Bansen Comunicação & Marketing (2007), entre a empresa QlikView Brasil (representante do QlikView no país) e a BSC (Business Strategy Company), especializada na metodologia *Balanced Scorecard*. Segundo o Country Manager da QlikView Brasil, esta “[...] parceria irá agregar muito valor à implementação de projetos QlikView, já que a nossa solução permite a utilização desta sistemática para o desenvolvimento de aplicações de análises”.

Logo, não existe a necessidade de investimentos em software para a implantação do *Balanced Scorecard* na “Alfa”, pois o QlikView já permite a utilização da metodologia.

A seguir, discorre-se à respeito da utilização do QlikView dentro da “Alfa”, de acordo com sua gerente financeira.

O QlikView foi implantado no ano de 2004, e devido à centralização da administração em sua matriz, é utilizado apenas em sua sede em São José.

O QlikView reúne informações gerenciais do ERP da empresa, do banco de dados do Notes (ferramenta utilizada no planejamento estratégico da empresa), além de, caso seja necessário, planilhas de Excel alimentadas diariamente por funcionários. Todos os dias, no período noturno, estes dados são carregados e ficam disponíveis para serem analisados no dia seguinte. Dentre os dados resultantes estão, entre outros, o faturamento da empresa, o ICMS, o lucro, notas faturadas, notas canceladas, as despesas lançadas; todos atualizados mostrando o que aconteceu na empresa até o dia anterior. Este acompanhamento diário do desempenho financeiro da empresa possibilita a efetuação de ajustes. Indicam, por exemplo, produtos que não estão tendo um desempenho de vendas satisfatório. Situações não condizentes com as expectativas geram uma investigação das causas e suscitam a execução de ações corretivas.

A ferramenta também permite a comparação, através de gráficos, dos resultados em relação à esses dados em períodos distintos. A partir destes dados, é possível a criação de indicadores. Os dados financeiros reunidos no QlikView, em sua maioria, estão disponíveis apenas para os gerentes e para os diretores. Alguns dados, como, por exemplo, contas a pagar e a receber são restritos apenas à gerente financeira e aos diretores. Outros, como *backlogs* de compra e venda e metas de vendas estão disponíveis também para os funcionários cujas funções estão relacionadas à estes. O conjunto total de dados financeiros, no entanto, só está disponível aos diretores e à gerente financeira.

O QlikView também conta com uma parte referente à satisfação do cliente e as ações que são tomadas à respeito de cada reclamação. O nível de satisfação dos clientes, inclusive, pode ser visualizado pelos membros da organização através do sistema de IntraNotes (sistema informatizado utilizado como ferramenta de comunicação dentro da empresa). Esta informação é atualizada diariamente da seguinte forma: 2 dias após a realização de um negócio com a empresa, o cliente recebe um e-mail solicitando informações à respeito da sua satisfação com a experiência. O cliente também recebe um telefonema em caso de não satisfação, para a verificação das causas desta, e em caso de não resposta, para fazer a pesquisa, então, por telefone.

A “Alfa” demonstra preocupação com a satisfação de seus clientes, com a medição desta satisfação e a sua divulgação aos membros da organização. No entanto, não há uma formalização das relações de causa e efeito que determinam o nível de satisfação de seus clientes. Procura-se descobrir, através da pesquisa da satisfação, as causas da satisfação ou insatisfação do cliente, mas estas são tratadas individualmente, não havendo um estudo que reúna estas informações e determine o que influencia o nível de satisfação dos clientes da “Alfa” como um todo. As informações coletadas na pesquisa de satisfação poderiam ser utilizadas para a determinação dos indicadores da perspectiva dos clientes.

4.3 Os indicadores financeiros adotados e suas repercussões

A seguir, apresenta-se os dados coletados:

Os dados foram coletados através de uma entrevista presencial (Anexo I) realizada no dia 12 de junho de 2007.

A criação dos indicadores de desempenho utilizados contou com a participação da direção da empresa e de todos os gerentes. Este processo levou 1 ano para ser concluído. Todos os anos, no entanto, a partir do planejamento estratégico realizado anualmente, modificações são feitas nos indicadores.

O processo de planejamento estratégico começa na missão da empresa, passando então para os 5 objetivos estratégicos principais citados no item anterior do trabalho. Cada diretor é responsável por 1 ou 2 destes objetivos estratégicos. A diretoria e os gerentes então estabelecem os indicadores financeiros utilizados de acordo com sua área de atuação. Diretores e gerentes da área financeira da empresa somente participam das discussões à respeito dos indicadores para a área financeira. A partir dos objetivos estratégicos e indicadores de sua área de atuação, os diretores estabelecem metas, que são então repassadas aos gerentes, que a partir destas estabelecem as metas para o nível operacional da empresa.

A remuneração variável em relação à estas metas são concedidas aos funcionários que lidam com pré-venda, vendas e pós-vendas, e seus gerentes.

Através de reuniões semanais, os diretores e gerentes discutem as metas que foram estabelecidas e a posição de cada indicador. Os resultados destas reuniões não são divulgados aos demais membros da organização.

A relação dos indicadores financeiros utilizados pela empresa “Alfa” em sua gestão financeira foi obtida a partir das informações repassadas por sua gerente financeira. Estes indicadores são controlados diariamente com a utilização do pacote de softwares QlikView.

Os indicadores financeiros utilizados pela empresa em sua gestão financeira e suas aplicações estão relacionados no quadro seguinte. O monitoramento destes indicadores é responsabilidade da gerente financeira da empresa.

INDICADORES UTILIZADOS PELA “ALFA” E SUA APLICAÇÃO	
Indicadores	Aplicação
1. Demonstração de Resultados do Exercício (DRE)	Utilizado para a verificação dos lucros ou prejuízos dos setores da empresa.
2. Faturamento	Valor total das receitas da empresa
3. Relatório orçamentário	Reúne os orçamentos de todos os setores da empresa. Focado nas despesas, faz a comparação entre o valor orçado e o valor realmente dispendido. Reuniões mensais com todos os gerentes são realizadas para discutir estes dados
4. Ponto de equilíbrio	acompanha-se diariamente a Tendência de alcance do ponto de equilíbrio de cada setor. Através do QlikView, visualiza-se o quanto falta de receitas para alcançar o ponto de equilíbrio para cobrir as despesas orçadas, mensalmente.
5. Valor total de vendas	Verifica-se diariamente os valores totais de vendas até o momento em comparação com a metas estabelecidas mensalmente para os setores
6. Lucratividade	Verifica-se diariamente a lucratividade dos setores até o momento, em comparação com as metas estabelecidas mensalmente.
7. Backlogs de compra e venda	Utilizado em caso de vendas no atacado. Devido ao volume, a “Alfa” só realiza as compras junto aos fornecedores após o pedido dos clientes. O <i>backlog</i> de compra e venda registra então estas compras efetuadas junto aos fornecedores e à subsequente venda aos clientes. É uma antecipação ao que se vendeu, e uma antecipação ao que se vai pagar, ou seja, são operações de desembolso e recebimento confirmadas, mas que ainda não foram concretizadas financeiramente.

8. Relatório de estoque	Discriminação da quantidade e valores de cada produto presente no estoque.
9. Contas a receber	Discriminação das contas a receber, com valor, cliente, prazo de vencimento e valor total das contas a receber
10. Contas a pagar	Discriminação das contas a pagar, com valor, fornecedor, prazo de vencimento e valor total das contas a pagar.
11. Gráfico de despesas X receitas	Mostra graficamente a evolução das receitas em confronto com as despesas por setor.

Quadro 2: Indicadores utilizados pela “Alfa” e suas aplicações

Algumas observações podem ser feitas a partir das informações obtidas

Primeiramente, a estratégia da “Alfa” não é um processo contínuo, sendo realizada 1 vez ao ano. Com a implantação do *balanced scorecard*, a estratégia da empresa passaria a ser um processo contínuo de aprendizado e adaptação, através do constante teste das hipóteses da estratégia, assegurando assim a constante sintonia fina destas.

Pode-se perceber, também, uma centralização do planejamento estratégico nas mãos dos diretores da empresa e, em menor grau, nas mãos da equipe gerencial, com os funcionários de nível operacional não fazendo parte do processo. O *balanced scorecard* transformaria a estratégia em tarefa de todos, desde a sua criação, com o envolvimento de membros de todas as áreas da organização, até a sua implementação, com o *balanced scorecard* servindo de ferramenta para comunicar a estratégia e educar a organização.

As reuniões semanais entre diretores e gerentes são realizadas para a discussão das táticas, num processo de relatar e controlar, e não de discutir a melhoria da estratégia. Como já foi citado, reuniões focadas na estratégia são realizadas apenas 1 vez ao ano. Com a utilização do *balanced scorecard*, a agenda das reuniões gerenciais convergiria em temas estratégicos e no aprendizado. Além disso, com o compartilhamento dos resultados do desempenho com todos os membros da organização através de relatórios abertos, a “Alfa” ampliaria assim a sua capacidade de identificação e solução de problemas, criação de oportunidades e compartilhamento de conhecimentos.

As relações de causa e efeito entre a capacitação dos funcionários, a eficiência dos processos internos, a satisfação dos clientes e por fim o retorno financeiro para a empresa não são formalizadas. Através de mapas estratégicos e do correspondente programa de mensuração do *balanced scorecard*, poderia-se visualizar o processo de criação de valor para os clientes a partir dos ativos intangíveis, através de uma cadeia lógica de causa e efeito, que serviria como um ponto de referência comum e compreensível para todos os empregados.

Todos os indicadores citados são acompanhados diariamente pela gerente financeira e estão disponíveis também para a visualização dos diretores da empresa. Os funcionários do nível operacional não têm conhecimento do conjunto de indicadores financeiros utilizados pela empresa. Alguns têm conhecimento dos indicadores relacionados à sua função. O estoquista, por exemplo, tem conhecimento da situação do indicador *backlog* de compra e venda.

As únicas informações referentes à estratégia divulgadas amplamente e sem restrições a todos os membros da organização são a missão, a visão, a política de qualidade e os 5 objetivos estratégicos da empresa.

Alguns indicadores são acompanhados mensalmente, através de reuniões com o contador da empresa, como por exemplo o índice de liquidez seca e o retorno sobre o investimento (ROI). Uma relação de todos os indicadores analisados não foi disponibilizada. Segundo a gerente financeira, estes indicadores são muito importantes para a direção da empresa.

4.4 Síntese dos resultados da pesquisa

A seguir, será apresentada uma síntese dos resultados obtidos com a pesquisa:

- a) a “Alfa” possui objetivos estratégicos ligados às 4 perspectivas do *Balanced Scorecard* sugeridas por Kaplan & Norton. Estes poderiam ser utilizados na criação do BSC da empresa;
- b) o objetivo ligado à gestão financeira é promover o crescimento sustentado e gerar dividendos aos acionistas;
- c) as relações de causa e efeito presentes nas operações da empresa não são formalizadas;

- d) o pacote de softwares QlikView, utilizado pela empresa, permite a utilização da metodologia do *Balanced Scorecard*. Este, no entanto, tem sua utilização centrada apenas na matriz, precisando ser expandido para as filiais. Não seria necessário, de qualquer forma, investimentos vultuosos em software para a implantação do BSC;
- e) a estratégia da empresa é um processo concentrado na cúpula executiva, além de não ser um processo contínuo;
- f) os resultados do desempenho da empresa não são compartilhados com todos os seus membros;
- g) o único indicador de desempenho amplamente divulgado (embora apenas entre os funcionários da matriz) é o nível de satisfação dos clientes. Não há, no entanto, uma formalização das causas que geram o nível de satisfação observado;
- i) a remuneração variável associada às metas é concedida unicamente aos funcionários que lidam com pré-venda, venda e pós-venda.

Apresenta-se a seguir uma relação dos indicadores financeiros utilizados pela empresa:

- a) Demonstração dos resultados do exercício (DRE);
- b) Faturamento;
- c) Relatório Orçamentário;
- d) Ponto de equilíbrio;
- e) Volume total de vendas;
- f) Lucratividade;
- g) *Backlogs* de compra e venda;
- h) Relatório de estoque;
- i) Contas e receber;
- j) Contas a pagar;
- k) Gráfico de despesas X receitas

4.5 Plano de ação

A partir da situação encontrada, propõe-se um plano de ação com o propósito de otimizar a utilização dos indicadores associados à gestão financeira da empresa “Alfa”, através da implementação do *Balanced Scorecard*. Uma série de etapas é proposta para tal, como se demonstra no quadro a seguir:

PLANO DE AÇÃO	
Etapa	Objetivo
1	Contratação de uma consultoria para fornecer desde o conhecimento do conceito do BSC até o gerenciamento do projeto e integração do BSC ao QlikView. Logo, a consultoria seria responsável por assegurar a consecução de todas as etapas seguintes
2	Fornecer educação sobre os conceitos-chave do BSC para todos os membros da empresa
3	Formação do time responsável pelo BSC dentro da empresa, composto pelos diretores, gerentes, e membros de todas as áreas da organização
4	Capacitação do time responsável pelo BSC através de palestras, seminários e workshops sobre a metodologia do BSC
5	Definição do objetivo a ser alcançado com o BSC, definição das perspectivas e dos agrupamentos dos objetivos estratégicos da empresa em relação às mesmas.
6	Avaliação, criação e classificação dos indicadores de desempenho de acordo com as perspectivas, estratégias e objetivos da empresa. A partir do conhecimento adquirido à respeito do BSC, a avaliação dos indicadores de desempenho utilizados até o momento poderia ser realizada, com a posterior manutenção ou exclusão destes
7	Criação de um mapa estratégico do BSC criado para a empresa
8	Divulgação do BSC e do mapa estratégico criado a todos os membros da empresa, através do sistema de IntraNotes e banners
9	Acompanhamento do BSC através do QlikView e de reuniões trimestrais

10	Divulgação de relatório mensal do desempenho do BSC e de relatório das reuniões trimestrais, ambos disponíveis a todos os membros da organização
11	Vincular a remuneração variável ao BSC. A ser realizada 6 meses após a implantação do BSC. Uma vez que o <i>scorecard</i> inicial é apenas uma declaração experimental da estratégia da empresa, este não deve ser vinculado à remuneração variável imediatamente

Quadro 3: Plano de ação

A contratação de uma consultoria especializada na metodologia do BSC traria uma maior segurança da consecução bem-sucedida do processo de criação e implementação do *scorecard* da empresa.

A divulgação do *balanced scorecard* e do mapa estratégico criado a todos os membros da empresa “Alfa” é crucial, uma vez que o sucesso do *balanced scorecard* depende necessariamente da implementação deste pelos funcionários no dia-a-dia da empresa. Através desta divulgação, os membros da organização poderão perceber, então, como suas ações diárias podem influenciar no alcance dos objetivos de longo prazo da mesma.

A vinculação da remuneração variável ao *balanced scorecard* tem a intenção de aumentar o interesse dos membros da empresa por sua estratégia, aumentando assim a demanda por informações à respeito dos indicadores de desempenho utilizados pela empresa. Esta vinculação seria feita 6 meses após a implementação do *balanced scorecard*, uma vez que o *scorecard* inicial é apenas uma declaração experimental da estratégia da empresa e pode necessitar alterações.

Recomenda-se, para implantação do plano de ação proposto, que seja realizada uma prévia avaliação da viabilidade deste, a partir de uma análise dos recursos humanos, técnicos e financeiros necessários para tal.

O processo sugerido para a implantação do BSC, inevitavelmente, demandaria esforço, dispêndio de tempo e recursos financeiros. No entanto, acredita-se que a exploração da total capacidade do QlikView, associando-o à metodologia do BSC, provará ser, ultimamente, a opção mais acertada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões

Desde a era industrial, indicadores são utilizados para mensurar o desempenho das empresas. Inicialmente, voltados para a mensuração dos ativos tangíveis das organizações (através de indicadores financeiros), estes evoluíram ao longo do tempo. Com a crescente importância dos ativos intangíveis, se tornou claro que estes também precisavam ser mensurados.

Dessa forma, a partir da crença na deficiência na medição do desempenho de uma organização meramente baseada em medidas financeiras, Robert S. Kaplan e David P. Norton criaram o *Balanced Scorecard*.

Inicialmente criado como uma ferramenta para medição do desempenho, o *Balanced Scorecard*, a partir da experiência de sua aplicação nas empresas, passou a ser muito mais que isso. Percebeu-se a sua utilidade como um sistema de gerenciamento estratégico.

Através da análise das informações obtidas, relacionando-as aos pressupostos teóricos pesquisados e à luz dos objetivos propostos para este trabalho, algumas conclusões podem ser tiradas.

A empresa “Alfa” é uma empresa reconhecida no mercado em que atua, lidando com tecnologia da informação desde a sua fundação, no ano de 1982. A empresa busca continuamente se adaptar as exigências do mercado, e possui uma ampla gama de produtos e serviços a serem oferecidos aos seus clientes.

A criação de um *balanced scorecard* e a posterior implementação do mesmo em uma organização busca o envolvimento de membros de todos os níveis hierárquicos da mesma. Na criação, a participação destes membros agrega conhecimento ao processo, uma vez que apenas a cúpula executiva provavelmente não terá todo o conhecimento necessário para criar um *scorecard* coerente. Na implementação do *balanced scorecard* criado para a organização a participação dos membros de todos os níveis hierárquicos da organização é fator determinante para o sucesso do mesmo, uma vez que, para funcionar, a estratégia constante no *balanced scorecard* deve ser executada diariamente por estes, a partir da percepção destes de como suas ações cotidianas podem influenciar no alcance dos objetivos de longo prazo da empresa.

Na empresa “Alfa”, o processo de criação dos indicadores financeiros é realizado sem a participação de funcionários abaixo do nível hierárquico gerencial, sendo realizado unicamente com a participação da diretoria e da gerente financeira. O conhecimento potencial existente entre o restante dos membros da organização não é aproveitado. Através da capacitação sugerida no plano de ação relacionada ao BSC, a participação de membros de todas as áreas da organização na criação de um *balanced scorecard* para a empresa seria utilizada. Algumas vezes, serão os funcionários operacionais que terão conhecimento dos melhores indicadores de desempenho a serem utilizados, por estarem mais próximos da linha de frente.

Pode-se notar, a partir dos 11 indicadores financeiros citados (demonstração dos resultados do exercício, faturamento, relatório orçamentário, ponto de equilíbrio, volume total de vendas, lucratividade, *backlogs* de compra e venda, relatório de estoque, contas a receber, contas a pagar e o gráfico de despesas X receitas), relacionando-os aos objetivos estratégicos a que deveriam estar associados (promover o crescimento sustentando e gerar dividendos aos acionistas), uma falta de consistência. A capacitação em relação à metodologia do BSC citada no plano de ação ajudaria os membros da organização à dimensionarem melhor os seus indicadores em relação aos seus objetivos financeiros.

A organização utiliza dois conjuntos de indicadores financeiros: indicadores financeiros monitorados diariamente (já citados) e indicadores financeiros monitorados mensalmente pelo contador da empresa (os quais não foram obtidos). A implementação de um *balanced scorecard* possibilitaria a existência de apenas 1 conjunto de indicadores, a serem monitorados diariamente, sem a necessidade de reuniões mensais com o contador da empresa.

Os indicadores financeiros, assim como as metas a serem atingidas, não são extensamente divulgadas entre os membros da organização, tendo conhecimento do conjunto destes apenas os diretores e a gerente financeira. Somados à não existência de uma formalização das relações de causa e efeito que geram os resultados financeiros da empresa, não se cria, dessa forma, uma visão compartilhada em relação aos objetivos de longo prazo da empresa, uma vez que os membros da organização não têm conhecimento de como suas ações diárias podem influenciar o alcance destes objetivos. Através do mapa estratégico e do *balanced scorecard*, os indicadores financeiros seriam divulgados abertamente, assim como as relações de causa e efeito que levam à seus resultados.

Em relação à sua aplicação, pode-se notar que esta é voltada unicamente para o controle do desempenho, e não para o gerenciamento da estratégia, uma vez que a organização não utiliza a metodologia do BSC. Além disso, com já citado, não são consideradas as relações de causa e efeito que geram os valores observados nos indicadores financeiros da empresa.

Pode-se fazer algumas considerações à respeito do plano de ação, que visa otimizar a implementação da avaliação de desempenho da perspectiva financeira da empresa.

A contratação de uma consultoria especializada asseguraria a correta criação e implementação de um *balanced scorecard* para a empresa.

Os resultados financeiros da empresa são monitorados diariamente através de um pacote de softwares de Business Intelligence, que permite a obtenção clara e precisa das informações. Este pacote de softwares, no entanto, pode ser ainda melhor aproveitado, uma vez que permite a utilização de um BSC. Não seria necessário, dessa forma, o investimento na compra de softwares.

Por fim, o comprometimento dos funcionários poderia ser reforçado com a vinculação da remuneração variável ao *balanced scorecard*, o que geraria um aumento do interesse dos empregados pela estratégia da empresa e reforçaria a demanda por conhecimento à respeito dos indicadores do *scorecard*, transformando dessa forma a estratégia em uma tarefa cotidiana de todos os membros da organização, pois estes compreenderão e estarão motivados à executá-la.

Ao todo, para a implementação do BSC na gestão da empresa foram sugeridos uma série de 11 etapas. Para sua realização, no entanto, recomenda-se uma avaliação da viabilidade a partir da consideração dos recursos humanos, técnicos e financeiros necessários para tal.

Este processo de 11 etapas, reconhecidamente, exigiria da organização uma demanda de tempo, esforço e recursos. No entanto, a otimização da implementação da avaliação de desempenho da perspectiva financeira da empresa que seria alcançada com a implantação de um BSC, tem o potencial para melhorar ainda mais o desempenho da mesma. A empresa já possui um pacote de softwares que permite a utilização do *balanced scorecard*, possui objetivos estratégicos relacionados a cada uma das 4 perspectivas do BSC, demonstra preocupação com o treinamento dos seus funcionários, com a eficiência de seus processos internos e com a satisfação de seus clientes. A implantação do BSC seria um passo a mais a levar a empresa a alcançar os seus objetivos estratégicos.

5.2 Recomendações

Como sugestões para futuros trabalhos, recomenda-se um estudo com o objetivo de criar um BSC para a empresa, ou, caso a iniciativa parta dos seus gestores de buscar a implementação do BSC, analisar, de acordo com a fase em que se encontrar a empresa no processo, a sua criação, implementação, ou mesmo, alguns meses ou anos após a implementação, apontar as mudanças decorridas na forma como a empresa lida com a sua estratégia, e fazendo uma comparação do desempenho da empresa antes e depois da implementação do BSC.

REFERÊNCIAS

- ACTION TECHNOLOGIES S.A. **BI – Business Inteligence – QlikView**. Disponível em: <http://www.actiontechnologies.com.br/sol_bi_recurbenef.asp>. Acesso em: 14 jun. 2007.
- AHN, Heinz. **How to individualise your balanced scorecard**. Measuring Business Excellence. v. 9, n.1, 2005, p. 5-12. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com>>. Acesso em: 16 nov. 2006.
- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- ASSIRI, A.; ZAIRI, M.; EID, R. **How to profit from the balanced scorecard: an implementation roadmap**. Industrial Management & Data Systems. v. 106, n.7, 2006, p. 937-952. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com>>. Acesso em: 16 nov. 2006.
- Balanced Scorecard. **Wikipédia, a enciclopédia livre**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard>. Acesso em: 13 jun. 2007.
- Bansen Comunicação [e] Marketing. **QlikView Brasil firma importante parceria com Business Strategy Company**. Disponível em: <<http://www.bansen.com.br/SALAdelIMPrensa/QV/QlikView%20Brasil%20firma%20importante%20parceria%20com%20Business%20Strategy%20Company.htm>>. Acesso em: 14 jun. 2007.
- BNDES. **Porte de empresa**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/clientes/porte/porte.asp>>. Acesso em: 13 jun. 2007.
- CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia científica: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Axcel Books, c2003.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 3. ed. São Paulo: HARBRA, c1987.
- HEPWORTH, Paul. **Weighing it up - a literature review for the balanced scorecard**. Journal of Management Development. v. 17, n. 8, 1998, p. 559-563. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com>>. Acesso em: 16 nov. 2006.

14. Os dados relativos aos indicadores financeiros são enviados para a direção da empresa? São enviados diretamente ou alguém centraliza as informações de todas as áreas e depois envia pra direção? Com que frequência esses dados são enviados pra direção?

15. Quais indicadores foram adotados para a gestão financeira da empresa?

16. Em relação aos indicadores financeiros pela “Alfa”:

a) Demonstração de Resultados do Exercício (DRE)

Aplicação:

b) Relatório orçamentário

Aplicação:

c) Ponto de equilíbrio

d) Meta de vendas

Aplicação:

e) Meta de lucratividade

f) *Backlogs* de compra e venda

Aplicação:

g) Relatório de estoque

h) Contas a receber

Aplicação:

i) Contas a pagar

Aplicação:

j) Gráfico de despesas X receitas

ANEXO I

1. Como está organizada a estrutura da empresa? Quantos e quais departamentos? Possui organograma?
2. N° de funcionários.
3. O que a “Alfa” vende?
4. Para quem? Qual o mercado da “Alfa”?
5. Qual a posição da “Alfa” no mercado?
6. Faturamento anual?
7. De que forma a empresa acompanha os resultados esperados? Existe algum sistema informatizado? Quem é responsável? Como as informações são divulgadas?
8. O sistema de gestão financeira por indicadores é utilizado pela empresa como um todo, ou apenas pela matriz?
9. Como surgiu a idéia de implantar a gestão por indicadores? De quem partiu? Alguma razão em particular que levou à implantação?
10. Como foi o processo de criação dos indicadores? Quem participou? Quanto tempo levou?
11. Quais são os objetivos estratégicos da empresa?
12. Qual o objetivo ligado à gestão financeira?
13. Quantos objetivos estratégicos foram criados para a gestão financeiras?

14. Os dados relativos aos indicadores financeiros são enviados para a direção da empresa? São enviados diretamente ou alguém centraliza as informações de todas as áreas e depois envia pra direção? Com que frequência esses dados são enviados pra direção?

15. Quais indicadores foram adotados para a gestão financeira da empresa?

16. Em relação aos indicadores financeiros pela “Alfa”:

a) Demonstração de Resultados do Exercício (DRE)

Aplicação:

b) Relatório orçamentário

Aplicação:

c) Ponto de equilíbrio

d) Meta de vendas

Aplicação:

e) Meta de lucratividade

f) *Backlogs* de compra e venda

Aplicação:

g) Relatório de estoque

h) Contas a receber

Aplicação:

i) Contas a pagar

Aplicação:

j) Gráfico de despesas X receitas

Aplicação:

1) Fluxo de caixa

Aplicação:

17. Alguns dos indicadores utilizados pela “Alfa” são distintos do que se encontra na teoria sobre o tema. Os indicadores constantes na teoria foram considerados?

18. Como vocês chegaram a esses indicadores? Como que vocês decidiram o que seria utilizado como indicador?

19. Quem dentro da empresa tem conhecimento dos indicadores financeiros da empresa?

20. Como é feita a comunicação da direção para os funcionários?

21. Como funciona o QlikView? O QlikView é um sistema de BSC? O BSC é uma ferramenta dentro do QlikView?

22. Existe remuneração variável associada ao alcance das metas financeiras? Pra todos os funcionários?

23. Vocês realizam reuniões para avaliar os indicadores financeiros? Quem participa dessas reuniões?