

**CONFIGURAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO ALICERÇADO NO BALANCED SCORECARD  
PARA UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES DE PORTE MÉDIO**

**Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção**

**CONFIGURAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO ALICERÇADO NO BALANCED SCORECARD  
PARA UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES DE PORTE MÉDIO**

**Augusto Cesar Barreto Rocha**

Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
da Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção do  
título de Mestre em Engenharia de Produção

Orientadora: Profa. Ilse Maria Beuren, Dra.

Florianópolis  
2002

CONFIGURAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO ALICERÇADO NO BALANCED SCORECARD PARA  
UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES DE PORTE MÉDIO

AUGUSTO CESAR BARRETO ROCHA

Esta dissertação, apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção (Área de concentração: Gestão de Negócios).

---

Coordenador Ricardo Miranda Barcia, PhD.

Banca Examinadora:

---

Orientadora Profa. Ilse Maria Beuren, Dra.

---

Membro Antônio Diomário de Queiroz, Dr.

---

Membro Emílio Araújo Menezes, Dr.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a minha orientadora, professora Dra. Ilse Maria Beuren, que viabilizou este trabalho e sempre concedeu seu tempo, em qualquer dia e em qualquer hora, para esclarecer dúvidas, apontar caminhos ou, com uma forma leve, mostrar suas idéias sobre a condução de um trabalho científico.

Agradeço também a todos os colegas e demais professores das disciplinas do mestrado, cujo convívio permitiu o aprendizado durante os módulos.

Agradeço à Universidade do Amazonas pela formação básica, que me permitiu enxergar este desafio como possível de ser superado e também à Universidade Federal de Santa Catarina, por ter projetado e realizado este programa de mestrado.

Agradeço ao professor MsC. Raimundo da Silva Barreto (UA), que me incentivou para a realização deste curso e permitiu-me estar presente no quadro de professores de pós-graduação da Universidade do Amazonas.

Agradeço ao Instituto de Ensino Superior Fucapi (CESF), por me ter acolhido e permitido, quando necessário, mudanças em meus horários de disciplina, em especial ao professor MsC. Dimas Lasmar e a professora MsC. Ivna Braga, por todo suporte direto e indireto, sempre na hora exata.

Agradeço mui especialmente à empresa Bicho da Seda por ter aberto suas portas e janelas para o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa e por ter permitido e apoiado a minha ausência física, ausência mental, ausência em viagens, ausência em reuniões e tomadas de decisões, para o desenvolvimento deste trabalho. Este apoio impecável foi imprescindível para esta realização.

É impossível, neste espaço, enumerar todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho, mas cito, por último, meus pais, pelas inspirações de vida, meu irmão Luiz Augusto, pelas inspirações profissionais, e meu irmão Júlio César, pela inspiração acadêmica de seus doutoramentos. Complemento os agradecimentos familiares através de minhas cunhadas Suely e Patrícia. Enfim, a todos que ajudaram no desenvolvimento deste trabalho, registro a minha gratidão.

*“Viver é fazer todo sonho brilhar.”*  
João Bosco

*Aos meus pais e irmãos que me ensinaram a  
enxergar a arte, a ciência e os sonhos.*

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	8
RESUMO.....	9
ABSTRACT.....	10
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 Formulação do problema.....	12
1.2 Objetivos.....	13
1.3 Justificação do estudo.....	14
1.4 Metodologia da pesquisa.....	16
1.5 Estrutura do trabalho.....	17
<b>2 PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....</b>	<b>19</b>
2.1 Conceituação do processo de avaliação de desempenho.....	20
2.2 Modelos de avaliação de desempenho.....	22
2.2.1 O sistema contábil.....	24
2.2.2 O sistema de custos.....	26
2.2.3 Indicadores econômico-financeiros.....	28
2.2.4 Indicadores da qualidade.....	32
2.2.5 Valor econômico adicionado (EVA) e valor de mercado adicionado (MVA).....	33
2.2.6 Indicadores logísticos.....	36
2.2.7 Tableaux de Bord de Gestion (Painel de Controle da Gestão).....	38
2.2.8 Balanced Scorecard.....	40
2.3 O custeio por absorção como suporte à avaliação econômico-financeira da empresa.....	41
2.4 A tecnologia da informação para alavancar a avaliação de desempenho.....	43
<b>3 FUNDAMENTOS DO BALANCED SCORECARD.....</b>	<b>48</b>
3.1 Entendendo o BSC.....	49
3.2 Perspectivas do BSC.....	51
3.2.1 Perspectiva financeira.....	52
3.2.2 Perspectiva dos clientes.....	58
3.2.3 Perspectiva dos processos internos da empresa.....	61
3.2.4 Aprendizado e crescimento.....	63
3.3 O formato de implementação do BSC.....	67
3.3.1 Seleção da unidade organizacional adequada.....	68
3.3.2 Identificar as relações entre a unidade de negócio e a corporação.....	68
3.3.3 Realizar a primeira série de entrevistas.....	69
3.3.4 Sessão de síntese.....	69
3.3.5 Workshop executivo: primeira etapa.....	69
3.3.6 Reuniões dos subgrupos.....	70
3.3.7 Desenvolver o plano de implementação.....	71
3.3.8 Workshop executivo: segunda etapa.....	71
3.3.9 Workshop executivo: terceira etapa.....	71
3.3.10 Finalizar o plano de implementação.....	72

4 CONFIGURAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNDAMENTADO NO BSC PARA UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES DE PORTE MÉDIO.....	73
4.1 Sistema de gestão.....	74
4.2 O BSC como referencial do sistema de gestão da empresa.....	76
4.3 As perspectivas do BSC e seus indicadores.....	78
4.3.1 Perspectiva financeira.....	79
4.3.2 Perspectiva dos clientes.....	82
4.3.3 Perspectiva dos processos internos da empresa.....	85
4.3.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento.....	89
4.4 A utilização do custeio por absorção como base para a perspectiva financeira.....	92
4.5 Configuração genérica do modelo.....	94
5 APLICAÇÃO DA CONFIGURAÇÃO CONCEBIDA EM UMA EMPRESA DE PORTE MÉDIO DE SOLUÇÕES INTEGRAIS EM UNIFORMIZAÇÃO.....	99
5.1 Apresentação da empresa.....	99
5.2 A aplicação do modelo.....	101
5.3 As perspectivas e os indicadores da empresa.....	104
5.3.1 Perspectiva financeira.....	105
5.3.2 Perspectiva dos clientes.....	106
5.3.3 Processos internos da empresa.....	108
5.3.4 Aprendizado e crescimento.....	110
5.4 Testando o modelo.....	111
5.5 Melhorias no processo de avaliação de desempenho com o modelo BSC.....	114
5.5.1 Aspectos facilitadores.....	116
5.5.2 Aspectos dificultadores.....	117
5.5.3 Melhorias.....	117
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	119
6.1 Conclusões.....	119
6.2 Recomendações.....	120
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	122
ANEXOS.....	128

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Avaliação do desempenho estratégico.....	20
Figura 2 – Resumo dos índices para análise financeira de balanços .....	31
Figura 3 – Vinculação temporal da empresa com relação ao EVA e MVA.....	35
Figura 4 – Modelo de referência de operações da cadeia de suprimento – Nível 1....	37
Figura 5 – Página síntese do Tableaux de Bord de Gestion.....	39
Figura 6 – Metodologias de custeio para apuração do Lucro.....	41
Figura 7 – Lógica de apropriação dos custos no custeio por absorção.....	42
Figura 8 – Evolução dos Sistemas de Apoio a Decisão.....	45
Figura 9 – Visão geral da arquitetura ERM-Enterprise Relationship Management ...	46
Figura 10 – Modelos de Ciclo de Vida Organizacional.....	54
Figura 11 – Medição dos temas financeiros estratégicos.....	57
Figura 12 – A perspectiva do cliente – medidas essenciais.....	59
Figura 13 – Proposta de valor para produtos/serviços.....	60
Figura 14 – Indicadores essenciais para a perspectiva de aprendizado e crescimento	64
Figura 15 – Sistema de RH e implementação da estratégia.....	66
Figura 16 – Características da informação.....	66
Figura 17 – Objetivo do sistema de gestão.....	75
Figura 18 – Sistema de controle gerencial.....	76
Figura 19 – Sistema gerencial estratégico.....	77
Figura 20 – Classificação do porte das empresas pelo SEBRAE.....	77
Figura 21 – Classificação do porte da empresa conforme o MTE/SPPE/DES.....	78
Figura 22 – Indicadores da perspectiva financeira.....	81
Figura 23 – Indicadores da perspectiva de clientes.....	84
Figura 24 – A perspectiva dos processos internos – o modelo da cadeia de valores genérica.....	85
Figura 25 – Indicadores da perspectiva de processos internos da empresa.....	88
Figura 26 – Indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento.....	91
Figura 27 – Medição do tema estratégico de custos.....	93
Figura 28 – Mapa estratégico genérico.....	96
Figura 29 – Organograma da BDS Confecções Ltda.....	100
Figura 30 – Perspectiva financeira conforme modelo genérico.....	105
Figura 31 – Indicadores estabelecidos para a perspectiva financeira.....	106
Figura 32 – Perspectiva dos clientes conforme modelo genérico.....	107
Figura 33 – Indicadores estabelecidos para a perspectiva dos clientes.....	107
Figura 34 – Perspectiva dos processos internos conforme modelo genérico.....	108
Figura 35 – Indicadores estabelecidos para a perspectiva dos processos internos.....	109
Figura 36 – Perspectiva do aprendizado e crescimento conforme modelo genérico..	110
Figura 37 – Indicadores estabelecidos para a perspectiva do aprendizado e crescimento.....	110
Figura 38 – Mapa estratégico implantado a partir do modelo genérico.....	112
Figura 39 – Resumo das atividades de implantação das ferramentas de gestão na empresa em estudo.....	115

## RESUMO

ROCHA, Augusto Cesar Barreto. **Configuração de um sistema de avaliação de desempenho alicerçado no *balanced scorecard* para uma indústria de confecções de porte médio.** Florianópolis, 136p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

Orientadora: Ilse Maria Beuren, Dra.  
Defesa: 18/04/2002.

O objetivo do estudo é configurar um sistema de avaliação de desempenho, alicerçado no *balanced scorecard*, para uma empresa de porte médio que produz e oferece soluções integrais em uniformização. Trata-se de um estudo de caso, com pesquisa participante e abordagem qualitativa, onde é proposto um modelo genérico para a configuração dos indicadores de desempenho em uma indústria de porte médio de confecções. Para desenhar o sistema foi feita uma revisão teórica do processo de avaliação de desempenho, verificando-se diferentes propostas na literatura. A revisão foi complementada por um detalhamento do *balanced scorecard* como uma ferramenta de transformação da estratégia em resultados operacionais, através de suas perspectivas de aprendizado e crescimento, processos internos, clientes e financeira. A partir desta base foi configurado um sistema de avaliação de desempenho fundamentado no *balanced scorecard* para uma indústria de confecções de porte médio com o formato de um modelo genérico e, a partir deste modelo genérico, foram estabelecidos os indicadores para a avaliação do desempenho empresarial. O modelo proposto possui um mapa estratégico e indicadores de desempenho para as quatro perspectivas do *scorecard*. Verificou-se que as medidas de desempenho vinculadas ao sistema de custeio podem ser realizadas através do método de custeio por absorção utilizado na empresa, que tem sido largamente aplicado em outras empresas brasileiras, possibilitando, desta forma, que este método possa vir a ser empregado na configuração de futuros modelos, bem como na possibilidade de adequação a outros métodos de custeio. Como uma experimentação, aplicou-se a proposta e verificou-se que o modelo apresentado estava adequado à empresa onde foi realizado o estudo e, assim, foi efetivada sua implantação inicial. Conclui-se pela importância de se ter um sistema de avaliação de desempenho alicerçado com o uso dos indicadores através das quatro perspectivas do *balanced scorecard*, estabelecendo uma forma das indústrias de confecções com porte médio terem uma maneira breve de estabelecer seus indicadores de desempenho, utilizando-os para contribuir com uma melhor execução da sua estratégia e conseqüente melhoria de seu resultado.

**Palavras-chave:** Sistema de avaliação de desempenho, *balanced scorecard*, perspectivas e indicadores.

## ABSTRACT

ROCHA, Augusto Cesar Barreto. **Performance measurement system configuration supported by balanced scorecard to a median clothes factory.** Florianópolis, 136p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

Advisor: Ilse Maria Beuren, Dra.  
Dissertation conclusion: 18/04/2002.

The objective of this study is to develop a performance measurement system, supported by balanced scorecard, to a medium-size company that produce and offer work wear integral solutions. It is a case study with participant research and qualitative approach, where a generic model is proposed for the configuration of the performance indicator in a medium-size apparel factory. To draw the system it was made a theoretical revision of the performance measurement, through different proposals. The revision was complemented by a balanced scorecard research using the sense of translate the mission and strategy into objectives and measures, through the four perspectives of innovation and learning, internal business, customer and financial. Starting from this base it was setup a performance measurement system supported by balanced scorecard to a medium-size apparel factory, using a generic model and was setup the measures indicators. The model uses a strategic map and performance indicators to the scorecard four perspectives. It was verified that the performance measure linked to the costing system they can be accomplished through the use of a conventional cost system that has been used broadly in other Brazilian companies, making possible, this way, that this method can be used in new models and linked to other costing systems. As an experimentation, the proposal was applied and it was verified that the presented model was adherent to the company where the study was accomplished and, like this, your initial implementation was executed. It is concluded by the importance of having a performance measurement system supported by balanced scorecard four-perspective indicators, by developing a fast way performance measurement system to an apparel medium-size industry, using them to contribute with a better execution of your strategy and consequent improvement of your result.

**Keywords:** Performance measurement system, balanced scorecard, perspective, indicators.

## 1 INTRODUÇÃO

*“O começo é a parte mais difícil do trabalho.”*  
Platão

O planeta Terra está em constante transformação, sob todos os aspectos. A mudança é uma regra no mundo. Paralelamente aos processos de transformações geográficas e globais, lembrados pela frase inicial, as empresas estão inseridas em um ambiente de constante mutação, no qual são observadas distintas áreas de conhecimento.

Áreas, como a engenharia de produção, a administração, a ciência da computação concebem a empresa como sendo um sistema aberto. Esta visão, amparada pela teoria dos sistemas, é utilizada com o enfoque de ressaltar a interdependência que existe entre os elementos que compõem a empresa, bem como sua relação com o ambiente em que está inserida.

Uma empresa pode ser excelente e duradoura, o que envolve a conjugação de muitas variáveis, que não se limitam aos aspectos financeiros. Collins (2001:269) afirma que “empresas excelentes e duradouras não existem meramente para gerar retorno para os acionistas.” Assim, a razão da vida de uma empresa excelente e duradoura não é o seu lucro ao fim do exercício, da mesma forma que a razão da vida humana não é o alimento que a sustenta.

Desde a sua fundação, uma empresa é moldada pelo estilo de seus empreendedores. É construída a partir do seu jeito de ser, uma espécie de cultura ou de assinatura exclusiva, como um DNA. Este modo de agir será um dos fatores necessários para determinar se a empresa terá ou não a capacidade de gerar resultados positivos e assim buscar a sua perpetuação, estabelecendo o seu ciclo de vida.

Com a visão de interdependência, em uma empresa, diversos fatores devem ser somados, tais como pessoas, tecnologia, processos e clientes. A vinculação destes e de outros fatores é que estabelecerá, após algum tempo, sua destinação ao sucesso ou fracasso. Não há uma fórmula exata estabelecida para se atingir o sucesso, tanto que grandes e pequenas empresas nascem, crescem, encolhem ou desaparecem do mercado a cada dia. O que tem sido buscado são caminhos para aumentar a possibilidade de sucesso das organizações.

Com a visão sistêmica, a empresa é observada como um conjunto de subsistemas integrados e interdependentes, voltados para a execução de um objetivo

comum. Dentre seus subsistemas, o sistema de gestão é estabelecido para buscar a organização da empresa, com o enfoque de coordenar e sustentar seu desenvolvimento.

Integrando-se com a visão da empresa como um sistema aberto, a gestão empresarial tem a função de estabelecer o apoio necessário ao processo administrativo. Diversas técnicas de gestão têm sido desenvolvidas com o intuito de sustentar este apoio. Ferramentas de apoio à gestão também têm sido concebidas, com o enfoque de estabelecer maiores possibilidades de sucesso das empresas, de uma maneira que gere resultados financeiros para seus acionistas, bem como produtos somados com resultados sociais e ambientais para sua comunidade. Algumas destas ferramentas são voltadas ao processo de avaliação de desempenho.

Vale ressaltar que cada empresa tem um mundo próprio. Empresas pequenas não são administradas como empresas grandes, assim como empresas médias não são administradas como as anteriores. Sempre existem diferenças entre elas. Médias empresas, posicionadas entre as dificuldades das grandes empresas e as dificuldades das pequenas empresas, buscam seguir seu crescimento com a utilização das ferramentas para as quais tenha acesso e que despertem o interesse de seus gestores, tirando proveito das facilidades inerentes ao seu tamanho e mercado.

Assim, o sistema de gestão empresarial estabelecido deve estar associado diretamente aos objetivos definidos na estratégia da organização.

## 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Em todos os momentos o mundo está passando por mudanças. Desde a *Grécia Antiga* existe uma quase que uma reclamação a respeito delas. Estas mudanças se demonstram, como exemplo, nas evoluções científicas, sociais e do mercado.

As transformações estão permitindo que as pessoas e empresas tenham acesso a informações de toda ordem. Assim, ressalta-se que, atualmente, há um problema relacionado ao excesso de informações, ao qual as pessoas estão expostas. Conforme registrado por Shapiro e Varian (1999:6), “a informação está disponível de uma forma rápida e barata, que está as deixando com uma sobrecarga ou excesso de informações.”

Drucker (1999:81) aduz que uma nova revolução está em andamento, que “mudará radicalmente o significado de informação tanto para organizações como para

indivíduos”. Nas organizações, as informações precisam ter um significado. Neste sentido, Drucker ressalta uma pergunta: “Qual é o significado de informação e qual é sua finalidade?” A pergunta desperta a necessidade de se ter um significado para cada informação que flui nas empresas.

Esse cenário de mundo, com informações em excesso, em que as empresas estão inseridas, leva a uma necessidade de estruturar os sistemas de informação de uma maneira que suportem a necessidade de lidar com muitas informações, em contraposição ao antigo cenário de falta de informações.

Bio (1996:45) cita que o planejamento e controle estão vinculados diretamente ao papel do sistema de informação nas empresas. Ao se planejar, são estabelecidas as estratégias da empresa, que podem ter a sua construção fortemente amparada pelos sistemas de informação.

Para Beuren (2000:43), “a definição e tradução da estratégia, de forma factível e compreensível aos membros da organização, passa pela necessidade de disponibilizar informações adequadas aos responsáveis pela elaboração da estratégia empresarial”. Para tal existem diversas ferramentas de avaliação de desempenho, dentre as quais o *balanced scorecard* tem se destacado.

A estratégia da empresa deve ser traduzida em resultados, que passam a ser acompanhados ao longo do processo de gestão, o que passa pelo estabelecimento de um sistema de avaliação de desempenho. Diante do exposto formulou-se a seguinte questão-problema: *como se configura um sistema de avaliação de desempenho, alicerçado no balanced scorecard, voltado a uma empresa que produz e oferece soluções integrais em uniformização?*

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral, desta dissertação, é configurar um sistema de avaliação de desempenho, alicerçado no *balanced scorecard*, para uma indústria de porte médio que produz e oferece soluções integrais em uniformização.

A partir do objetivo geral elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

- definir indicadores de desempenho, voltados às quatro perspectivas previstas no *balanced scorecard*, para uma empresa de porte médio que produz e oferece soluções integrais em uniformização;
- adaptar as medidas econômico-financeiras do *balanced scorecard* ao custeio por absorção adotado na empresa; e
- experimentar a aplicação da proposta, do sistema de avaliação de desempenho fundamentado no *balanced scorecard*, em uma indústria de confecções de porte médio.

### 1.3 JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO

Inicialmente, a Contabilidade, indicando o lucro ou prejuízo da empresa, estabeleceu-se como o principal norteador das decisões estratégicas, além do, nem sempre bem-vindo, sentimento do empreendedor ou gestor.

Posteriormente, houve inovações na área financeira, com foco em ações como mensuração do retorno do investimento. De acordo com Kassai *et al.* (2000:21), sempre com o objetivo de ser atingido um lucro maior, levando-se em conta que lucro é a “remuneração do investimento processado pela empresa, necessário para garantia de sua continuidade.”

O meio empreendedor persegue constantemente uma forma de mensurar o resultado das estratégias e tomadas de decisão. Empresas, em uma frenética busca por ganhos financeiros e lucros, em razão de necessitarem saber se atingiram um saldo positivo, usam números como norteadores para a tomada de decisão.

Com o advento da Nova Economia, onde o capital e os meios de produção deixaram de ser preponderantes, o lucro deixou de ser um fator único. Novas visões passaram a ser consideradas importantes, como valor futuro, capital intelectual, inovação, aprendizagem organizacional, tecnologia e logística. Verifica-se que talvez o mundo empresarial esteja à procura de uma forma menos cartesiana de observar o seu próprio resultado.

Adicionar diferentes pontos de vista, no estabelecimento e mensuração dos resultados da estratégia, é uma forma de possibilitar a tradução da complicada cadeia de

relações apresentadas entre as organizações, quer sejam empresariais, governamentais ou do chamado terceiro setor. Este é um ponto relevante do estudo da gestão empresarial atual, adicionar uma nova forma de focar as relações, sob diferentes óticas, além de buscar efetivas ações reais da estratégia empresarial.

Para Kaplan e Norton (1997:22), “a ênfase excessiva na obtenção e manutenção de resultados financeiros de curto prazo pode levar as empresas a investirem demais em soluções rápidas e superficiais em detrimento da criação de valor a longo prazo”.

O *Balanced Scorecard*, apresentado por seus mentores, Robert Kaplan e David Norton, fruto de suas pesquisas na Universidade de Harvard, suscitaram trabalhos de diversos autores e pesquisadores, que têm realizado experimentos com a ferramenta definida em seu livro “*The balanced scorecard*”, publicado em 1996 nos Estados Unidos e traduzido, no Brasil, para o português, como “A estratégia em ação: *balanced scorecard*”, em 1997 .

Assim, o presente estudo justifica-se no meio acadêmico, uma vez que diversos trabalhos vêm sendo desenvolvidos com seu ponto central voltado para o tema da gestão, como poderá ser observado ao longo do texto. Há algum tempo, nas publicações de textos vinculados à estratégia, como o de Ansoff, Declerck e Hayes, (1985:15-16), existe a busca, a partir de diferentes formas, um modo de traduzir a visão estratégica das organizações em efetivas ações operacionais, com a possibilidade de mensuração dos desempenhos atingidos, vinculando problemas administrativos aos processos e às variáveis internas e externas.

A contribuição teórica desta dissertação consiste na aplicação do modelo de *Balanced Scorecard* (BSC) como um instrumento de avaliação do desempenho empresarial, integrando-se ao sistema de gestão de uma empresa. A abordagem de integração à gestão da empresa começa a ser suportada pelas ferramentas de tecnologia da informação, com o uso de grandes conjuntos de bancos de dados, chamados de armazéns de dados (*data warehouses*).

O uso desses grandes depósitos de dados com o objetivo de estabelecer vantagem competitiva, busca o estabelecimento de uma inteligência de negócio (tradução livre do termo em inglês *business intelligence*, ou *BI*), em que o BSC é a ferramenta para transformar estratégias em indicadores palatáveis à alta gerência da

empresa (Barbieri, 2001:29-30). Este trabalho não estabelece armazéns de dados, mas os indicadores que servirão para que esses sejam viáveis em futuros trabalhos.

Como contribuição prática, a proposta do sistema de avaliação de desempenho foi experimentada por meio da aplicação em uma indústria de confecções de porte médio. Kaplan e Norton (2000b:385), perguntados se o BSC poderia ser aplicado em pequenos negócios, responderam positivamente, justificando que o BSC ajuda a romper inércias organizacionais. Este estudo foi direcionado para uma empresa que tem crescido significativamente, como é demonstrado no perfil da mesma.

Portanto, o presente estudo justifica-se pela experimentação da aplicação do BSC como um sistema de avaliação de desempenho, contribuindo com a configuração de uma proposta de modelo que possa ser aplicado em diferentes indústrias de confecções, com porte médio.

#### 1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia da pesquisa pode ser considerada como uma arte de guiar o espírito na investigação da verdade. Eximindo-se do aspecto filosófico da afirmação, para uma pesquisa científica, mesmo em um aprendizado inicial como o deste trabalho, faz-se necessário o estabelecimento de um método para seu desenvolvimento com o objetivo de evidenciar seu rigor científico na solução do problema apresentado.

Quanto a sua natureza, o estudo desenvolvido segue a abordagem de uma Pesquisa Aplicada, que, conforme Silva e Menezes (2000:20), “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos.” Optou-se por esta abordagem em função do objeto do estudo estar vinculado ao desempenho empresarial. Usualmente, como em Kaplan e Norton (1997), ao serem abordados temas vinculados à gestão empresarial, são narrados experimentos realizados em empresas.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema investigado é predominantemente uma Pesquisa Qualitativa. Portanto, não se busca a quantificação, servindo como referência e orientação para comparações com dados coletados em outras pesquisas.

Considerando-se os objetivos estabelecidos no estudo, esta se caracteriza como uma pesquisa exploratória. Gil (1996) cita que esta “assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso”. Esta linha de opção se deu em função da forma de Estudo de Caso que foi adotada para experimentar o sistema ora proposto.

A presente pesquisa foi desenvolvida na empresa de confecções Bicho da Seda, que tem sua sede em Manaus/AM. O perfil da empresa está detalhado no Capítulo 5. A investigação foi realizada com seus diretores, num total de cinco, onde foi estabelecido o sistema de avaliação de desempenho configurado neste trabalho. Enquadra-se também na categoria de Pesquisa Participante, pois se desenvolve a partir da interação entre o pesquisador e os membros das situações investigadas, uma vez que o autor é membro da empresa em que foi realizado o estudo de caso.

Os dados foram coletados através de entrevistas não estruturadas com seus diretores (fontes primárias) e com o uso dos sistemas de informações existentes na empresa (fontes secundárias).

A condução do trabalho foi realizada com o uso do roteiro estabelecido por Kaplan e Norton (1997:307-324). As entrevistas foram apoiadas previamente por uma explanação oral aos entrevistados. Também foi fornecido material de estudo a respeito do BSC, complementado pelo conteúdo dos Anexos. Cada entrevista teve 90 minutos de duração, onde foram obtidos os objetivos e estratégias de cada unidade, com a busca pela associação das estratégias a indicadores de desempenho.

A decisão pela realização da pesquisa foi tomada em agosto de 2001, o período da coleta de dados e entrevistas foi entre dezembro de 2001 e março de 2002.

Como limitações do estudo, este trabalho utiliza o BSC com a perspectiva da avaliação do desempenho e é realizado como um Estudo de Caso, tendo sido experimentado em apenas uma empresa com o perfil indicado.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho foi estruturado com uma divisão de seis capítulos. Ao final estão apresentadas as referências das obras citadas ao longo dos capítulos, bem como os anexos que substanciaram a pesquisa empírica.

O Capítulo 1 tem a função de demonstrar a motivação para o estudo de indicadores de desempenho e a necessidade que as empresas têm de configurar um sistema de avaliação de desempenho. Aborda a formulação do problema, estabelecendo em seguida seus objetivos, justificativa, a metodologia da pesquisa e a organização do estudo.

O Capítulo 2 apresenta argumentos de diversos pesquisadores a respeito do processo de avaliação de desempenho, explicando o que é um sistema de avaliação de desempenho. Este Capítulo realiza a construção de uma base teórica que foi necessária para esclarecer os pontos relevantes que foram determinados quando elaborados os indicadores de desempenho da organização.

O Capítulo 3 apresenta os fundamentos do *Balanced Scorecard*, estruturando uma base teórica sólida desta ferramenta, que foi utilizada como alicerce para o sistema de avaliação de desempenho definido neste trabalho.

O Capítulo 4 estabelece a configuração do *Balanced Scorecard* para uma indústria de confecções de porte médio. A configuração genérica realizada neste capítulo é a base para o estabelecimento de um sistema de avaliação de desempenho para a empresa objeto de estudo.

O Capítulo 5 realiza a aplicação do modelo em uma indústria de confecções de médio porte. Seu perfil é detalhado neste capítulo. Além disso, está apresentada a configuração do modelo, abordando as perspectivas estabelecidas no *Balanced Scorecard* da empresa e, por fim, é realizado um teste do modelo proposto e são identificadas algumas melhorias no processo de avaliação de desempenho, a partir do uso do *Balanced Scorecard*.

O Capítulo 6 apresenta as conclusões do trabalho, a partir dos objetivos estabelecidos no Capítulo, demonstrando também sugestões para novas pesquisas.

## 2 PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

*“Os princípios têm que se estabelecer sobre conceitos.”*

Kant

As empresas em geral estão inseridas em um ambiente de competitividade. Porter (1986:49) afirma que “existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.” Por esta assertiva, fica claro que, para avançar em um ambiente competitivo, é necessário que a empresa tenha um processo estratégico com a definição do diferencial a ser implementado, fazendo uma opção de seu formato de ação sobre o mercado.

O modo de proceder da empresa é definido a partir das opções estratégicas para o negócio em que atua. Desejavelmente as decisões de estratégia são determinadas a partir de um planejamento prévio e da avaliação. Segundo Rumelt (2001:65), a avaliação não pode estar desvinculada da estratégia e, além disso, algumas perguntas adicionais devem ser respondidas em uma avaliação:

Os objetivos do negócio são apropriados?

Os planos e as políticas mais importantes são adequados?

Os resultados obtidos até hoje confirmam ou refutam as pressuposições críticas sobre as quais repousa a estratégia?

Com essas perguntas, é necessário ter um conhecimento aprofundado sobre a empresa, uma vez que cada estratégia de negócio é peculiar a uma organização.

Para Beuren (2000:77), é necessário que exista um “sistema de informações que contemple o processo de gestão da organização.” Com esta abordagem, o processo de avaliação de desempenho deve ser estruturado com um formato que possibilite a informação relativa ao desempenho fluir pela empresa, de maneira coordenada com as demais funções de informações organizacionais. Com relação à avaliação da estratégia empresarial, deve haver padrões estabelecidos, para que se faça um paralelo entre o que foi realizado e o que era esperado para o processo em análise.

A avaliação do desempenho deve, então, estar conectada muito fortemente ao que foi definido na estratégia da empresa, mantendo uma forma sistêmica e integrada. McGee e Prusak (1994:183) mencionam que a diferenciação entre empresas é a capacidade de realizar a estratégia estabelecida, transformando-as em parte da realidade cotidiana da mesma. A avaliação de desempenho é, desta forma, uma ferramenta

importante e de presença constante, uma vez que será a conexão entre a estratégia e sua execução, conforme apresentado na Figura 1.



**Figura 1 – Avaliação do desempenho estratégico**

Fonte: Adaptada de McGee e Prusak (1994:284).

Pode ser observado que a avaliação de desempenho é que executará a conexão entre a estratégia e a sua execução. A avaliação de desempenho facilitará que uma execução de estratégia seja realizada com o encaminhamento desejado pela visão. Esta é a razão pela qual faz-se necessária a avaliação de desempenho para o processo estratégico.

## 2.1 CONCEITUAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O processo de avaliação permite, conforme Beuren (2000:78), “atingir os objetivos estabelecidos e garantir a continuidade da empresa”. A visão de processo é definida por Davenport (1994:7) como sendo “uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e entradas e saídas claramente identificadas: uma estrutura para ação.”

De acordo com Simons (2000:17), a avaliação de desempenho serve para controlar a implementação de uma estratégia de negócio, comparando o resultado com os objetivos estratégicos estabelecidos. Desta forma, a avaliação de desempenho é uma das ferramentas do controle empresarial. A idéia de processo surge quando se busca uma seqüência de estados de mudança, formando uma continuidade na avaliação, de maneira a permitir um acompanhamento da evolução da organização através de seu controle contínuo, com o objetivo de acompanhar e estabelecer uma trajetória de crescimento, como os pais fazem com a criança, ao controlar a sua evolução escolar através de notas (ou controles periódicos, bimestrais e anuais).

Uma armadilha comum no estabelecimento de parâmetros de desempenho é o uso de medidas distorcidas, pois caso o processo tenha entradas distorcidas, terá resultados de saída também distorcidos. Assim, o estabelecimento de metas de desempenho deve ser cuidadoso para evitar que direcione a organização para objetivos não factíveis ou distorcidos das reais necessidades preconizadas em sua estratégia.

A avaliação de desempenho é uma atividade desejável após o estabelecimento de uma estratégia dentro de uma organização. Um estudo sobre quais seriam os indicadores de desempenho mais utilizados no Brasil e em Portugal, segundo Miranda e Azevedo (2000), apontou que usualmente os indicadores financeiros tradicionais são utilizados normalmente para avaliar desempenho, em cerca de 43% das empresas, em ambos os países. Ainda sobre o mesmo estudo, o resultado indicou que em apenas 18% das empresas brasileiras são utilizados indicadores não-financeiros. A metodologia utilizada pela pesquisa foi através de revistas de negócio com grande circulação em ambos os países. A pesquisa foi realizada entre setembro de 1997 e setembro de 1998 em 166 artigos de revistas.

Para Simons (2000:63), são quatro os critérios que devem ser considerados na escolha dos indicadores: factibilidade técnica de monitorar e medir, entendimento da causa e efeito, custo e nível desejado de inovação.

A factibilidade técnica de monitorar e medir estão vinculados à possibilidade de os gerentes poderem monitorar o processo diretamente ou alternativamente medir a sua saída. Monitorar processos produtivos através das saídas de uma linha de produção, por exemplo, não chega a ser difícil, pois está clara a saída do processo. Já o monitoramento de atividades de um médio gerente, é uma ocupação um tanto quanto mais complexa, em função da diversidade de atividades que esta pessoa tem que cumprir (reuniões, telefonemas, visitas a clientes etc.). Usualmente a opção de mensuração é voltada para o que se pode medir em função da facilidade na obtenção de uma medida direta, como o nível de vendas.

O entendimento de causa e efeito está voltado para a cadeia de atividades vinculadas a uma saída. O treinamento adequado em um posto de trabalho de uma célula ou linha de montagem pode ser um fator essencial para que um dado objetivo de produção seja alcançado, uma vez que o resultado depende diretamente das pessoas envolvidas no processo. De outra forma pode ser estabelecido um gargalo, como

definido por Goldratt e Cox (1993:310), quando este busca constantemente restrições em sistemas de produção. Projetos de longo prazo, como grandes obras ou projetos de expansão, envolvem tantas variáveis, que somente com a compreensão de diversos pequenos fatores, como estabelecimento de relações, licenças municipais para obras e tantas outras variáveis é que farão após um longo período o cumprimento dos objetivos preliminarmente estabelecidos.

Monitorar as saídas de processos tende a ser menos custoso que monitorar o processo em si. O custo da medição está vinculado diretamente ao resultado que se pode obter com esta medição. Desejavelmente deve ser observado o custo relativo de gerar informações e o benefício que pode ser obtido com estas informações coletadas, ou seja, quanto se pode transformar em resultado efetivo as informações obtidas.

Como última consideração para este aspecto, para Simons (2000:65), o nível desejado de inovação seria o mais importante dentro de uma perspectiva gerencial. Se o desejo for uma limitação de inovação, então o controle cauteloso de cada ponto do processo deve ser efetivado. Este controle pode estar vinculado com questões ligadas à qualidade, eficiência ou segurança, uma vez que a inovação é vista como inevitável e necessária para o desenvolvimento das organizações. Caso sejam desejadas inovações por parte das pessoas, deve ser levado em conta o risco desta função inovadora, uma vez que as pessoas devem ter a liberdade de cometer erros ao tentar efetivamente inovar, e as inovações poderão surgir após incontáveis erros.

Para cada necessidade estratégica, podem ser formulados um ou mais indicadores para acompanhar o desempenho da opção estratégica estabelecida, mantendo-se os parâmetros acima como premissas. A partir daí, o acompanhamento pode ser feito através de diferentes modelos de avaliação de desempenho.

## 2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O desempenho organizacional pode ser medido sob diferentes óticas: financeira, qualidade, social, tecnológica etc. Conforme as opções estratégicas da organização, uma destas, ou uma combinação das perspectivas, será usada para o controle e acompanhamento. Lucratividade, criação de valor para o acionista, crescimento

organizacional, ou qualquer outra variável que se queira, pode ser estabelecida como parâmetro para determinação de um modelo de avaliação de desempenho.

O propósito da avaliação de desempenho, de acordo com Hacker e Brotherton (1998), é identificar se “as coisas vão bem” na organização. Indicar se vai tudo bem implica na necessidade de existir um padrão de comparação, assim como um médico faz para monitorar o estado de saúde de seu paciente em um hospital, quando ele usa dados como batimentos cardíacos em relação aos padrões esperados. O uso de modelos de avaliação deve ser apoiado e exigido pela alta gerência, para que eles possam efetivamente ser empregados com sucesso, até mesmo porque compõem um dos papéis essenciais da estratégia.

Simons (1995:177) indica um caminho com uso de alavancas do controle, para encaminhar modificações da estratégia empresarial. Para tal, são determinadas quatro alavancas. A primeira alavanca é o sistema de crenças, onde se definem os valores básicos, objetivos e direções da empresa, incluindo como o valor é criado. Esta alavanca é implementada através das declarações de missão, visão, credo e propósito.

Como segunda alavanca, está o sistema divisório, em que se estabelecem as regras, limites e sanções, determinando as políticas de liberdade na organização. Esta alavanca é construída através de códigos de conduta, sistemas de planejamento estratégico, sistema de aquisição de ativos, e, por último, as diretrizes operacionais.

A terceira alavanca é estabelecida como sendo o sistema de controle de diagnóstico, onde são buscados retornos a respeito de desvios nos resultados com relação aos padrões estabelecidos para desempenho. Para esta alavanca, são exemplos, os planos de lucro e orçamento, sistemas de acompanhamento de projetos e sistema de planejamento estratégico.

Como quarta alavanca, o sistema de controle interativo, estabelece foco organizacional de atenção estratégica com relação às incertezas, que provoquem a necessidade de novas iniciativas. Como exemplo, estão os planos de lucro, sistemas de revenda e sistemas de inteligência.

Complementarmente, Simons (1995:181) apresenta a necessidade de um sistema de controle interno, com o objetivo de garantir as alavancas. Este sistema visa assegurar a integridade de todas as outras ferramentas de controle, impedindo que aconteçam, por exemplo, fraudes ou qualquer outro problema relacionado com a segurança do sistema.

Um caminho de grande uso é o de comparações financeiras para mensurar e confrontar o desempenho entre empresas. Publicações especializadas de alta tiragem, como o jornal “Gazeta Mercantil”, o jornal “Valor Econômico”, ou revistas como a “Melhores e Maiores” (Exame), utilizam indicadores financeiros para comparar as empresas entre si.

Recentemente os indicadores sociais passaram a ser também considerados. Por exemplo, o jornal Folha de São Paulo (28/10/2001) optou por chamar de trabalho social para uma reportagem que levanta indicadores sociais (ou não-financeiros) de diversas organizações, em especial o que foi chamado de Voluntariado.

Para Kaplan e Norton (1997:7), “o modelo venerável da contabilidade financeira está sendo utilizado por empresas da era da informação.” Para os autores, mesmo na era da informação, o modelo de representação continua sendo o mesmo de séculos atrás, o que não os parece adequado. Ainda, segundo Kaplan e Norton, o ideal seria que o modelo da contabilidade financeira se ampliasse de modo a incorporar ativos intangíveis. Contudo, de uma forma realista, não é fácil de ser feito em função da dificuldade da mensuração e tradução para números deste tipo de potencial.

Na literatura, alguns modelos de avaliação de desempenho se destacam. A seguir são apresentados alguns destes modelos de avaliação de desempenho: o sistema contábil, o sistema de custos, indicadores econômico-financeiros, indicadores da qualidade, valor econômico adicionado (EVA) e valor de mercado adicionado (MVA), indicadores logísticos, *tableaux de board* e *balanced scorecard*.

### 2.2.1 O sistema contábil

De acordo com Kassai *et al.* (2000:142), “a contabilidade é a forma mais organizada e eficaz de se controlar um empreendimento.” Esta assertiva é feita com a visão de que a contabilidade é capaz de mensurar os fluxos operacionais, econômicos e financeiros; comunicar desempenhos, rentabilidade e liquidez; e confiar delegação de autoridade e quitação de responsabilidade.

Segundo Marion (1998:24), “a contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa”. Assim, a contabilidade, parte do sistema-empresa, é um sistema de informações que serve como suporte à tomada de decisão por parte dos administradores.

A contabilidade começou com registros de unidades físicas, mas evoluiu, com a cunhagem da moeda e, posteriormente, com o surgimento do método das partidas dobradas, para o registro dos eventos por meio de unidades monetárias, o que lhe confere uniformidade e comparabilidade entre períodos e empresas.

Sá (1978:104) cita que a história da contabilidade encontra registros que há cerca de 3.000 anos os balanços já eram feitos, com sentido diferente do existente atualmente nos balanços empresariais. O mais antigo documento de balanço de que se tem notícia é de 1280. O balanço patrimonial reflete a posição do patrimônio da empresa em um determinado momento, normalmente ao final de um ano ou de um determinado período.

Assim, o sistema contábil foi sendo constituído ao longo dos séculos, sofrendo adaptações às necessidades de seus usuários. A contabilidade tem como base alguns princípios e convenções. Para Iudícibus (1988:33), os princípios são da entidade, continuidade, custo histórico como base de valor, realização da receita, competência dos exercícios e do denominador comum monetário. As convenções são da objetividade, conservadorismo, materialidade e consistência. Estes princípios lhe conferem uniformidade ao longo do período, bem como entre diferentes empresas, permitindo a comparabilidade de valores.

O balanço como única fonte de informações não é suficiente para sustentar as decisões de uma empresa em seu dia-a-dia. Para Sá (1978:46), o balanço contábil tem finalidades legais, administrativas e fiscais. As finalidades administrativas se dividem em repartição do lucro, verificação geral, prestação de contas e planejamento. Assim, fica evidente, não são absorvidas todas as necessidades gerenciais.

A contabilidade é uma técnica sistemática de escrituração. Para Matarazzo (1993:22), “o contador procura captar, organizar e compilar dados” e tem como produto final demonstrações financeiras da empresa. A análise de balanços é uma ferramenta que “objetiva extrair informações das demonstrações financeiras para a tomada de decisão”.

As empresas, em geral, têm a contabilidade como parte de seu sistema de informações. Contudo, Beuren (2000:63) pondera que seu desempenho, como geradora de informações estratégicas para o processo de gestão empresarial, tem sido questionado. Em razão da dúvida a respeito do seu desempenho, são necessários outros

sistemas de informações, fluindo pela empresa, com o objetivo de estabelecer um nível adequado de informações para a tomada de decisão.

### 2.2.2 O sistema de custos

Para Martins (1998:19), “até a Revolução Industrial (Século XVIII), quase só existia a Contabilidade Financeira (ou Geral), que, desenvolvida na Era Mercantilista, estava bem estruturada para servir as empresas comerciais”. A apuração do resultado de cada período era extremamente simples. A apuração era realizada com relação à variação dos níveis de estoque e com o ganho obtido na venda destes estoques. Após a apuração do resultado, em forma de lucro bruto, as despesas eram então abatidas, chegando-se a um lucro líquido. Este modelo foi base para a Contabilidade das organizações comerciais.

Com o advento da indústria, os modelos de representação contábeis se tornaram mais complexos, uma vez que cada produto vendido por uma organização industrial é composto por diversos outros produtos e estes são transformados em processos, com níveis de custos e necessidades distintas para cada modelo. Mesmo com as necessárias diferenças entre o modelo vigente (comercial) e a nova necessidade (industrial), o aproveitamento para adaptação da solução seria uma seqüência natural. Conseguiu-se, assim, a chegada a um modelo que contabilizasse as necessidades básicas da indústria, baseando-se no modelo comercial então vigente. Neste modelo, conforme Martins (1998:20-21), “passaram a compor o custo do produto os valores dos fatores de produção utilizados para a sua obtenção, deixando-se de atribuir aqueles outros que na empresa comercial já eram considerados como despesas no período de sua incorrência: despesas administrativas, de vendas e financeiras”.

Kaplan e Cooper (1998:13) afirmam que as empresas precisam de sistemas de custos para realizar três funções principais: “avaliar estoques e medir o custo dos bens vendidos para a geração de relatórios financeiros; estimar as despesas operacionais, produtos, serviços e clientes; e oferecer *feedback* econômico sobre a eficiência do processo a gerentes e operadores.” A primeira função é voltada para necessidades externas a empresa, tais como acionistas e órgãos governamentais. As demais funções são internas, utilizadas por gerentes para uma melhor tomada de decisão.

Para Souza (2001:7), a moderna gestão de empresas encara os custos de uma maneira ampla, ao longo de toda a cadeia de valor da empresa, apresentando assim uma consequência financeira em relação à estratégia adotada. Desse modo, a escolha do processo a ser executado pela empresa estará determinando os custos envolvidos.

A definição de cadeia de valor é esclarecida por Porter (1989:34), onde se compreende que para atender às expectativas de um cliente é necessário estabelecer um conjunto de atividades vinculadas ao desenvolvimento de suas necessidades. Desta maneira, toda empresa possui um conjunto de atividades que são executadas para desenvolver a sua missão, qualquer que seja, constituindo sua cadeia de valor.

A idéia da cadeia de valor é complementada pela idéia da vantagem competitiva. Porter (1989:57) esclarece que a “vantagem de custo é um dos dois tipos de vantagem competitiva que a empresa pode ter”. Os diferenciais de custos podem ser obtidos em qualquer um dos elos da cadeia de valor, especialmente nas atividades condutoras de custo, que Porter menciona como sendo dez: economias de escala, aprendizagem, o padrão de utilização da capacidade, elos, inter-relações, integração, momento oportuno, políticas discricionárias, localização e fatores institucionais. O entendimento destes elementos, com uma ação sobre os mesmos, possibilita que os gestores atuem de forma efetiva nos custos da empresa.

Uma ferramenta para realizar a atuação nos custos é o sistema contábil da empresa, que registra os custos incorridos. Com esta abordagem, Martins (1998:21) cita que a contabilidade precisou evoluir da “Contabilidade de Custos” para uma “Contabilidade Gerencial”, pois a preocupação inicial era apenas fazer um instrumento de mensuração de custos. Porém, em um novo momento, surgia a necessidade de usar esta contabilidade para efetivar o processo de gerência, uma vez que só a apuração dos custos não seria mais suficiente para subsidiar por completo tomadas de decisão das organizações.

Corbett Neto (1997:22) menciona que a contabilidade gerencial deve “fazer a conexão entre as ações locais dos gerentes e a lucratividade da empresa, para que estes possam saber que direção tomar”. Assim, a contabilidade gerencial pode servir como um agente motivador dos que contribuem para o alcance dos objetivos da empresa.

Por outro lado, para Iudícibus (1995:299), a contabilidade gerencial “predomina, nos textos americanos, e tem como principal preocupação o usuário da informação

contábil. A contabilidade é sempre utilizada e apresentada como algo útil para a tomada de decisões.” Assim, pela visão norte-americana os dados contábeis servem como apoio a tomada de decisões.

Complementarmente, Iudícibus (1995:25) indica um enfoque administrativo para a contabilidade gerencial, apontando que “num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se encaixem de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador.”

Assim, pelo analisado, a contabilidade gerencial é voltada para o apoio à tomada de decisões e para o controle, enquanto a contabilidade de custos está voltada para a obtenção de relatórios de acordo com os princípios contábeis.

### 2.2.3 Indicadores econômico-financeiros

Uma abordagem da evolução dos sistemas contábeis e de custos é a possibilidade de chegar aos resultados econômico-financeiros, identificando se a operação trouxe ou não lucros aos acionistas e qual é o tamanho do lucro (ou prejuízo) apurado. Derivados a este modelo contábil, com visão econômico-financeira, foram estabelecidos indicadores de desempenho, que são calculados a partir das demonstrações contábeis, contemplando parâmetros de liquidez, endividamento ou rentabilidade, por exemplo.

Silva (1999:228) explica que índices econômico-financeiros “são relações entre contas ou grupos de contas das demonstrações financeiras, que têm por objetivo fornecer-nos informações que não são fáceis de serem visualizadas de forma direta nas demonstrações financeiras”. Desta forma, o uso de índices deve possibilitar um melhor ponto de partida para a análise dos relatórios contábeis, uma comparação da evolução da empresa em particular ou entre empresas distintas.

Para Assaf Neto (1998:35), as decisões financeiras de uma empresa estão vinculadas a decisões a respeito da captação de recursos (financiamento) ou na aplicação de recursos (investimentos). Essas decisões, conforme Assaf Neto (1998:37), são tomadas a partir das condições ambientais às quais a empresa esteja submetida, de tal forma que “o retorno gerado pelos ativos e custo do passivo é um dos aspectos mais importantes na medição do desempenho de uma empresa”.

Complementarmente, Assaf Neto (1998:54) explica que os indicadores econômico-financeiros procuram relacionar “elementos afins das demonstrações contábeis de forma a melhor extrair conclusões sobre a situação da empresa”. Esses elementos são classificados em grupos: liquidez, operacional, endividamento e estrutura, e análise de ações.

Matarazzo (1993:98) explica que os aspectos revelados pelos índices financeiros têm vinculação à situação financeira (estrutura e liquidez) e aspectos ligados à situação econômica (rentabilidade). A situação da empresa analisada por esta ótica tem sentido quando os índices passam a ser comparados com padrões previamente estabelecidos. Ao se fazer comparações, o desempenho da empresa é avaliado e assim podem ser feitas análises de evolução e ajustes na estratégia estabelecida, bem como adequação às metas e objetivos a serem alcançados.

A análise de balanços, que colhe informações a partir das demonstrações contábeis da empresa, produz informações, tais como se a empresa é ou não lucrativa. A análise de balanços tem como resultado relatórios escritos em linguagem corrente. Matarazzo (1993:24) apresenta, em linhas gerais, informações que devem estar contidas em uma análise de balanços: situação financeira, situação econômica, desempenho, eficiência na utilização de recursos, tendências, avaliação de alternativas econômico-financeiras futuras etc. A metodologia de análise de um balanço é baseada no raciocínio científico.

De acordo com Matarazzo (1993:96), a técnica mais empregada para a realização da análise de balanços emprega índices, como uma relação entre contas ou grupos de contas das demonstrações financeiras, visando evidenciar determinado aspecto da situação econômica ou financeira de uma empresa. A seleção dos índices não precisa buscar um grande número de índices, mas um conjunto suficientemente adequado para a profundidade que se deseja na análise.

A quantidade de índices necessários para uma análise financeira não é o indicador mais importante ao realizar a seleção dos mesmos. Matarazzo (1995:154) entende que a “quantidade de índices que deve ser utilizada na análise depende exclusivamente da profundidade que se deseja da análise.”

Os índices apontarão sinais a respeito da situação financeira e da situação econômica. Os índices financeiros indicarão aspectos ligados a estrutura e a liquidez, enquanto os índices econômicos apontarão para resultados de rentabilidade.

Matarazzo (1995:158) propõe um conjunto de índices, conforme apresentado na Figura 2. Estes índices usualmente são aplicados para analisar balanços. Os índices ali apresentados são relevantes quando são analisados por olhares experientes, conhecedores dos índices padrões dos mesmos. Matarazzo (1995:201) cita que “estudar os índices-padrão significa estudar os índices de todas as empresas.” Isso é feito a partir de séries históricas de empresas, levando-se em conta os índices que se quer analisar, verificando rentabilidade, liquidez ou outro indicador.

A interpretação dos dados financeiros pode variar conforme a empresa. Matarazzo (1995:160) pondera que cada empresa é única e, conseqüentemente, uma interpretação adequada a uma empresa pode não ser adequada à outra empresa. Com este sentido, a coluna de interpretação da figura apresentada tem uma indicação de análise, que pode não ser aplicável da maneira mencionada.

Os indicadores de desempenho podem compor uma análise financeira da empresa, a partir do balanço, alcançando uma transparência com relação aos relatórios contábeis, proporcionando uma fácil leitura para um administrador que não tenha grande experiência na temática contábil.

Simbolo	Índice	Fórmula	Indica	Interpretação
	<b>Estrutura de Capital</b>			
CT/PL	Participação de capitais de terceiros	$\frac{\text{Capitais de Terceiros}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$	Quanto a empresa tomou de capitais de terceiros para cada \$100 de capital próprio.	Quanto menor, melhor
PC/CT	Composição do Endividamento	$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Capitais de Terceiros}} \times 100$	Qual o percentual de obrigações a curto Prazo em relação às obrigações totais	Quanto menor, melhor
AP/PL	Imobilização do Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$	Quantos reais a empresa aplicou no ativo permanente para cada \$100 de PL	Quanto menor, melhor
AP/PL	Imobilização dos Recursos não Correntes	$\frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{PL} + \text{Exigível a LP}} \times 100$	Que percentual dos Recursos não correntes foi destinado ao Ativo Permanente	Quanto menor, melhor
	<b>Liquidez</b>			
LG	Liquidez Geral	$\frac{\text{Ativo Circ.} + \text{Realizável a LP}}{\text{Passivo Circ.} + \text{Exigível a LP}} \times 100$	Quanto a empresa possui de Ativo Circ. + Realizável a LP para cada \$1 de dívida total	Quanto maior, melhor
LC	Liquidez Corrente	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	Quanto a empresa possui de Recursos circulantes para cada \$1,00 de passivo circulante	Quanto maior, melhor
LS	Liquidez Seca	$\frac{\text{Disponível} + \text{Tít.aReceber} + \text{Outros} + \text{Ativos de Rápida Conversibilidade}}{\text{Passivo Circulante}}$	Quanto a empresa possui de ativo líquido para cada \$1,00 de passivo circulante	Quanto maior, melhor
	<b>Rentabilidade</b>			
V/AT	Giro do Ativo	$\frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo}}$	Quanto a Empresa Vendeu para cada \$1 de Investimento total	Quanto maior, melhor
LL/V	Margem Líquida	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}} \times 100$	Quanto a empresa obtém de lucro para cada \$100 vendidos	Quanto maior, melhor
LL/AT	Rentabilidade do Ativo	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo}} \times 100$	Quanto a empresa obtém de lucro para Cada \$100 de investimento total	Quanto maior, melhor
LL/PL	Rentabilidade do PL	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{PL Médio}} \times 100$	Quanto a empresa obtém de lucro para cada \$100 de capital próprio investido, em média, no exercício	Quanto maior, melhor

**Figura 2 – Resumo dos índices para análise financeira de balanços**

Fonte: Matarazzo (1995:158).

#### 2.2.4 Indicadores da qualidade

Em Slack *et al.* (1997:576), há diversas abordagens possíveis para definir qualidade, dentre elas estão a abordagem transcendente, a abordagem baseada em manufatura, a abordagem baseada no usuário, a abordagem baseada no produto e a abordagem baseada em valor. Então explicam que, colocando juntas estas abordagens, “qualidade é a conformidade consistente com as expectativas dos consumidores”.

Para Paladini (2000:43), qualidade tem um conceito dinâmico, com referenciais que mudam ao longo do tempo. Ressalta, contudo, que o conceito de qualidade mais aceito é o de “adequação ao uso”, que vincula também a linha da expectativa do consumidor com relação ao uso do produto.

Um Sistema da Qualidade é um conjunto de requisitos que têm o objetivo de definir estruturas que garantam a qualidade onde estiver implantado. Em 1986, após vários anos de trabalho, a *International Standard Organization* (ISO), publicou um primeiro padrão para a gestão da qualidade, representado pela série ISO 9000. No Brasil, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) edita, dentre outras normas brasileiras, a NBR ISO 9002, que trata dos Sistemas da Qualidade.

A NBR ISO 9002, estabelece, em seu item 4.20, a necessidade do uso de técnicas estatísticas como um mecanismo de “controle e verificação da capacidade do processo e das características do produto” (ABNT, 1994). Assim, este item da norma mostra a necessidade de serem medidos os indicadores estatísticos do Sistema da Qualidade, de tal maneira a preservar o sistema como um todo. A idéia consiste em estabelecer um conjunto de dados que acompanhe o uso da norma na organização com certificado do sistema da qualidade.

Paladini (2000:97) afirma que defeitos devem ser classificados. Detectar, corrigir e, principalmente, evitar defeitos é um dos pilares da qualidade. Os indicadores que forem resultado da classificação de defeitos apontarão quais devem ser considerados para atuação, uma vez que usualmente não há recursos disponíveis para considerar todos os defeitos ao mesmo tempo. Desta forma, estes indicadores serão sinalizadores do desempenho da organização com relação aos objetivos do Sistema da Qualidade implantado.

Ao final do ano 2000, como uma evolução, a NBR ISO 9001 (ABNT, 2000:10), apresenta em seu item 8 um tratamento para “medição, análise e melhoria”, buscando mensurar diferentes aspectos do sistema da qualidade, em sua nova versão. Estes aspectos têm a preocupação de abranger diferentes perspectivas para avaliação da eficácia do sistema da qualidade na organização certificada. Estas características incluem satisfação do cliente, conformidade com os requisitos do produto, características e tendências dos processos e produtos, dentre outros.

Nessa revisão é possível observar uma visão mais profunda que a anterior, sob o aspecto de controle, uma vez que, na nova versão, o Sistema da Qualidade objetiva uma idéia de melhoria contínua do sistema como um todo. Pela nova versão da norma, para a melhoria ser obtida é necessário um acompanhamento estatístico e quantitativo bem mais analítico que anteriormente, ou seja, sem acompanhamento e mensuração melhorias não podem ser obtidas.

Assim, as melhorias do sistema da qualidade passam a ser determinadas por variáveis estabelecidas para o controle. A determinação de que existe um melhor sistema da qualidade, desta forma, passa também a ser feita através do uso dos indicadores de desempenho do sistema.

#### 2.2.5 Valor econômico adicionado (EVA) e valor de mercado adicionado (MVA)

Valor Econômico Adicionado (*Economic Value Added* – EVA), é marca registrada desde 1992, da empresa *Stern & Stewart*. É uma ferramenta que propõe medir os esforços que contribuam para a soma de valor ao negócio. Para Bielinski (1996), o EVA se aplica em qualquer tipo de empresa. Demonstra se a empresa está crescendo em valor, dependendo de seus lucros e ativos. Nesta concepção, o crescimento de valor de uma empresa depende dos lucros e quanto de ativos está sendo usado para gerá-los.

Ainda, segundo Bielinski (1996), o EVA é uma ferramenta de gerência financeira e deve, preferencialmente, ser usada como item de motivação inclusive no plano de remuneração dos funcionários. Explica que possui uma fórmula de estrutura simples que é a que segue:

$$\text{EVA} = (\text{Lucro Operacional depois dos Impostos}) - [(\% \text{Custo do Capital}) * (\text{Capital Total})]$$

Para Bielinsky (1996), o capital total representa, basicamente, os ativos da empresa, ajustados ao valor de mercado aproximado. Para ele, o Custo do Capital seria uma média de duas taxas de retorno: a taxa que a empresa poderia ter para pagar em taxa fixa de longo prazo e o valor do lucro líquido (esta é uma forma, dentre outras, para calcular o Custo do Capital). Ainda segundo o autor, a taxa resultante representa o potencial de retorno que o comprador deveria pedir para aceitar o risco de ter a empresa. Esta fórmula foi baseada em modelos usados por *Merrill Lynch* e outras empresas do gênero, que apontam uma taxa de 18 a 22%, que pode variar em cada empresa em que é aplicado.

Um EVA negativo pode indicar a necessidade de se avaliar mudanças na política de gestão. O enfoque do EVA está voltado para a criação de valor para os acionistas da empresa que esteja sendo avaliada. Para Kroeger e Rockenhaeuser (2001), “empresas que crescem para gerar valor se ajustam rapidamente às recessões econômicas”, o que apóia a visão desta ferramenta. Nesta linha de pensamento, a criação de valor passa a ter um alcance estratégico em função da necessidade constante de aliar a estratégia da empresa a um enfoque financeiro.

Em relação à forma de apresentação de sua aplicação, de acordo com Stewart (2001), o EVA é vendido com uma idéia de 4Ms, ligados às iniciais de quatro palavras em inglês, que são *Measurement, Management, Motivation and Mindset* (Medição, Gerenciamento, Motivação e Atitude). As palavras indicam caminhos de observação no uso do EVA.

O M de Medição diz respeito a acompanhar o EVA mês a mês, procurando converter focos contábeis em focos econômicos e, com isso, harmonizar as decisões através das unidades de negócio.

A idéia de Gerenciamento, vinculada ao segundo M, indica a necessidade de conectar o EVA com a tomada de decisão. Esta conexão deve ser feita através da análise das questões relevantes da empresa.

O terceiro M, relativo a Motivação, busca transformar o comportamento dos empregados em comportamento de empregadores. Esta transformação pode ser obtida, por exemplo, com a conexão de bônus ao orçamento ou desempenhos de longo prazo.

Por fim, o último M, relativo a Atitude, busca o envolvimento de toda a empresa e a comunicação do EVA aos investidores.

Para Kassai *et al.* (2000:193), EVA é o “valor que a empresa agrega após remunerar todos os recursos investidos, quer sejam financiados pelo custo de capital de terceiros ou pelo custo de capital próprio.”

Em função de críticas ao EVA, no sentido de ser uma ferramenta de medida voltada ao passado, a *Stern & Stewart* também desenvolveu e registrou o Valor Adicionado de Mercado (*Market Value Added – MVA*), que representa a diferença entre o valor de mercado da companhia e o capital empregado ao longo dos anos, ou, em outras palavras, o dinheiro empregado menos o dinheiro que se pode receber de volta pela companhia. Stewart (2001b) explica que o MVA positivo indica a criação de valor pela empresa, caso contrário, a companhia destruiu valor.

A Figura 3, conforme a visão de Kassai *et al.*, apresenta uma visão na qual o EVA está voltado para o passado e o MVA voltado para o futuro, demonstrando a solução adotada para as críticas que houve com relação aos problemas do EVA.



**Figura 3 – Vinculação temporal da empresa com relação ao EVA e MVA**

Fonte: Kassai *et al.* (2000:199).

Assim, com a vinculação temporal do MVA voltado para o futuro, este pode servir como uma ferramenta de suporte para a construção da estratégia empresarial, sendo utilizado como uma forma de avaliação do desempenho a ser alcançado, conforme a avaliação de seus autores.

Além da visibilidade econômica do EVA e MVA, outras mensurações dos processos internos da empresa também podem ser realizadas, conforme a cadeia de

valor estabelecida. Nesta linha de pensamento, os indicadores logísticos atuam com significativa relevância, uma vez que o transporte de produtos entre diferentes localizações tornou-se comum.

#### 2.2.6 Indicadores logísticos

O mundo vive hoje um processo que está sendo costumeiramente e, por vezes, excessivamente chamado de globalização, que tem possibilitado que as empresas praticamente não enxerguem fronteiras entre cidades, estados ou países. Assim, estas passam a usar o transporte de produtos de maneira repetida para os clientes, que podem estar ao lado ou distantes milhares de quilômetros.

Segundo Ballou (1993:28-35), a logística empresarial começou a partir da Segunda Guerra Mundial, influenciando as atividades das empresas a partir de 1945, quando colocaram transporte e armazenagem de produtos acabados sob a responsabilidade de um único gerente, mas estas empresas foram poucas até 1950. A decolagem para a teoria e prática logística se deu entre os anos de 1950 e 1970, classificado como o “período de desenvolvimento” e os anos 70 em diante como “anos de crescimento”, fomentado especialmente pela crise do petróleo de 1973.

Quanto maior fica o fluxo de produtos, mais aumenta a repetição de embarques e transportes para clientes ou de fornecedores. Com isso, as empresas começaram a estabelecer indicadores de desempenho para poderem mensurar e controlar o fluxo e eficiência de seus canais logísticos. Os indicadores logísticos são voltados para a mensuração do Nível de Serviço, que, conforme Ballou (1993:73), é a “qualidade com que o fluxo de bens e serviços é gerenciado”.

Esses indicadores de Nível de Serviço servem para o controle, suportando a tomada de decisões em um ambiente de busca de melhores serviços aos clientes. Existem alguns indicadores que podem ser levantados como indicadores logísticos, conforme pode ser observado na Figura 4.

<b>Perspectiva</b>	<b>Métricas</b>	<b>Medida</b>
Consistência da Cadeia de Suprimentos	Entrega no tempo certo	Percentual
	Tempo para faturamento	Dias
	Taxa de acerto	Percentual
	Acuracidade da ordem	Percentual
Flexibilidade e grau de resposta	Tempo de resposta da cadeia de suprimento	Dias
	Flexibilidade da produção	Dias
Despesas	Custo de gerência da cadeia de suprimento	Percentual
	Custo de garantia como percentual da venda	Percentual
	Valor adicionado por empregado	Dólares
Ativos / utilização	Inventário total por dia de suprimento	Dias
	Tempo de ciclo de caixa	Dias
	Giro de estoques	Vezes de giro

**Figura 4 – Modelo de referência de operações da cadeia de suprimento – Nível 1**

Fonte: Smich-Levi (2000:210).

Os indicadores estabelecidos são derivados da visão financeira. Smich-Levi (2000:208) pontua como “perspectivas”, o que aponta para uma necessidade de observar o serviço logístico sob diferentes pontos de vista, ou seja, apenas uma das perspectivas não dará visão suficiente para tomadas de decisões sobre a logística. Também podem existir indicadores de nível dois, que são vinculados a satisfação do consumidor, apontando medidas de como este se sente com relação ao serviço logístico prestado, diretamente nos pontos de venda.

Como observado, pelas diferentes abordagens registradas, os diversos indicadores de desempenho discutidos são relevantes para o acompanhamento da estratégia organizacional. Hammer (2001:131) ressalta que as medições devem ser transformadas “em parte da gestão e não da contabilidade”. Assim, estabelece que as medições devem ser voltadas para os objetivos almejados pelos clientes com relação à empresa. O desejo dos clientes é que deve ser atendido. As formas de atender ao desejo do cliente é que são os objetos de mensuração. Assim, a partir de uma mensuração correta, é que se podem tomar ações de ajuste na execução estratégica, com o uso de um foco claro na busca da satisfação dos desejos do cliente.

### 2.2.7 *Tableaux de Bord de Gestion* (Painel de Controle da Gestão)

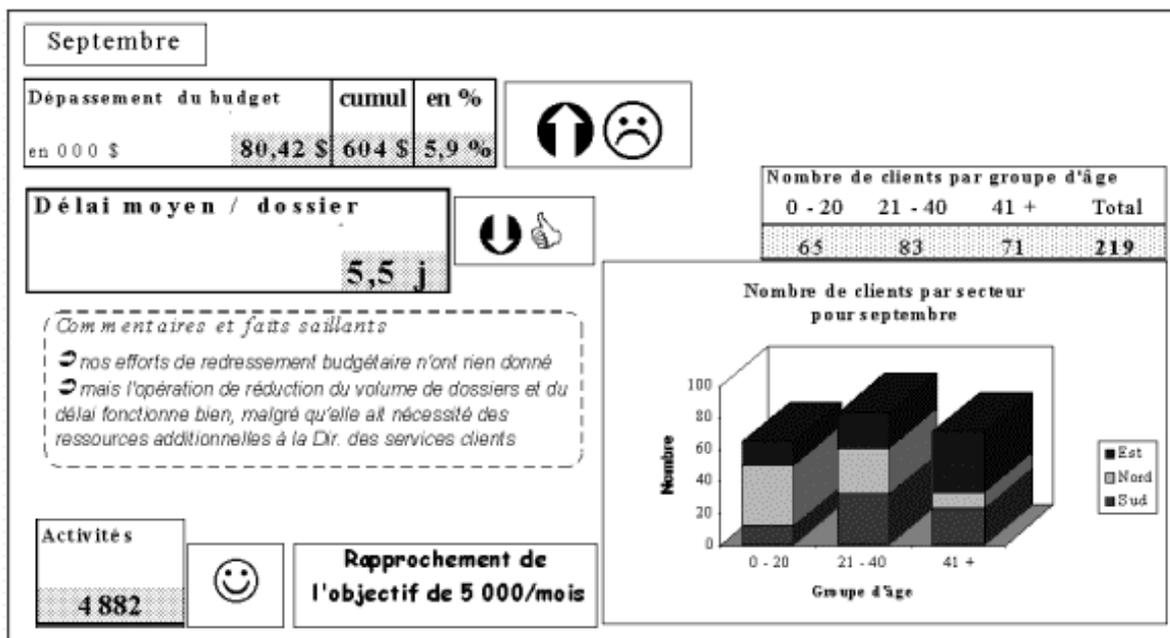
Os *Tableaux de Bord de Gestion* (TBG), termo francês que significa Quadro de Comando ou Painel de Controle da Gestão, é uma visão que busca a delimitação dos principais indicadores existentes na organização. A idéia consiste em criar um painel de indicadores que sejam a chave do sucesso organizacional. Foi criado na França no início do Século XX, por engenheiros de produção. Para Kaplan e Norton (1992), estes indicadores são diferentes do *balanced scorecard*, pois o BSC contempla não só o painel de controle, mas também toda a estrutura de uma simulação de vôo, com uma complexidade bem maior.

O TBG é bastante utilizado na França, Canadá e Espanha. Os espanhóis, por exemplo, diferenciam o TBG do BSC, chamando-os respectivamente de *Cuadro de Mando* e *Cuadro de Mando Integrado*. Voyer (2002), pesquisador da Universidade de Québec, compara o TBG a jornais e automóveis:

Um jornal, em sua primeira página, possui manchetes, sumários, sinopses, pictogramas e resumos, com indicativos de páginas. Posteriormente, nas seções, em cada página interna (esportes, por exemplo), além do respectivo título e manchete, o conteúdo está agrupado por grandes títulos, separados por planilhas, gráficos, análises e comentários sobre verbetes, permitindo que a leitura passe da página inicial para as seções detalhadas segundo os interesses dos leitores. Assim, também é o *Tableaux de Bord*. Há um cuidado com o espaço visual, a utilização dos textos, das tabelas, dos gráficos, pictogramas e imagens.

Nos veículos, os mostradores de seu painel são formados por relógios, marcadores, setas luminosas, que permitem, em tempo real, que seu condutor acompanhe num simples golpe de vista no painel, o funcionamento do veículo, de maneira simples o resultado de situações complexas do carro. Assim é o *Tableaux de Bord*, através de seus quadros, gráficos, planilhas e textos, oferece ao gestor informações de como estão seus negócios.

A Figura 5 apresenta um exemplo de uma página de síntese do TBG, onde pode ser observada a situação geral de uma companhia no mês de setembro. É possível notar a forma pictórica e simples que é buscada na representação.



**Figura 5 – Página síntese do *Tableaux de Bord de Gestion***

Fonte: Voyer (2002).

Pode ser observado na figura um resumo dos resultados, no formato do TBG. O mês de setembro, exemplificado, é mostrado com seus desempenhos, alguns positivos e outros negativos, conforme o indicador envolvido. A sinalização é rapidamente compreendida, uma vez que as simbologias utilizadas são de fácil entendimento.

É ressaltado por Voyer (2002), que o TBG é um retrato da situação da empresa, não substituindo o bom senso do gerente, não fazendo diagnóstico e não tomando a decisão. Assim, aprofundamentos de análise devem ser feitos pelo gestor, a partir dos indicadores disponíveis com o uso da ferramenta.

Para Maluche (2000), o “quadro de controle é uma ferramenta que sinaliza aos gestores a situação global da empresa nas diversas áreas”. Este quadro apresenta um resumo de informações gerenciais obtidas a partir dos indicadores de desempenho, orçamentos e previsões, vindos de todas as áreas da empresa. O quadro de controle pode ser visualizado em um monitor de computador ou em relatórios impressos. A simplicidade do quadro de controle permite que diferentes perspectivas sejam usadas. Assim, tanto se pode usar uma ou mais perspectivas financeiras, ou, caso se queira, até um formato semelhante ao do *Balanced Scorecard*.

### 2.2.8 Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* é um modelo que busca equilibrar diferentes perspectivas para uma avaliação do desempenho empresarial. A finalidade apresentada por seus mentores, Robert S. Kaplan e David P. Norton, é atingir o objetivo de transformar estratégias da empresa em efetivas ações para o negócio, baseando-se em aspectos ou perspectivas financeira, processos internos, clientes e aprendizado & crescimento.

A utilidade do *Balanced Scorecard* é vinculada à operacionalização da estratégia. As decisões estratégicas indicam um caminho e como este será percorrido para se chegar a um posicionamento futuro. As decisões estratégicas necessitam ser gerenciadas, pois de outra forma serão simplesmente esquecidas. O esquecimento acontece em consequência, por exemplo, das opções estratégicas serem revistas em grandes intervalos de tempo. Um intervalo de tempo significativo pode naturalmente fazer com que o gerente esqueça do que realmente é estratégia, ou pior, crie uma estratégia pessoal para sua atividade que seja desvinculada (e por vezes não aderente) da estratégia corporativa.

Assim, caso as estratégias sejam acompanhadas e monitoradas, a possibilidade da organização ter uma atuação condizente com sua estratégia é maior, pois a sua equipe tende a não perder o foco no que foi estabelecido estrategicamente.

Para Mintzberg (2001), o gerente passa a maior parte de seu tempo tratando de ações e decisões imediatas. Em suas pesquisas, chega a observar que os gerentes tomam decisões a partir de informações vagas. Já que estas decisões acontecem com este nível de informação impreciso e por vezes desconexo, a preocupação deve ser em alinhar a tomada de decisão com a estratégia da empresa, pois a conexão deve estar sempre presente na mente do tomador de decisão, ou seja, do gerente.

A sobrecarga de informações que as pessoas estão expostas no cotidiano é um fato. As pessoas hoje têm que responder e-mails, atender a telefones fixos, telefones celulares, buscar informações, responder a clientes e tantas atividades ao longo do dia que é necessário que exista uma ferramenta para captar a atenção e manter a estratégia necessária na mente das pessoas, de tal forma que cada ação ao longo do dia esteja preferencialmente aliada à estratégia da empresa.

Para Simons (1995), em termos cognitivos, a capacidade dos indivíduos processarem informações é limitada. Já que o limite existe, um caminho pode ser a criação de sistemas de acompanhamento da estratégia de uma forma constante e interativa, buscando o controle como a peça central da formação da estratégia, pois o resultado da estratégia vem de sua implementação.

Desta forma, a utilidade do BSC é manter sempre o dia-a-dia dos gerentes conectados diretamente à estratégia empresarial. Esta conexão se dará através da visualização dos indicadores de desempenho sobre o comportamento de cada área e de cada ponto relevante na estratégia escolhida pela organização.

### 2.3 O CUSTEIO POR ABSORÇÃO COMO SUPORTE À AVALIAÇÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA DA EMPRESA

O lucro é o resultado que se tira em uma transação comercial. Em uma empresa, o lucro pode ser apurado ao fim de cada período, podendo ser considerado um importante indicador do desempenho de toda a organização. A apuração do lucro pode ser realizada através de cálculos contábeis ou através de diferentes metodologias de apuração do lucro, duas das quais estão demonstradas na Figura 6.

<b>CUSTEIO POR ABSORÇÃO</b>	<b>CUSTEIO DIRETO</b>
Vendas	Vendas
- Deduções de vendas	- Custo Variável do Produto Vendido
- Custo do Produto Vendido	
= Lucro Bruto	= Margem Bruta
- Despesas de Distribuição	- Despesas Variáveis
- Despesas Financeiras	= Margem Líquida
- Despesas Administrativas	- Custos e Despesas Fixas
= Lucro antes de Imposto de Renda.	= Lucro antes de Imposto de Renda

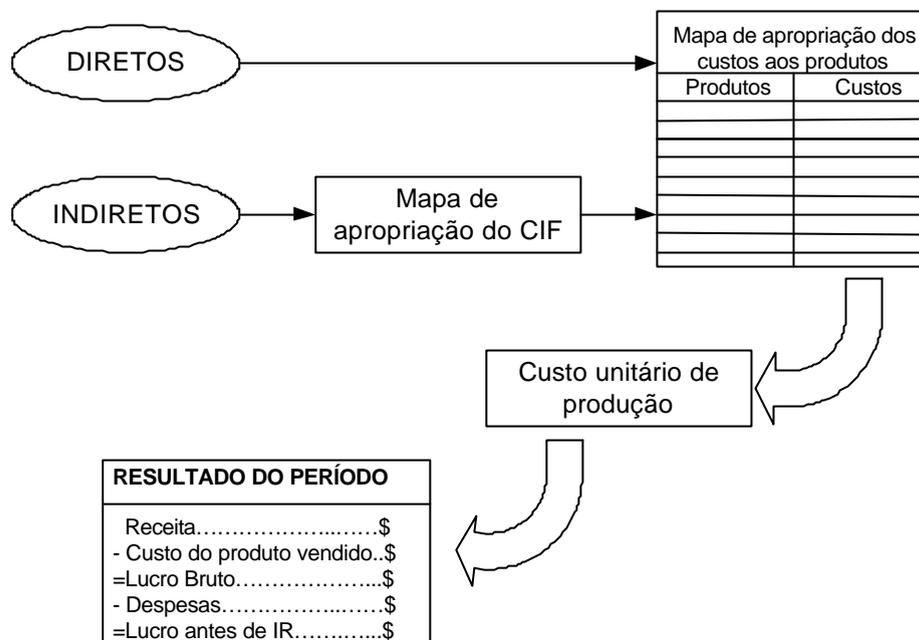
**Figura 6 – Metodologias de custeio para apuração do Lucro**

Fonte: Adaptado de Souza (2001:3).

Cada empresa opta por um método de custeio, conforme sua evolução histórica, posicionamento no ciclo de vida e informações disponíveis. Neste trabalho, a opção do método de custeio para o sistema de avaliação de desempenho em questão é o custeio por absorção, em função de o estudo ser realizado em uma empresa industrial e do

mesmo ser largamente utilizado em indústrias, conforme noticiado pelo Estado de São Paulo (Custeio, 2001), o que o torna válido para realização de estudos similares.

O custeio por absorção utiliza uma lógica, apresentada na Figura 7.



**Figura 7 – Lógica de apropriação dos custos no custeio por absorção**

Fonte: Adaptado de Souza (2001:21).

Como pode ser observado, o custo indireto é rateado e somado aos custos diretos de fabricação. Assim é obtido o custo unitário de produção que será subtraído da receita, obtendo-se o lucro bruto. A partir deste, subtrai-se a despesa, chegando-se ao lucro antes do imposto de renda.

Para Leone (1977:525), o cálculo do preço de venda a partir do custeio por absorção leva em conta “o custo de produção mais uma parcela dos custos da administração e de vendas e mais uma parte considerada como o lucro a ser obtido.”

Uma pesquisa realizada por Guerreiro, Catelli e Santos (2001), demonstrando uma análise crítica da variação mista, constrói um estudo empírico através de 133 questionários para empresas com faturamento acima de US\$ 100 milhões, a partir do banco de dados da FIPECAFI, relativo a um estudo das maiores empresas brasileiras. De 36 empresas que responderam, pode ser evidenciado o uso dos diferentes métodos de custeio.

Diferentes setores compuseram a pesquisa. Em síntese, as respostas agruparam-se nos seguintes setores: automotivo (30%), confecção e têxteis (19%), eletroeletrônico (16%), mecânico (16%), higiene, limpeza e cosméticos (11%) e outros (8%). Como resultado, Guerreiro, Catelli e Santos (2001) identificaram que 83,3% das empresas utilizam o método de custeio por absorção, 11,1% das empresas utilizam o método direto/variável, enquanto que o restante das empresas utiliza outro método de custeio.

É relevante observar que a grande maioria do universo pesquisado de empresas (83,3%), conforme perfil já descrito, utiliza o método de custeio por absorção. Esse resultado leva a conclusão que o método de custeio por absorção, pelo menos no perfil pesquisado, é o método mais comumente adotado, o que pode reforçar uma idéia de que para o acompanhamento da gestão destas empresas esteja sendo eficaz.

A forma de execução do custeio por absorção utiliza uma lógica que realiza um rateio dos custos indiretos de fabricação e os apropria aos custos de produção. Para Neves e Viceconti (1998:33), o custeio por absorção “é um processo de apuração de custos, cujo objetivo é ratear todos os seus elementos (fixos ou variáveis) em cada fase da produção.” Assim, um custo é absorvido quando for atribuído a um produto ou unidade de produção, até que o valor aplicado seja absorvido pelo custo dos produtos vendidos ou pelos estoques finais.

A execução das atividades de controle é usualmente suportada pelos sistemas de informação. Complementarmente, a tecnologia da informação tem se mostrado uma ferramenta de grande valia para executar estes sistemas de informação nas empresas.

## 2.4 A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO PARA ALAVANCAR A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Uma empresa é uma sociedade organizada para a exploração comercial de uma atividade. Esta organização implica no desenvolvimento de diferentes atividades, realizadas de maneira interdependente e voltada a um determinado propósito, podendo então ser considerada um sistema.

Pela teoria dos sistemas, a empresa é considerada um sistema aberto, que está, de uma forma constante, a interagir com o mundo externo. Uma empresa é composta

sucessivamente de subsistemas e um deles é o subsistema de informações, que tem o objetivo de ser uma espécie de “sistema nervoso”, conduzindo informações por toda a estrutura da empresa.

A Tecnologia da Informação, usualmente chamada de TI, é um campo da informática que lida com a mecanização, normalmente de forma eletrônica, das atividades vinculadas aos sistemas de informação.

Ultimamente a TI tem se difundido de maneira bastante significativa em todas as áreas de atuação das empresas. É comum, em todas as empresas, a presença de microcomputadores para executar tarefas de processamento e manipulação de informações, que, anteriormente, eram realizadas de maneira artesanal.

Tal difusão foi iniciada com o advento dos microcomputadores, em especial com o chamado “padrão PC”, desenvolvido pela IBM e lançado em agosto de 1981. O uso de aplicações gráficas, desenvolvidas inicialmente pelas empresas Xerox e Apple, posteriormente difundidas em grandes volumes pela Microsoft, permitiram que as pessoas que usam computadores tivessem uma comunicação mais fácil e intuitiva para a sua operação.

Atualmente, as ferramentas de TI incluem soluções de sistemas de informações implementadas através de sistemas de gestão empresarial (chamados de ERP – *Enterprise Resource Planning*), que constituem ferramentas essenciais para o funcionamento de médias e grandes empresas. Por trás dos ERP’s, existe um aparato tecnológico bastante diverso, que inclui soluções de sistemas operacionais, bancos de dados e outras ferramentas de manipulação de informações, em qualquer formato ou meio necessário.

Os ERP’s têm em sua estrutura soluções de sistemas de apoio à decisão, chamados de SAD. Para Inmon (1997:1-31), os sistemas de apoio à decisão foram desenvolvidos a partir dos anos 60, seguindo a cronologia apresentada na Figura 8.

Ano	Tecnologia
1960	Arquivos mestres
	Relatórios
1965	Muitos arquivos mestres
	Complexidade de desenvolvimento e manutenção
	Problemas de sincronização de dados e hardware
1970	Sistemas Gerenciadores de Banco de Dados (SGBD)
	Busca de uma única fonte de dados para todo o processamento
	Processamento de transações off-line
1975	Processamento de transações on-line para acesso aos SGBD's
1980	Padrão IBM PC
	Tecnologias de linguagens de quarta geração
	Sistemas de informações gerenciais (SIG)
	Sistemas de Apoio a Decisão (SAD)
	Processamento de transações
1990 ~ 2000	Internet, intranet
	Sistemas de gestão empresarial (ERP)
	Armazéns de dados ( <i>data warehouses</i> ou DW)

**Figura 8 – Evolução dos Sistemas de Apoio a Decisão**

Fonte: Adaptação do autor.

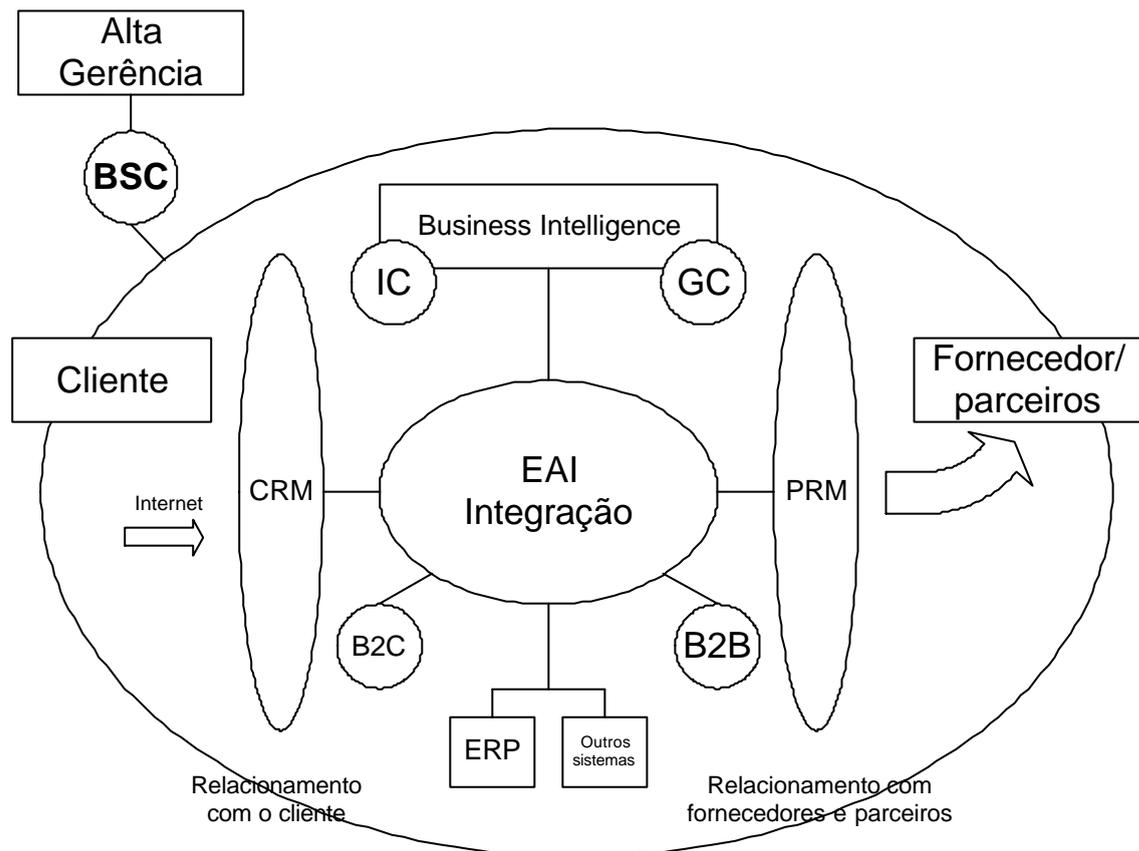
Como visto, a avaliação de desempenho nas empresas demanda a possibilidade de grandes manipulações de massas de dados, na busca de informações significativas para suporte ao apoio da tomada de decisão por parte dos gestores de negócio.

Desenvolver sistemas contábeis, sistemas de custos, TBG ou BSC, sem, pelo menos, um firme apoio das ferramentas de TI é algo inimaginável nos dias de hoje, em função da pouca eficiência da atividade caso ela seja desenvolvida de uma forma artesanal. Pode ser dito que o mundo cotidiano é tão complexo, que não são mais encontradas soluções simples para problemas e a quantidade de variáveis envolvidas na consecução de qualquer tarefa que resulte em uma tomada de decisão, tende a ser muito grande.

Por outro lado, todo o trabalho de seleção de informações deve ser cuidadoso, de uma forma tal, que seja apresentado de uma maneira simples, para se evitar o problema de excesso de informações. Para Trout e Rivkin (1999:19), a complexidade empresarial é alimentada pela quantidade cada vez maior de informações que vêm sendo canalizada e distribuída de diversas formas. Salientam ainda que é imperativa a necessidade de

simplificação das informações, para uma melhor tomada de decisão e compreensão do que se passa nas organizações e no mundo.

Barbieri (2001:17) comenta que existe uma revolução dos dados, informações e conhecimento nas empresas. Esta visão pode ser observada na Figura 9, onde são ressaltadas as diversas áreas vinculadas aos relacionamentos em uma empresa. Denomina este conceito de Gerência de Relacionamento da Empresa (ERM).



**Figura 9 – Visão geral da arquitetura ERM-Enterprise Relationship Management**

Fonte: Adaptada de Barbieri (2001:17).

O ERM é separado em dois grandes blocos, que são vinculados ao relacionamento com os clientes e relacionamento com os fornecedores. Pelo modelo, o relacionamento da empresa com o cliente, realiza-se através de soluções de sistema de informações, chamada de CRM (do termo em inglês *Customer Relationship Management*). A atividade de gerência da relação empresa com fornecedores, é

realizada através da solução de sistema de informações PRM (*Partner Relationship Management*).

A EAI (*Enterprise Application Integration*) se posiciona como uma ferramenta que integra a frente de relacionamentos da empresa (cliente) com a retaguarda (fornecedores). Esta aplicação vincula toda a estrutura de sistema de informação da organização, incluindo os sistemas legados (outros sistemas) e o ERP.

A partir do núcleo central da EAI, surgem as soluções de BI, ancoradas pela gestão do conhecimento (GC) e pela inteligência competitiva (IC). Como resultado deste conjunto de soluções, pela visão do autor em questão, são gerados os indicadores de desempenho, a partir do BSC e encaminhados à alta gerência da organização.

A quantidade de soluções tecnológicas apontadas dá a impressão de um sistema grande, caro e complexo. Contudo, esta implementação pode ser realizada por uma estrutura pequena de empresa, por mais que não seja implementada toda a solução em questão, como se fossem ferramentas completas de TI, com uma grande infra-estrutura.

O processo da avaliação de desempenho, como visto, pode ser conduzido através de diferentes modos de observação, de tal forma que cada um dos modelos estudados compõe um diferente prisma de visão do que acontece em uma empresa. Neste sentido, o custeio por absorção e a tecnologia da informação passam a compor um quadro de suporte à avaliação do desempenho empresarial.

Dentre as ferramentas estudadas, o *balanced scorecard* busca equilibrar quatro visões distintas, que seus mentores chamam de perspectivas e pode, desta forma, compor um alicerce para um sistema de avaliação do desempenho empresarial.

### 3 FUNDAMENTOS DO *BALANCED SCORECARD*

*“O homem está sempre disposto a negar  
tudo aquilo que não compreende.”*  
Pascal

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um modelo que foi desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton. A origem se deu em 1990, quando o Instituto Nolan Norton, ligado a KPMG, realizou um estudo de um ano entre diversas empresas, buscando uma nova forma para a mensuração de desempenho nas organizações do futuro, em função da crença de que os métodos vigentes estavam se tornando obsoletos.

O primeiro artigo de Robert Kaplan e David Norton sobre o tema foi publicado na revista *Harvard Business Review*, do bimestre janeiro-fevereiro de 1992, com o título *“The Balanced Scorecard: measures that drive performance”* (Kaplan e Norton, 1992).

O BSC surge com o objetivo de resolver os problemas que existem em se ter uma única visão, ou perspectiva como preferem os autores, na condução das tomadas de decisão em uma organização, contrapondo a contabilidade tradicional, que usa uma linha exclusivamente financeira. Esta visão é amparada como uma evolução do conceito do *Tableaux de Bord*, que anteviu a necessidade de observar empresa não só através da perspectiva financeira.

Ao longo deste texto é mantido o nome *Balanced Scorecard*, original em inglês. Sob o aspecto étimo, *Scorecard* significa um cartão utilizado para marcar pontos em um jogo (Webster, 1993:913). Este cartão pode ser também utilizado para anotar demais estatísticas, atitude habitual dos norte-americanos, que se baseiam muito em estatísticas nas atividades esportivas. A idéia do *Balanced* é vinculada em analisar de maneira equilibrada as estatísticas dos jogadores. Por exemplo, em uma partida de basquete, o jogador não pode ser apenas o cestinha, mas tem também que fazer assistências, bloqueios, rebotes etc.

Assim, um cartão de pontos balanceado, constrói a idéia de fazer a estratégia de uma empresa parecer com um jogo. Quem tem motivação em atividades ligadas à estratégia, e já praticou esporte, pode perceber que esta linha de ação assemelha-se em muito ao que se faz em campeonatos esportivos.

A forma como uma empresa caminha para criar valor vem mudando ao longo do tempo. A Nova Economia, onde a detenção de conhecimento ou capacidade de inovação está sendo mais importante que os meios de produção ou o capital, conforme registrado por Schumpeter (1961), está a buscar pontos de vista diferentes para a medição de valor, pois não só mais as finanças são importantes, nem os indicadores apontados tradicionalmente. Devem ser encontradas visões diferentes que permitam a criação efetiva de valor para o acionista e para a sociedade.

Para Norton (2001), o BSC resolve a questão da avaliação da contribuição dos ativos intangíveis fundamentais na Era do Conhecimento, possibilitando, desta forma, a criação de valor através da estratégia da organização. Contudo, esta visão ainda não está completamente aceita, uma vez que a mensuração dos ativos intangíveis é uma questão ainda não solucionada por completo. Assim, o BSC pode vir a se tornar uma boa ferramenta para tal, o que ainda depende de experimentação e validação.

Em outro texto, Kaplan e Norton (2000) apontam a necessidade de as organizações entenderem as estratégias para poderem seguir. Este entendimento pode passar pela necessidade até de demonstrá-los em forma de mapas, se for necessário. Assim, o papel do BSC é buscar uma maneira de transformar o plano estratégico da organização em ação efetiva, mensurando e avaliando os resultados obtidos pela estratégia selecionada a partir de diferentes perspectivas.

O acompanhamento da execução da estratégia, realizado pelo BSC, através de indicadores de desempenho, se realiza com o uso de perspectivas determinadas a partir do planejamento estratégico elaborado para a organização em análise.

### 3.1 ENTENDENDO O BSC

O BSC pressupõe, de acordo com Kaplan e Norton (2000b:11-14), a criação de uma “organização orientada para a estratégia”. Assim, a idéia do BSC é uma derivada da idéia da estratégia empresarial, onde o quadro de indicadores de desempenho estabelecido deve contemplar o alcance das estratégias definidas para a organização.

Para Kaplan e Norton (2000b:20-28), existem cinco princípios que devem ser usados por organizações que estejam verdadeiramente orientadas para a estratégia. Os

resultados do uso da ferramenta são sempre um bom ajuste entre o trabalho das pessoas e o objetivo estratégico definido. Os princípios são: traduzir a estratégia em termos operacionais, aliar a organização à estratégia, transformar a estratégia em tarefa de todos, converter a estratégia em processo contínuo e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

*Princípio 1: Traduzir a estratégia em termos operacionais*

O *Scorecard* é utilizado para comunicar a estratégia de uma forma diferente das maneiras anteriormente utilizadas. As pessoas não conseguem implementar a estratégia se não conseguirem descrevê-las. Esta descrição em termos operacionais é uma forma diferente de realizar um objetivo estratégico definido. Por exemplo, empresas distintas podem ter o objetivo de crescer 20% em um ano, mas a maneira como cada uma vai executar esta estratégia será completamente peculiar às suas formas de atuação.

*Princípio 2: Aliar a organização à estratégia*

A comunicação é um problema dentro das organizações. Fazer propagar nos diversos níveis hierárquicos, com suas peculiares diferenças de visões, é um princípio necessário para que sejam alcançados os objetivos estratégicos. Se as pessoas da organização estiverem realmente comprometidas com a realização da proposta estratégica, então o resultado será ações voltadas para os pontos apontados como prioritários dentro dos *Scorecards* de suas respectivas áreas.

*Princípio 3: Transformar a estratégia em tarefa de todos*

O presidente de uma companhia não tem capacidade de executar sozinho uma estratégia. Para isso ele precisa da atuação de toda a empresa, em forma de equipe, de maneira que a soma do trabalho de todos permita uma realização significativa para a consecução dos objetivos. A comunicação deve ser clara e fluir de cima para baixo, ou seja, do nível estratégico para o nível operacional.

*Princípio 4: Converter a estratégia em processo contínuo*

Para muitas organizações a estratégia é desenvolvida em torno do orçamento e do plano operacional. Segundo Kaplan e Norton (2000b:24), 85% das equipes gerenciais passam menos que uma hora por mês discutindo estratégias, o que justifica o fato de estratégias não serem implementadas, pois afinal elas sequer constam nas agendas dos executivos.

Entendem que, transformar a estratégia em um processo contínuo, implica em três ações preliminares. A primeira busca conectar a estratégia ao processo orçamentário, a segunda enfatiza reuniões gerenciais simples e, por último, o processo de aprendizado e adaptação da estratégia.

A idéia de processo contínuo, lembra a melhoria contínua definida no Kaizen por Imai (1992), em que é defendido o reconhecimento da existência de um problema para que os envolvidos efetivamente se preocupem em melhorar o processo em uma busca contínua por melhorias incrementais e soluções mais interessantes para uma determinada atividade. Assim, a atividade, com melhoria contínua, passa a compor a estratégia.

#### *Princípio 5: Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva*

Os princípios anteriores estavam voltados para ferramentas, que sozinhas são insuficientes para criar uma organização focada na estratégia. Um programa de BSC bem-sucedido não deve ter como ponto de partida um processo de mensuração, mas sim como um processo de mudança. A mudança se dará, ao longo do tempo, para uma nova postura gerencial, onde passe a existir um sistema gerencial estratégico ou, como aponta Drucker (1999), a estratégia converte a teoria do negócio em desempenho empresarial através das gerências.

Esses princípios evidenciam que o objetivo principal do BSC é transformar a estratégia em realidade, executar a estratégia organizacional. Os indicadores de desempenho estabelecidos não visam apenas olhar para o passado, mas olhar para o presente e permitir a adequação das atividades, a cada momento de sua operacionalização.

## 3.2 PERSPECTIVAS DO BSC

A finalidade da estratégia empresarial, conforme Oliveira (1991:26), é “estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa”. Esta conceituação vincula o posicionamento da empresa em relação à construção de seu futuro, com a seleção dos caminhos e forma de percorrê-los.

O BSC é estruturado a partir de um balanceamento entre diferentes pontos de vista da observação da implementação da estratégia. Esta abordagem usa o princípio de analisar os problemas com uma visão multidimensional, a partir de diferentes ângulos ou perspectivas.

As perspectivas do BSC são divididas em perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva interna e perspectiva de aprendizado e crescimento. Cada uma destas perspectivas busca um referencial relevante para uma forma de implementar o desenvolvimento da estratégia na organização em questão. Este caminho escolhido para implementar o BSC é amparado pela visão sistêmica, a qual indica que tudo está interligado em uma teia de relações, conectando a empresa ao meio-ambiente no qual está inserida.

A seguir, são detalhadas as perspectivas determinadas pelo BSC para encaminhar a ação estratégica, ou seja, monitorar como o que foi definido na estratégia empresarial está sendo realizado.

### 3.2.1 Perspectiva financeira

Para Kaplan e Norton (1997:49), a “elaboração do BSC deve ser um incentivo para que as unidades de negócios vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa”. Os objetivos financeiros serão os focos das demais perspectivas, pois temas financeiros como redução de custos, aumento de receitas ou um melhor uso dos ativos, podem ser derivados de outras perspectivas de um BSC.

Os objetivos financeiros têm uma importância de vinculação com os demais, em função da necessidade que as empresas possuem de tornar rentáveis financeiramente suas operações. Esta necessidade existe em função da escassez de recursos e da

necessidade do lucro empresarial. Kassai *et al.* (2000) citam que o lucro empresarial é necessário para que a empresa possa garantir a sua continuidade e seu período de vida deve ser, a princípio, muito maior que o de seu dono, desejavelmente *ad eternum*.

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia deve estar vinculada ao “estágio de operações”, que divide em negócios de corrente ascendente, corrente média e corrente descendente, que são vinculados ao tipo de negócio envolvido e não necessariamente com a maturidade do mesmo.

Nos negócios de corrente ascendente, o fluxo de produtos tende a ser divergente do material básico e necessitam de grande investimento de capital e estão voltados à procura de diferenciais em baixo custo do que grandes margens de lucro. Negócios de corrente média recebem diversas entradas e têm saídas também diversas e são classificadas como sendo indústrias secundárias. Os negócios de corrente descendente são exemplificados por lojas de departamento que recebem entradas de diversas indústrias e geram saídas, sem transformação, para uma convergência similar de clientes.

Em função da esperada longevidade das empresas, as necessidades de mensuração e avaliação são diferentes a cada momento de sua existência. Assim, uma empresa iniciante terá medidas diferentes de uma empresa centenária. Em sua análise, Kaplan e Norton (1997:50) dividem as fases (ou ciclo de vida) em crescimento, sustentação e colheita.

Uma empresa em fase de crescimento tem que trabalhar os produtos e serviços que têm potencial, o que pode implicar no uso de recursos consideráveis, a fim de construir uma estrutura adequada à realização da transformação de suas capacidades operacionais, o que pode fazer com que empresas nesta fase operem com fluxos de caixa negativo, taxas baixas de retorno sobre o capital investido ou captação de recursos a juros mais altos, em função dos riscos envolvidos. Nesta fase, o principal objetivo da empresa é aumentar a sua carteira de clientes, com conseqüente aumento da receita.

Uma empresa ou unidade de negócio em fase de sustentação já se preocupa com taxas de retorno de investimento, de tal forma que maximizem o esforço financeiro realizado. O fluxo de caixa deve apresentar resultado positivo e não se admite que a empresa pague juros altos na captação de recursos, uma vez que sua operação já não

implica em grandes riscos para o credor. O objetivo da empresa nesta fase é avaliar o desempenho de suas unidades.

A fase de maturidade é atingida quando a empresa toma a decisão de colher o resultado do que foi realizado nas duas fases anteriores. Nesta etapa não são mais necessários investimentos significativos. Os objetivos financeiros estão vinculados à diminuição da necessidade de capital giro.

Existem outras diferentes abordagens para o ciclo de vida de uma organização, que apresentam divisões diversas para as etapas. Borinelli (1998:28) elucida este tema, ao construir um resumo, que é apresentado na Figura 10. Quando necessário, para este trabalho, a opção é usar a abordagem de ciclo de vida estabelecida por Kaplan e Norton (1997).

MODELO	AUTORES	PERÍODO	ETAPAS/FASES/ESTÁGIOS
Modelo Funcional	M. Scott e R. Bruce	1987	1. Início 2. Sobrevivência 3. Crescimento 4. Expansão 5. Maturidade
Estágios de Desenvolvimento	Luiz Kaufmann	1990	1. Nascimento 2. Crescimento 3. Maturação e Institucionalização 4. Renovação
Modelo Gerencial	J. Mount, J. Zinger e G. R. Forsyth	1993	1. Empresa operada pelo dono 2. Transição para uma empresa administrada pelo dono 3. Empresa administrada pelo dono 4. Transição para uma administração profissional 5. Administração profissional
Estágios de Crescimento	Ichak Adizes	1993	1. Namoro 2. Infância 3. Toca – toca 4. Adolescência 5. Plenitude
Processo Empresarial	P. Reynolds, D. J. Storey e P. Westthead	1994	1. Concepção 2. Gestação e Nascimento 3. Infância e Crescimento
Desenvolvimento Organizacional	Antônio Carlos F. Marques	1994	1. Estágio conceptual 2. Estágio organizativo 3. Estágio produtivo 4. Estágio caçador 5. Estágio administrativo 6. Estágio normativo 7. Estágio participativo 8. Estágio adaptativo 9. Estágio inovativo

**Figura 10 – Modelos de Ciclo de Vida Organizacional**

Fonte: Adaptado de Borinelli (1998:28).

Os objetivos em cada uma das fases apresentadas têm abordagens distintas, o que fará com que os *Scorecards* tenham formatações diferentes, conforme a empresa em que se fará a implementação. Para isso é necessário um entendimento muito claro da área financeira da empresa.

Uma empresa que passe por um ciclo de mudanças muito aceleradas, com a necessidade de constante inovação terá uma abordagem também diferente. Para Deza (1995:181), uma empresa, na qual os produtos serão substituídos por um processo de inovação, estará mais interessada no desenvolvimento de um novo produto, independentemente dos benefícios que aufera atualmente. Assim, conforme o processo de inovação em que a empresa esteja inserida, os riscos financeiros deverão ser contemplados.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), os temas financeiros se restringem a três possibilidades: crescimento e composição das receitas; redução de custos/melhoria da produtividade; e utilização dos ativos/estratégia de investimento. Independentemente da linha adotada, o foco final é se existe uma melhora nos resultados financeiros.

Os indicadores financeiros, constantes das primeiras análises de desempenho empresarial, são por vezes criticados. Segundo Kaplan e Norton (1992:129), alguns críticos dizem que um resultado financeiro ruim é apenas a consequência de uma má implementação das ações vinculadas aos fundamentos do negócio. Assim, para estes críticos, a empresa não deve navegar sob a ótica de indicadores financeiros. O contraponto a esta crítica, apresentado pelos autores, é que sistemas financeiros bem desenvolvidos fomentam a realização de programas da qualidade. Como segunda defesa, comentam, fatos ligados a expectativas de bolsa de valores, que, em uma média empresa brasileira de capital fechado, não se aplica.

Uma defesa à necessidade de indicadores financeiros, mesmo para empresas de menor porte, como no caso brasileiro, onde não há uma difusão tão grande de companhias de capital aberto, é que a melhoria operacional do funcionamento de uma empresa é uma importante contribuição, especialmente em um ambiente de incertezas econômicas. Independentemente da situação de planos econômicos, a empresa deve buscar caminhos que mantenham sua saúde financeira.

Para Kaplan e Norton (1992:129), o “BSC coloca no centro a estratégia, e não os controles”. Ora, para indicadores financeiros, então o foco é o de buscar os itens da sustentação financeira para os objetivos estratégicos estabelecidos para a organização.

Simons (2000:187) aponta que o primeiro passo para a implementação do BSC é o estabelecimento de variáveis de objetivos financeiros críticos, justificando que a perspectiva financeira “é essencial para resumir as conseqüências econômicas da implementação da estratégia”. Assim, não só para os autores do BSC, a utilização de indicadores financeiros é necessária.

Com a evolução dos sistemas de indicadores de desempenho a partir de sistemas contábeis, chega a soar estranho imaginar um sistema, vinculado com a geração de resultados, que não preveja o uso de indicadores financeiros. Torna-se natural inferir que os indicadores financeiros são indispensáveis ao processo de avaliação de desempenho, até porque o nome do jogo em empresas é o lucro financeiro. Por mais que este não seja o objetivo maior de grande parte dos negócios, ele sempre será ao menos um dos objetivos, afinal se trata de empresas com fins lucrativos.

Uma gestão financeira bem realizada deve prever não somente os lucros, mas também os riscos envolvidos para sua obtenção. Para Kaplan e Norton (1997:53), os retornos sobre o investimento devem sempre ser equilibrados com os objetivos relacionados a crescimento, lucratividade e fluxo de caixa.

Simons (2000:187) considera que os objetivos financeiros estabelecidos podem estar conectados a outros tipos de indicadores de desempenho. Considera que medidas de lucro operacional, EVA ou outros indicadores financeiros podem ser utilizados para compor a perspectiva financeira. Para Simons, a pergunta que deve ser respondida pelo *scorecard* financeiro é “como nós vemos nossos acionistas?” Assim, em uma empresa que não seja de capital aberto, a pergunta seria direcionada a seus sócios.

Em Kaplan e Norton (1992:135), já existia a visão que o BSC pode ser acompanhado de maneira sistemática e, até mesmo, diariamente. No texto, os autores comparam com sistemas da qualidade, informando que a visão financeira pode ser atualizada pelos indicadores a cada dia, assim como cartas de controle em um sistema de produção. A melhoria contínua se aplica também aos indicadores financeiros, para os

quais podem ser aplicadas novas metas a cada período de tempo, para que as pessoas fiquem constantemente motivadas a buscar melhorias.

Kaplan e Norton (1993:141), ao definirem como implementar os objetivos estratégicos, usando a perspectiva financeira, citam que os indicadores devem incluir variáveis importantes para os acionistas. A incerteza sobre o desempenho deve também ser prevista, uma vez que se faz necessário que os indicadores financeiros contemplem os riscos envolvidos.

Uma análise financeira não garante que a estratégia selecionada seja a melhor. Mesmo com um plano financeiro bem traçado, se os demais objetivos envolvidos na atividade empresarial não forem bem atendidos, a área financeira certamente irá refletir problemas, mas talvez seja tarde demais para tomar uma ação corretiva.

Para Kaplan e Norton (1997:53-64), existem temas estratégicos voltados para as idéias de crescimento, sustentação e colheita: crescimento e *mix* de receita; redução de custo/melhoria da produtividade; e utilização dos ativos/estratégia de investimento.

Alguns exemplos de indicadores financeiros estão apresentados na Figura 11, onde há um cruzamento com os possíveis estágios da empresa.

		Temas estratégicos		
		Aumento e <i>mix</i> de receita	Redução de custos/aumento de produtividade	Utilização dos ativos
Estratégia da unidade de negócios	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes	Receita/funcionário	Investimento (percentual de vendas) P&D (percentual de vendas)
	Sustentação	Fatia de clientes e contas-alvo Vendas cruzadas Percentual de receita gerado por novas aplicações Lucratividade por clientes e linhas de produtos	Custos <i>versus</i> custos dos concorrentes Taxas de redução de custos Despesas indiretas (percentual de vendas)	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) Retorno sobre o capital empregado por categoria-chave do ativo Taxas de utilização dos ativos
	Colheita	Lucratividade por clientes e linhas de produtos Percentual de clientes não-lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno Rendimento ( <i>throughput</i> )

**Figura 11 – Medição dos temas financeiros estratégicos**

Fonte: Kaplan e Norton (1997:55).

Não é indispensável que a estratégia financeira seja obrigatoriamente determinada para o longo prazo. Necessário é que os indicadores traduzam de uma maneira relevante os aspectos convenientes à identificação do atendimento da estratégia em execução, que pode ser até mesmo diária.

A perspectiva financeira chega a ser uma evolução natural do modelo contábil. Conforme comentado, esta perspectiva deve estar presente em um BSC. Contudo, somente esta visão não é suficiente para a tomada de decisão e acompanhamento da execução da estratégia. A perspectiva de como os clientes estão se relacionando com a empresa tem um peso grande em qualquer análise que objetive o acompanhamento da estratégia.

### 3.2.2 Perspectiva dos clientes

Nesta perspectiva devem ser selecionados os clientes e mercados nos quais a empresa deseja competir. A estratégia para os clientes da empresa deve ser traduzida em indicadores que acompanhem a sua implementação.

Cumprir a necessidade do cliente é uma atividade essencial a qualquer empresa. O BSC, sob este aspecto deve buscar indicadores que evidenciem os resultados (positivos ou negativos) no atendimento desta expectativa, desde que se relacionem com a estratégia estabelecida pela empresa para ir ao mercado.

Em seu primeiro artigo sobre o BSC, Kaplan e Norton (1992:121) já colocavam a pergunta essencial a esta perspectiva: “como os clientes nos vêem?” Esta pergunta é o ponto de partida para a análise por este ângulo. A observação da execução da estratégia a partir do ponto de vista do cliente é uma abordagem que tem a possibilidade de trazer resultados, uma vez que o cliente está quase sempre integrado às declarações de missão da empresa.

Para Simons (2000:188), a perspectiva do cliente “identifica o cliente e segmentos de mercado com os quais a empresa deseja competir.” Após estabelecer os segmentos de atuação da empresa (estratégia), os gerentes devem definir os focos de medidas para acompanhar a lealdade dos clientes destes segmentos.

Kaplan e Norton (1997:72) citam que existem medidas que são essenciais a esta perspectiva. Estas podem ser observadas na Figura 12.

<b>Indicador</b>	<b>Significado</b>
Participação de mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
Captação de clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
Retenção de clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
Satisfação dos clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro de uma proposta de valor.
Lucratividade dos clientes	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

**Figura 12 – A perspectiva do cliente – medidas essenciais**

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997:72).

A seleção de clientes e mercados por vezes é questionada, uma vez que nem todos os clientes são bons. Esta visão não é compartilhada por Kaplan e Norton (1997:68), que afirmam que a abordagem nesta linha “corre o risco de não atender a ninguém.”

Para Porter (1989:121-122), a empresa deve estabelecer um “valor para o comprador ou diferenciação”. Ao estabelecer este valor, a empresa, com sua cadeia de valor, pode criá-lo através da redução do custo do comprador ou elevando seu desempenho.

Por outro lado Ghemawat (2000:66) aponta a idéia de que “a posição competitiva precisa levar em conta custo relativo e diferenciação e reconhece a tensão entre ambos.” Com esta visão, as forças estabelecidas por Porter não seriam mutuamente excludentes. Uma empresa pode ter ambas as abordagens como estratégia de negócio.

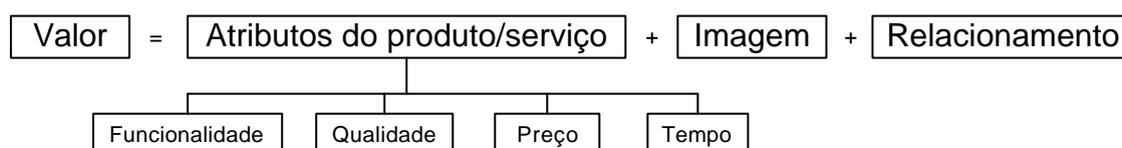
A redução do custo estabelece um caminho que pode ser atingido pelo concorrente, em função de ajustes em seus custos. A abordagem de aumento da diferenciação é um encaminhamento que pode estabelecer um diferencial real, desde que seja reconhecido como um valor por parte do cliente.

A respeito do posicionamento da empresa com relação aos seus diferenciais, Kotler (1999:78) se posiciona defendendo a idéia de desenvolver uma proposta de valor para o produto, classificando a diferenciação em posicionamentos, que devem ser

escolhidos como um “único benefício principal”. Opina que os posicionamentos possíveis são a melhor qualidade, o melhor desempenho, a maior confiabilidade, a maior durabilidade, a maior segurança, a maior velocidade, o melhor valor pelo preço pago, o menor preço, o maior prestígio, o melhor estilo ou projeto, a maior facilidade de uso ou a maior conveniência.

O BSC pode, por exemplo, encaminhar-se através da visão de Porter, Ghemawat ou Kotler, para mensurar a consecução dos objetivos estratégicos determinados. A busca de indicadores de desempenho que cumpram este papel em qualquer das visões é o passo seguinte após a opção estratégica estabelecida.

Kaplan e Norton (1997:77) ampliam também suas visões para a idéia da proposição de valor, a exemplo dos outros autores citados. Classificam a proposição de valor como sendo atributos dos produtos/serviços, relacionamento com os clientes e, por último, imagem e reputação, conforme pode ser observado na Figura 13.



**Figura 13 – Proposta de valor para produtos/serviços**

Fonte: Adaptada de Kaplan e Norton (1997:79).

Atributos de produtos e serviços se relacionam com preço, funcionalidade e qualidade. Estes três aspectos posicionarão o produto com relação ao seu público alvo, configurando parte do valor percebido pelo cliente.

O sentido de imagem é relacionado com a reputação do produto ou serviço, indicando como o consumidor percebe a mesma.

A respeito do relacionamento com os clientes, esta dimensão refere-se à entrega do produto ou execução do serviço. Incluem-se aqui percepções complementares ao valor, como tempo de execução de um serviço ou conforto para realização da compra.

Nesta linha de proposição de valor, Kaplan e Norton (1997:79) recomendam que as medidas estejam ligadas à medidas estratégicas e medidas dos clientes. As medidas estratégicas direcionam para os índices de falhas e o tempo de processamento de solicitações. Com relação às medidas essenciais dos clientes, apontam como sendo a

pesquisa de opinião sobre o “cliente muito satisfeito”, participação de mercado, captação de novos clientes e retenção de clientes.

### 3.2.3 Perspectiva dos processos internos da empresa

Nesta perspectiva são estabelecidos os objetivos e medidas que são mais críticos para as perspectivas anteriormente citadas, financeira e do cliente. Kaplan e Norton (1997:101) estabelecem que “cada empresa usa um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros.” Acrescentam que o modelo inclui três processos: inovação, operações e serviço pós-venda.

A abordagem estabelecida na inovação, conforme Deza (1995:113), a partir da visão de Schumpeter, constrói a visão da inovação como marco caracterizador do capitalismo. Assim, para uma empresa construir valor, crescer e acumular mais capital, precisará necessariamente do desenvolvimento interno de inovações.

A inovação, através de invenções ou desenvolvimento de novos processos, realizados pelas empresas, permitirá o ganho de diferenciais, caso haja interesse por parte do mercado consumidor. Atitudes inovadoras proporcionarão a possibilidade de criação de monopólios, para eventualmente fornecer, pelo menos por algum tempo, ganhos substanciais em função da inovação estabelecida.

Vista a partir do aspecto econômico, a função inovadora ganha um aspecto vital para seu estabelecimento nas empresas, pois esta função é que permitirá o crescimento da empresa, ao desenvolver mudanças que em médio prazo afetará o relacionamento com o cliente e em longo prazo trará maiores resultados financeiros. É necessário, contudo, que estes diferenciais inovadores tragam benefícios, pois nem toda a inovação implica obrigatoriamente na construção de resultados.

Mintzberg e Quinn (2001:299) registram que, “em virtude de a organização inovadora precisar reagir continuamente a um ambiente complexo e imprevisível, ela não pode depender de uma estratégia deliberada.” Com esta visão, os autores aprofundam a idéia de que o processo inovador pode surgir em diferentes partes da organização e não necessariamente surgirá a partir do planejamento estratégico.

Grove (1997:101), ex-presidente da Intel, uma empresa de alta tecnologia, caracterizada por uma grande necessidade de constantes inovações, define como uma

das fontes de reconhecimento de mudanças estratégicas a necessidade de “Cassandras” estarem espalhadas pela empresa. Em sua opinião as notícias e fontes de informações inovadoras ou de impacto na organização devem fluir até a alta administração. O paralelo estabelecido com “Cassandra” remete a sacerdotisa que previu a queda de Tróia.

A visão de Grove é amparada por Mintzberg e Quinn (2001:301), quando estabelecem que uma estratégia pode surgir espontaneamente na empresa, a partir de qualquer unidade ou pessoa.

Fontes informais de mudança não são óbvias para serem mapeadas por um BSC, apesar de serem relevantes nos ajustes da estratégia. Caso uma estratégia seja estabelecida a partir de uma decisão oriunda de uma mudança determinada a partir de objetivos detectados por uma “Cassandra”, então o BSC deve ser adequado para passar a conter indicadores que contemplem as novas necessidades estabelecidas.

O processo de operação, estabelecido como o segundo passo na cadeia de valor interna da perspectiva em estudo, segundo Kaplan e Norton (1997:110), “representa a onda curta de criação de valor nas empresas.” É onde é feita a preparação do que o cliente necessita. Caso seja um produto, este será fabricado e entregue. Caso seja um serviço, este será preparado e executado.

Operações, nas empresas, tendem a se repetir. A cada dia existe um novo ciclo de operações, o que possibilita a aplicação constante de técnicas administrativas. Os processos operacionais estão bastante bem amparados por sistemas estruturados, como o sistema da qualidade, com suas normas ligadas a gestão da qualidade, como a série ISO 9001 (ABNT, 2000), já discutida.

As medidas operacionais vêm sendo comentadas seguidamente ao longo dos últimos anos, opinam Kaplan e Norton (1997:111), por isso indicadores de desempenho podem ser mais facilmente estabelecidos, mas é importante que seja levado em conta a necessidade constante de serem estabelecidos desafios para que a estratégia seja alcançada.

Simons (2000:197) considera que existem diferenças fundamentais entre as avaliações de desempenho tradicionais e as avaliações utilizando o BSC. As medidas tradicionais buscam monitorar e melhorar o modelo existente, enquanto que a

monitoração através do BSC “identifica o *novo processo* que a organização tem que obter excelência, para alcançar os objetivos de seu consumidor e, conseqüentemente, financeiros.”

O terceiro e último estágio da cadeia de valor interna é o serviço pós-venda, que inclui todo o relacionamento feito com o cliente após a entrega do produto ou serviço. O conjunto de serviços pós-venda é que determinará se o cliente se torna uma receita financeira que se repetirá, em função de sua satisfação, ou não.

O serviço de pós-venda normalmente pode ser responsável pela área de cobrança, verificação da satisfação do cliente. Aspectos vinculados com a logística reversa, que envolva, por exemplo, o descarte de produtos químicos ou algum outro que gere impacto ambiental também pode ser importante.

As três perspectivas evidenciadas requerem uma quarta para dar sustentação ao conjunto, pois com a evolução das organizações o elemento humano tem se tornado o mais importante do sistema-empresa, trazendo consigo a necessidade que os indicadores abranjam também uma forma de monitorar o aprendizado e o crescimento organizacional.

#### 3.2.4 Aprendizado e crescimento

Esta perspectiva do BSC diz respeito a implementação de medidas que direcionem o funcionamento da infra-estrutura da empresa. Para Kaplan e Norton (1997:132), o enfoque em empresas tem direcionamento para “capacidades dos funcionários; capacidades dos sistemas de informação; e a motivação, *empowerment* e alinhamento.” Por outro lado, Simons (2000:198) classifica o direcionamento para “pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.”

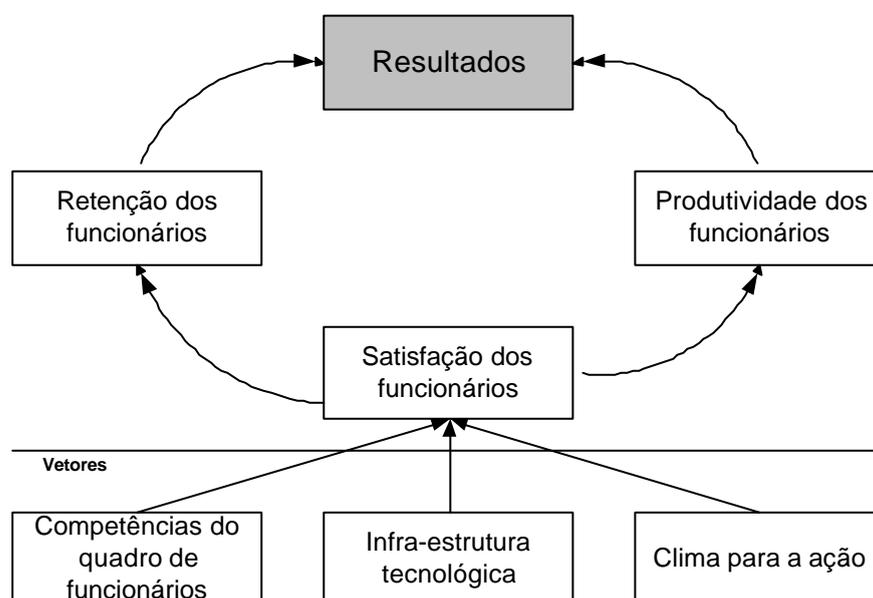
O aspecto de capacidade do funcionário, conforme Kaplan e Norton, ou pessoas, conforme Simons, está ligado diretamente a cada indivíduo da organização. Com a constante evolução das organizações, as empresas têm evoluído de uma condição onde os operários eram pouco exigidos nos seus aspectos intelectuais, para uma condição onde existe a necessidade, maior a cada dia, de pessoas gerirem informações. As organizações estão transformando-se em empresas envoltas no negócio da informação. Manipular informações exige dos membros das empresas um nível bom

de conhecimento. Complementarmente faz-se necessário que o trabalho em grupo seja bem realizado, uma vez que grandes corporações se estendem por diversas regiões e em diferentes países.

Visões, como a “Quinta Disciplina”, onde a idéia de organizações que aprendem, a partir de seus “indivíduos que aprendem” (Senge, 2000:167), tem permitido que as empresas implementem mudanças que são feitas através do chamado conhecimento organizacional. Estas idéias devem ser desenvolvidas ao nível estratégico e monitoradas através desta perspectiva do BSC.

Os funcionários das empresas precisam ter as técnicas e estar motivados a realizar as suas tarefas. De outra forma, o trabalho poderá não vir a ser executado a contento. Para tal, Kaplan e Norton (1997:134) elegem três grupos de medidas essenciais para este aspecto: satisfação, retenção e produtividade dos funcionários.

A satisfação dos funcionários é considerada um vetor para as demais medidas e esta é motivada a partir dos vetores de competência do quadro de funcionários, infraestrutura tecnológica e clima para a ação, conforme a Figura 14.



**Figura 14 – Indicadores essenciais para a perspectiva de aprendizado e crescimento**

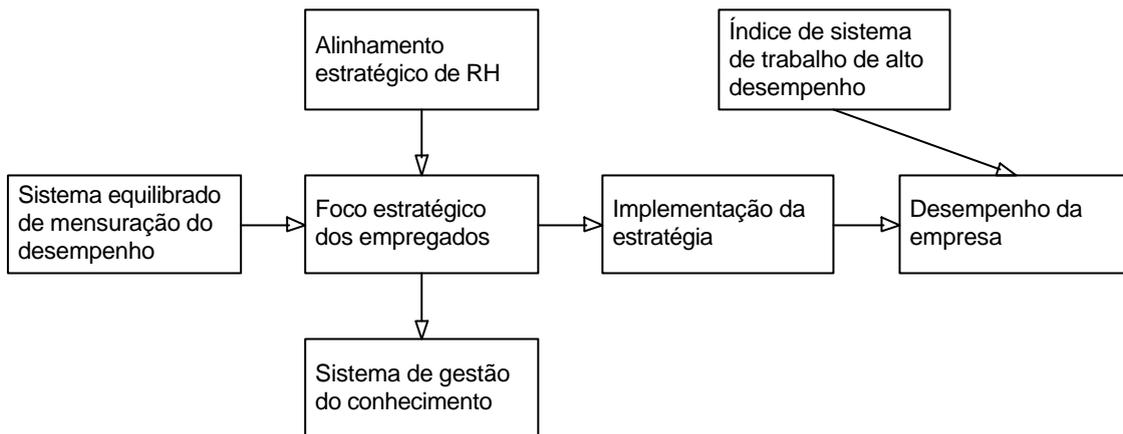
Fonte: Kaplan e Norton (1997:135).

Outro aspecto é que seja acompanhada a reciclagem dos funcionários, de maneira a deixá-los atualizados com relação às atividades desempenhadas. A determinação de eventuais necessidades de reciclagem surge a partir da identificação das competências dos funcionários, da infra-estrutura tecnológica e da existência de clima para a ação. Após estes indicadores, a reciclagem poderá ser realizada de maneira estratégica (quando uma parcela significativa da força de trabalho precisa de um novo conhecimento estratégico), maciça (quando a necessidade é de novas habilidades) ou a simples atualização de competências.

Uma abordagem complementar a este perfil é ter toda a gestão das pessoas através do BSC. Esta visão é defendida por Becker, Huselid e Ulrich (2001), através do livro *“The HR scorecard: linking people, strategy, and performance”*, traduzido para o português como *“Gestão estratégica de pessoas com o ‘scorecard’: interligando pessoas, estratégia e performance”*. O enfoque deste texto é que o RH tem uma grande importância na condução da estratégia. Tanta importância, que toda uma visão estratégica é construída a partir da visão das pessoas pertencentes à organização.

O enfoque defendido pelos autores é que a perspectiva de aprendizado e crescimento seja a base para a construção das demais perspectivas, até se chegar aos objetivos financeiros almejados para o negócio, conectando o RH com a criação de valor, quando, por exemplo, o desempenho da relação de faturamento por empregado seja incrementado.

Para Becker, Huselid e Ulrich (2001:58), este alinhamento se dá através de um foco estratégico nos empregados, a partir de uma estrutura de gestão do conhecimento, para a empresa ter como destino final um bom desempenho. O que pode ser demonstrado na Figura 15.

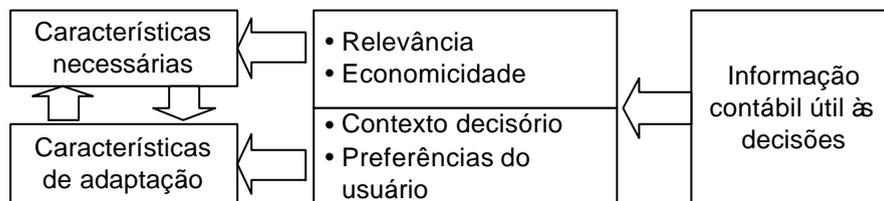


**Figura 15 – Sistema de RH e implementação da estratégia**

Fonte: Becker, Huselid e Ulrich (2001:58).

A idéia apresentada é que a solução de mensuração do desempenho escolhida propicie o desenvolvimento de um sistema de “mensuração do desempenho de classe mundial.” Para os autores, os produtos da área de RH devem ser monitorados e alinhados à estratégia organizacional, e não mais de maneira desalinhada, especialmente no aspecto informacional, que pode estar vinculado aos sistemas de informação.

Atualmente as empresas têm uma grande necessidade de informações, de diversos tipos e com diferentes características, conforme a Figura 16.



**Figura 16 – Características da informação**

Fonte: Beuren (2000:30).

Beuren (2000:28) explicita que “os gestores necessitam de informações que esteja em consonância com seus modelos decisórios.” Estas informações são tratadas e disseminadas pela empresa a partir de seus sistemas de informações. Apenas com sistemas de informações bem estruturados as empresas poderão executar uma gestão com maior probabilidade de boas tomadas de decisões.

O terceiro e último aspecto é a motivação, *empowerment* e alinhamento (Kaplan e Norton, 1997:142) ou “procedimentos organizacionais” para Simons (2000:198). Como já comentado, o conhecimento técnico sozinho não é suficiente para a condução e execução das atividades necessárias ao desenvolvimento da empresa. É necessário que as pessoas tenham motivação para fazê-lo. Este é o terceiro vetor dos objetivos de aprendizado e crescimento.

Esta perspectiva é base de sustentação de toda a organização. As pessoas são esta base. Pessoas bem treinadas, motivadas e com informações disponíveis tem todas as possibilidades de dar partida a todo o processo de crescimento da empresa, através das outras três perspectivas do BSC.

### 3.3 O FORMATO DE IMPLEMENTAÇÃO DO BSC

Até aqui foi estabelecido o que são e para que servem indicadores de desempenho, bem como a forma com que o BSC implementa estes indicadores. A pergunta que deve ser respondida a partir de agora é a maneira pela qual os indicadores passam a ser determinados com o BSC. Quais são e como conectar indicadores a estratégia da empresa?

Beuren (2000:64) considera que o “gerenciamento da informação é, atualmente, tanto do ponto de vista acadêmico como de suas aplicações no mundo dos negócios, um assunto da maior relevância.” Em sua visão, sob o aspecto econômico, a função da informação é um dos responsáveis pelo sucesso de organizações. Fazer a informação estratégica fluir até os níveis operacionais é o papel do BSC. Conectar a informação da decisão estratégica através dos pontos de vista estabelecidos com o BSC permitirá uma forma efetiva de conduzir a gestão do negócio.

Uma preocupação necessária, conforme Kaplan e Norton (1997:171), é que, mesmo com boas formas de mensurar as necessidades de cada perspectiva, as medidas estabelecidas precisam estar conectadas às outras perspectivas, para que seja possível estabelecer um direcionamento estratégico, sem sobrecarregar um ponto de vista. Um exemplo disso é quando se tem uma alta demanda por entrega em um prazo pequeno, como quando se usa o *just-in-time*, e os responsáveis pela entrega formam altos

estoques para atender a esta necessidade que pode estar estabelecida em uma medida de desempenho.

Os indicadores de cada perspectiva podem ser diversos. O que determinará os mais adequados é a necessidade do negócio. Assim, desenvolve-se o formato da mensuração do desempenho, através dos indicadores balanceados.

Kaplan e Norton (1997:314-324) sugerem um formato de implementação do BSC. A implementação, para seus mentores, pode ser realizada através de dez tarefas, a seguir descritas.

### 3.3.1 Seleção da unidade organizacional adequada

Levando-se em conta uma grande organização, como multinacionais, os autores indicam que o trabalho com o BSC deve ser realizado a partir de unidades de negócio, iniciando o trabalho nos níveis mais baixos da estrutura.

Por outro lado, utilizar o BSC em níveis como departamentos, pode ter um alcance demasiadamente restrito, em função dos resultados que podem vir a ser obtidos ampliando-se a visão de uso da ferramenta. “A questão a ser respondida é se uma unidade estabelecida possui uma estratégia a ser desenvolvida para realizar a sua missão.” (Kaplan e Norton, 1997:315). Neste caso a unidade é uma candidata adequada ao BSC.

### 3.3.2 Identificar as relações entre a unidade de negócio e a corporação

Realizada a definição e seleção da unidade, o responsável pelo desenvolvimento do BSC deve realizar entrevistas com os principais executivos para conhecer os objetivos financeiros, os temas corporativos e as relações com outras unidades.

Esta tarefa é de muita importância em grandes corporações, em razão de se estabelecer às interdependências da unidade de negócio com o resto da corporação, evitando-se que sejam criados objetivos que ajudem a unidade, mas prejudiquem o resultado de outra unidade de negócio ou da corporação.

### 3.3.3 Realizar a primeira série de entrevistas

Esta tarefa é realizada através de um material básico a respeito do BSC, agregando a ele documentos internos a respeito da visão, missão e a estratégia da empresa e da unidade de negócios. Usualmente é fornecido a um grupo de seis a doze executivos.

Após os executivos terem feito um estudo a respeito do material, o responsável pelo desenvolvimento do BSC realiza entrevistas com a duração aproximada de 90 minutos cada.

As entrevistas podem ser conduzidas com o auxílio de formulários pré-definidos e de uma equipe com até três pessoas. Dentre os objetivos da entrevista, estão inclusos a comunicação do conceito do BSC aos entrevistados, obtenção de informações sobre as estratégias da unidade, tradução das estratégias em medidas de desempenho e identificação de possíveis conflitos internos com relação aos diferentes pontos de vista ligados aos objetivos corporativos e da unidade.

#### 3.3.4 Sessão de síntese

Após a realização das entrevistas, a equipe do projeto se reúne para “discutir as respostas obtidas nas entrevistas, destacar questões importantes e preparar uma relação preliminar de objetivos e medidas que servirão de base para a primeira reunião com a equipe da alta administração” (Kaplan e Norton, 1997:317).

Ao final desta sessão, já deve ser estabelecida uma lista dos objetivos das quatro perspectivas. A equipe procurará identificar se os objetivos das quatro perspectivas estão integrados em relações de causa e efeito. O resultado desta tarefa será utilizado no *workshop* que se segue.

#### 3.3.5 *Workshop* executivo: primeira etapa

Identificados os objetivos estratégicos, realiza-se um *workshop* executivo, com a participação da alta administração. O resultado esperado é um consenso entre os participantes sobre os objetivos, indicadores, ações e relações entre essas informações e o planejamento estratégico definido.

A obtenção dos resultados deve ser feita em cada perspectiva, de forma sequencial, começando pela que representa o efeito principal do foco da organização e, depois, numa relação de causa e efeito, as demais perspectivas que dão sustentação à primeira.

Após a apresentação dessas perspectivas, busca-se priorizar os principais objetivos e medidas em três a quatro objetivos por perspectiva. Passada esta etapa, inicia-se a escolha e elaboração dos indicadores.

### 3.3.6 Reuniões dos subgrupos

Kaplan e Norton (1997:319) explicitam que nesta etapa devem ser formados alguns subgrupos que terão quatro objetivos: refinar as descrições dos objetivos estratégicos definidos no workshop executivo; identificar o indicador ou indicadores que melhor se relacionam com os objetivos a serem atingidos; para cada indicador, identificar as fontes de informações para a estruturação do plano; e identificar as relações de causa e efeito mutuamente entre cada perspectiva e seus indicadores.

O principal objetivo dessa etapa é a identificação de indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia. Das perspectivas que compõem o modelo básico, a das finanças, dos clientes e de aprendizado e crescimento, possuem indicadores genéricos, que podem ser utilizados por qualquer tipo de organização, porém, na opinião de Kaplan e Norton (1997:320), são essenciais. Esses indicadores essenciais são:

a) Perspectiva financeira: retorno sobre o investimento e valor econômico agregado; lucratividade; aumento / *mix* de receita; e produtividade da redução de custos.

b) Perspectiva dos clientes: participação de mercado; aquisição de clientes; retenção de clientes; lucratividade dos clientes; satisfação dos clientes.

c) Perspectiva do aprendizado e crescimento: satisfação dos funcionários; retenção dos funcionários; lucratividade por funcionário.

Kaplan e Norton (1997:321) ressaltam que, ao final do trabalho, cada subgrupo deve ter: uma lista de objetivos para cada perspectiva; os indicadores correspondentes

para cada objetivo; a identificação de como esses indicadores serão quantificados; e uma ilustração da relação de causa e efeito entre esses indicadores e perspectiva.

### 3.3.7 Desenvolver o plano de implementação

O plano de implementação é realizado, em geral, por uma equipe contendo o líder de cada subgrupo. Neste momento são sugeridas as metas de superação e de desenvolvimento do BSC. Os dados disponíveis nos sistemas de informação ou o desenvolvimento de rotinas de coleta de dados são analisados neste momento.

Ao final desta tarefa, deve estar previsto um formato de coleta e de demonstração das informações sintetizadas no BSC para que todos da organização tenham acesso aos indicadores de desempenho selecionados para conduzir a operacionalização da estratégia através do uso do *scorecard*.

### 3.3.8 *Workshop* executivo: segunda etapa

Com os resultados da tarefa anterior, é possível iniciar o segundo *workshop* executivo, que terá como principal objetivo consolidar todas as informações para a implementação do plano estratégico.

Este é o momento em que são apresentados todos os objetivos, indicadores e vetores de desempenho por perspectiva, permitindo, dessa forma, um debate a respeito da possibilidade da realização da visão estratégica e das estratégias estabelecidas.

Kaplan e Norton (1997:321) indicam que a apresentação dessas informações deverá ser feita pelos executivos que compõem cada subgrupo, para que se estabeleça comprometimento com a proposta a ser aprovada.

### 3.3.9 *Workshop* executivo: terceira etapa

Na terceira etapa do *workshop* tem-se o objetivo de chegar à definição final das metas e indicadores determinados nos dois outros *workshops*, bem como validar as metas da equipe de implementação.

Ao final, a equipe deverá obter um acordo a respeito de como realizar a implementação, que para Kaplan e Norton (1997:322) deve incluir a comunicação do

BSC aos funcionários, integração com a filosofia gerencial e o desenvolvimento de um sistema de informações que o sustente.

### 3.3.10 Finalizar o plano de implementação

A última etapa consiste do plano de implementação. Para que o BSC possa trazer benefícios para a empresa, deve ser integrado ao sistema de gerência. Kaplan e Norton (1997:322) sugerem que um prazo típico de introdução da ferramenta é de 16 semanas e seu acompanhamento deve ser realizado a cada 60 dias.

Até aqui foi realizado o estabelecimento de um aparato teórico para a construção de indicadores de desempenho e definição do BSC. A partir de agora se faz necessário observar o BSC como uma ferramenta que se integra à gestão da empresa, alicerçando um sistema de avaliação de desempenho.

#### **4 CONFIGURAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNDAMENTADO NO BSC PARA UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES DE PORTE MÉDIO**

*“Infelizmente, organizações de grande porte muitas vezes se tornam tão complexas que uma parte desfaz o que a outra está fazendo.”*

Jack Trout e Steve Rivkin

Kaplan e Norton (2000b:17) observam que o *scorecard* capacita as “organizações bem sucedidas a construir um novo tipo de sistema gerencial – concebido para gerenciar a estratégia.” Neste sentido, o novo tipo de sistema gerencial, estabelecido com o BSC, pode passar a ser o fundamento de um sistema de gestão.

Com o BSC, a estratégia torna-se parte integrante da agenda organizacional. A empresa passa a estabelecê-lo como parte de sua estrutura de comunicação interna. As diversas áreas da organização passam a ter um canal claro que define como executar ações que estejam voltadas para a estratégia do negócio.

O foco das ações na empresa passa a ser concentrado. Através da motivação das pessoas, elas podem direcionar as atitudes de seu cotidiano com a intensidade necessária para o cumprimento dos objetivos que estão claramente definidos no BSC.

A organização, que é mobilizada pelas pessoas, passa a direcionar sua ação de uma maneira estratégica. Isto é possível porque o BSC fornece “a lógica e a arquitetura para a formação de novos elos organizacionais entre as unidades de negócio, os serviços compartilhados e os diferentes empregados” (Kaplan e Norton, 2000b:18).

Assim, com o BSC, a organização passa a estar centrada em sua estratégia estabelecida. Para tal, Kaplan e Norton (2000b:19) apontam que existem princípios das organizações voltadas para a estratégia, que são a mobilização para a mudança por meio da liderança executiva; conversão da estratégia em processo contínuo; transformação da estratégia em tarefa de todos; alinhamento da organização à estratégia; e a tradução da estratégia em termos operacionais.

A mobilização para a mudança por meio da liderança executiva é realizada como um princípio. Este processo é desenvolvido com a mobilização das pessoas, através de processos como a governança ou o sistema gerencial baseado na estratégia do negócio.

A conversão da estratégia em um processo contínuo é feita através da conexão do orçamento com a estratégia, através dos sistemas de informação e análise, bem como pelo aprendizado estratégico.

Pela transformação da estratégia em tarefa de todos é obtida a consciência estratégica, os *scorecards* pessoais, bem como uma remuneração mais equilibrada, conforme apontado por Becker, Huselid e Ulrich (2001:81), que vinculam a gestão das pessoas através do desenvolvimento de *scorecards* para os recursos humanos da organização, determinando indicadores de desempenho ligados aos custos de acidentes ou índices de absentismo.

O alinhamento da organização à estratégia pode ser obtido através do estabelecimento de sinergia entre as diversas áreas, de tal maneira que a ação das unidades de negócio não se torne concorrente. Assim, com o BSC, a gestão do negócio é simplificada no aspecto de competições internas, uma vez que a determinação do comportamento dos membros da empresa, está presente.

Por último, a tradução da estratégia em termos operacionais é realizada através dos *balanced scorecards* e de mapas estratégicos. Os mapas estratégicos, definidos em Kaplan e Norton (2000), procuram demonstrar em uma forma gráfica o processo de execução da estratégia empresarial, buscando uma compreensão mais rápida por parte das pessoas envolvidas com o processo estratégico.

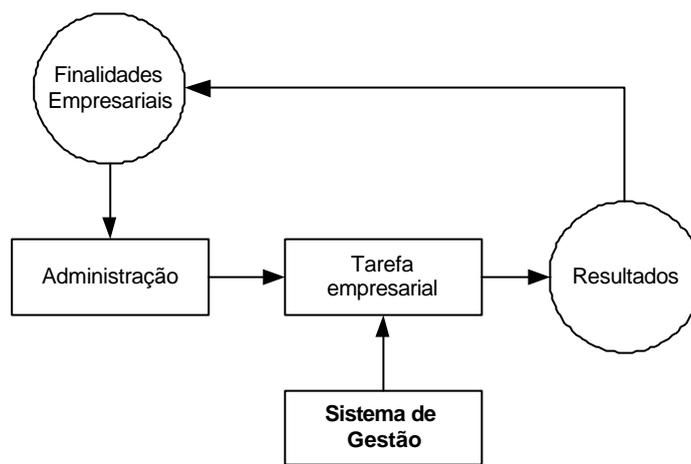
O conjunto de atividades estabelecidas, para mudar a forma de gerenciar a organização, estabelece um caminho para a determinação de uma forma diferente de gerir a empresa. Com isso é estabelecido um novo formato do sistema de gestão, a partir da concretização do BSC.

#### 4.1 SISTEMA DE GESTÃO

Gestão implica em um ato de direção voltada para administração de pessoas e recursos para que sejam atingidos os objetivos organizacionais. Ao gerir, o administrador deve direcionar a estratégia do negócio em que esteja inserido. O sistema de gestão de uma empresa é o subsistema, do sistema empresa, em que são realizadas as tarefas administrativas e de controle.

O sistema de gestão, através de seus mecanismos, deve procurar garantir o desempenho das atividades da empresa, de tal forma que atinjam os objetivos estratégicos estabelecidos. Para Mintzberg e Quinn (2001:20), a estratégia é “o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente.”

A Figura 17 ilustra a idéia do objetivo de um sistema de gestão, mostrando-o como um suporte à ação da administração.



**Figura 17 – Objetivo do sistema de gestão**

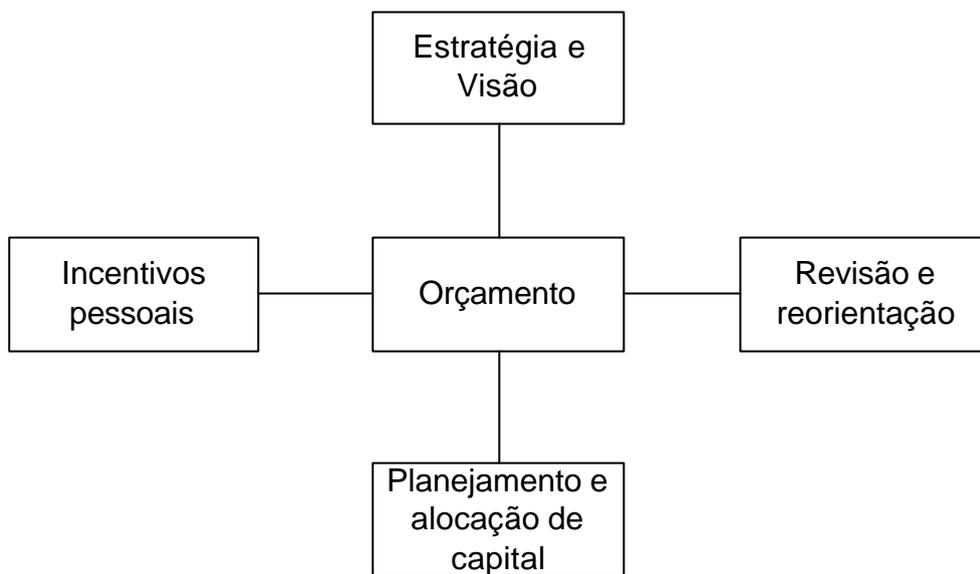
Fonte: Arantes (1998:87).

É possível observar que o sistema de gestão suporta diretamente a execução da tarefa empresarial, permitindo com isso que os resultados da empresa sejam atingidos.

Para Beuren (2000:37), o “modelo de gestão é uma representação teórica do processo de administrar uma organização, a fim de garantir a consecução da missão para a qual foi concebida.” Assim, a missão da empresa é administrada através da gestão. Com esta vinculação, o modelo de gestão pode ser realizado através de uma ferramenta como o BSC, que busca transformar e acompanhar a execução da estratégia.

O sistema de gestão, complementa Beuren (2000:38), “visa garantir que as decisões dos gestores contribuam para otimizar o desempenho da organização.” O processo de gestão, neste sentido, é composto pelo planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle.

Sem o BSC, o processo de controle gerencial é realizado, usualmente, através de referenciais centrados no controle financeiro, através do orçamento, que tem uma visão de curto prazo e é orientado para as limitações, conforme pode ser observado na Figura 18. O centro da tarefa gerencial é o orçamento.



**Figura 18 – Sistema de controle gerencial**

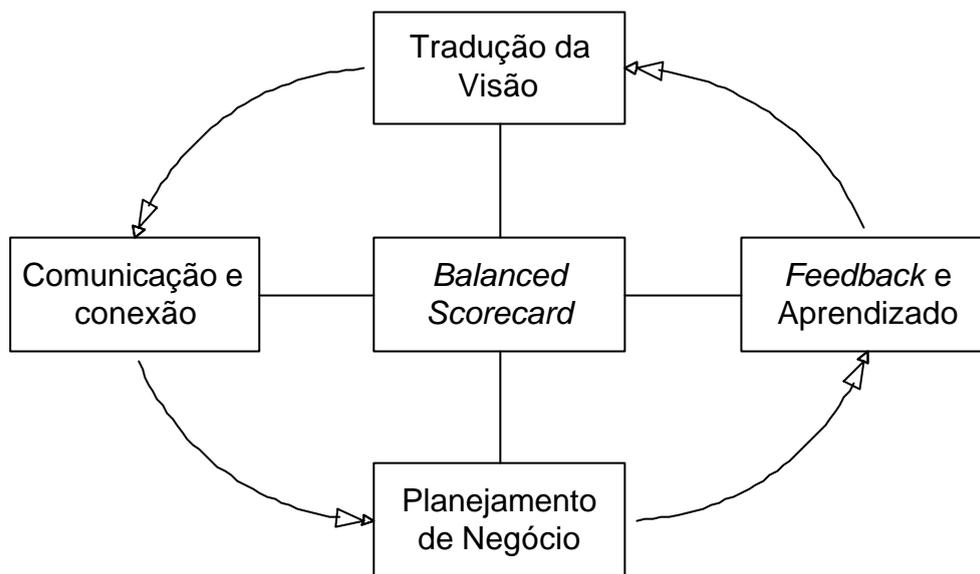
Fonte: Kaplan e Norton (2000b:36).

Nota-se que o orçamento é o centro do processo de gestão da empresa. Com esta linha de pensamento, o referencial principal é financeiro. A partir deste formato, os incentivos pessoais e a execução da visão estarão sempre contidos nas decisões financeiras previstas, de tal forma que qualquer mudança de visão ou estratégia implicará na revisão do orçamento, pois, com esta visão, a partir do recurso financeiro é que se executa a estratégia da empresa.

Para este trabalho, a idéia é que o sistema de gerencial da empresa esteja centrado no BSC. Assim, o referencial para a empresa passa a ser o BSC, vinculando, com isso, a execução da sua estratégia. O orçamento passa, desta forma, a conviver com o BSC e continua a ser uma ferramenta da gestão, mas não a única.

#### 4.2 O BSC COMO REFERENCIAL DO SISTEMA DE GESTÃO DA EMPRESA

O uso do BSC para a gestão permite que o sistema gerencial seja convertido em um sistema projetado em torno da visão estratégica de longo prazo e não mais com o foco em curto prazo, como na visão centrada no orçamento. Esta nova forma pode ser observada na Figura 19.



**Figura 19 – Sistema gerencial estratégico**

Fonte: Kaplan e Norton (2000b:36).

A visão sobre como deve ser realizada a gestão de uma empresa é variável, conforme diferentes aspectos, como tamanho, cultura e faturamento. Com relação ao porte da empresa, em geral é adotada a classificação como micro, pequeno, médio ou grande porte.

Para efetivar a classificação, diferentes abordagens são utilizadas. Por exemplo, uma abordagem adotada pelo SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Pequena e Média Empresa (Sebrae, 2002) é o que está apresentado na Figura 20, que utiliza o número de empregados, conforme a área de atuação.

Porte	Empregados – indústria	Empregados – comércio
<b>Microempresa</b>	Até 19	Até 09
<b>Pequena empresa</b>	20 a 99	10 a 49
<b>Média empresa</b>	100 a 499	50 a 99
<b>Grande empresa</b>	Acima de 499	Mais de 99

**Figura 20 – Classificação do porte das empresas pelo SEBRAE**

Fonte: Adaptação do autor, a partir dos dados de SEBRAE (2002).

Outra abordagem é utilizada pelo Ministério do Trabalho e Emprego, do Governo Federal. No manual para elaboração do relatório da RAIS, relatório que as empresas devem anualmente encaminhar informações sociais de seus empregados, esta classificação é realizada de maneira diferente. A classificação é realizada através do faturamento da empresa, conforme demonstrado na Figura 21.

<b>Porte</b>	<b>Receita bruta anual</b>
<b>Microempresa</b>	Até R\$ 244.000
Pequeno porte	Acima de R\$ 244.000 e até R\$ 1.200.000
Média ou grande	Acima de R\$ 1.200.000

**Figura 21 – Classificação do porte da empresa conforme o MTE/SPPE/DES**

Fonte: Adaptação do autor, a partir dos dados da RAIS (Ministério, 2001:21).

Este trabalho supõe que uma indústria média, com mais de R\$ 1.200.000 de faturamento anual e, por outro lado, com mais de 100 funcionários, já tem uma estrutura interna aproximada da fase de maturidade, conforme observado no Capítulo 3.

O Sistema de Gestão desenvolvido para este perfil de empresa pode buscar formas de controlar o negócio e, em função do maior afastamento de seu empreendedor (ou gestor) da execução das atividades, é desejável que sejam estabelecidos parâmetros para que a estratégia selecionada se torne resultado das ações, razão pela qual o BSC passa a ser empregado.

Como observado no Capítulo 3, o BSC possui quatro perspectivas de observação da execução da estratégia. Um sistema de gestão baseado no BSC pode utilizar estas perspectivas para realizar o controle das atividades estratégicas essenciais ao negócio.

#### 4.3 AS PERSPECTIVAS DO BSC E SEUS INDICADORES

As perspectivas do BSC estabelecerão os parâmetros necessários ao processo de gestão da empresa. Para Beuren (2000:37), a gestão interage com o sistema físico-operacional, através do sistema organizacional, sistema de informações e sistema social. O BSC está vinculado ao sistema de informações, gerando influência nos outros dois sistemas.

Estabelecidas as definições e bases para a compreensão como um sistema de gestão pode ser alicerçado no *balanced scorecard*, a partir deste ponto, será selecionada a configuração de um conjunto de indicadores de desempenho, compondo um quadro e mapa que traduzirão a estratégia de uma indústria de confecções de porte médio.

Kaplan e Norton (2000b:392) mencionam que uma freqüente pergunta feita é a respeito de qual é a composição adequada para um conjunto de indicadores de desempenho, de tal forma que componha ao final um bom *mix* entre as quatro perspectivas do *scorecard*. Como resposta, os autores indicam que, em geral, a perspectiva financeira deve apresentar cinco indicadores (22%), a perspectiva do cliente também com cinco indicadores (22%), a perspectiva interna com 8 indicadores (34%) e a perspectiva de aprendizado e crescimento também com cinco indicadores (22%).

A relação da quantidade de indicadores, para cada uma das perspectivas do BSC, é indicada por Kaplan e Norton (2000b:392) com o apoio de uma pesquisa realizada em 22 organizações que o adotaram. Apontam, por exemplo, que “a maior participação da perspectiva interna reflete a importância da ênfase nos vetores de resultados financeiros para os clientes.” Quando acontece alguma outra forma de ênfase em outras perspectivas, o impacto da preocupação estratégia se reflete diretamente nos indicadores, como, por exemplo, um maior foco na excelência operacional, implicará em um aumento significativo dos indicadores vinculados à perspectiva interna.

Assim sendo, o estabelecimento de indicadores dependerá diretamente da estratégia estabelecida para a empresa. Para o caso em estudo, uma indústria de porte médio, os indicadores podem estar mais vinculados ao seu crescimento financeiro e à melhoria de suas operações.

#### 4.3.1 Perspectiva financeira

Sob o aspecto financeiro, o BSC, como sistema de gestão, deve disponibilizar de forma compreensível, para os membros da organização, os indicadores financeiros relevantes para o processo de execução da estratégia.

Para Kaplan e Norton (1997:207), “a implementação da estratégia começa pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-la.” Este encaminhamento faz com que as estratégias sejam conhecidas pelos membros da organização.

As empresas, em sua evolução, como explicam os aspectos apresentados nos Capítulos 2 e 3, conduzem a sua atividade alicerçada, fortemente, em indicadores financeiros. Estes indicadores não podem ser desprezados em um BSC, pois ele representa os ganhos que são obtidos pelos acionistas da companhia.

Kaplan e Norton (1997:53) apontam como indicadores de relevância: crescimento e *mix* de receita; redução de custos/melhoria da produtividade; e utilização dos ativos/estratégia de investimento.

Os objetivos financeiros usualmente representam metas de longo prazo para uma empresa. Com o BSC, os objetivos passam a estar explícitos e são acompanhados em seu dia-a-dia, de tal forma que ao final do longo prazo eles efetivamente tenham sido alcançados, degrau a degrau.

Um resumo dos indicadores da perspectiva financeira pode ser observado na Figura 22, elaborado a partir de Kaplan e Norton (1997), Kaplan (1999), Simons (2000) e Becker, Huselid e Ulrich (2001).

<b>Indicador geral</b>	<b>Detalhamento (se necessário)</b>	<b>Autor</b>
Crescimento das vendas	Por segmento Por novos produtos	Kaplan e Norton (1997:55)
<i>Mix</i> da receita	Lucratividade de por clientes e linhas de produtos Percentual de clientes não lucrativos	Kaplan e Norton (1997:55)
Redução de custos	Custos <i>versus</i> custos dos concorrentes Taxas de redução de custos Despesas indiretas (percentual de vendas) Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Kaplan e Norton (1997:55)
Melhoria da produtividade	Receita / funcionário	Kaplan e Norton (1997:55)
Utilização dos ativos	Investimentos (percentual de vendas) P&D (percentual de vendas) Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) Taxas de utilização do ativo Retorno Rendimento ( <i>throughput</i> )	Kaplan e Norton (1997:55)
Estratégia de investimento	Melhoria do lucro	Simons (2000:187)
Lucro operacional	-	Simons (2000:187)
EVA	-	Simons (2000:187)

<b>Indicador geral</b>	<b>Detalhamento (se necessário)</b>	<b>Autor</b>
Fluxo de caixa	-	Simons (2000:187)
Retorno sobre o capital	-	Simons (2000:187)
Valor agregado pelo capital humano	Retorno por empregado	Becker, Huselid e Ulrich (2001:96)
Índice de capacidade competitiva	Custo total de RH por empregado	Becker, Huselid e Ulrich (2001:96)
Variações do orçamento	-	Becker, Huselid e Ulrich (2001:96)

**Figura 22 – Indicadores da perspectiva financeira**

Fonte: Adaptação do autor.

Estes indicadores podem ser utilizados pela empresa com o objetivo de apresentar as medidas de importância para os seus acionistas. Indicadores que estejam vinculados a um histórico de análise financeira na empresa também podem ser utilizados, conforme afirmam Kaplan e Norton (1997:52), como os “projetos de investimento no estágio de sustentação, os objetivos financeiros enfatizarão medidas financeiras tradicionais.”

A determinação de quais os indicadores é mais adequada à companhia é realizada a partir da identificação das necessidades estratégicas, no momento específico do ciclo de vida em que se encontrar a empresa.

Para Kaplan (1999:61), “não existem duas organizações iguais, e por isso cada uma segue o seu próprio caminho na criação de um quadro equilibrado de indicadores.” Assim, por esta assertiva, a determinação da perspectiva financeira deve ser encaminhada especialmente pelas necessidades de mensuração da empresa, a partir de sua estratégia, e não por pensamentos impostos pelo modelo do BSC.

Tal idéia é amparada por Simons (2000:7), quando ele analisa a questão das tensões que têm que ser gerenciadas em uma empresa ao construir sua estratégia, onde afirma que “os objetivos de negócio são aspiração mensuráveis que os gerentes determinam.” A fixação de objetivos de negócio é uma necessidade. Os objetivos é que estabelecerão quais os indicadores que sinalizam a busca e alcance dos mesmos.

A atenção a ser estabelecida pelos gestores financeiros é então encaminhada para as mudanças que sustentem a postura estratégica estabelecida pela organização. Dentro de uma perspectiva de resultados financeiros a serem alcançados, o estabelecimento da

seleção de indicadores desta perspectiva culminará com a construção dos resultados financeiros esperados pelos acionistas.

Como visto, uma só perspectiva não é suficiente para estabelecer os resultados integrais da corporação, contudo, a perspectiva financeira estará mais bem alicerçada sobre uma conexão com as demais perspectivas do BSC. O estabelecimento das demais perspectivas deve estar vinculado com os resultados financeiros, pois não pode ser escolhido um resultado financeiro que não seja derivado de todas as ações configuradas nas demais perspectivas. Com este cenário, a perspectiva de clientes é a geradora de resultados que fará a sustentação do quadro financeiro.

#### 4.3.2 Perspectiva dos clientes

Para a gestão da empresa, esta perspectiva é de importância significativa, uma vez que os clientes estabelecerão o lucro da empresa, que é acompanhado na perspectiva financeira. Kaplan e Norton (1997:71) determinam um grupo de medidas essenciais para os clientes. Medidas vinculadas ao mercado em que a empresa atua e medidas vinculadas com a relação dos clientes com a empresa.

As medidas sugeridas por Kaplan e Norton (1997:72) estão indicadas no Capítulo 3, sendo direcionadas para mensurar a participação de mercado, a captação de clientes, a retenção e a satisfação dos clientes, bem como a sua lucratividade.

A participação de mercado reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido). Para este indicador ser determinado, é necessário que seja conhecido o tamanho do mercado. A determinação do tamanho do mercado é uma função que nem sempre é trivial para ser obtida. A determinação do tamanho do mercado pode ser feita a partir de estatísticas e indicadores governamentais ou determinado a partir de pesquisas de mercado.

A captação de clientes, que mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios, tem importância para esta mensuração. Para Kotler (1999:156), hoje em dia “todos os mercados se caracterizam por abundância de fornecedores e marcas”, complementando que a escassez de clientes é que passa a ser observada.

A 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. Kotler (1999:163) aponta que a retenção dos clientes é obtida através do aumento de sua fidelidade e da redução de custo conseguida com o passar do tempo, uma vez que há confiança estabelecida, desde que estes sejam lucrativos, conforme o ponto também observado por Kaplan e Norton (1997).

A satisfação mede o nível de contentamento dos clientes, de acordo com critérios específicos do desempenho, dentro da proposta de valor estabelecida. Para Kaplan e Norton (1997:74), a satisfação é identificada a partir de retroinformações sobre o desempenho da empresa com relação ao atendimento de seus clientes.

Por último, a lucratividade dos clientes mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentá-los, o que remete a uma integração com a perspectiva financeira, em função de necessidade que a empresa tem que cada cliente gere lucro para o negócio como um todo.

Para que a empresa possa resolver os problemas dos clientes, conforme apontado por Hammer (2001:58), “não basta oferecer (ao cliente) seus produtos e serviços; é fundamental ajudá-los a resolver os problemas que, para começar, os motivaram a recorrer a seus produtos e serviços.” Para esta visão ser obtida, é necessário que a empresa tenha processos internos que contemplem esta atitude.

Um resumo dos indicadores da perspectiva de clientes pode ser observado na Figura 23, elaborado a partir de Kaplan e Norton (1997), Kaplan (1999), Simons (2000) e Becker, Huselid e Ulrich (2001).

<b>Indicador geral</b>	<b>Detalhamento (se necessário)</b>	<b>Autor</b>
Participação de mercado	Por clientes Por volume gasto Por volume unitário	Kaplan e Norton (1997:72) e Simons (2000:188)
Captação de clientes	Captação de clientes	Kaplan e Norton (1997:72)

<b>Indicador geral</b>	<b>Detalhamento (se necessário)</b>	<b>Autor</b>
Retenção de clientes	Retenção de clientes Duração média do relacionamento	Kaplan e Norton (1997:72) e Simons (2000:188)
Satisfação de clientes	Desempenho dentro da proposta de valor estabelecida	Kaplan e Norton (1997:72) e Simons (2000:188)
Lucratividade dos clientes	Lucratividade dos clientes	Kaplan e Norton (1997:72) Simons (2000:188)
Rentabilidade dos clientes	-	Simons (2000:187)
Aquisição de clientes	-	Simons (2000:188)
Lealdade dos clientes	Novos consumidores indicados por consumidores antigos Profundidade do relacionamento	Simons (2000:189)

**Figura 23 – Indicadores da perspectiva de clientes**

Fonte: Adaptação do autor.

A satisfação dos clientes é um índice que depende da realização de uma mensuração de opiniões que estão externos à empresa, que são geradas a partir de comportamentos internos das pessoas da empresa.

Formatos de pesquisa e análise para mensurar o desempenho da empresa a partir do ponto de vista de seus clientes podem ser observados, por exemplo, em Hayes (2000:19), onde há uma indicação que um modelo geral de desenvolvimento da mensuração da satisfação dos clientes pode ser realizado através de questionários, a partir da determinação das necessidades e exigências dos clientes.

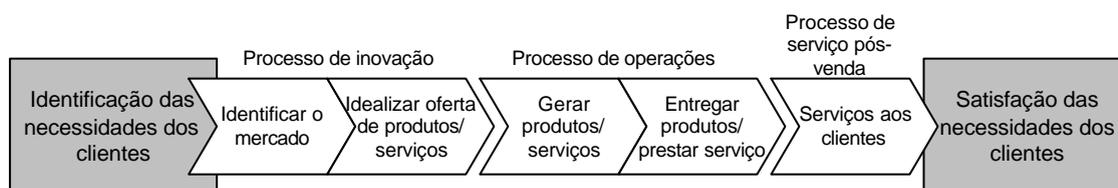
Assim, o questionário é o segundo passo de um processo, que começa pelas necessidades do cliente. O passo seguinte é, então, a aplicação do questionário. Após sua aplicação, as informações dele extraídas passam a compor as análises das necessidades dos clientes. Para Hayes (2000:21), a análise tem como função “determinar as exigências do cliente e estabelecer uma lista, muito completa, de todas as dimensões da qualidade importantes.” Também podem ser estabelecidos os indicadores de desempenho necessários à avaliação do comportamento da perspectiva do cliente.

Os clientes da empresa são a fonte dos resultados financeiros, bem como, a razão de existirem os processos internos. Assim, a conexão dos clientes com as outras perspectivas é necessária para a construção do resultado global do negócio.

#### 4.3.3 Perspectiva dos processos internos da empresa

Para Davenport (1994:7), “um processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e entradas e saídas claramente identificadas: uma estrutura para a ação.” Kaplan e Norton (1997:97) determinam que os processos devem ser determinados de tal forma que conduzam para atender “aos objetivos dos clientes e acionistas.”

Kaplan e Norton (1997:97) indicam que a cadeia de valor dos processos internos deve ser base para as inovações e melhorias a serem estabelecidas na empresa. A Figura 24 demonstra o modelo genérico da cadeia de valor, onde deve haver atuação com relação aos processos internos.



**Figura 24 – A perspectiva dos processos internos – o modelo da cadeia de valores genérica**

Fonte: Kaplan e Norton (1997:102).

Observa-se que a perspectiva dos processos internos é composta por três processos: inovação, operações e serviço pós-venda. Cada um destes processos compõe a tradução das necessidades dos clientes em atendimento destas necessidades.

O processo de inovação é a essência da melhoria contínua, conforme determinada por Imai (1992). A inovação permite aportar diferenciais aos produtos ou serviços da empresa e, quando bem realizada, permite a agregação de valor ao produto ou serviço ofertado, possibilitando ganho e retornos financeiros, especialmente em longo prazo, para a empresa.

A inovação nas empresas está usualmente associada a grupos de pesquisa e desenvolvimento (P&D), que podem até representar a maior parte dos seus gastos. Kaplan e Norton (1997:105) citam que “algumas empresas gastam mais em processos de pesquisa, projeto e desenvolvimento do que para apoiar seus processos de produção e operação.”

Para Fisher (1997), a inovação é utilizada para apresentar uma moda ou tecnologia ao consumidor, permitindo com isso uma razão adicional para comprar a oferta da empresa. Assim, o processo de inovação permite que a empresa tenha a possibilidade de criar ganhos no futuro, ou seja, ajuda a garantir o resultado financeiro futuro, assegurando a continuidade do resultado presente.

Kaplan e Norton (1997:104) apontam como indicadores para esta perspectiva, sob este aspecto: percentual de vendas gerado por novos produtos; percentual de vendas gerado por produtos proprietários; lançamento de novos produtos *versus* lançamento dos concorrentes; capacidades técnicas do processo de produção; e tempo de desenvolvimento da próxima geração de produtos.

O processo de operações representa o tempo em que se cria valor na companhia. Este processo envolve desde o recebimento de um pedido, até o seu processamento e entrega ao cliente, quer seja através de um produto físico ou pela prestação de um serviço.

Com relação à estrutura de encaminhamento da execução das operações, este fluxo tem sido tratado nas empresas através dos sistemas de informações, onde aplicações da tecnologia da informação têm permitido melhorias significativas na execução destas tarefas, como, por exemplo, através do uso da internet.

Com relação à melhoria contínua, ferramentas como o sistema da qualidade, e seu conjunto de normas da série ISO 9000, têm permitido que as empresas estejam sempre monitorando e aprimorando sua estrutura na busca de melhores eficiências de processo. Para Kaplan e Norton (1997:111), os indicadores do *scorecard*, podem compor um reforço de atenção aos indicadores já existentes na empresa.

O processo de serviço pós-venda é o último elo da cadeia de valores apresentada. Esta etapa pode ser considerada como tendo alta relevância, pois, em muitos casos, permitirá que a venda ao cliente se transforme em uma venda repetitiva,

ou seja, o cliente de uma compra pequena pode passar a se tornar um grande cliente, em razão do somatório de diversas compras pequenas que ele tenha realizado.

Para Kaplan e Norton (1997:111), este processo inclui “garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções, e processamento dos pagamentos, como a administração de cartões de crédito.” O conserto de um produto durante seu uso é uma atividade comum, uma vez que, com o desgaste natural, produtos tendem a apresentar defeitos. Quão melhor o cliente for atendido em um momento de necessidade de serviços complementares ao produto, maior será a possibilidade deste cliente continuar a ser consumidor do produto em questão.

Outro aspecto da atividade de pós-venda é o processo que envolve faturamento e cobrança das atividades realizadas na prestação de um serviço. Esta etapa é que sela um serviço como realizado ou um produto entregue.

A atividade pós-venda também pode incluir a logística de retornar produtos agressivos ao meio-ambiente, como a coleta de baterias de carros, após o seu descarte, de tal forma que elas não gerem impacto ambiental, caso seja disposta de maneira inadequada.

Um resumo dos indicadores da perspectiva de processos internos da empresa pode ser observado na Figura 25, elaborado a partir de Kaplan e Norton (1997), Kaplan (1999), Simons (2000) e Becker, Huselid e Ulrich (2001).

<b>Indicador geral</b>	<b>Detalhamento (se necessário)</b>	<b>Autor</b>
Percentual de vendas gerado por novos produtos	-	Kaplan e Norton (1997:106)
Percentual de vendas gerado por produtos proprietários	-	Kaplan e Norton (1997:106)
Lançamento de novos produtos <i>versus</i> lançamentos dos concorrentes	Lançamento de novos produtos em relação ao planejamento	Kaplan e Norton (1997:106)
Capacidade técnica do processo de produção	-	Kaplan e Norton (1997:106)
Tempo de desenvolvimento da próxima geração de produtos	-	Kaplan e Norton (1997:106)

<b>Indicador geral</b>	<b>Detalhamento (se necessário)</b>	<b>Autor</b>
Inovação	Tempo entre a determinação da necessidade e criação do produto/serviço para o cliente	Simons (2000:192)
Tempo em que se cria valor na companhia	Ciclo de inovação + ciclo de operação + serviço de pós-venda	Simons (2000:192)
Taxas de defeito (PPM)	-	Kaplan e Norton (1997:126) e Simons (2000:193)
Índices de acerto ( <i>Yield</i> )	Itens corretos, divididos pelos itens corretos processados	Kaplan e Norton (1997:126)
Desperdício	-	Kaplan e Norton (1997:126)
Perdas	-	Kaplan e Norton (1997:126)
Retrabalho	-	Kaplan e Norton (1997:126) e Simons (2000:194)
Devoluções	-	Kaplan e Norton (1997:126)
Refugo	-	Simons (2000:193)
Devoluções	-	Simons (2000:194)
Devoluções por problema de qualidade	-	Simons (2000:194)
Perda financeira de um cliente	-	Simons (2000:194)
Tempo que um pedido é recebido	-	Simons (2000:194)
Prazo de entrega	-	Simons (2000:194)
Tempo para iniciar a produção de um pedido	-	Simons (2000:194)
Tempo para completar a produção de um pedido	-	Simons (2000:194)
Tempo para um pedido ser entregue	-	Simons (2000:194)
Índice de incidentes relacionados à segurança	-	Becker, Huselid e Ulrich (2001:92)
Prazo médio para solução de reclamações trabalhistas	-	Becker, Huselid e Ulrich (2001:92)
Custo por reclamação trabalhista	-	Becker, Huselid e Ulrich (2001:92)
Orçamento do RH / porcentagem das vendas	-	Becker, Huselid e Ulrich (2001:92)

**Figura 25 – Indicadores da perspectiva de processos internos da empresa**

Fonte: Adaptação do autor.

Com relação ao processo de inovação, segundo Kotler (1999:76), este é construído através do desenvolvimento de uma proposta de valor, em que se escolhe um

posicionamento amplo, específico e de valor para o produto, construindo a sua “proposta total de valor”. Após este estabelecimento, a construção da marca é realizada, através da escolha de seu nome, desenvolvimento de associações e promessas fortes para o nome e, por fim, da administração de todos os contatos dos clientes com a marca.

O processo interno pode ser melhorado através de diversas ferramentas, conforme o formato das operações existentes na empresa em análise. Em fábricas, por exemplo, tem se difundido o conceito do chamado *Manufacturing Execution Systems* (MES), que, para MESA (1997:3), é uma “categoria de softwares desenvolvida para o ambiente de chão de fábrica.” Este tipo de solução é um exemplo de aplicações que podem ser um apoio realizado, através dos sistemas de informação, para a geração de indicadores de desempenho operacionais vinculados ao processo fabril.

Os processos internos vinculados às atividades administrativas podem ser considerados como parte da estratégia competitiva da empresa, que também se associa à proposta de valor, como indicado por Porter (1986:17), onde comenta que a estratégia competitiva é influenciada pelos “fatores internos à companhia” e por “fatores externos à companhia.”

Os processos internos da empresa são construídos a partir do trabalho que as pessoas realizam. As pessoas, como principal elemento de funcionamento da organização, é que constroem a cadeia de valor da empresa. Com o atual ajuste do foco da economia e das empresas para a necessidade de inovação e mudanças, amparadas pelo conhecimento organizacional, os processos, para serem melhorados, dependem da capacidade das pessoas que constituem a empresa. Assim, os processos internos passam a ser dependentes da outra perspectiva do BSC, que é a de aprendizado e crescimento.

#### 4.3.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Para Kaplan e Norton (1997:131), esta perspectiva oferece a “infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.” Complementam que os objetivos desta perspectiva “são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do *scorecard*.”

Os indicadores voltados para esta perspectiva, conforme Kaplan e Norton (1997:132), estão voltados à “capacidade dos funcionários; capacidade dos sistemas de

informação; motivação, *empowerment* e alinhamento.” Para os funcionários, o grupo de medidas inclui sua satisfação, retenção e produtividade.

A satisfação dos funcionários pode ser medida através de pesquisas internas a respeito de itens como envolvimento nas decisões, reconhecimento pelo bom desempenho, acesso a informações suficientes para o bom desempenho das funções, incentivo constante ao uso de criatividade e iniciativa, qualidade do apoio administrativo e a satisfação geral com a empresa.

A retenção dos funcionários visa indicar se há alta rotatividade de pessoas na organização. Espera-se que, com uma retenção elevada, os funcionários tenham melhores condições de atendimento das expectativas dos clientes e acionistas da empresa, em função de seu maior conhecimento da organização.

A produtividade pode ter seus indicadores desenvolvidos de diferentes formas. Kaplan e Norton (1997:137) apontam que uma forma que minimiza problemas com relação aos objetivos esperados desta medida é um “quociente entre produção e remuneração dos funcionários”, medindo, assim, o retorno sobre a remuneração.

Para Simons (2000:198), esta perspectiva é “essencial para a manutenção de um ciclo virtuoso” na empresa. Assim, o aprendizado e crescimento das pessoas da organização serão alicerce da construção da evolução organizacional. A base do *scorecard*, permitindo que toda a estratégia da empresa seja construída alicerçada nas pessoas, através de seus conhecimentos e aprendizados. Idéia amparada pelos princípios da Nova Economia, em que existe a preocupação com o capital intelectual e a capacidade individual de cada pessoa.

Um resumo dos indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento pode ser observado na Figura 26, elaborado a partir de Kaplan e Norton (1997), Kaplan (1999), Simons (2000) e Becker, Huselid e Ulrich (2001).

<b>Indicador geral</b>	<b>Detalhamento (se necessário)</b>	<b>Autor</b>
Satisfação dos funcionários	-	Kaplan e Norton (1997:134)
Retenção dos funcionários	-	Kaplan e Norton (1997:134)
Produtividade dos funcionários	Produção dividida pela remuneração dos funcionários	Kaplan e Norton (1997:134)
Envolvimento nas decisões	-	Kaplan e Norton (1997:136)
Reconhecimento pelo bom desempenho	-	Kaplan e Norton (1997:136)
Acesso a informações suficientes	-	Kaplan e Norton (1997:136)
Incentivo constante ao uso de criatividade e iniciativa	-	Kaplan e Norton (1997:136)
Qualidade do apoio administrativo	-	Kaplan e Norton (1997:136)
Satisfação geral com a empresa	-	Kaplan e Norton (1997:136)
Retenção das novas admissões	Taxa de desistência (6 meses e 1 ano)	Becker, Huselid e Ulrich (2001:96)
Promoções internas	Índice de promoções	Becker, Huselid e Ulrich (2001:96)
Liderança	Retenção de executivos	Becker, Huselid e Ulrich (2001:96)
Treinamento e desenvolvimento	-	Kaplan e Norton (2000b:159)

**Figura 26 – Indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento**

Fonte: Adaptação do autor.

O conjunto de indicadores apresentados representa indicativos da constante necessidade que as organizações têm de aprender e se desenvolver. Nóbrega (1999:237) chega a afirmar que “o único mandamento permanente no mundo empresarial é esse: aprender a lidar com a mudança”, com o enfoque que as empresas têm que evoluir. Este processo passa necessariamente pela mudança e pelo desenvolvimento das pessoas.

Para Senge (2000:341), “os seres humanos aprendem melhor através da experiência prática.” Em uma empresa, a experiência prática está sendo constantemente exercitada. Os indicadores apontados nesta perspectiva, bem como os indicadores a serem configurados para o modelo, constituirão a base do desenvolvimento do BSC.

A avaliação de desempenho da empresa, a partir de uma perspectiva múltipla, alicerça a construção de uma organização que gere resultados financeiros para seus acionistas. Kaplan e Norton (2000:170) ponderam que “entidades sem fins lucrativos e unidades governamentais colocam seus clientes, e não as finanças, como o topo do mapa estratégico.”

Para se chegar do aprendizado e crescimento ao topo do BSC, construindo um mapa da estratégia estabelecida, a empresa busca como alvo um bom resultado financeiro. A aplicação de ferramentas de custos, passa então a ser um elemento presente na execução da estratégia, uma vez que o custeio é uma peça necessária para a construção desse resultado.

#### 4.4 A UTILIZAÇÃO DO CUSTEIO POR ABSORÇÃO COMO BASE PARA A PERSPECTIVA FINANCEIRA

Um dos indicadores apresentados para a perspectiva financeira é a redução de custos. Atualmente, o mercado determina quais os preços dos produtos colocados para venda pelas empresas. A lucratividade das empresas passa então a ser determinada pela sua capacidade de produzir um determinado produto, ou serviço, com menores custos. Desta forma, o custo passa a ser a ferramenta essencial para a realização de lucros nas empresas.

Esta visão financista com relação aos custos não é compartilhada por todos os autores, uma vez que existem outros caminhos, como o enfoque do valor. Nesta linha, Boulton, Libert e Samek (2001:95) afirmam que o valor pode ser criado através de ativos físicos, ativos financeiros, empregados, fornecedores, clientes e ativos organizacionais.

Outra linha de pensamento para esta questão é a da Engenharia de Valor, que para Alasheash (1993) é um “esforço direcionado para analisar as funções de bens e serviços, com o propósito de atingir funções necessárias ao menor custo total, consistente com o atendimento das características iniciais.” Assim, a redução de custo é obtida a partir do aumento do valor percebido do produto pelo cliente e não exclusivamente pela redução dos custos internos da companhia.

Para Kaplan e Norton (1997:55), a redução de custos é um dos temas estratégicos da perspectiva financeira, em conjunto com o aumento e *mix* de receita e com a utilização dos ativos. Através desta abordagem, a redução de custos pode ser combinada com o aumento da produtividade. A estratégia de redução de custos tem diferentes linhas de observação, conforme a etapa no ciclo de vida da empresa, diferenciadas na Figura 27.

<b>Etapa</b>	<b>Redução de custos/aumento da produtividade</b>
Crescimento	Receita por funcionário
Sustentação	Custos <i>versus</i> custos dos concorrentes Taxas de redução de custos Despesas indiretas (percentual de vendas)
Colheita	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)

**Figura 27 – Medição do tema estratégico de custos**

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997:55).

O aumento da produtividade da receita por funcionário, durante a fase de crescimento, é decorrente da pouca probabilidade que uma empresa ou unidade de negócio, nesta fase, estabeleça outro caminho de redução de custo que não este (Kaplan e Norton, 1997:58). O foco das empresas, ou unidades de negócio, neste momento, é, essencialmente, o aumento da receita, uma vez que ela precisa ganhar participação de mercado.

Uma forma de buscar esta representação é direcionar os esforços para o aumento da receita por funcionário. A busca de melhores processos internos, através do uso de soluções automatizadas ou sistemas de informação, pode ajudar nesta questão. Os recursos físicos e humanos de uma empresa em formação começam a ser estabelecidos. Assim, com o foco voltado para a melhoria do indicador de faturamento, a fase de crescimento não estará tratando com profundidade a questão dos custos.

Por outro lado, na fase de sustentação começa a existir uma busca pela redução dos custos unitários, em função da necessidade da melhora na competitividade da empresa. A monitoração dos níveis das despesas operacionais e de apoio passa a ser preponderante e contribui de maneira significativa para a melhoria do desempenho. Kaplan e Norton (1997:59) complementam que “talvez o objetivo mais simples e claro

da redução de custos seja diminuir o custo unitário da execução do trabalho ou da produção.”

Naturalmente, Kaplan e Norton (1997:59) indicam que o “custeio baseado em atividades e em processos provavelmente será necessário para a medição precisa do custo unitário de processamento de transações e de produção.” Entretanto, não existe a obrigatoriedade do uso de um método de custeio em especial, tal como o custeio baseado em atividades (*Activity Based Costing* – ABC).

Como não existe uma obrigatoriedade do uso de um método de custeio em especial, o direcionamento que venha a ser o mais adequado para a empresa, passará a ser o método de custeio utilizado para sustentar uma gestão com o BSC. Assim, pela referência acima, um método de custeio é necessário para compor um adequado quadro financeiro do BSC.

Neste trabalho será utilizado o método de custeio por absorção. Dentre as razões, a pesquisa realizada por Guerreiro, Catelli e Santos (2001), comentada no Capítulo 2 e, especialmente, o fato da empresa objeto de estudo desta dissertação usar o método do custeio por absorção em sua estrutura de custos.

#### 4.5 CONFIGURAÇÃO GENÉRICA DO MODELO

Um modelo genérico pode ter diferentes abordagens. Afinal, o encaminhamento do modelo do BSC é direcionado para a execução da estratégia da empresa e cada empresa possui uma estratégia própria para atingir os seus objetivos, tal como descrito por Mintzberg e Quinn (2001:82-105), quando apresentam diferentes direcionamentos estratégicos possíveis para uma empresa, conforme sua indústria.

Para Mintzberg e Quinn (2001:101), “indústria pode ser definida como um panorama de mercados associados, isolados dos demais por bloqueios do terreno.” Assim, as posições estratégicas da empresa serão determinadas conforme o terreno onde a empresa estiver inserida. Como exemplo, podem ser estabelecidas estratégias de *commodity*, segmentação, nichos, personalização etc.

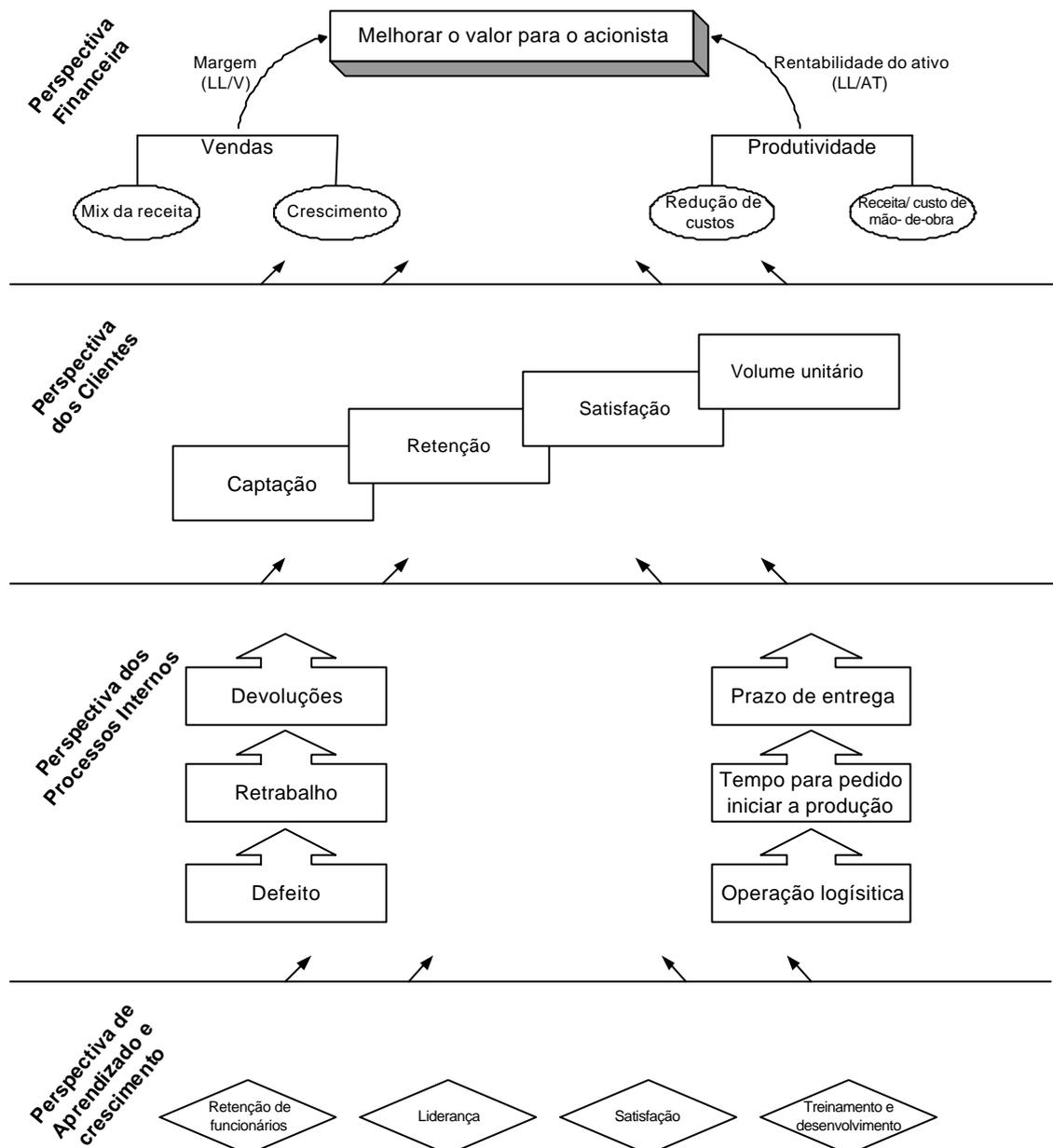
Um modelo genérico deve conter os princípios elementares que permitam que seja utilizado por mais de uma empresa. Esta abordagem, de certa forma, é empregada

nos textos de Kaplan e Norton aqui referenciados, pois abrangem conjuntos de indicadores de desempenho, conforme observado ao longo das seções 4.3.1 a 4.3.4.

Complementarmente, Kaplan e Norton (2000b:392) apontam que, com base na experimentação, o *balanced scorecard* deve conter de 20 a 25 indicadores e apresentar uma configuração de “5 indicadores (22%) para a perspectiva financeira, 5 indicadores (22%) para a perspectiva do cliente (22%), 8 indicadores para a perspectiva interna (34%) e 5 indicadores (22%) para a perspectiva de aprendizado e crescimento.”

É necessário observar que a quantidade de indicadores será determinada pela necessidade de traduzir a estratégia e não por uma regra formal de composição. Os números de indicadores apontados por Kaplan e Norton (2000b:392) são apenas referenciais, mas não uma regra com formato rígido.

A partir do observado pela condução do texto até este ponto, ressaltando-se em especial o desenvolvimento apresentado na seção 4.3, e em razão deste trabalho ser uma pesquisa participante em uma indústria de médio porte, é possível realizar preliminarmente uma proposição de modelo aplicável em outras empresas médias de confecção. Assim, a opção de estruturação de um modelo para este perfil de empresa, é o modelo em formato de mapa estratégico, apresentado na Figura 28.



**Figura 28 – Mapa estratégico genérico**

Fonte: Adaptação do autor.

Pela figura, são observados os principais indicadores para a construção do BSC em uma indústria de médio porte. Os indicadores específicos e suas metas, são inerentes ao processo estratégico da organização. Durante sua implantação, a estrutura e formato dos sistemas de informação é que serão determinantes para a melhor realização do modelo e vinculação adequada do mapa ao processo estratégico e daí aos indicadores de desempenho com suas respectivas metas.

Uma forma de observar a figura é fazer uma leitura de baixo para cima, pois desta maneira é possível perceber que as pessoas, através de seu aprendizado e crescimento constroem os processos internos da empresa e assim atendem aos clientes, permitindo, desta maneira, um bom resultado financeiro para os acionistas da empresa.

A perspectiva de aprendizado e crescimento, na base da figura, está composta por quatro indicadores: treinamento e desenvolvimento, satisfação, liderança e retenção de funcionários. Estes indicadores em conjunto permitem a sustentação do aprendizado e crescimento da empresa.

Em conformidade a Kaplan e Norton (1997:102), a perspectiva dos processos internos representa o processo de operações (à direita da figura) e o processo de serviço pós-venda (à esquerda da figura), explicando sua disposição gráfica. Um baixo nível de defeito em processo proporcionará poucos retrabalhos, o que permitirá a diminuição das devoluções. Por outro lado, uma boa operação logística permite um baixo tempo para iniciar a produção do pedido com conseqüente adequação ao prazo de entrega contratado pelo cliente.

A perspectiva dos clientes, sustentada pelos processos internos, contempla indicadores que buscam a captação de clientes. Após estes comporem a carteira de clientes da empresa, devem ser retidos e mantidos satisfeitos e assim podem aumentar o volume de compras.

O resultado estabelecido na perspectiva financeira, busca vetores vinculados ao crescimento das vendas e da produtividade. As vendas estão baseadas no *mix* da receita e em seu próprio crescimento, que leva o resultado para os acionistas através da margem. O vetor da produtividade busca a redução dos custos (através do custeio por absorção, por exemplo) e pela produtividade (receita dividida pelo custo de mão de obra), o que permite uma maior rentabilidade do ativo, proporcionando, desta maneira, resultado para o acionista através da rentabilidade do ativo.

O mapa estratégico genérico constitui, em si, um sistema de avaliação de desempenho através das perspectivas do BSC e pode ser completado através dos temas estratégicos da empresa, compondo a operacionalização dos seus planos. Outros indicadores podem ser acrescidos, de uma maneira tal que estejam vinculados aos objetivos estratégicos.

O mapa ora configurado representa um sistema de avaliação de desempenho, que pode ser aplicado em uma indústria de confecções de porte médio.

## **5 APLICAÇÃO DA CONFIGURAÇÃO CONCEBIDA EM UMA EMPRESA DE PORTE MÉDIO DE SOLUÇÕES INTEGRAIS EM UNIFORMIZAÇÃO**

*“É seu Trabalho na vida que é a sedução final.”*  
Pablo Picasso

O presente capítulo contempla a aplicação do modelo genérico, proposto no Capítulo 4, em uma empresa de confecções, de porte médio. O modelo foi configurado de forma semelhante ao encaminhamento de implementação indicado por Robert Kaplan e David Norton, o qual foi apresentado na seção 3.3.

Inicialmente faz-se uma apresentação da empresa, seguida da aplicação do modelo. Na continuação, o texto demonstra os indicadores estabelecidos pela equipe da empresa, alocando-os nas perspectivas do BSC e adequando-os ao modelo genérico proposto.

Por fim, um teste inicial do modelo é realizado, quando se estabelece um mapa estratégico, representando o instante inicial da implantação do BSC na empresa. A partir desta imagem, são identificados os aspectos dificultadores e facilitadores, bem como melhorias no processo de avaliação do desempenho com a implantação do BSC na empresa.

### **5.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

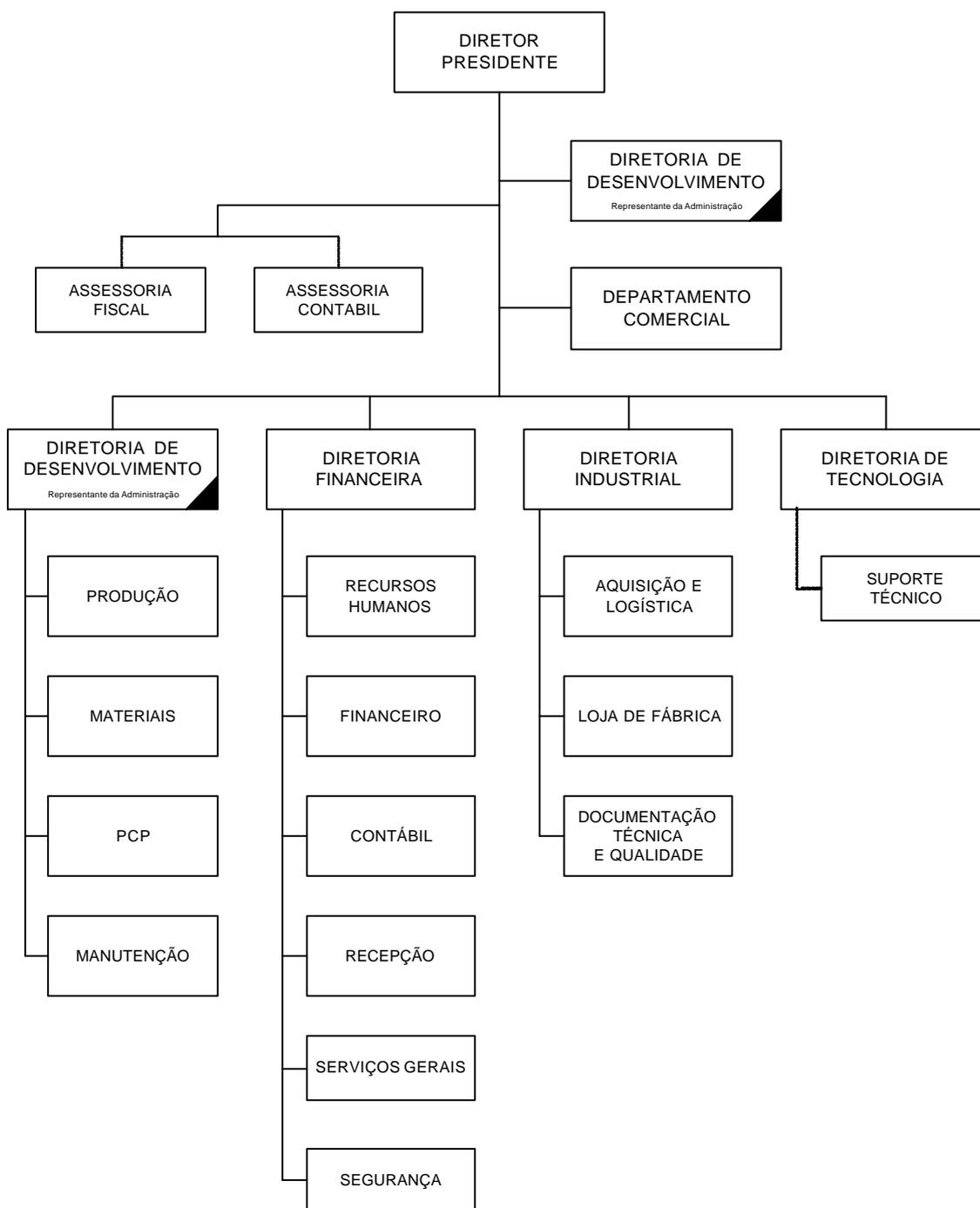
Bicho da Seda, empresa industrial, privada, registrada sob a denominação social de BDS Confecções Ltda, está no mercado há doze anos, com sua sede em Manaus, Estado do Amazonas.

Constituída em dezembro de 1989, a empresa iniciou em instalações residenciais e, desde então, tem crescido significativamente. Nos últimos quatro anos a taxa de crescimento anual de faturamento tem sido de pelo menos 30%, sendo que em 2001 realizou um crescimento de 35% no faturamento e, com isso, atingiu o 2º lugar no mercado brasileiro de roupas profissionais, dentre as empresas de confecção homologadas pela Santista Têxtil S/A.

A relação familiar ainda sem sucessão, em função da idade de seus sócios, é preservada na hierarquia da empresa, contudo, possui pessoas externas à família em

uma função de diretoria e na totalidade dos níveis tático e operacional. A sua estrutura hierárquica e de poder está representada por seu organograma, conforme demonstrado na Figura 29.

ORGANOGRAMA GERAL DA BDS CONFECÇÕES LTDA.  
ASPECTOS DO SISTEMA DA QUALIDADE



**Figura 29 – Organograma da BDS Confeções Ltda.**

Fonte: Manual da Qualidade da ISO 9002 da empresa.

O organograma da empresa, linear com uma estrutura de porte médio, onde já é evidenciada a descentralização do poder, está delineado, através de cinco diretorias responsáveis por atribuições distintas.

A empresa não autorizou a divulgação de alguns dados, como o seu faturamento ou metros consumidos de tecido. No período de realização do trabalho a empresa contava com pouco menos de 200 funcionários e não usa terceirização para nenhuma parte de sua atividade fim.

A sua missão é “desenvolver, produzir e oferecer soluções integrais em uniformização, com qualidade, agregando auto-estima e segurança aos seus clientes.” A empresa tem certificado ISO 9002, emitido pela Fundação Carlos Alberto Vanzolini, desde dezembro de 2000.

Para Kaplan e Norton (1997:314), a implantação do BSC pode ser realizada em dez tarefas. A primeira tarefa consiste na seleção da unidade organizacional adequada. O diretor-presidente da empresa em estudo determinou que o BSC seria implantado em toda a empresa, com o foco de ser uma ferramenta de execução da estratégia, uma vez que a empresa segue a ter elevadas taxas de crescimento anuais, o que, segundo a sua diretora industrial, faz com que as estruturas organizacionais sejam pressionadas constantemente.

## 5.2 A APLICAÇÃO DO MODELO

A opção por realizar a implementação do BSC em toda a empresa foi aderente à teoria, uma vez que, pelo modelo desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), não existe uma restrição com relação ao perfil de empresa.

A segunda tarefa, indicada por Kaplan e Norton (1997:316), consiste em identificar as relações da unidade de negócio com a corporação. A opção feita foi estabelecer que a estratégia da empresa e seu sistema de gestão, estariam alicerçados pelo BSC. Com esta linha, em uma reunião de seus acionistas, o projeto foi aprovado, em agosto de 2001.

O grupo dos cinco diretores da empresa foi selecionado como as pessoas que deveriam conduzir a implantação do BSC na companhia. Um dos diretores, ficou com a incumbência de ser o arquiteto do BSC. Para Kaplan e Norton (1997:316), o “arquiteto prepara o material básico do BSC, bem como os documentos internos sobre visão, a missão e a estratégia.” A implantação seguiu este formato, com o apoio da alta administração, com a visão de permear os indicadores pela organização e, desta forma, difundir sua estratégia por todos seus níveis, consumando, desta maneira, um novo sistema de gestão e configurando um sistema de avaliação de desempenho a partir das perspectivas do BSC.

A etapa seguinte, de realização das entrevistas, foi precedida pela preparação dos membros da diretoria com o uso de material de apoio, obedecendo à seqüência:

- a) fornecimento para leitura dos Capítulos 2 e 3 deste trabalho;
- b) indicação da bibliografia de Kaplan e Norton (1997), introdutória sobre o tema;
- c) fornecimento de uma seleção de fotocópias, constantes no Anexo A;
- d) para os diretores que se interessaram, fornecimento de uma fita de vídeo e texto de apoio de Kaplan (1999).

Vale destacar que, com relação ao último item, três dos diretores se interessaram em assistir a fita de vídeo.

Após quinze dias de preparação, alguns dos diretores esclareciam suas dúvidas a respeito do tema em conversas informais com o diretor responsável pela implantação do projeto (arquiteto). Após os quinze dias, foi realizada uma apresentação de 90 minutos para o grupo de diretores, onde a ferramenta foi debatida, foram esclarecidos seus pontos de dúvida e foi estabelecido o formato da fase final da implantação. Além disso, naquele momento foram marcadas as entrevistas individuais.

Durante a apresentação, o único ponto de dúvida dos diretores da empresa esteve voltado a idéia de que o planejamento estratégico não podia se desvincular do dia-a-dia da operação. Quando foi compreendida a forma de operacionalização do BSC, as dúvidas foram sanadas, bem como a eventual resistência, que é natural na realização de mudanças.

Outro ponto relevante para a condução do processo foi uma determinação clara do diretor-presidente pela execução do plano. Esta visão também foi observada por Kaplan e Norton (2000b:387), quando afirmam que “o *balanced scorecard* funciona melhor quando os executivos seniores já estão buscando meios de comunicar com mais eficácia a estratégia e os objetivos das respectivas unidades de negócio.”

Já existia um desejo dos acionistas sobre uma forma de realizar a difusão dos números na organização, e com isso permear as direções estratégicas a serem seguidas por todos. Desta forma, o BSC enquadrou-se aos desejos já existentes na organização. Por observação dos fatos, a assertiva acima, ao colocar que a organização já deve estar em busca de uma ferramenta para a função do BSC, esta esteve presente e adequada ao ambiente da empresa em estudo.

A organização concluiu o processo de implantação do orçamento empresarial em 2001. Adicionalmente, já vem realizando uma análise financeira mensal, através do uso dos indicadores preconizados por Matarazzo (1995:158), demonstrados no Capítulo 2. Assim, no momento da implantação do BSC, a contabilidade também tinha o papel de prover informações gerenciais, que não deixarão de ser feitas, uma vez que o BSC se integrará com as demais soluções de gestão que estão a ser utilizadas.

Com os diretores já acostumados ao uso de indicadores de desempenho e algum conhecimento prévio a respeito do BSC, as entrevistas individuais foram realizadas com a duração de exatos 90 minutos. Na véspera da entrevista era entregue a cada um dos participantes uma folha de papel, constante no Anexo B, indicando como seria sua condução. Em função da apresentação inicial e do pequeno grupo envolvido, com isso foi contemplado um dos aspectos suscitados por Kaplan e Norton (1997:316), que chamou de material básico do *balanced scorecard*, os quais deveriam conter “documentos internos sobre a visão, a missão e a estratégia da empresa e da unidade.” Como estava sendo realizado o BSC da empresa como um todo, o aspecto de unidade de negócio deixou de ser relevante.

Ao final da entrevista, cada diretor sugeriu um conjunto de indicadores que considerava pertinente à sua área de atuação ou a outras áreas da empresa. Todos os indicadores compuseram, então, um quadro estabelecido na tarefa que Kaplan e Norton

(1997:317-318) propuseram como sendo a “sessão de síntese”, onde o resultado é uma lista e classificação dos resultados sob as quatro perspectivas do BSC.

A obtenção dos indicadores, durante as entrevistas, esteve aderente aos quatro primeiros passos da abordagem de Simons (2000:187-198), que são: desenvolver objetivos e medidas para variáveis de desempenho financeiro, para variáveis de desempenho crítico com relação ao consumidor, com relação aos processos internos e com relação aos aspectos de aprendizado e crescimento.

Após a síntese, realizou-se reunião com a idéia de ser um *workshop* executivo de primeira etapa, conforme indicado por Kaplan e Norton (1997:318). Nesta reunião, decidiu-se que, ao invés de se estabelecerem subgrupos, uma semana a mais de prazo foi concedido para a análise do trabalho realizado pelo arquiteto, para, em uma nova reunião, o grupo realizar, em conjunto, a determinação dos indicadores estratégicos do BSC, contemplando então a segunda etapa deste *workshop*. Neste momento foi utilizado o modelo genérico estabelecido no Capítulo 4, que foi aceito prontamente por toda a diretoria da empresa.

Realizada a montagem do BSC e de seus indicadores, ficou estabelecido que seria feita uma primeira análise dos indicadores e definidas as metas para acompanhamentos bimestrais da execução da estratégia, bem como uma meta anual para cada um dos indicadores. O plano de implementação, previsto por Kaplan e Norton (1997:322), foi determinado que este seria feito ao longo de 60 dias.

Os indicadores estabelecidos pela diretoria da empresa em questão estiveram aderentes ao modelo genérico indicado no Capítulo 4 e assim foram construídos seu mapa estratégico e indicadores de desempenho, com isso configurando o BSC.

### 5.3 AS PERSPECTIVAS E OS INDICADORES DA EMPRESA

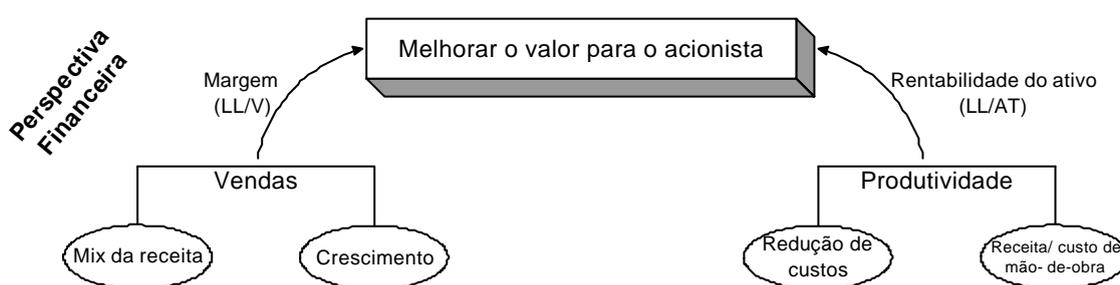
As quatro perspectivas estabelecidas pelo BSC foram contempladas pela empresa. A quantidade de indicadores de desempenho foi uma preocupação das pessoas envolvidas no processo, uma vez que a preferência recaiu em indicadores que os sistemas de informação existentes suportassem, permitindo uma implantação mais rápida e um melhor entendimento por parte das pessoas da organização.

A visão da empresa é “ser a melhor e maior empresa de roupas profissionais do Brasil.” Os temas estratégicos para a construção do BSC são crescer 35% na receita, melhorar a eficiência operacional, melhorar a produtividade e desenvolver o negócio de tecidos especiais.

O processo de seleção dos indicadores seguiu a proposição de Simons (2000:187-198), que prevê um estabelecimento dos indicadores em quatro passos, partindo da perspectiva financeira, dos clientes, processos internos e terminando pela perspectiva de aprendizado e crescimento. A seguir estão apresentados os indicadores para cada uma das perspectivas, bem como sua aderência ao modelo genérico estabelecido.

### 5.3.1 Perspectiva financeira

A perspectiva financeira, pelo modelo genérico, tem a configuração conforme a Figura 30.



**Figura 30 – Perspectiva financeira conforme modelo genérico**

Fonte: Adaptação do autor.

Nesta perspectiva, dois indicadores estão determinados previamente pelo modelo: a margem (lucro líquido/vendas) e a rentabilidade do ativo (lucro líquido/ativo).

Os demais indicadores passam, então, a serem configurados a partir das premissas de melhoria na produtividade e melhoria nas vendas. A melhoria na produtividade depende da redução de custos e melhoria da receita, em função do custo da mão-de-obra, enquanto a melhoria das vendas deve crescer e melhorar seu *mix* de produtos.

Assim, os indicadores utilizados como parâmetro para a perspectiva financeira foram os apresentados na Figura 31.

<b>Indicador</b>	<b>Detalhamento (se necessário)</b>	<b>Aderência</b>
Margem	Lucro líquido / vendas	Presente no modelo
Rentabilidade do ativo	Lucro líquido / ativo	Presente no modelo
Índice de produtividade	Receita / custo de mão-de-obra	Presente no modelo
Custos	-	Redução de custos
Faturamento global	-	Crescimento das vendas
Faturamento de tecidos especiais	-	<i>Mix</i> da receita

**Figura 31 – Indicadores estabelecidos para a perspectiva financeira**

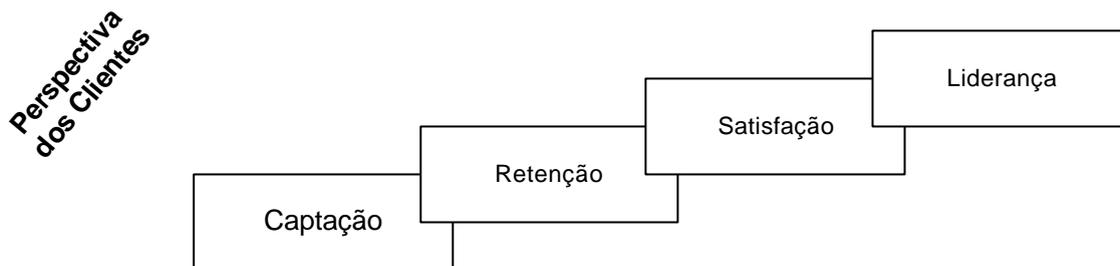
Fonte: Adaptação do autor.

Observa-se que os três indicadores adicionados aos parâmetros estabelecidos no modelo genérico estão ligados à visão proposta. O faturamento global está diretamente associado ao crescimento das vendas, enquanto o faturamento de tecidos especiais vincula-se ao tema estratégico de desenvolver o negócio de tecidos especiais e, ao mesmo tempo, associa-se ao *mix* da receita. O indicador de custos, que já era utilizado nas análises financeiras da empresa, alia-se ao redutor de custo estabelecido no modelo.

Ressalta-se, pelo indicador relacionado com a redução de custos, que está sendo utilizado o método de custeio por absorção, conforme observado no Capítulo 4. Assim, está composta a perspectiva financeira, que depende dos resultados construídos a partir da relação da empresa com seus clientes.

### 5.3.2 Perspectiva dos clientes

Com base no modelo genérico, a perspectiva dos clientes apresenta a configuração evidenciada na Figura 32. Os indicadores selecionados servem para sustentar o vetor ligado ao crescimento da venda e o vetor ligado ao crescimento da produtividade.



**Figura 32 – Perspectiva dos clientes conforme modelo genérico**

Fonte: Adaptação do autor.

Nesta perspectiva, os quatro aspectos do modelo estão demonstrados, mas os indicadores são determinados conforme a estratégia de cada empresa. Na empresa em que foi realizado o estudo, a opção estabelecida está apresentada na Figura 33.

<b>Indicador</b>	<b>Detalhamento</b>	<b>Aderência</b>
Clientes novos no período	Nunca compraram ou não compram há mais de doze meses	Captação
Clientes perdidos	Clientes que deixaram de comprar nos últimos doze meses	Retenção
Índice de satisfação	Qualquer tipo reclamação de clientes durante a pesquisa de satisfação do pós-venda	Satisfação
Preço médio	Preço médio por peça vendida	Volume unitário

**Figura 33 – Indicadores estabelecidos para a perspectiva dos clientes**

Fonte: Adaptação do autor.

A opção estabelecida pela empresa foi manter-se integralmente aderente ao modelo apresentado. Desta forma, conforme pode ser observado, todos os indicadores estão associados a medidas estabelecidas previamente, houve apenas uma adequação nos nomes para o formato já existente no sistema de informação da empresa.

A medida de clientes novos no período foi selecionada com o intervalo de doze meses, em função de este ser o intervalo entre as aquisições de parte dos clientes da empresa. Assim, a representatividade tornou-se adequada.

Com relação aos clientes perdidos, é um contraponto ao estabelecido no item anterior, pois assim é medida a taxa de retenção dos clientes pela empresa. O índice de

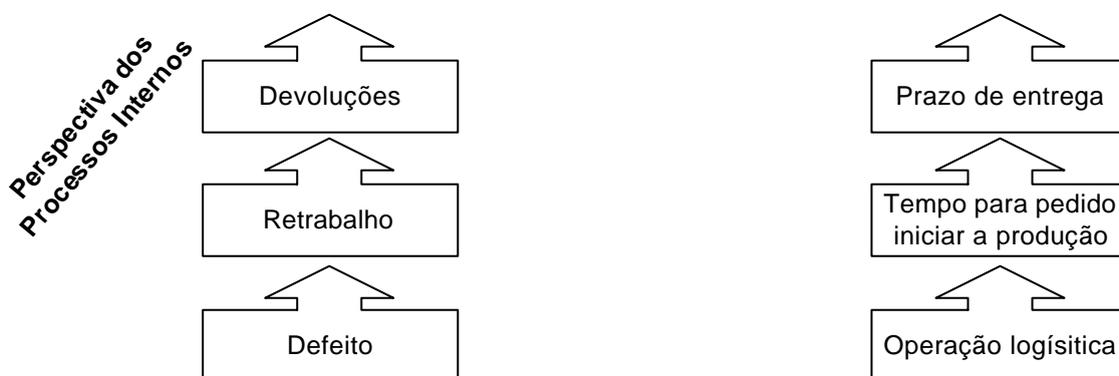
satisfação já estava contemplado por visão semelhante no sistema da qualidade da empresa, sendo, portanto, um indicador pré-existente e também aderente ao modelo.

O preço médio da roupa vendida é um dos itens de preocupação na indústria de confecções. No segmento de roupas profissionais é ressaltado em função da informalidade existente. Segundo seu diretor-presidente, muitas empresas de roupas profissionais atingem falência, em função de praticar preços médios baixos.

A decisão de redução de preços estaria associada diretamente ao nível de satisfação do cliente com o produto que ele recebe, em função da idéia de valor percebido dos benefícios, em função de um preço pago (abordagem da engenharia de valor). Com isso, fica contemplado integralmente o modelo apresentado para esta perspectiva, que é amparada pelos processos internos da companhia.

### 5.3.3 Processos internos da empresa

A partir do modelo genérico, a perspectiva dos processos internos apresenta a configuração da Figura 34.



**Figura 34 – Perspectiva dos processos internos conforme modelo genérico**

Fonte: Adaptação do autor.

Nesta perspectiva, seis indicadores podem ser estabelecidos para contemplar o modelo genérico. Os processos internos estão associados à construção da cadeia de valor, conforme observado no Capítulo 4. Esta é a razão da disposição gráfica da figura, que representa o processo de operações e o processo de serviço pós-venda, também em conformidade a Kaplan e Norton (1997:102).

Na Figura 35 podem ser observados, nesta perspectiva, os aspectos do modelo que estão associados aos indicadores selecionados na implantação do BSC.

<b>Indicador</b>	<b>Detalhamento</b>	<b>Aderência</b>
Índice de devoluções	Número de reclamações de cliente que geram devoluções definitivas ou para retrabalhos / Número de clientes atendidos no mês	Devoluções
Índice de retrabalhos	Total de defeitos identificados através inspeção durante o processo produtivo	Retrabalho
Índice de defeitos em cliente	Peças defeituosas identificadas no cliente / peças produzidas	Defeito
Prazo médio de entrega	Prazo médio de entrega dos pedidos	Prazo de entrega
Prazo médio para iniciar a produção	Prazo médio para o início da produção dos pedidos	Tempo para um pedido iniciar a produção
Índice de prontidão do estoque	Pedidos em que a análise crítica não foi positiva para matéria-prima / itens em que o estoque atendeu	Operação logística

**Figura 35 – Indicadores estabelecidos para a perspectiva dos processos internos**

Fonte: Adaptação do autor.

A opção estabelecida pela empresa foi manter-se integralmente aderente ao modelo apresentado. Na empresa em estudo, foi observado que o processo de operações é o que apresentava menor cuidado com seus índices frente ao suporte do sistema de informações da empresa e realização de acompanhamentos estratégicos.

Os índices de devoluções e retrabalhos estavam previstos no sistema da qualidade e têm uma análise dos resultados nas reuniões do comitê da qualidade. A premissa é que, com o BSC, este índice passe a estar disponível por toda a organização, contribuindo para a gestão e difusão da estratégia.

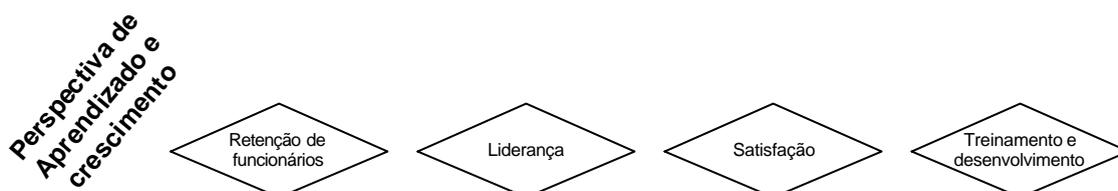
Os prazos médios não eram até então medidos ou suportados pelos sistemas de informação da empresa, mas foram indicadores que, desde a primeira entrevista, estiveram presentes nas análises de todos os entrevistados.

A realização de um bom processo interno está amparada pelas pessoas da empresa, o que faz com que haja necessidade de existir um processo de melhoria

contínua das pessoas, através do aprendizado crescimento, possibilitando assim uma sustentação da gestão do negócio.

#### 5.3.4 Aprendizado e crescimento

De acordo com o modelo genérico, a perspectiva dos processos internos apresenta a configuração que se mostra na Figura 36.



**Figura 36 – Perspectiva do aprendizado e crescimento conforme modelo genérico**

Fonte: Adaptação do autor.

Nesta perspectiva, quatro losangos são estabelecidos como sendo os indicadores relativos ao aprendizado e crescimento, pelo modelo genérico. Cada um dos indicadores foi configurado com o enfoque de suportar o BSC da empresa. A Figura 37 representa os indicadores selecionados.

<b>Indicador</b>	<b>Detalhamento</b>	<b>Aderência</b>
Índice de rotatividade das pessoas	Perda e reposição de empregados ao longo de seis meses	Retenção de funcionários
Retenção de executivos	Perda e reposição de chefes de área ao longo de seis meses	Liderança
Índice de satisfação	Pesquisa de satisfação	Satisfação
Horas de treinamento	Horas de treinamento por pessoa nos últimos 12 meses	Treinamento e desenvolvimento

**Figura 37 – Indicadores estabelecidos para a perspectiva do aprendizado e crescimento**

Fonte: Adaptação do autor.

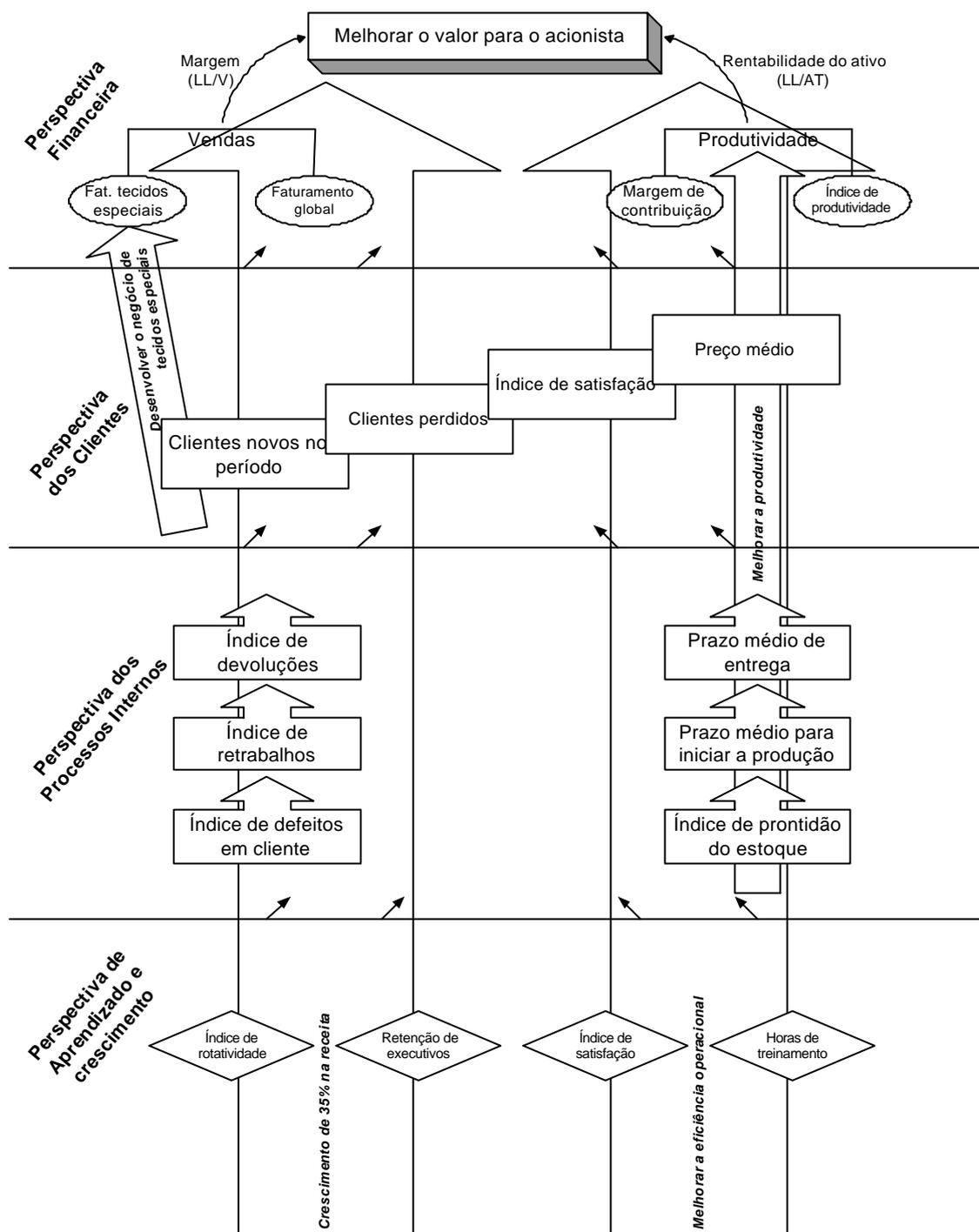
Verifica-se quatro índices aderentes ao modelo. As opções feitas estão de acordo com a abordagem de Kaplan e Norton (1997:132), com relação à medição da capacidade dos funcionários.

A pesquisa de satisfação estabelecida como referencial é a idéia de Morrel-Samuels (2002:111), na qual indica que esta pesquisa deve ser feita com cuidado, “porque estas ferramentas esquecem informações importantes e podem até mesmo criar novos problemas.” Assim, a empresa optou por iniciar o BSC apenas sem o histórico deste índice e, com a cautela recomendada pelo autor. A área de recursos humanos estabelecerá os critérios de mensuração da satisfação após 120 dias da implantação do *scorecard*.

#### 5.4 TESTANDO O MODELO

O teste do modelo transcorreu sem problemas, mas o impacto gerado pela análise dos números pelo grupo trouxe um resultado imediato de restringir a divulgação de seus números e suas metas. Esta linha de ação foi prevista por Kaplan e Norton (2000b:390), ao relatar que não se deve compartilhar um *scorecard* ou mapa estratégico, pois traduz tão bem a estratégica que caso um concorrente o analise seria capaz de torná-lo ineficaz.

Assim, a empresa não permitiu que seus números fossem revelados, apesar de o mapa estratégico estar revelado na Figura 38.



**Figura 38 – Mapa estratégico implantado a partir do modelo genérico**

Fonte: Adaptação do autor.

O mapa foi construído a partir dos indicadores existentes no modelo proposto, utilizando-se dos indicadores apontados como relevantes pela equipe que participou da montagem do BSC na empresa. É possível verificar que o modelo em formato de mapa

adequou-se para esta empresa, pois o mapa desenvolvido em teste é equivalente ao mapa genérico proposto.

O custeio por absorção está sendo empregado na perspectiva financeira, conforme no aspecto de redução de custos.

Os temas estratégicos estão presentes em todo o mapa. As setas representam os indicadores aos quais existe uma associação direta do suporte realizado pelos indicadores de desempenho para a o tema específico.

Pelo histórico da empresa, o crescimento de 35% na receita é o desafio estabelecido como um tema estratégico. No mapa, este tema evolui da perspectiva de aprendizado e crescimento para a perspectiva financeira. Neste caminho os indicadores fundamentais para este objetivo são a rotatividade e retenção de pessoal, os processos de pós-venda, aquisição de novos clientes e baixo índice de perdas de clientes, propiciando um incremento de faturamento.

O tema estratégico vinculado aos tecidos especiais está voltado para clientes novos, na perspectiva de clientes, e para mudança no *mix* de faturamento, na perspectiva financeira.

A eficiência operacional está como um vetor de sustentação da melhoria da rentabilidade, partindo desde a perspectiva de aprendizado e crescimento, pelo índice de satisfação do funcionário e horas de treinamento. Os processos internos são mensurados, para sustentar esta estratégia e, a partir daí o índice de satisfação dos clientes e preço médio pago, sustentando a perspectiva financeira, focada na rentabilidade do ativo.

O quarto tema estratégico de melhoria da produtividade depende dos processos internos e assim sustenta os demais indicadores das perspectivas de clientes e financeira. A construção do BSC, com seu mapa e indicadores, traz consigo melhorias no processo de avaliação de desempenho.

Esta configuração apresenta uma aderência ao modelo proposto, sendo complementada pelas estratégias. O BSC colocado como um sistema de avaliação de desempenho a partir do modelo genérico foi, desta maneira, testado. O próximo ponto relevante é a avaliação do impacto de seu uso no processo de avaliação do desempenho.

## 5.5 MELHORIAS NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM O MODELO BSC

Como previsto por seus mentores, o BSC permite que a empresa tome conhecimento do que estabelece a construção de sua estratégia e quais os vetores de desempenho que estão alicerçar o planejamento realizado pela empresa.

Após o término da construção do BSC foi percebido que nem todos os indicadores selecionados estavam prontos para compor o quadro do BSC. Este fato foi previsto por Kaplan e Norton (2000b:391), quando afirmam que, “freqüentemente, após o término do primeiro projeto de *balanced scorecard*, muitos indicadores ainda não estão prontos para inclusão no relatório.”

Foi observado na empresa que os índices de avaliação não estavam integrados como o sistema de gestão. Existiam vários subsistemas da empresa, em seus diferentes fóruns, avaliando os indicadores em separado. Poucas pessoas da organização tinham uma visão do todo e, mesmo assim, nem sempre faziam as devidas conexões.

Como exemplo, existiam indicadores do sistema da qualidade, que estavam vinculados aos membros do comitê da qualidade. Os indicadores de faturamento, que estavam mais afeitos às áreas de vendas, financeira e de produção. Os indicadores de aprendizado e crescimento, que estavam restritos à área de recursos humanos e assim por diante.

A utilização do modelo genérico resultou numa rápida implantação da ferramenta na empresa, de tal forma que entre o início efetivo da implantação até o estabelecimento dos indicadores passaram-se apenas cerca de oito semanas, conforme se demonstra na Figura 39. Também se contempla o histórico da empresa com relação às ferramentas de gestão que foram utilizadas até a implantação do BSC.

<b>Atividade</b>	<b>Momento</b>	<b>Duração</b>	<b>Intervalo</b>
Planejamento estratégico	Indeterminado	-	-
Contabilidade como ferramenta gerencial	Indeterminado	-	-
Indicadores financeiros	2000	-	-
Orçamento	2001	-	-
Decisão pelo uso do BSC	Agosto/2001	1:00h	-
1. Seleção da unidade organizacional adequada	Agosto/2001	1:00h	-
2. Identificar as relações entre a unidade de negócio e a corporação	Agosto/2001	1:00h	-
Preparação de material básico e entrega para o grupo de envolvidos	Fevereiro/2002	-	2 semanas
Apresentação do projeto	Fevereiro/2002	1:30h	-
3. Realizar a primeira série de entrevistas	Fevereiro/2002	1:30h	2 semanas
4. Sessão de síntese	Março/2002	2:30h	1 dia
5. <i>Workshop</i> executivo: primeira etapa	Março/2002	3:00h	-
6. Reuniões dos subgrupos	Março/2002	1:00h	1 semana
7. <i>Workshop</i> executivo: segunda etapa	Março/2002	3:00h	1 semana
8. Desenvolver o plano de implementação em conjunto com o (9) <i>Workshop</i> executivo: terceira etapa	Março/2002	1:00h	-
10. Finalizar o plano de implementação	Março e abril/2002	-	Durante 60 dias

**Figura 39 – Resumo das atividades de implantação das ferramentas de gestão na empresa em estudo**

Fonte: Adaptação do autor.

Como pode ser observado, houve uma melhoria do processo de gestão, evoluindo desde a contabilidade até a implantação do BSC. As dez etapas de implantação do BSC estão numeradas, indicando o instante de tempo, duração e intervalo entre as atividades.

O intervalo de tempo entre a decisão pela implantação do BSC, em agosto de 2001, até seu início efetivo deveu-se ao tempo de desenvolvimento dos estudos preliminares deste trabalho.

O desenvolvimento deste trabalho sofreu alguns impactos em função do seu ambiente. Assim como alguns aspectos facilitaram e outros dificultaram a sua condução, ao longo dos sete meses relatados na figura.

### 5.5.1 Aspectos facilitadores

Como aspectos facilitadores foram identificados os seguintes: a existência de sistemas de informação estruturados, uso da contabilidade como ferramenta gerencial, existência do sistema da qualidade com o certificado ISO 9002, utilização do orçamento empresarial e indicadores financeiros, nível de conhecimento de ferramentas gerenciais por parte da diretoria, somada à experiência acadêmica e profissional de seus membros, apoio total do diretor-presidente para implantação da ferramenta.

Os sistemas de informação gerenciais da empresa facilitaram a implantação, uma vez que já disponibilizavam diversos indicadores para as áreas da empresa, quer fossem indicadores de fábrica, quer fossem indicadores administrativos ou comerciais.

A contabilidade estruturada é um aspecto necessário a qualquer empresa. No estudo em questão, a contabilidade esteve estabelecida como um elemento da gestão do negócio e de apoio ao processo de tomada de decisão, o que se mostrou um aspecto facilitador da execução do trabalho.

O sistema da qualidade ISO 9002 implantado, trouxe consigo os indicadores de desempenho inerentes ao processo da qualidade. Estes indicadores já estavam na cultura organizacional e foram importantes para a construção da perspectiva dos processos internos e para a perspectiva do cliente.

Indicadores financeiros e o orçamento foram importantes, pois o BSC “fecha a lacuna entre o planejamento e o orçamento”, conforme indicado por Kaplan e Norton (2000b:294).

As pessoas, como os elementos mais importantes na implantação de um sistema de informação, foram fator determinante na condução deste processo. O apoio do diretor-presidente da empresa foi digno de consideração, pois com o BSC a gestão empresarial passa a ser diferente. A preparação da diretoria, em sua formação acadêmica e profissional, onde todos possuem ao menos nove anos em função gerencial e formação acadêmica de pós-graduação completa também colaborou, ao permitir fácil difusão dos conceitos envolvidos.

### 5.5.2 Aspectos dificultadores

No caso estudado, os aspectos facilitadores foram muitos, mas alguns aspectos dificultadores tiveram que ser minimizados ou neutralizados. Alguns destes podem conduzir à não adequação ao modelo proposto. Dentre estes aspectos foi percebido o excesso de indicadores disponíveis, temas estratégicos pouco claros e dúvidas com relação aos conceitos do BSC.

O excesso de indicadores, aderente ao problema de excesso de informações, relatado no Capítulo 1, tem que ser observado com atenção. A determinação dos indicadores deve ser com o foco de contemplar a estratégia e não podem ser apresentados em excesso, conforme previsto por Kaplan e Norton (2000b:374).

O sistema da qualidade traz consigo diversos indicadores estatísticos. Existiu, em um primeiro momento, a tendência de aliar estes indicadores aos processos internos, mas a relevância do enfoque estratégico tem que ser preservada, conforme aponta Simons (2000:192), ao afirmar que os indicadores dos processos internos devem “buscar a satisfação dos acionistas sustentando o retorno financeiro.”

Os temas estratégicos podem não estar claros nem ser consenso na empresa. A missão e a visão estavam bem claras, mas os temas estratégicos não estavam claros para todos. A formalização por escrito dos temas para o grupo se mostrou necessária para equilibrar as visões de todo o grupo de implantação.

Por último, dúvidas com relação ao BSC podem surgir ao longo de sua preparação. Os aspectos conceituais da ferramenta têm que estar claros para os membros do comitê que está a realizar sua implantação. O tempo para as pessoas se preparar, bem como a inserção de uma apresentação a respeito da ferramenta se mostrou de grande valia para a condução das entrevistas. Caso esta linha não tivesse sido adotada, a seleção dos indicadores poderia ter ficado longe da condução da estratégia.

### 5.5.3 Melhorias

O processo de gestão da empresa aparenta estar integrado em todos os níveis. Tão logo foi terminada a configuração do *scorecard*, foi percebida a necessidade de implantação de uma área que realize o controle de gestão da empresa. A melhoria da

gestão foi percebida pelos seus diretores com a documentação do registro dos objetivos estratégicos.

A maior contribuição, segundo depoimento do diretor-presidente, foi que a estratégia deixa de estar distante das pessoas operacionais. Segundo ele, as pessoas têm boa vontade para realizar as atividades de suas áreas. O BSC passa a ser o mecanismo de comunicação e difusão da estratégia entre os diversos níveis organizacionais.

As melhorias adicionais só poderão ser observadas com o passar do tempo e sua aplicação continuada, mas a melhor característica observada no trabalho foi uma simplicidade de implantação do modelo do BSC, ao se usar um modelo genérico. Os vetores estratégicos estiveram preservados e adequados a empresa de confecção em questão.

Na continuação do uso do modelo proposto é necessário que seja observado o treinamento dos demais níveis organizacionais no entendimento e uso do *scorecard*, pois as pessoas precisam estar treinadas e motivadas ao uso desta ferramenta, para que ela se integre ao sistema de gestão da empresa.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

“Ouvimos apenas as questões para as quais  
somos capazes de encontrar resposta.”  
Nietzsche

Este capítulo estabelece as conclusões a respeito do tema desenvolvido neste trabalho, efetivando inferências para cada um dos objetivos estabelecidos. Além disso, propõem-se algumas recomendações para pesquisas futuras.

### 6.1 CONCLUSÕES

O objetivo geral deste trabalho consistiu em configurar um sistema de avaliação de desempenho, alicerçado no *balanced scorecard*, para uma empresa de porte médio que produz e oferece soluções integrais em uniformização. Para este objetivo adotou-se a linha de pensamento de Robert Kaplan e David Norton, revelada em diversas obras por eles publicadas a respeito do *balanced scorecard*.

Complementando as obras específicas a respeito do BSC, foram utilizados outros textos, que estudam sistemas de avaliação de desempenho, como publicações de Robert Simons, com o enfoque vinculado aos sistemas de controle ou sobre medições do desempenho para a implementação da estratégia, Ilse Beuren, com o enfoque no gerenciamento da informação no processo da gestão empresarial, bem como o pensamento de outros autores.

De modo específico, os objetivos que esta pesquisa se propôs tratar, foram: definir indicadores de desempenho, voltados às quatro perspectivas previstas no *balanced scorecard*, para uma empresa de porte médio que produz e oferece soluções integrais em uniformização; adaptar as medidas econômico-financeiras do *balanced scorecard* ao custeio por absorção adotado na empresa; e experimentar a aplicação da proposta, do sistema de avaliação de desempenho fundamentado no *balanced scorecard*, em uma indústria de confecções de porte médio.

Estabelecido o arcabouço conceitual, foi realizada a configuração de um sistema de avaliação de desempenho alicerçado no *balanced scorecard*, para uma empresa de confecções com porte médio. O modelo está apresentado em formato de um mapa

estratégico, que pode ser disseminado pela organização de maneira visual, de tal forma que permita a busca de um fácil entendimento.

De uma forma integrada ao mapa, foram definidos indicadores de desempenho, voltados às quatro perspectivas previstas no *balanced scorecard*, considerando-se as particularidades de uma indústria de confecções de porte médio.

As medidas econômico-financeiras do *balanced scorecard* foram adaptadas ao custeio por absorção, que é adotado pela empresa. O enfoque de custos foi, desta forma, vinculado ao enfoque da melhoria da produtividade e rentabilidade.

A experimentação da aplicação da proposta foi realizada, como um Estudo de Caso, configurando-se um sistema de avaliação de desempenho, fundamentado no BSC, em uma indústria de confecções de porte médio.

Um benefício no uso do formato genérico proposto é uma maior velocidade na implantação do *balanced scorecard* em empresas com este perfil. Com os parâmetros dos indicadores de desempenho genéricos, a implantação da ferramenta é facilitada. Existe, contudo, a necessidade que a empresa tenha uma estratégia estabelecida, pois o *scorecard* continua a ser uma alavanca para a execução da estratégia e não uma estratégia genérica.

Em relação à aplicação do BSC na empresa estudada, espera-se que a ferramenta componha o seu sistema de gestão. Com isso, a empresa que tem crescido em taxas superiores a 30% ao ano, o que tem feito com que a sua estrutura dobre de tamanho em menos de três anos, poderá fazer uso de uma ferramenta que suporte ainda mais o seu crescimento, avaliando o seu desempenho e disseminando a sua estratégia nos diferentes níveis hierárquicos da organização, melhorando, com isso, a sua gestão.

Assim, conclui-se que, com o uso de modelos como este, as indústrias de confecções com porte médio terão uma maneira breve de estabelecer seus indicadores de desempenho, utilizando-os para contribuir com uma melhor execução da sua estratégia e conseqüente melhoria de seu resultado.

## 6.2 RECOMENDAÇÕES

O desenvolvimento de uma pesquisa, iniciante na ciência, como é o caso desta dissertação, cria ao longo de sua execução uma série de questionamentos e curiosidades que abrem a visão para problemas não imaginados ao início do trabalho, bem como desperta para curiosidades que podem ser aproveitadas por outros pesquisadores. Com este sentido, são apresentadas algumas idéias que podem vir a ser desenvolvidas em novas pesquisas:

O método de custeio considerado neste estudo foi o por absorção, mas poderia ter sido empregado qualquer outro que compusesse a gestão da empresa, assim uma pesquisa poderia traçar um paralelo entre os diferentes métodos de custeio aplicando-os ao modelo ora proposto.

Também poderia ser desenvolvida a aplicação do modelo genérico em empresas que estivessem em diferentes estágios no uso de seus sistemas de avaliação de desempenho e com isso buscar identificar a viabilidade de implantação de uma gestão baseada no BSC a partir da ausência de indicadores financeiros.

Outra pesquisa pode ser realizada com uma análise das eventuais mudanças e melhoria de resultados na empresa em questão, isto é, identificar qual foi o impacto do BSC na empresa e se ele se mostrou, ao longo de um tempo significativo, uma ferramenta adequada à gestão do negócio de confecções de uma empresa de porte médio.

## REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Sistema da qualidade**: modelo para garantia da qualidade em produção, instalação e serviços associados, NBR ISO 9002, 1994.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Sistemas de gestão da qualidade**: requisitos, NBR ISO 9001, 2000.

ALASHEASH, Saleh. Why some managers think of value engineering as cost reduction. In: International Conference of the Society of American Value Engineers (SAVE) at Fort Lauderdale, Florida (Estados Unidos). **Anais...** Fort Lauderdale: 1993.

ANSOF, H. Igor e DECLERCK, Roger P. e HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1985.

ARANTES, Nélio. **Sistema de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços**: um enfoque econômico-financeiro. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

BARBIERI, Carlos. **BI –business intelligence**: modelagem e tecnologia. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001.

BECKER, Brian E. e HUSELID, Mark A. e ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com o “scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BIELINSKI, Daniel. **Economic value added management tool**. [S.l.]: Virchow Krause & Company, LLP, 1996.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1996.

BORINELLI, Márcio Luiz. A identificação do ciclo de vida das pequenas empresas através das demonstrações contábeis. **Dissertação** (Mestrado). Florianópolis, Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

COLLINS, James Charles. **Empresas feitas para vencer**: por que apenas algumas empresas brilham. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CORBETT NETO, Thomas. **Contabilidade de ganhos**: a nova contabilidade gerencial de acordo com a teoria das restrições. São Paulo: Nobel, 1997.

Custeio direto e por absorção. **Estado de São Paulo**. Disponível em <<http://www.estado.estadao.com.br/suplementos/pain/2001/02/13/pain010.html>>. Acessado em: 11/02/2002.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, Thomas e BECK, John C. **The attention economy**: understanding the new currency of business. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

DEZA, Xavier Vence. **Economía de la innovación y del cambio tecnológico**. Madrid: Siglo XXI Editores, 1995.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Futura, 1999.

FISHER, Marshall L. . **What is the right supply chain for your product?** Boston: Harvard Business Review, 1997.

**Folha de São Paulo**. Voluntariado. São Paulo, Especial 1, 28/10/2001.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**: textos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GOLDRATT, Eliyahu e COX, Jeff. **A meta**. São Paulo: Claudiney Fullman, 1993.

GROVE, Andrew S. **Só os paranóicos sobrevivem**: como tirar melhor proveito das crises que desafiam carreiras e empresas. São Paulo: Futura, 1997.

HACKER, Marla E. e BROTHERTON, Paul A. **Designing and installing effective performance measurement systems**. Disponível em <[http://www.balancedscorecard.com/userforum/research/academic\\_papers/effective\\_pm.asp](http://www.balancedscorecard.com/userforum/research/academic_papers/effective_pm.asp)>. 1998. Acessado em 17/08/2001.

GUERREIRO, Reinaldo e CATELLI, Armando e SANTOS, Arioaldo dos. Análise crítica da variação mista. In: VIII CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 2001, Leon (Espanha). **Anais...** Leon: 2001.

HAMMER, Michael. **A Agenda**: o que as empresas devem fazer para dominar esta década. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HAYES, Bob E. **Cómo medir la satisfacción del cliente**: desarrollo y utilización de cuestionarios. 2. ed. Barcelona: Gestión2000, 1999.

IMAI, Masaaki. **Kaizen**: a estratégia para o sucesso competitivo. 4. ed. São Paulo: IMAN, 1992.

INMON, William H. **Como construir o data warehouse**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 5 ed. São Paulo: Atlas. 1995.

KAPLAN, Robert S. **O balanced scorecard**: gerenciando a performance futura. Belo Horizonte: Mindquest, [1999].

KAPLAN, Robert S. e COOPER, Robin. **Custo e desempenho**: administre seus custos para ser mais competitivo. São Paulo: Futura, 1998.

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

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **Colocando em funcionamento o balanced scorecard**. Boston: Harvard Business Review, 1993.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. **Harvard Business Review**, Boston, v. 78, n. 5, p. 167-176, sept./oct. 2000.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000b.

KASSAI, José Roberto *et al.* **Retorno do investimento**: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

KROEGER, Fritz e ROCKENHAEUSER, Joerg. Como evitar o jogo da soma zero. **HSM Management**, São Paulo, v.4, n. 24, p. 58-66, jan./fev. 2001.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos: um enfoque administrativo**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1977.

MALUCHE, Maria Aparecida. Modelo de controle de gestão para a pequena empresa como garantia da qualidade. **Dissertação** (Mestrado). Florianópolis, Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

McGEE, James V. e PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MESA International. **The benefits of MES: a report from the field**. White paper n. 1, may 1997. Disponível em: <<http://www.mesa.org>>. Acessado em 20/09/2001.

MINISTÉRIO do Trabalho e Emprego (org.). **Relação anual de informações sociais – RAIS: manual de orientação**. Brasília: MTE/SPPE/DES, 2001.

MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIRANDA, Luiz Carlos e AZEVEDO, Susana Garrido. **Indicadores de desempenho gerencial mais utilizados pelos empresários: estudo comparativo Brasil-Portugal**. ENANPAD. XXIV. Florianópolis, 09/2000 (CD).

MORREL-SAMUELS, Palmer. Getting the truth into workplace surveys. **Harvard Business Review**, Boston, v. 80, n. 2, p. 111-118, feb. 2002.

NEVES, Silvério das e VICECONTI, Paulo Eduardo Vilchez. **Contabilidade de custos: um enfoque direto e objetivo**. 5. ed. São Paulo: Frase Editora, 1998.

NÓBREGA, Clemente. **Em busca da empresa quântica**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 1999.

NORTON, David P. Medir a criação de valor, uma tarefa possível. **HSM Management**, São Paulo, v.4, n. 24, p. 88-94, jan./fev. 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análises de indústrias e da concorrência**. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RUMELT, RICHARD R. Avaliando a estratégia dos negócios. In: MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SÁ, A. Lopes de. **Como se faz um balanço**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SEBRAE. **A micro e pequena empresa no Brasil**. Disponível em <[http://200.252.248.100/site/na/conmpe.nsf/SubFrame?OpenFrameSet&Frame=Cont&Src=\\_u5tpmit355tn62br3dtn6qs355pn76phfehn8rtj5tj34d9pclj3cpb16lijidb1ckoj0cpi6kr3eopj60o3acb274sj4fqfe1imsh3fcdqmqqbbeegj4gqb7d1m6ipr8eguj4b1685qn8rq6e9gmqb4\\_>](http://200.252.248.100/site/na/conmpe.nsf/SubFrame?OpenFrameSet&Frame=Cont&Src=_u5tpmit355tn62br3dtn6qs355pn76phfehn8rtj5tj34d9pclj3cpb16lijidb1ckoj0cpi6kr3eopj60o3acb274sj4fqfe1imsh3fcdqmqqbbeegj4gqb7d1m6ipr8eguj4b1685qn8rq6e9gmqb4_>)>. Acessado em 26/02/2002.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 7. ed. São Paulo: Best Seller, 2000.

SHAPIRO, Carl e VARIAN, Hal R. **Information rules: a strategic guide to the network economy**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

SILVA, Edna Lúcia da e MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SIMONS, Robert. **Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal**. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

SIMONS, Robert. **Performance measurement & control systems for implementing strategy**. New Jersey: Prentice-Hall, 2000.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SMICH-LEVI, David e KAMINSKY, Philip e SMICH-LEVI, Edith. **Designing and managing the supply chain: concepts, strategies, and case studies**. Boston: Irwin McGraw-Hill, 2000.

SOUZA, Alceu. **Gestão estratégica de custos**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

STEWART, Bennett. **The EVA 4Ms**. Disponível em: <<http://www.eva.com/4ms>>. Acessado em 07/12/2001.

STEWART, G. Bennett. **EVA overview**. Disponível em: <<http://www.eva.com/performance/overview.shtml>>. Acessado em 07/12/2001b.

TROUT, Jack e RIVKIN, Steve. **O poder da simplicidade**. São Paulo: Makron Books, 1999.

VOYER, Pierre. **Tableaux de bord de gestion: le carrefour de la performance**. Disponível em: <<http://enap.quebec.ca/tbord/>>. Acessado em 06/02/2002.

WEBSTER. **Webster's new encyclopedic dictionary**. New York: Black Dog & Leventhal Publishers Inc, 1993.

**ANEXOS**

## ANEXO A – FOTOCÓPIAS FORNECIDAS AOS ENTREVISTADOS

Fonte: Kaplan e Norton (2000b:51-53; 62; 85; 89; 93; 94).

Figura 2.5 Balanced scorecard da Mobil NAM&R

	Temas Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos
Financeiros	Crescimento financeiro	F1 Retorno sobre o Capital Investido F2 Utilização dos Ativos Existentes F3 Rentabilidade F4 Liderança de Custo no Setor F5 Crescimento Rentável	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ROCE</li> <li>• Fluxo de Caixa</li> <li>• Classificação em Margem Líquida (vs. concorrência)</li> <li>• Custo Integral por Galão Entregue (vs. concorrência)</li> <li>• Taxa de Crescimento do Volume vs. setor</li> <li>• Índice de Adicional de Preço (Premium Ratio)</li> <li>• Receita e Margem de outros Produtos (não gasolina)</li> </ul>
Cliente	Encantar o Consumidor	C1 Encantar Continuamente os Clientes Almejados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fala do Segmento nos Mercados-Chave Selecionados</li> <li>• Avaliação do Mystery Shopper</li> </ul>
	Relacionamentos Ganha-Ganha com os Revendedores	C2 Construir Relacionamentos Ganha-Ganha com Revendedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do Lucro Bruto do Revendedor</li> <li>• Pesquisa entre Revendedores</li> </ul>
Processos Internos	Construção da Franquia	I1 Produtos e Serviços Inovadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ROI dos Novos Produtos</li> <li>• Taxa de Aceitação dos Novos Produtos</li> </ul>
		I2 Equipes de Franquia Melhores da Classe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pontuação da Qualidade do Fornecedor</li> <li>• Hiato de Rendimento</li> </ul>
	Seguro e Confiável	I3 Desempenho da Retenção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paradas Não Planejadas</li> <li>• Níveis de Estoque</li> </ul>
	Fornecedor Competitivo	I4 Gerenciamento dos Estoques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índices de Falhas</li> </ul>
	Qualidade	I5 Liderança de Custo no Setor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos de Atividade vs. Concorrência</li> </ul>
	Boa Variância	I6 Conformidade com Especificações, Pontualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perdas Perfeitas</li> </ul>
		I7 Melhorar Meio Ambiente, Saúde e Segurança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de Incidentes Ambientais</li> <li>• Índice de Dias de Afastamento do Trabalho</li> </ul>
Aprendizado e Crescimento	Força de Trabalho Motivada e Preparada	L1 Clima para a Ação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa entre empregados</li> </ul>
		L2 Competências e Habilidades Essenciais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balanced Scorecard Pessoais (%)</li> </ul>
		L3 Acesso à Informação Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidade de Competência Estratégica</li> <li>• Disponibilidade de Informação Estratégica</li> </ul>

Figura 2.6 Mapa estratégico da Mobil NAM&R

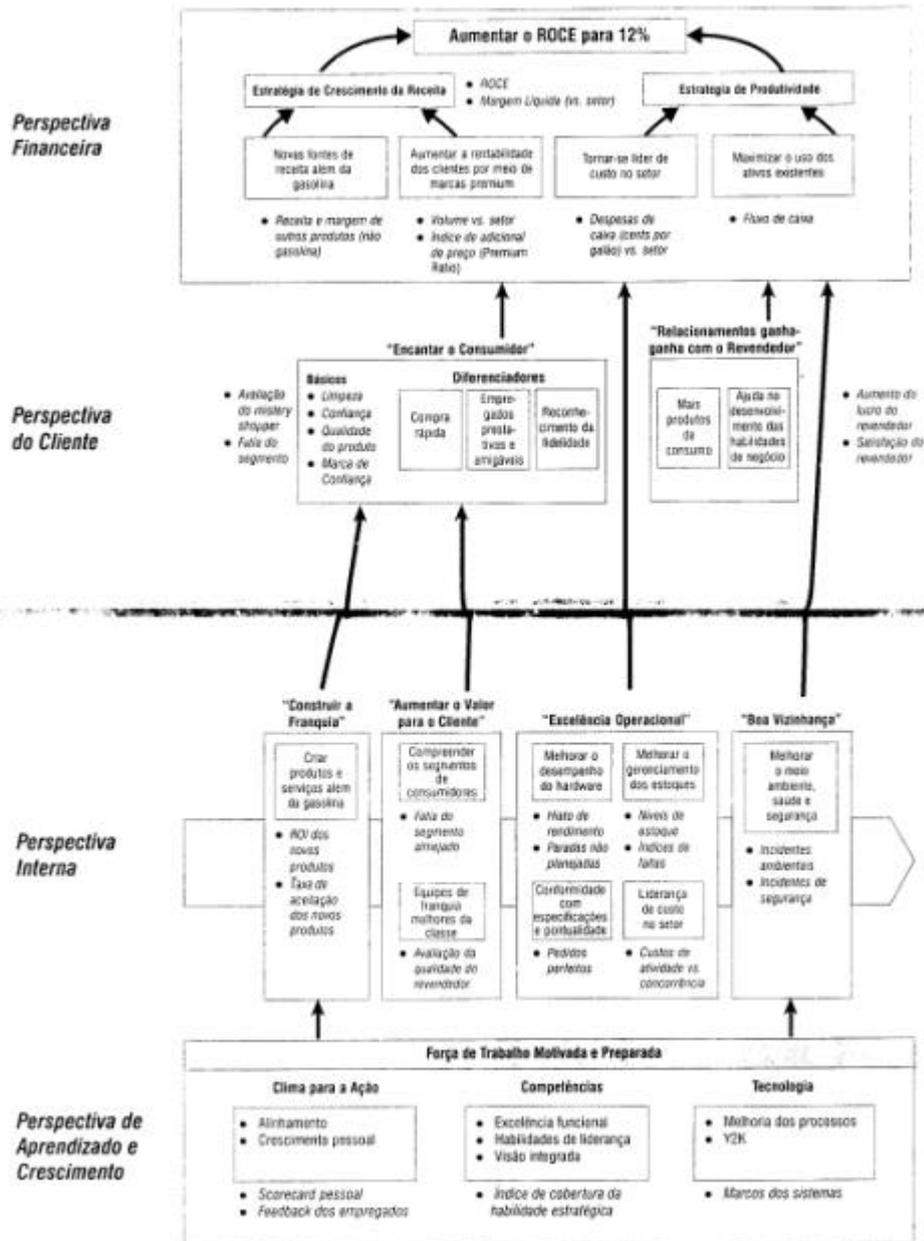


Figura 2,8 Folheto educativo da Mobil NAM&R

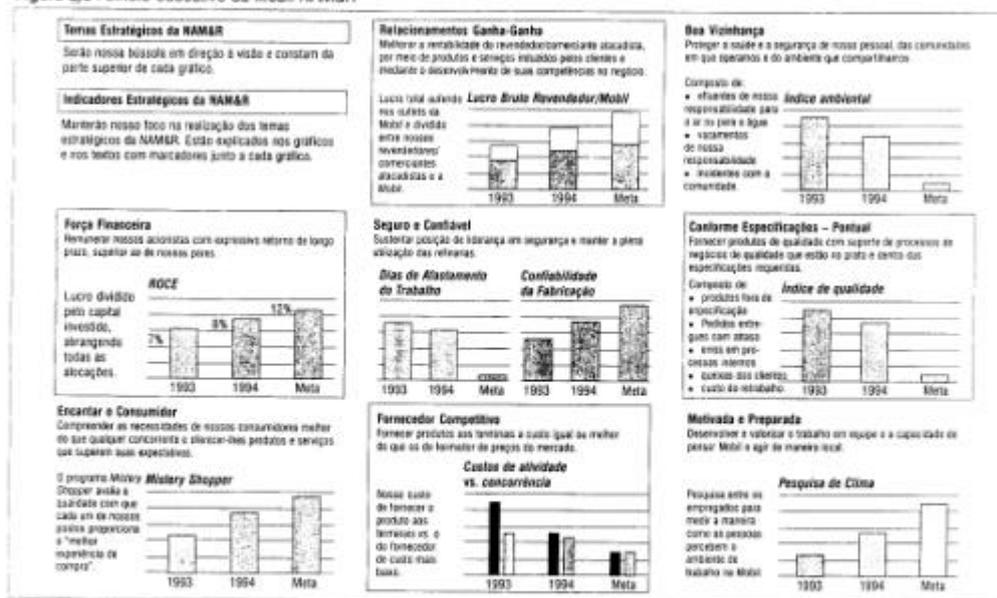


Figura 3.2 Traduzindo a missão em resultados almejados

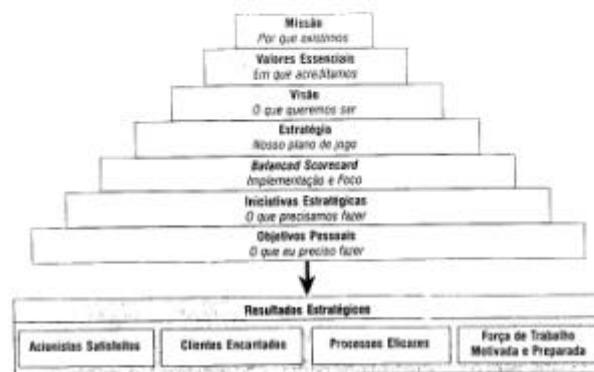


Figura 3.4 Definindo as relações de causa e efeito da estratégia

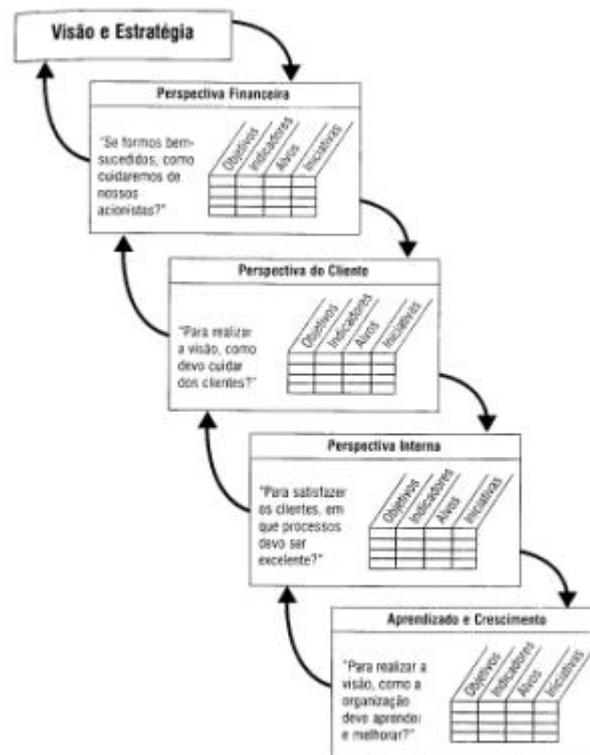
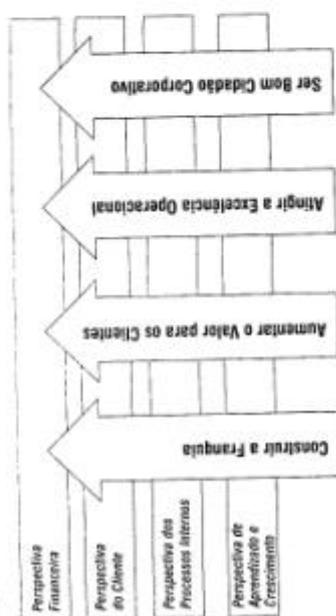


Figura 3.5. Arquitetura do mapa estratégico



Os temas estratégicos definem as proposições de valor de longo prazo ("construir a franquia"), de médio prazo ("excelência operacional") para os clientes os clientes") e de curto prazo ("excelência operacional") para os clientes almeçados. Os mapas estratégicos do *balanced scorecard* tratam as relações de causa e efeito na maneira como os temas estratégicos melhoraram os resultados referentes aos clientes e aos aspectos financeiros.

ESTUDO DE CASO: STORE 24

Podemos ilustrar a construção de mapas estratégicos com base no exemplo da Store 24, empresa de lojas de conveniência com sede na Inglaterra. A Store 24 tem aproximadamente 100 lojas situadas em bairros urbanos — ambiente de "mercado maduro". A Store 24 pretende promover índices de crescimento mais elevados por meio do aumento de negócios junto à população de adultos jovens, que vem crescendo a taxas superiores à média.

A loja de conveniência típica procura competir com base em estratégias de "excelência operacional", oferecendo serviços rápidos e amigáveis, ambientes limpos, boa qualidade e seleção de produtos adequados às necessidades dos clientes-alvo. A Store 24 procura diferenciar-se por meio de uma agradável experiência nas lojas, como a decorrente da oferta de promoções inovadoras. Com efeito, a Store 24 está tentando deslocar a proposição de valor da excelência operacional para a intimidade com o cliente.

Figura 3.6. Temas estratégicos de uma empresa química

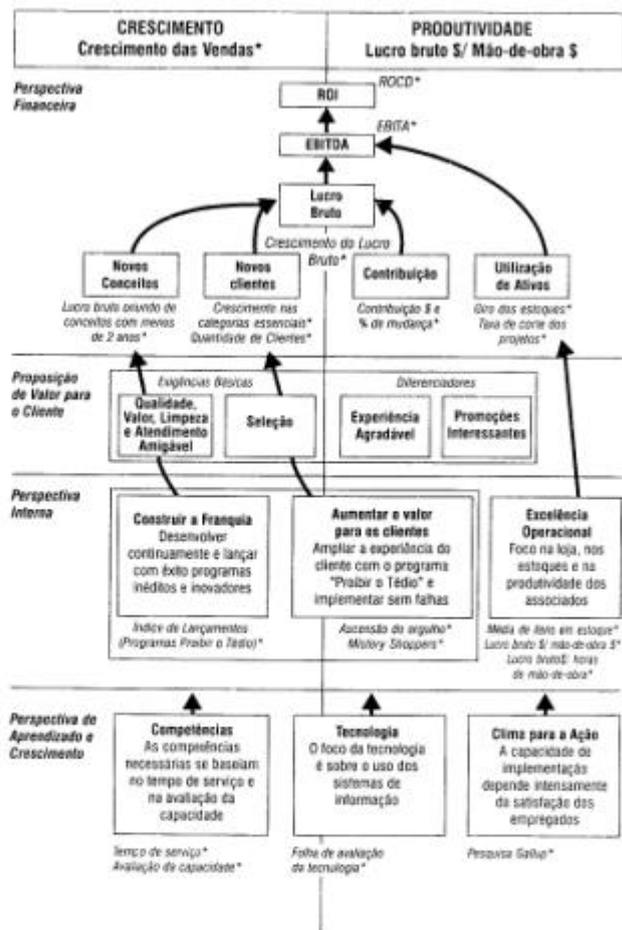
<b>Construir a Franquia</b>	<b>Aumentar o Valor para os Clientes</b>	<b>Atingir a Excelência Operacional</b>	<b>Ser Bem Cidadão Corporativo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar e conquistar novas oportunidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integração de maneira inovadora com a cadeia de valores dos clientes para o fornecimento de soluções</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maximizar a eficiência operacional no fornecimento de produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ser bem cidadão e vizinho corporativo</li> </ul>

Figura 3.7. Temas estratégicos de uma empresa de utilidade pública

<b>Construir a Franquia</b>	<b>Aumentar o Valor para os Clientes</b>	<b>Atingir a Excelência Operacional</b>	<b>Ser Bem Cidadão Corporativo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>"Cultivar o Negócio"</li> <li>Margem em mercados emergentes</li> <li>Crescimento sustentável em novos mercados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Agiar o foco no cliente"</li> <li>Excelência em serviços</li> <li>Soluções de esparadoras de valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Garantir a Base"</li> <li>Gerenciar ativos e investimentos para melhorar o fluxo de caixa</li> <li>Governança eficaz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Confiança Pública"</li> <li>Preservar o apoio público</li> </ul>

A perspectiva financeira do mapa estratégico (ver Figura 3.8) mostra como os objetivos de alto nível (retorno sobre o investimento e lucros) estão baseados no mesmo tempo no gerenciamento do crescimento e da produtividade. O crescimento decorre de promoções bem-sucedidas que aumentam a fidelidade dos clientes e o volume de vendas nas categorias essenciais. A produtividade será atingida mediante o uso de abordagens setoriais padronizadas para melhorar a produtividade do trabalho e aumentar o giro dos estoques.

Figura 3.8 Mapa estratégico da Store 24



94 \* Indicadores.

## ANEXO B – ENTREVISTA NÃO ESTRUTURADA



### **ENTREVISTA:**

A entrevista é realizada com a duração aproximada de 90 minutos cada.

Dentre os objetivos da entrevista, estão inclusos a comunicação do conceito do BSC aos entrevistados, obtenção de informações sobre as estratégias da unidade, tradução das estratégias em medidas de desempenho e identificação de possíveis conflitos internos com relação aos diferentes pontos de vista ligados aos objetivos corporativos e da unidade.

### **ELEMENTOS DE APOIO:**

Missão: Desenvolver, produzir e oferecer soluções integrais em uniformização, com qualidade, agregando auto-estima e segurança aos nossos clientes.

Visão: Ser a melhor e maior empresa de roupas profissionais do Brasil.

Temas estratégicos:

- Crescer 35% na receita;
- Melhorar a eficiência operacional;
- Melhorar a produtividade;
- Desenvolver o negócio de tecidos especiais;

### **PERSPECTIVAS A SEREM ABORDADAS:**

Financeira: A estratégia de crescimento, rentabilidade e risco, sob a perspectiva do acionista.

Cliente: A estratégia de criação de valor e diferenciação, sob a perspectiva do cliente.

Processos de negócio internos: as prioridades estratégicas de vários processos de negócio, que criam satisfação para os clientes e acionistas.

Aprendizado e crescimento: as prioridades para o desenvolvimento de um clima propício à mudança organizacional, à inovação e ao crescimento.