



UFSM

Trabalho de Graduação

**UM ESTUDO SOBRE A CONTRIBUIÇÃO
DO *BALANCED SCORECARD* PARA A
CONTABILIDADE GERENCIAL**

Rodrigo Gomes Moreira

Evandro Martinuzzi Pillon

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Santa Maria, RS, Brasil

2004

**UM ESTUDO SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DO
BALANCED SCORECARD PARA A CONTABILIDADE
GERENCIAL**

por

**Rodrigo Gomes Moreira
Evandro Martinuzzi Pillon**

Trabalho apresentado ao Curso de Ciências Contábeis do
Departamento de Ciência Contábeis do Centro de Ciências
Sociais e Humanas da Universidade Federal de Santa Maria
(UFSM, RS), como requisito da disciplina CTB516

Trabalho de Graduação em Ciências Contábeis

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Santa Maria, RS, Brasil

2004

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Ciências Contábeis
Curso de Ciências Contábeis**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada e assinada,
aprova o Trabalho de Graduação

**UM ESTUDO SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DO
BALANCED SCORECARD PARA A CONTABILIDADE
GERENCIAL**

Elaborado por
**Rodrigo Gomes Moreira
Evandro Martinuzzi Pillon**

Como requisito da disciplina CTB516 –
Trabalho de Graduação em Ciências Contábeis

COMISSÃO EXAMINADORA:

Gilberto Brondani
(Presidente/Orientador)

Santa Maria, 07 de janeiro de 2004

AGRADECIMENTOS

Aos nossos familiares que trabalharam em dobro, que aceitaram a ausência, que respeitaram a nossa escolha, e não desistiram de nos apoiar para a realização deste trabalho.

Aos professores e amigos que entenderam as nossas preocupações, durante estes meses de dedicação para a conclusão desta monografia.

Ao nosso mestre orientador Gilberto Brondani pela paciência, compreensão e sabedoria com que nos guiou pelo caminho do conhecimento, estando sempre disposto a nos receber, tornando-se peça fundamental para a conclusão deste trabalho.

SUMARIO

LISTA DE FIGURAS.....	viii
LISTA DE REDUÇÕES.....	ix
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	7
2.1 Informação.....	7
2.2 Sistema de Informações.....	11
2.2.1 Informação gerencial contábil.....	13
2.2.1.1 Sistemas de informação contábil.....	13
2.2.3 Planejamento de Informática.....	14
2.2.4 Informação para Gestão.....	17
2.2.5 Características de um Sistema de Informação.....	18
2.3 Contabilidade.....	20
2.3.1 Princípios Fundamentais de Contabilidade.....	24
2.4 Contabilidade Gerencial.....	24
2.4.1 Contabilidade Gerencial X Contabilidade Financeira.....	25
2.4.2 Contabilidade Gerencial como Instrumento da Administração.....	27
2.4.3 Funções da Contabilidade Gerencial.....	29
2.4.4 Ferramentas Gerenciais.....	32
2.5 A Contabilidade e o <i>Balanced Scorecard</i>	32
2.6 <i>BALANCED SCORECARD</i>	35
2.6.1 Antecedentes.....	35
2.6.2 O <i>Balanced Scorecard</i> e sua Filosofia.....	38

2.6.3 O Balanced Scorecard Segundo Kaplan & Norton.....	43
2.6.4 A elaboração.....	44
2.6.5 Indicadores de Desempenho para as Quatro Perspectivas do Scorecard.....	46
2.6.5.1 Perspectiva Financeira & Estratégica.....	47
2.6.5.2 Perspectiva dos Clientes.....	49
2.6.5.2.1 Indicadores Essenciais aos Clientes.....	52
2.6.5.2.2 Indicadores com proposição de valor.....	54
2.6.5.2.3 Excelência Operacional.....	55
2.6.5.2.4 Liderança de Produto.....	56
2.6.5.2.5 Enfoque (Proximidade com clientes).....	57
2.6.5.3 Perspectiva dos Processos Internos.....	58
2.6.5.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	61
2.6.5.4.1 Capacidades dos funcionários.....	62
2.6.5.4.2 Capacidades dos Sistemas de informação.....	63
2.6.5.4.3 Motivação, Empowerment e Alinhamento.....	64
2.7. VINCULAÇÃO ENTRE ESTRATEGIA E OPERAÇÃO.....	65
2.7.1 A importância de ser estratégico.....	65
2.7.2 Estratégia.....	68
2.7.3 Tradução da Estratégia em Ações de Curto Prazo.....	70
2.7.4 As Medidas.....	83
2.7.5 Problemas que podem ocorrer na implementação da estratégia.....	84
2.7.6 As barreiras.....	85
2.7.7 Os cinco princípios básicos.....	87
2.7.7.1 Princípio 1: Traduzir a estratégia em termos	

operacionais.....	88
2.7.7.2 Princípio 2: Alinhar a organização à estratégia.....	88
2.7.7.3 Princípio 3: Transformar a estratégia em tarefa de todos.....	89
2.7.7.4 Princípio 4: Converter a estratégia em Processo Contínuo.....	90
2.7.7.5 Princípio 5: Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.....	91
3. REAL CONTRIBUIÇÃO DO BALANCED SCORECARD A LITERATURA DA CONTABILIDADE GERENCIAL.....	93
3.1 Balanced Scorecard como Ferramenta Gerencial.....	94
3.2 Balanced Scorecard como Sistema Gerencial.....	95
3.3 Balanced Scorecard e a Contabilidade Gerencial.....	97
4. CONCLUSÃO.....	103
5. BIBLIOGRAFIA.....	106

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Processo de execução de um sistema -.....	14
FIGURA 2 - Seqüência de etapas para a incorporação do <i>Balanced Scorecard</i>	51
FIGURA 3 - Visão das quatro Perspectivas.....	53
FIGURA 4 - Medidas Essenciais de Clientes.....	59
FIGURA 5 - Cadeia de valor Genérica.....	65
FIGURA 6 - Gestão Estratégica - Quatro Processos.....	77
FIGURA 7 - Os Princípios básicos do BSC.....	98

LISTA DE REDUÇÕES

ABM	Administração Baseada em Atividades
BSC	Balanced Scorecard
CIMA	Chartered Institute of Menegement Accountants
CRM -	Costumer Relationship Management
FASB	Financial Accounting Standards Board
FPNQ	Fundação Premio Nacional da Qualidade
GE	General Electric
ONGS	Organizações não Governamentais
PFC	Princípios Fundamentais de Contabilidade
PQM	gestão da Qualidade Total
ROCE	Retorno sobre o Capital Empregado
SEC	Securities and Exchange Comission
S&P500	Índice utilizado para acompanhar os preços das ações das 500 maiores empresas do Estados Unidos.
P & D	Pesquisa e desenvolvimento

1. INTRODUÇÃO

O mundo empresarial está sofrendo uma transformação revolucionária. A competição da era industrial transformou-se na competição da era da informação. Na primeira, o sucesso empresarial dependia de como era gerenciada a economia de escala. As empresas bem sucedidas eram sempre aquelas que desenvolviam as novas tecnologias voltadas aos ativos físicos, que permitisse uma produção em massa.

Durante a era industrial, o capital financeiro e físico, era o centro das atenções das empresas. Os esforços eram feitos para otimizar os investimentos em ativos físicos, visando com isso uma maximização da produção.

Entretanto, com o advento da era da informação muitas premissas consideradas fundamentais daquele ambiente empresarial tornaram-se ultrapassados.

O ambiente da era da informação exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. A capacidade de exploração dos ativos intangíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis.

Neste novo ambiente operacional, as empresas deverão se basear em um novo conjunto de premissas, como: Processos Interfuncionais, Ligação com Clientes e Fornecedores, Segmentação de Clientes, Escala Global, Inovação e Trabalhadores de Conhecimento.

Entre essa fusão de ambientes está a contabilidade. Todos os novos programas, iniciativas e processos de gerenciamento de mudanças das empresas da era da informação estão sendo implementados num ambiente regido por relatórios financeiros trimestrais e anuais. O processo de gestão através de relatórios financeiros continua atrelado a um modelo contábil desenvolvido há séculos para um ambiente de transações isoladas entre entidades independentes.

O modelo venerável da contabilidade financeira ainda está sendo utilizado por empresas da era da informação, ao mesmo tempo em que tenta construir ativos e capacidades internas e criar relações e alianças estratégicas com entidades externas.

O choque entre a força de construir capacidades competitivas de longo alcance e o objeto estático do modelo tradicional de contabilidade financeira de custo criou uma nova síntese: o *Balanced Scorecard*

Em 1990, o instituto Nolan Norton patrocinou um estudo de um ano intitulado “ Measuring Performance in the Organization of the

Future”. O estudo foi motivado pela crença de que os métodos existentes para avaliação de desempenho empresarial, em geral baseados em indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos. Os participantes do estudo acreditavam que depender de medidas de desempenho consolidado, baseado em dados financeiro estava prejudicando a capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro. David Norton, executivo principal do instituto, foi o líder do estudo que teve Robert Kaplan como consultor acadêmico.

O estudo foi sintetizado em 1992, em um artigo denominado “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*”, mais tarde outros artigos foram publicados. Entretanto, a rápida transformação do *Balanced Scorecard* em um sistema de gestão estratégica os levou a perceber que haviam aprendido muito mais do que estavam conseguindo transmitir em uma série de artigos.

Esses autores, a partir de 1996, passaram a divulgar sua proposta como um novo sistema de gerenciamento de estratégia das empresas. Ainda em 1996, a divulgação dessa proposta ganhou novas dimensões com a publicação do primeiro livro sobre o assunto. Em 2001, no prefácio do segundo livro sobre o assunto, os autores informaram que, passados quatro anos da publicação do primeiro livro sobre o *Balanced Scorecard*, ele já tinha sido traduzido para dezenove línguas, o que atesta a universalidade de suas características e de sua aplicabilidade.

Existe uma gama enorme de referências ao *Balanced Scorecard*. Algumas, acrescentando comentários ou não, basicamente referem-se à sua existência. Outras comentam a importância do tema em conferências internacionais.

Outras comentam a sua eficiência em aplicações específicas tais como gerir a integração vertical, gerir o conhecimento (e não o processo de conhecimento), gerir planos de segurança e plano de pensão, gerir segurança no trabalho, gerir Recursos Humanos, gerir cooperativa de crédito, entre outros.

O *Balanced Scorecard* está sendo comercializado em *software* por várias empresas especializadas em aplicativos de gestão. O interesse de empresas como a Gentia, PeopleSoft, CorVu, SAP e Lotus e o envolvimento de consultorias como Arthur Andersen, Andersen Consulting e KPMG, indicam o tamanho do mercado para uma ferramenta que aplique o *Balanced Scorecard*.

Tamanho sucesso, naturalmente, está sofrendo uma série de contestações por parte de alguns estudiosos como David Allen (1999), Sênior do Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), UK, ao afirmar que: Quem conhece a literatura de contabilidade gerencial, não pode concordar com Kaplan & Norton quando estes afirmam ter

descoberto algo de novo. Segundo o autor, *Scorecard* promete solucionar o que já está contemplado pela contabilidade gerencial e que ele nada mais é do que um processo de ornamentação.

Um dos objetivos do trabalho é combater este tipo de afirmação demonstrando que o *Balanced Scorecard* realmente traz uma contribuição teórica à contabilidade gerencial.

O segundo capítulo contém uma exposição resumida de vários textos onde é abordada toda a rede em que o *Balanced scorecard* está inserido, desde a informação não processada até a seu contexto na literatura de contabilidade gerencial.

O terceiro capítulo faz a apresentação do objeto de estudo e começa a tratar da questão básica desta monografia. Através de textos de Kaplan & Norton, descreve o *Balanced Scorecard*, mostra sua origem, seu surgimento como um sistema de avaliação de desempenho e sua evolução através das perspectivas.

O quarto capítulo trata de um desdobramento do que foi apontado no capítulo anterior, ou seja, a colocação da estratégia em operação.

O quinto capítulo expõe o resultado de uma pesquisa realizada para responder se o *Balanced Scorecard* trata de pontos nunca antes

abordados, se repensa pontos já estabelecidos ou se aplica conhecimentos antigos para explicar processos emergentes, de maneira a aumentar a compreensão do tema, constituindo-se numa contribuição original à literatura de contabilidade gerencial; ou se o *Balanced Scorecard* é uma simples roupagem nova para conceitos já existentes.

E por fim a conclusão onde estão reafirmados todos os propósitos deste trabalho científico.

O tema de nosso trabalho é *Balanced scorecard*, sendo a sua delimitação a importância da contribuição original do *Balanced Scorecard* para a literatura de Contabilidade Gerencial, e qual sua vinculação entre estratégia e operação.

O objetivo geral deste trabalho é demonstrar através da literatura existente a contribuição original proporcionada pelo *Balanced Scorecard* para a Contabilidade Gerencial.

Os objetivos específicos são:

- a) Estudo teórico da metodologia do *Balanced Scorecard*.
- b) Evidenciar a real contribuição à literatura da Contabilidade Gerencial.
- c) Demonstrar a vinculação entre estratégia e operação proporcionada pelo *Balanced Scorecard*.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para apresentação da referência bibliográfica, primeiramente, será feita uma abordagem sobre alguns conceitos de informação, sistemas de informações, contabilidade e contabilidade gerencial, para logo em seguida abordar os conceitos de *Balanced Scorecard*.

2.1 Informação

O termo informação abrange vários significados. Tal abrangência tem sido divulgada como um dos insumos básicos para o desenvolvimento de qualquer atividade humana, principalmente na empresarial, na qual a informação surge como importante recurso estratégico que pode levar a empresa tanto ao sucesso quanto ao fracasso.

Para Padoveze (1995), informação é o dado que foi processado e armazenado de forma compreensível para seu receptor e que apresenta valor real ou percebido para suas decisões correntes ou prospectivas.

A informação pode ser definida como um dado que representa uma surpresa para quem o recebe.

Dado, para Oliveira (1997, p.34), é: "qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação."

Depois do dado transformado, propicia o posicionamento do executivo frente a um problema ou uma situação qualquer.

Segundo Padoveze, *apud* Oliveira (1997, p.34) define informação como sendo: "o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões". Para Oliveira (1997, p.35) "informação é qualquer tipo de conhecimento ou mensagem que pode ser utilizada para aperfeiçoar ou tornar possível uma decisão ou ação". Considera o autor que as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar operações têm seu desempenho facilitado pelo uso da informação. E que a tomada de decisão refere-se à conversão das informações em ação. Portanto, decisão é uma ação tomada com base na análise das informações.

O objetivo principal de uma informação é influenciar decisões. Deve dar o apoio necessário para que os recursos à disposição de uma organização possam ser utilizados eficientemente gerando o maior retorno possível. Informação é um tratamento especial que se dá a um dado ou conjunto de dados à disposição do executivo.

O valor da informação reside no fato de que ela deve reduzir a incerteza na tomada de decisão, ao mesmo tempo em que procura aumentar a qualidade da decisão.

Quanto mais informação houver a disposição da administração, maiores as chances de reduzir a incerteza na tomada de decisão. Uma determinada informação que seja útil, mas que é processada e distribuída após a ocorrência do evento dependente desta, não cumpriu sua finalidade maior que é proporcionar a tomada de decisão.

Consoante Drucker (1999), uma nova revolução da informação está em andamento. Ela começou nas empresas, com informações de negócios, mas seguramente irá encampar todas as instituições da sociedade e mudará radicalmente o significado da informação tanto para organizações como para indivíduos.

Drucker (1999) considera que a revolução da informação não se dará mais em tecnologia, máquinas ou velocidade, mas em conceitos, pois no futuro os contadores serão quem fará o melhor uso da informação para atender aos usuários da contabilidade. Até hoje, segundo o autor citado, a tecnologia da informação tem se centrado em dados - coleta, armazenagem, transmissão, apresentação - e focalizado o "T" da Tecnologia da informação. As novas revoluções da informação focalizam

o “I” da informação, o que está conduzindo a mudanças significativas no modo de gerenciamento das organizações.

O suporte à decisão é uma característica fundamental para qualquer sistema de informação que pretenda ser útil à gestão empresarial. Neste caso, devemos considerar que, sendo o sistema de informação contábil o maior componente do sistema de informação geral, pois absorve todas as atividades que geram valores, deve ter um tratamento especial na definição do sistema de informação.

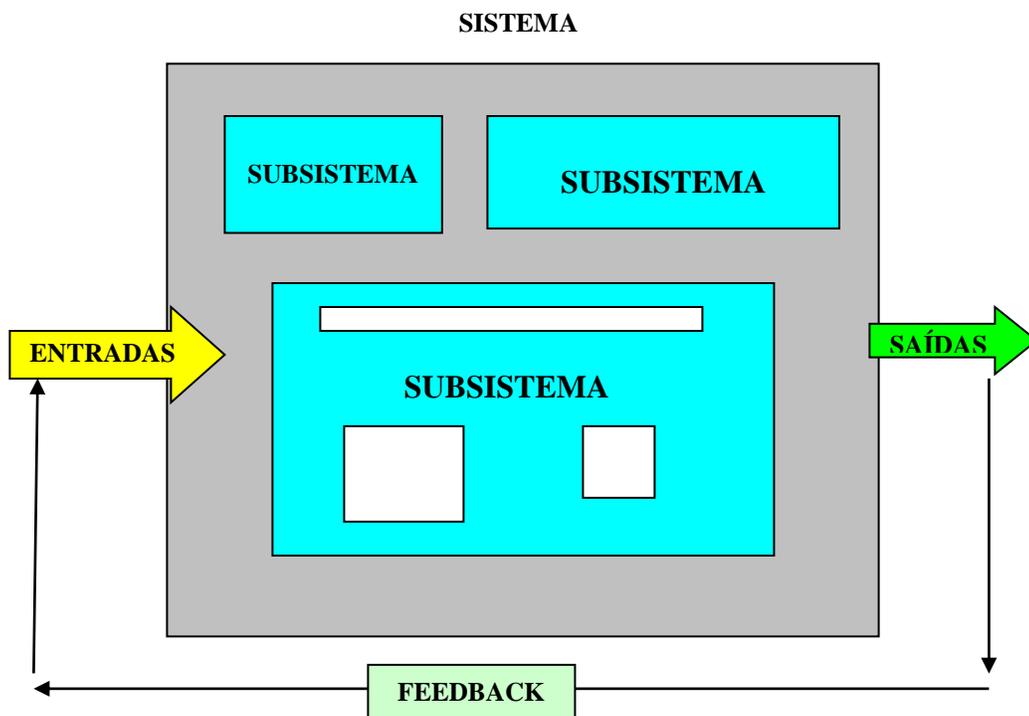
A abordagem acima evidencia uma nova fase na conjuntura das organizações que os sistemas de informações devem contemplar, que é a abundância de informações. O elevado número de dados à disposição do executivo faz com que a primeira preocupação deste seja a segregação de que tipo de informação acessará no sistema em uso.

Todo modelo de sistema de informação deve ser formatado para atender às necessidades da empresa, no curto e no longo prazo, visando acelerar o processo de tomada de decisão e objetivando cumprir as finalidades de planejamento e controle das organizações.

2.2 Sistema de Informações

Sistema é qualquer conjunto de componentes e processos por ele executado, que visam transformar determinadas entradas em saídas (saídas do sistema). A figura 1 ilustra este conceito:

Figura 1 - Processo de execução de um sistema



Fonte: Própria

Nota-se que os componentes são também sistemas (subsistemas) e que, por sua vez, podem ser decompostos em novos sistemas menores.

Entrada: São todos os elementos que o sistema deve receber para serem processados e convertidos em saídas ou produtos.

Saída: São os resultados produzidos pelo sistema, em geral diretamente relacionados aos objetivos ou razões dos sistemas; quando não acontece, o sistema não está cumprindo o seu fim.

Segundo Padoveze, *apud* Gil (1995) sistema é "uma entidade composta de dois ou mais componentes ou subsistemas que interagem para atingir um objetivo comum".

Segundo Padoveze, *apud* Zorrinho (1991) conceitua sistema como "um conjunto organizado, compostos de duas ou mais partes independentes, componentes ou subsistemas e delimitada por fronteiras identificáveis em relação ao macrossistema envolvido".

A todo sistema devem ser associadas as razões de sua existência, de modo que seus elementos possam ser devidamente entendidos. Essas razões constituem-se os "objetivos" do sistema e estão diretamente relacionadas às saídas que o sistema deve produzir, logo, em nossa seção de estudo é a informação gerencial contábil o objetivo do sistema.

2.2.2 Informação Gerencial Contábil

A informação gerencial contábil é uma das fontes primárias para a tomada de decisão e ajudam funcionários, gerentes e executivos a tomar melhores decisões e a aperfeiçoar os processos e o desempenho de suas empresas.

Tradicionalmente a informação contábil tem sido financeira, isto é, tem sido denominada em moeda tais como dólar, franco, euro, etc. Entretanto, recentemente a informação gerencial contábil foi-se ampliando para incluir além de informações operacionais ou físicas as informações não financeiras, como qualidade e tempo de processamento, tanto quanto informações mais subjetivas como mensurar o nível de satisfação dos clientes, capacitação dos funcionários e desempenho do novo produto.

2.2.2.1 Sistemas de Informação Contábil

Sistema de informação contábil é o um conjunto de recursos humanos e de capital, dentro de uma organização, responsável pela preparação de informações financeiras e também das informações obtidas da coleta e do processamento de transações.

Para Barry & Cushing o sistema de informação contábil é mais abrangente e freqüentemente o maior dos subsistemas de informação nas empresas. Em muitas empresas, o sistema de informação contábil é o único sistema de informação formalmente estabelecido, e assim efetivamente, é o sistema de informação gerencial.

2.2.3 Planejamento de Informática

Hoje as tecnologias de informação são muito mais complexas e abrangentes que o tradicional processamento de dados, incluindo, além destes, uma imensa variedade de recursos, classificados sob os mais variados títulos:

- a) Sistemas de Informações Gerenciais;
- b) Sistemas de Suporte a Decisões;
- c) Sistemas de Suporte à Gestão;
- d) Automação de Escritórios;
- e) Automação de Processos;
- f) Automação Industrial;
- g) Inteligência Artificial;
- h) Sistemas Especialistas;
- i) Automação Bancária;
- j) Captura Direta de Informações.

As tecnologias de informações, com toda essa abrangência, estão transformando os valores atuais, principalmente no mundo empresarial, muito mais profunda e rapidamente que qualquer outra transformação tecno-social da história.

Os impactos das tecnologias já foram suficientemente grandes para que alguns autores concluíssem que as mudanças delas decorrentes trarão, conseqüentemente, muito mais profundas e rápidas mudanças que todas as revoluções tecnológicas anteriores, alterando drasticamente o perfil de toda a sociedade e de suas organizações.

Cada vez mais o foco de atenção para o uso dos recursos de informática se desloca para resultados, por meio de abordagens inovadoras, que diferenciam produtos, mudam as relações de força no mercado, criam ou destroem dependências entre organizações, prendem clientes a fornecedores, reduzem prazos para atividades essenciais da organização, como o lançamento de novos produtos, mudam drasticamente as estruturas de custos de produtos e serviços, criam canais de comunicação inimagináveis com o mercado há alguns anos. Tudo isso é possível e já está sendo utilizado nas empresas que perceberam a importância estratégica das tecnologias de informação.

Por muito tempo as organizações têm feito uso das tecnologias de informação, mas de forma não administrada ou inadequadamente

administrada. A maior parte das empresas ainda utiliza os recursos de informática orientados para “dentro” da organização, isto é, para resolver problemas internos de processamento de informações.

Obviamente, esse tipo de uso também é necessário, mas é importante que a visão das possibilidades de utilização daquelas tecnologias seja ampliada e contemple o novo universo que cada vez mais mudará as relações de competitividade em todos os segmentos da economia. Ao lado do uso estratégico, tais tecnologias representam, também, um papel fundamental como agente de integração e coesão organizacional.

Iudícibus (1999) defende a construção de um arquivo básico de informação contábil, que possa ser utilizado de forma mais flexível por vários tipos de usuários, porém, extraídos todos os informes do arquivo básico estabelecido pela contabilidade.

A função da contabilidade permanece praticamente inalterada através dos tempos, ou seja, quanto a promover informação útil para a tomada de decisões econômicas.

2.2.4 Informação para Gestão

Os gestores têm uma grande dependência do recurso "informação". A informação é a matéria-prima do processo de tomada da decisão. A informação útil é aquela que atende as necessidades específicas dos gestores, segundo as áreas que atuam, operações que desenvolvem e conceitos que lhes façam sentidos lógico.

Os sistemas de informações contábeis devem ser configurados de forma a atender eficientemente as necessidades informativas de seus usuários, bem como incorporar conceitos, políticas e procedimentos que motivem e estimulem o gestor a tomar as melhores decisões para a empresa. A informação deve ter um sentido lógico para o gestor, portanto os conceitos de mensuração aplicados no sistema não podem ser dogmáticos e sim racionais.

Um sistema de informação contábil eficaz não pode trabalhar com conceitos gerenciais fracos e insuficientes, dentre os quais destacamos: soma de moeda de diferente poder aquisitivo; valor de um bem influenciado pela condição de pagamento; valores históricos defasados; não avaliação do impacto dos custos e receitas financeiros das atividades operacionais; não operacionalização da análise da contribuição dos produtos para o lucro; reconhecimento da receita e do lucro somente por ocasião da venda, inibindo o reconhecimento de resultados das diversas

atividades produtivas da empresa; avaliação incorreta de desempenho das áreas em função de rateios arbitrários de gastos.

Um melhor desempenho da organização prescinde de um sistema de informações que otimize os controles e favoreça a tomada de decisões em tempo hábil e com confiabilidade, sendo que não existe uma outra ferramenta de apoio à gestão que cumpra esse papel com tanta qualidade como a contabilidade. Vale ressaltar que quando nos referimos à "contabilidade" estamos pensando não apenas naquela tradicional, a contabilidade societária, mas sim em toda forma de estruturação de dados e informações que parte de uma visão sistêmica da empresa, seja a denominação dada como contabilidade gerencial, estratégica ou de gestão.

2.2.5 Características de um Sistema de Informação:

1. Os Sistemas de Informação Gerenciais devem ser formais, e devem possibilitar a interfaces com os sistemas operacionais objetivando a integração: o sistema de Informação deve apoiar-se nos sistemas de informações operacionais (PCP, Materiais/Apontamentos de Horas, etc.); Processo de Acumulação de Custos e Receitas por Ordem Transitória ou Permanente.

2. O sistema de informação deve ser estruturado sob o conceito de banco de dados: Planos de Contas; Plano de Área de Responsabilidade/Centro de Resultados; Contabilidade Gerencial e Contabilidade Societária.

3. As informações e relatórios devem atender aos conceitos e ao modelo de decisão dos usuários: Modelo de Informação com Base no Modelo de Decisão e Modelo de Mensuração.

4. A mensuração das transações deve ser efetuada com a utilização de conceitos econômicos: Valor de Mercado; Reconhecimento da Receita Pela Produção dos Bens e Serviços; Custo de Oportunidade; Valor à Vista; Equivalência de Capitais.

5. Aos recursos, produtos/serviços das atividades diversas devem ser atribuídos, respectivamente, custos e receitas em base a valor de mercado: Preço de Transferência; Preço e Custos Correntes.

Os sistemas de informações empresariais são desenvolvidos, normalmente, para auxiliarem a administração, serem utilizados como uma ferramenta gerencial. Para tanto, este está inserido em um contexto mais amplo que é por excelência a fonte de informação da empresa, a contabilidade.

2.3 Contabilidade

Nos primórdios da humanidade havia apenas o senso do coletivo em tribos primitivas. O estabelecimento de um habitat permitiu a organização da agricultura e do pastoreio. A organização econômica acerca do direito do uso do solo acarretou em separatividade, rompendo a vida comunitária, surgindo divisões e o senso de propriedade. Assim, cada pessoa criava sua riqueza individual.

Ao morrer, o legado deixado por essa pessoa não era dissolvido, mas passado como herança aos filhos ou parentes. A herança recebida dos pais denominou-se patrimônio. O termo passou a ser utilizado para quaisquer valores, mesmo que estes não tivessem sido herdados.

A origem da Contabilidade está ligada a necessidade de registros do comércio. Há indícios de que as primeiras cidades comerciais eram dos fenícios. A prática do comércio não era exclusiva destes, sendo exercida nas principais cidades da Antiguidade. A atividade de troca e venda dos comerciantes semíticos requeria o acompanhamento das variações de seus bens quando cada transação era efetuada. As trocas de bens e serviços eram seguidas de simples registros ou relatórios sobre o fato.

É importante lembrarmos que naquele tempo não havia o crédito, ou seja, as compras, vendas e trocas eram à vista. Posteriormente, empregavam-se ramos de árvore assinalados como prova de dívida ou quitação. O desenvolvimento do papiro (papel) e do cálamo (pena de escrever) no Egito antigo facilitou extraordinariamente o registro de informações sobre negócios.

Na medida em que as operações econômicas se tornam complexas, o seu controle se refina. As escritas governamentais da República Romana (200 a.C.) já traziam receitas de caixa classificadas em rendas e lucros, e as despesas compreendidas nos itens salários, perdas e diversões. No período medieval, diversas inovações na contabilidade foram introduzidas por governos locais e pela igreja. Mas é somente na Itália que surge o termo *Contabilità*.

A introdução da técnica contábil nos negócios privados foi uma contribuição de comerciantes italianos do séc. XIII. Os empréstimos a empresas comerciais e os investimentos em dinheiro determinaram o desenvolvimento de escritas especiais que refletissem os interesses dos credores e investidores e, ao mesmo tempo, fossem úteis aos comerciantes, em suas relações com os consumidores e os empregados.

A obra de Frei Luca Pacioli, contemporâneo de Leonardo da Vinci, que viveu na Toscana, no século XV, marca o início da fase moderna da

Contabilidade. A obra de Pacioli não só sistematizou a Contabilidade, como também abriu precedente que para novas obras pudessem ser escritas sobre o assunto. É compreensível que a formalização da Contabilidade tenha ocorrido na Itália, afinal, neste período instaurou-se a mercantilização, sendo as cidades italianas os principais interpostos do comércio mundial.

Foi a Itália o primeiro país a fazer restrições à prática da Contabilidade por um indivíduo qualquer. O governo passou a somente reconhecer como contadores pessoas devidamente qualificadas para o exercício da profissão. A importância da matéria aumentou com a intensificação do comércio internacional e com as guerras ocorridas nos sécs. XVIII e XIX, que consagraram numerosas falências e a conseqüente necessidade de se proceder à determinação das perdas e lucros entre credores e devedores.

No Brasil, a vinda da Família Real Portuguesa incrementou a atividade colonial, exigindo – devido ao aumento dos gastos públicos e também da renda nos Estados – um melhor aparato fiscal. Para tanto, constituiu-se o Erário Régio ou o Tesouro Nacional e Público, juntamente com o Banco do Brasil (1808). As Tesourarias de Fazenda nas províncias eram compostas de um inspetor, um contador e um procurador fiscal, responsável por toda a arrecadação, distribuição e administração financeira e fiscal.

Hoje, as funções do contabilista não se restringem ao âmbito meramente fiscal, tornando-se, num mercado de economia complexa, vital para empresas informações mais precisas possíveis para tomada de decisões e para atrair investidores. O profissional vem ganhando destaque no mercado em Auditoria, Controladoria e Atuaria.

São áreas de análise contábil e operacional da empresa, e, para atuários, um profissional raro, há a especialização em estimativas e análises; o mercado para este cresce em virtude de planos de previdência privada.

2.3.1 Princípios Fundamentais de Contabilidade

Primeiramente será feita uma curta introdução sobre os Princípios Fundamentais de Contabilidade (PFC), objetivando melhor explicitar nosso ponto de vista.

Os PFC são o ponto de partida para a compreensão da própria Ciência Contábil, são eles que fundamentam os conceitos, a teoria, e a prática desta ciência. Assim como na Física (por exemplo) existem as leis da mecânica que fundamentam esta ciência, em Contabilidade os PFC.

Os PFC surgem da observação dos fatos ocorridos na prática contábil. Os contadores observam a realidade a sua volta, formulam hipóteses com respeito ao objeto de estudo da Contabilidade, isto é, o patrimônio das organizações, e chegam a conclusões, as quais, se aceitas pela maioria dos estudiosos da Contabilidade, tornam-se princípios fundamentais, que estabilizam e fundamentam cientificamente a ciência contábil.

Os princípios mais conhecidos são: da Entidade, da Continuidade, da oportunidade, do Custo Histórico, da Realização da Receita X Confrontação das Despesas, da Competência e da Prudência.

Com a evolução das relações comerciais, a competitividade entre as empresas aumentou. E a contabilidade, como ciência para proporcionar uma maior contribuição para seus clientes, teve que se dividir em diversos ramos de conhecimento. Este fato acarretou o surgimento de especializações contábeis, como: a Contabilidade de Custos, Contabilidade Financeira, Auditoria Contábil e Contabilidade Gerencial.

2.4 Contabilidade Gerencial

Segundo Iudicibus (1999) a Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a

várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na Contabilidade Financeira, na Contabilidade de Custos, na Análise Financeira e de Balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório

Para o Instituto de Contadores Gerenciais (*Institute of Management Accounting*) a Contabilidade Gerencial é o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras utilizadas pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro de uma organização e para assegurar e contabilizar o uso apropriado de seus recursos.

A Contabilidade Gerencial preocupa-se com a informação contábil útil à administração.

2.4.1 Contabilidade Gerencial X Contabilidade Financeira

Os métodos da Contabilidade Financeira e da Contabilidade Gerencial foram desenvolvidos para diferentes propósitos e para diferentes usuários das informações financeiras. Há, contudo, numerosas similaridades e áreas de sobreposição entre os métodos da Contabilidade Financeira e Gerencial.

Contabilidade financeira lida com a elaboração e a comunicação de informações econômicas de uma empresa dirigidas a uma clientela externa: acionistas, credores (bancos, debenturistas e fornecedores), entidades reguladoras e autoridades governamentais tributárias.

A informação contábil financeira comunica aos agentes externos as conseqüências das decisões e das melhorias dos processos executadas por administradores e funcionários. O processo contábil-financeiro está restrito aos requisitos obrigatórios de elaboração de relatórios por parte das autoridades regulamentadoras externas, tais como o *Financial Accounting Standards Board* (FASB) e a *Securities and Exchange Commission* (SEC) nos Estados Unidos, assim como pelas agências governamentais de impostos. Conseqüentemente, a contabilidade financeira tende a ser direcionada por regras, e os alunos dela analisam lançamentos no diário e procedimentos que geram os demonstrativos financeiros obrigatórios.

A Contabilidade Gerencial deve fornecer informações econômicas para a clientela interna: operadores/funcionários, gerentes intermediários e executivos seniores. As empresas são muito reservadas na elaboração de seus sistemas de Contabilidade Gerencial. Os administradores devem usar essa discrição para desenhar sistemas que forneçam informações que ajudem os funcionários a tomar boas decisões, não apenas sobre seus

recursos organizacionais (financeiros, físicos e humanos), mas, também, sobre seus produtos, serviços, processos, fornecedores e clientes. As informações geradas pela Contabilidade Gerencial podem auxiliar os funcionários a aprender como fazer o seguinte:

- a) Melhorar a qualidade das operações;
- b) Reduzir os custos operacionais;
- c) Aumentar a adequação das operações às necessidades dos clientes.

Entretanto, os estudantes de contabilidade gerencial atentam para as decisões e necessidades informacionais dos participantes da empresa. Dessa descrição sucinta, pode parecer lógico que o processo contábil começaria pela determinação da informação necessária para propósitos internos e, após elaborar um excelente sistema de contabilidade gerencial, tratar das necessidades da clientela externa considerando o impacto econômico dessas decisões internas. No século XIX, os sistemas contábeis das empresas foram desenhados para atender às tomadas de decisões e as necessidades de controle dos administradores.

2.4.2 Contabilidade Gerencial como Instrumento da Administração

A Contabilidade Gerencial existe ou existirá se houver uma ação que faça com que ela exista. Uma entidade tem Contabilidade Gerencial

se houver dentro dela pessoas que consigam traduzir os conceitos contábeis em atuação prática. Contabilidade Gerencial significa gerenciamento da informação contábil.

Como a informação gerencial contábil ajuda aos administradores, medidas da condição econômica da empresa, como as de custo e lucratividade dos produtos, dos serviços, dos clientes e das atividades das empresas, são obtidas dos sistemas de contabilidade gerencial. Além disso, a informação gerencial contábil mede o desempenho econômico de unidades operacionais descentralizadas, como as unidades de negócios, as divisões e os departamentos. Essas medidas de desempenho econômico ligam a estratégia da empresa à execução da estratégia individual de cada unidade operacional.

A informação gerencial contábil é, também, um dos meios primários pelo qual operadores/funcionários, gerentes intermediários e executivos recebem feedback sobre seus desempenhos, capacitando-os a aprenderem com o passado e melhorarem para o futuro.

Por fim, as empresas obtêm sucesso e prosperam com base na elaboração de produtos e de serviços que os clientes valorizam, produzindo-os e distribuindo-os aos clientes por meio de processos operacionais eficientes, divulgando e vendendo, efetivamente, os resultados da empresa aos clientes.

Embora a informação gerencial contábil não possa garantir o sucesso dessas atividades organizacionais críticas, seu mau funcionamento resultará em severas dificuldades para as empresas. Sistema de contabilidade gerencial efetivos podem criar valores consideráveis, fornecendo informações a tempo e precisas sobre as atividades requeridas para o sucesso das empresas atuais.

A contabilidade formaliza o controle sob a forma de relatórios de desempenho, que dão feedback pela comparação dos resultados com os planos, lançando luz sobre as variações.

2.4.3 Funções da Contabilidade Gerencial

A informação gerencial contábil participa de várias funções organizacionais diferentes – controle operacional, custeio do produto e do cliente, controle administrativo e controle estratégico, segundo o quadro abaixo:

Controle operacional: fornece informações (*feedback*) sobre a eficiência e a qualidade das tarefas executadas.

Custeio do produto e do cliente: mensura os custos dos recursos para produzir, vender e entregar um produto ou serviço aos clientes.

Controle administrativo: fornece informação sobre o desempenho de gerentes e de unidades operacionais.

Controle estratégico: fornece informações sobre o desempenho financeiro e competitivo de longo prazo, condições de mercado, preferências dos clientes e inovações tecnológicas. Dependendo do nível organizacional, a demanda pela informação gerencial contábil é diferente. Ao nível de operador (linha de frente), onde a matéria prima ou as peças adquiridas são convertidas em produtos acabados e onde os serviços são executados para os clientes, primariamente, a informação é necessária para controlar e melhorar as operações.

A informação é desagregada e freqüente; ela é mais física que financeira e econômica. À medida que se sobe na empresa, os gerentes intermediários supervisionam o trabalho e tomam decisões sobre recursos físicos e financeiros, produtos, serviços e clientes.

Esses gerentes podem receber informação gerencial contábil com menor freqüência e maior grau de agregação. Eles a usam para receber sinais de alerta sobre aspectos operacionais que estão diferentes das expectativas. Os gerentes intermediários, também, usam a informação gerencial contábil para ajudá-los na elaboração de melhores planos e nas decisões.

Os executivos dos mais altos níveis da empresa recebem informação gerencial contábil que resume as transações e eventos que ocorrem com cada operador, cliente e níveis departamentais; eles usam essa informação para apoiar decisões que têm conseqüências em longo prazo para a empresa. Normalmente, os executivos recebem a informação com menor freqüência, já que a utilizam para decisões estratégicas, em vez de usarem-na para decisões operacionais.

Historicamente, os executivos de nível sênior têm usado a informação financeira, quase que exclusivamente, para avaliar os efeitos de eventos econômicos globais sobre toda a empresa.

Recentemente, entretanto, executivos seniores monitoram um conjunto maior de indicadores balanceados que inclui muito mais informações não financeiras, particularmente, sobre os seguintes fatores:

- a) Clientes e mercado;
- b) Inovações em produtos e serviços;
- c) Qualidade total, tempo de processamento e custo dos processos internos críticos;
- d) Capacidade dos funcionários e dos sistemas da empresa.

Esse cartão de desempenho de negócios, o *scorecard*, capacita os executivos seniores a não monitorar o desempenho passado, como também a entender os direcionadores do desempenho futuro.

Os contadores gerenciais não podem esperar que um único conjunto padronizado de relatórios vá atender a todas as necessidades dos funcionários e dos gerentes. Há a necessidade de adequar a informação gerencial contábil para cada tipo de cliente, ou seja, funcionários e gerentes, em termos de decisão, aprendizagem e controle.

2.4.4 Ferramentas gerenciais

Em um estudo realizado pela revista (*HSM Management*), em 1998, foi feito um levantamento dos instrumentos de gestão e suas respectivas utilizações pelos executivos em nível mundial. Nesse estudo, foram levantadas as 25 (vinte e cinco) principais ferramentas gerenciais de avaliação de desempenho organizacional utilizadas pela contabilidade gerencial e entre elas está o *Balanced Scorecard*.

2.5 A Contabilidade e o *Balanced Scorecard*

O BSC é uma alternativa aos sistemas de avaliação e gestão, centrados, quase que exclusivamente, na perspectiva financeira. A visão

administrativa, segundo Lemos & Silveira (2001), deve ser estendida a outras perspectivas. Para a contabilidade, a perspectiva financeira é a usual e o desafio é agregar outras perspectivas.

Diante do exposto, a Contabilidade como fornecedora de informações vem sendo cada vez mais exigida, principalmente quanto à profundidade e abrangência dos informes que fornece, pois a Ciência Contábil é a linguagem dos negócios e se ocupa da avaliação, mensuração, demonstração e informação dos fatos econômicos, como satisfação dos clientes, produtividade dos processos internos e treinamento de funcionários determinantes que influenciam e influenciarão os resultados econômicos da entidade e, como tais, podem ser mensurados e registrados, não deixando escapar a oportunidade de contribuir decisivamente nessa questão.

O BSC é uma ferramenta imprescindível à contabilidade voltada para as questões gerenciais das empresas. Por isso, é necessário que a contabilidade seja vista como um guia para ações futuras.

Para Kaplan (2000), os sistemas de contabilidade, movidos pelos procedimentos e pelo ciclo do sistema de relatórios financeiros da organização, são demasiadamente tardios, agregados e distorcidos para terem relevância para as decisões de planejamento e controle dos gerentes. A utilização destes instrumentos é o mesmo que tentar guiar um

carro orientado pelo retrovisor. Se a estrada for reta, tudo bem. Porém, a estrada em ambiente competitivo é muito sinuosa, sendo que a orientação pelo retrovisor não nos dá nenhuma indicação de quais manobras devem ser feitas para se manter dirigindo nessa estrada.

É neste sentido, que os gerentes, de acordo com Drucker (2000), precisam de um sistema de informação integrado com a estratégia, em vez de ferramentas individuais que têm sido tão amplamente usadas no registro do passado. Salienta ainda que muitas empresas já migraram da contabilidade de custos tradicional para outros métodos de custos.

Espera-se que a contabilidade acompanhe o ambiente da empresa e adapte-se às mudanças, auxiliando os gerentes nos processos de planejamento, execução e controle, já que o BSC é uma ferramenta imprescindível à contabilidade voltada para as questões gerenciais da empresa.

2.6 BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido nos Estados Unidos na década de 1990, tendo como principais divulgadores Robert Kaplan e David Norton, que em conjunto com outros pesquisadores, verificaram que os indicadores, basicamente financeiros, os quais as empresas vinham utilizando, eram insuficientes para auxiliá-las a criar valor econômico para o futuro. Concluíram que partindo da visão e da estratégia e analogamente definindo indicadores de desempenho que traduzissem essa estratégia, estruturados em quatro perspectivas (Financeira, dos Clientes, dos Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento), as empresas passariam a dispor de um sistema abrangente de avaliação. E, com estudos em várias empresas, perceberam que, mais do que um sistema de avaliação de desempenho que define indicadores em quatro perspectivas a partir da estratégia, o BSC pode tornar-se um novo sistema estratégico de gestão, que quando utilizado pela empresa em todos os níveis será capaz de promover *feedback* e aprendizado estratégico.

2.6.1 Antecedentes

De acordo com pesquisa de David Norton, o primeiro conceito de *Balanced Scorecard* foi desenvolvido na *General Electric* nos anos 50,

com o intuito de proporcionar informações factuais que pudessem avaliar a performance de cada uma de suas 150 empresas ou unidades de negócios, como também desenvolver um relatório padrão dos indicadores de desempenho. Após pesquisar os indicadores mais significativos, a GE elegeu 8 indicadores:

- a) Lucratividade a curto prazo;
- b) *Marketshare*;
- c) Produtividade;
- d) Liderança de Mercado;
- f) Responsabilidade social;
- g) Desenvolvimento de pessoal;
- h) Atitudes no trabalho;
- i) Balanceamento dos objetivos de curto prazo com os de longo prazo.

Os primeiros sete itens proporcionam uma mistura entre os indicadores de curto prazo como produtividade e lucratividade, com os indicadores de longo prazo, como desenvolvimento do RH e liderança de mercado. Porém, o que pode ser classificado como fator crítico de sucesso é o 8º item (o qual não é classificado como indicador), pois este será capaz de balancear os 7 indicadores, gerando resultados na implantação do “BSC”.

Apesar da antecipação no uso da ferramenta de medidas balanceadas na GE, ela somente ganhou força nos anos 80, com o sucesso da indústria japonesa, enfatizando a qualidade e produtividade, ameaçando assim o mercado norte-americano. O *Baldrige Award*, que oferece anualmente às empresas americanas o prêmio de melhor gerenciamento da qualidade, aderiu ao sistema japonês, fazendo com que mais empresas americanas se vissem obrigadas a utilizar o novo sistema.

Sendo assim, o *Baldrige Award* mudou seus indicadores de desempenho para:

1. Lucro por Empregado;
2. Ciclo de lançamento de produtos;
3. Percentagem de defeitos de fabricação;
4. Percentagem de erros ocorridos;
5. Horas de fabricação;
6. Tempo entre o processo de encomenda e fabricação;
7. Entregas atrasadas;
8. Rejeição de produtos;
9. Treinamento por empregado;
10. Motivação dos empregados.

Inquestionavelmente, os impactos da indústria japonesa e dos novos critérios de avaliação do *Baldrige Award* criaram as sementes para o *Balanced Scorecard* utilizado atualmente.

Outro fator que agregou valor ao BSC utilizado atualmente foi a nova economia, provinda nos anos 90, a qual enfatizava o gerenciamento pelos indicadores não financeiros, principalmente pelo fato de que 85% das empresas “tops de linha” do S&P 500 são avaliadas pelos recursos intangíveis, como a marca, qualidade dos empregados, tecnologia e inovação, provando, assim, que somente as ferramentas dos relatórios financeiros são inadequadas para descrever os resultados da gestão da empresa.

Com a nova necessidade das empresas na nova economia, o BSC se adequou perfeitamente, pois estas procuravam exatamente o que ele podia oferecer, como gestão baseada na estratégia, relação de causa e efeito e fatores intangíveis de sucesso.

Vale lembrar que o que a GE implementou, nos anos 50, foi apenas uma idéia do BSC, pois esta ferramenta foi criada por David Norton e Robert Kaplan no início dos anos 90.

2.6.2 O *Balanced Scorecard* e sua Filosofia

Segundo Kaplan e Norton, durante a Era Industrial, de 1850 até 1975, o sucesso das empresas era determinado pela maneira como se

aproveitavam dos benefícios das economias de escala e do escopo. Durante esse período, sistemas de controle financeiro foram desenvolvidos com o intuito de facilitar e monitorar alocação eficiente de capital financeiro e físico.

Para eles, nas últimas décadas do século XX, o advento da Era da Informação tornou obsoletas muitas das premissas fundamentais da concorrência industrial.

Segundo Reis (2001), as empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros.

Kaplan & Norton (1997) ressaltam que as empresas da Era da Informação estão baseadas em um novo conjunto de premissas operacionais: processos interfuncionais; ligação com clientes e fornecedores; segmentação de clientes; escala global; inovação e trabalhadores do conhecimento.

Hoje, o processo de gestão em relatórios financeiros se mostra inadequado, pois está atrelado a um modelo contábil desenvolvido há séculos para um ambiente de transações isoladas entre entidades independentes.

Reis (2001) diz que uma das formas de adequar este modelo da contabilidade financeira é ampliá-lo de modo que incorpore a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, como produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes e consistentes e clientes satisfeitos e fiéis. Levar em consideração os ativos intangíveis no momento de avaliar a performance das empresas é imprescindível, uma vez que eles têm maior importância para as empresa da era da informação do que os ativos físicos e tangíveis.

Na década de 90, era preocupação dos Estados Unidos medir a performance das organizações, pois os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, que era apoiado nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos. Acadêmicos e executivos estudaram, pesquisaram e desenvolveram um novo modelo que considera os objetivos em curto e longo prazos, medidas financeiras e não-financeiras, indicadores de performance e as perspectivas interna e externa do desempenho empresarial.

A síntese foi feita por Robert S. Kaplan, professor da *Harvard Business School*, e David P. Norton, presidente da *Renaissance Solutions*, em 1992, no artigo *The balanced scorecard – measures that drive performance* (*Balanced scorecard – medidas que impulsionam o*

desempenho) publicado na conceituada revista *Harvard Business Review*. Mal sabiam que estavam para dar início a uma revolução. Seu único objetivo era mostrar as desvantagens de usar apenas medidas financeiras para julgar o desempenho empresarial, incentivando as empresas a medir também fatores como qualidade e satisfação do cliente.

O conceito que os autores chamaram de “*Balanced Scorecard*” (Cenário Balanceado) vem sendo muito utilizados nos Estados Unidos como uma ferramenta adequada para medir o desempenho das organizações, tornando-se a marca de uma organização bem administrada. Hoje, muitas empresas dizem que é a base sobre a qual se assenta seu sistema de gestão.

A denominação de Cenário Balanceado, como diz Campos (1998), decorre do fato de que, segundo a nossa visão, uma organização só deverá ser considerada no caminho do sucesso, se os quatro conjuntos de indicadores estiverem devidamente “balanceados”, ou seja, aplicados com graus de importância relativa, porém eqüitativa, de forma a possibilitar um desenvolvimento real e equilibrado. Por exemplo, se num determinado exercício uma empresa for muito bem financeiramente, mas com indicadores referentes ao atendimento a seus clientes avaliados como abaixo do esperado, muito provavelmente, em médio prazo, irá apresentar problemas de sobrevivência.

A metodologia criada por Kaplan e Norton, segundo suas próprias palavras, não é mais do que o conjunto de indicadores (medidas) e mostradores (gráficos) de um “painel de controle” da empresa. Segundo Campos (1998), fazendo uma despreziosa analogia, seria algo como o painel de instrumento de um veículo. Cada automóvel, avião ou navio tem um painel de controle próprio, com alguns medidores obrigatórios, como velocidade, pressão de óleo, nível de combustível e outros indicadores específicos, talvez semelhantes, mas nem sempre idênticos. Alguns se referem a este painel como “Painel de Guerra”, uma vez que consideram que no mercado as empresas estão em guerra pela sua perpetuação.

Por sua apresentação gráfica e fácil análise, o conjunto de medidas do cenário permite aos gerentes uma rápida e abrangente visão da situação dos negócios. A apresentação gráfica dos resultados financeiros resultantes de ações já tomadas é complementada pelas medidas operacionais de satisfação dos clientes, dos processos internos, e do crescimento e aprendizado, ou seja, dos elementos básicos que conduzem a empresa para o futuro desempenho financeiro do negócio.

Para Kaplan & Norton (1997), o BSC capta as atividades críticas de geração do valor criado por funcionários e executivos capazes e motivados, da empresa. Preservando o interesse no desempenho em curto prazo, através da perspectiva financeira, o *Balanced Scorecard* revela

claramente os vetores de valor para um desempenho financeiro competitivo superior em longo prazo.

Os mesmo autores dizem que para a aplicação do BSC nas organizações, três aspectos são de fundamental importância: a integração entre as quatro perspectivas, para que estas não se tornem isoladas dentro do contexto; o balanceamento entre os graus de importância das perspectivas do BSC; e que o BSC seja visto pela organização como um sistema de gestão estratégica e não somente gestão financeira.

Sendo assim, segundo Rocha (2000), o BSC é mais do que um sistema de medidas, devendo também traduzir a visão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis, que representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e medidas internas dos processos críticos, de inovação, aprendizado e crescimento. O importante é o equilíbrio entre as medidas de resultado – as conseqüências dos esforços do passado – e os vetores de desempenho futuro.

2.6.3 O *Balanced Scorecard* Segundo Kaplan & Norton

O Balanced Scorecard, tal como entendido por Robert Kaplan e por David Norton, é um sistema de gestão estratégica que se propõe a

ajudar as empresas a traduzirem suas estratégias em ações. Ele trata da definição e disposição das informações chaves para gerenciar o cumprimento da estratégia da empresa e dos processos gerenciais que promovem o alinhamento estratégico necessário para tal definição.

2.6.4 A elaboração

O processo de elaboração de um *Balanced Scorecard* deve ser desenvolvido de acordo com as características de cada organização, podendo ser adaptado a partir de modelos existentes na literatura.

A elaboração do *Balanced Scorecard* é todo o processo de desenvolvimento das partes que constituem a ferramenta: perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas.

O planejamento do sistema de informação, dos meios de divulgação do programa e do processo de desdobramento do *Balanced Scorecard* também fazem parte das atividades incluídas nesta etapa.

A implantação corresponde ao planejamento e execução de todo o processo *Balanced Scorecard* como um sistema de gestão estratégica, programando as etapas que são necessárias ao mecanismo de aprendizagem contínua.

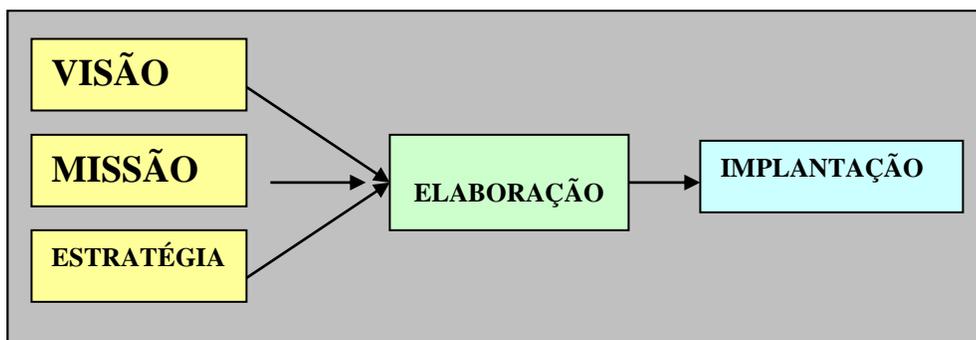
Dispondo de uma abordagem estratégica sustentada por um sistema de comunicação, gestão e medição de desempenho, sua

implementação permite criar uma visão integrada e balanceada dos desafios e objetivos estratégicos a serem alcançados a curto e longo prazo, auxiliando assim a implementação e execução de novas estratégias, proporcionando um alinhamento das unidades de negócio, serviços e equipes em torno das metas organizacionais.

Esta nova ferramenta é capaz de controlar o processo da implementação da estratégia e identificar seus problemas com tempo hábil de serem solucionados, antes que a estratégia já esteja sendo executada de forma errada.

Considera-se que a etapa de Elaboração requer como entradas as definições de Visão, a Declaração de Missão e a Estratégia, e serve de antecessora ao processo de Implantação, realizado em seqüência, conforme fluxo da figura 2.

Figura: 2 – Seqüência de etapas para a incorporação do BSC



Fonte: Própria

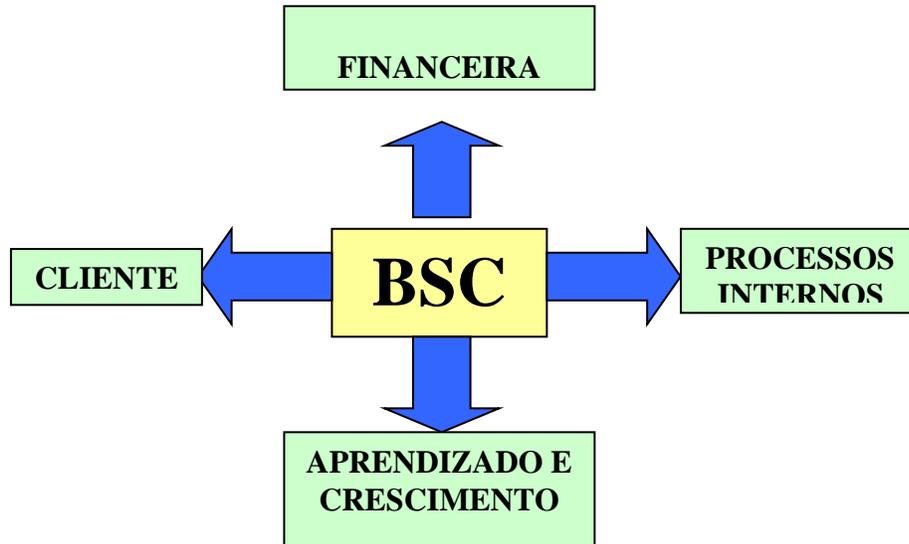
2.6.5 Indicadores de Desempenho para as Quatro Perspectivas do *Scorecard*

Os sistemas de medições tradicionais são baseados exclusivamente nos indicadores financeiros, os quais são estáticos e somente informam as questões relacionadas ao passado, tornando-se insustentáveis ao mercado atual, onde a concorrência está cada vez mais acirrada. O BSC tem como característica medir de quatro diferentes formas as perspectivas relacionadas à organização como um todo, as quais são: (figura 3).

- a) Perspectivas financeiras;
- b) Perspectiva dos clientes;
- c) Perspectiva dos Processos internos da empresa; e
- d) Perspectiva de aprendizado e crescimento.

Estes novos indicadores representam um equilíbrio entre as medições externas, para os acionistas e clientes, e internas, para os processos internos, inovações, aprendizado e crescimento. Através deste novo enfoque a empresa encontra explicações de causa-efeito de toda estratégia organizacional e indica o desempenho futuro dos resultados.

Figura 3 - Visão das quatro Perspectivas



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, *O Balanced Scorecard*. Belo Horizonte, Mindquest LTDA, 2000, p. 52.

2.6.5.1 Perspectiva Financeira & Estratégia

Este indicador tem como função mostrar aos acionistas como a empresa está desenvolvendo sua estratégia e seu desempenho no negócio.

Os objetivos financeiros diferem-se de empresa para empresa, dependendo do seu segmento. As empresas públicas têm como objetivo atender a toda população, diminuindo, se necessário, sua margem de lucro, enquanto as empresas privadas têm por objetivo aumentar cada vez mais a margem de lucro.

Analisar a empresa somente com base nos indicadores financeiros tem gerado muitas críticas, em função de se possuir somente eficiência na análise do passado, no curto prazo e nos tempos atuais de concorrência acirrada, os valores vistos pelos clientes são outros, como: incremento da satisfação do cliente, qualidade do produto, motivação do empregado, entre outros.

Apesar de existirem muitas críticas sobre analisar a empresa com base nos aspectos financeiros, estes são o foco para todos os objetivos e indicadores nas demais perspectivas do *Balanced Scorecard*. Os indicadores selecionados na perspectiva dos Clientes, processos internos e aprendizado e crescimento devem estar em sintonia com os indicadores financeiros, de modo a explicar a relação de causa-efeito, os quais resultam em uma melhora no desempenho econômico.

Ao traçar o plano de ação em determinada perspectiva, como diminuir o tempo de entrega dos produtos, deve-se estudar a rentabilidade que essa ação irá gerar para a empresa, por exemplo. Essa análise procede na medida em que muitas atitudes devem ser tomadas para a empresa estar sempre atendendo melhor seu clientes, mas deve-se chegar ao ponto de equilíbrio entre atender bem o cliente e manter a rentabilidade, para assim manter a posição no mercado sem correr o risco

de não poder mais exceder as expectativas no futuro em função da falta de investimentos.

A fase do ciclo de vida em que a organização se encontra difere os objetivos financeiros aos quais a organização se orientará. As fases em que estes objetivos podem se encontrar são:

a) Crescimento: Início do ciclo de vida organizacional. Seu principal objetivo é o aumento das vendas.

b) Sustentação: Fase em que as organizações atraem investimentos, mas são forçadas a obterem ótimos retornos sobre os investimentos dos acionistas. O crescimento mercadológico destas organizações geralmente é ínfimo. Seus principais objetivos são: Retorno sobre capital investido e aumento da receita operacional.

c) Colheita: Fase da maturidade organizacional, na qual desejam colher os investimentos feitos nas duas fases anteriores. Seu principal objetivo é maximizar o fluxo de caixa.

2.6.5.2 Perspectiva dos Clientes

Os clientes são os principais responsáveis pela razão da companhia existir, portanto, uma vez que a empresa perca seus clientes será incapaz de gerar receitas, impossibilitando a continuação dos seus negócios. Sendo assim, é de extrema importância o conhecimento dos

seus clientes para que seja possível estar sempre atendendo às suas expectativas, não os perdendo para as outras empresas que também têm por objetivo captar os melhores clientes, aqueles capazes de gerar maior rentabilidade.

Os Clientes da Era Industrial se satisfaziam quando lhes eram oferecidos produtos e serviços a preços baixos, porém padronizados. Com o aumento dos níveis de comunicação e da atuação dos órgãos de proteção ao consumidor, as expectativas têm crescido e se modificado, tornando-os mais exigentes e buscando a individualização do serviço. Portanto, as empresas da Era da Informação precisam estar sempre em contato com seus clientes alvo, de modo que seja possível estar sempre atendendo suas expectativas. É por esse motivo, que muitas empresas estão implantando o sistema CRM – *Customer Relationship Management*, o qual conhece informações diversas dos clientes, possibilitando a empresa oferecer exatamente o que o cliente quer, sem perder tempo, nem dinheiro.

Para atender às expectativas dos clientes é necessário, primeiramente, a empresa decidir qual o segmento de mercado onde deve atuar e quem são seus clientes-alvo.

Após a definição de quem serão seus clientes, deve-se fazer uma análise de quais são os fatores críticos para com os clientes. Ou seja, se

entregar com pontualidade é um fator crítico, a empresa deve unir seus esforços de modo que possibilite a entrega o mais pontual possível.

O processo de atendimento ao cliente está sendo mensurado pela relação entre as expectativas e o desempenho da organização no cumprimento do que lhe foi combinado previamente. Para esta mensuração, podem acontecer três situações:

O desempenho é maior que as expectativas: o cliente fica encantado com o produto ou serviço oferecido. Este é o melhor resultado, pois torna os clientes fiéis à empresa.

O desempenho é igual às expectativas: o cliente fica satisfeito com o produto ou serviço oferecido. Este resultado é perigoso, pois se há uma concorrente capaz de lhe oferecer o produto ou serviço de uma maneira melhor, a empresa perde o cliente naquele momento.

O desempenho é menor que as expectativas: o cliente fica frustrado com o produto ou serviço oferecido. Neste caso, o cliente vai procurar uma outra empresa que seja capaz de lhe oferecer o mesmo produto ou serviço.

O *Balanced Scorecard* tem, como descrição da estratégia, que identificar os objetivos relacionados aos clientes em cada um desses

segmentos e os indicadores específicos da empresa. Os indicadores podem ser apresentados dentro de dois grupos:

Indicadores Essenciais aos Clientes;

Indicadores com Proposição de Valor.

2.6.5.2.1 Indicadores Essenciais aos Clientes

O grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes é comum a todos os tipos de empresa e inclui os seguintes indicadores:

a) Participação de Mercado: reflete a proporção de negócio da empresa, em números de clientes, no mercado.;

b) Adaptação de Clientes: mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios, atrai ou conquista novos clientes para o negócio;

c) Retenção de Clientes: controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes;

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

e) Lucratividade dos Clientes: mede o lucro líquido de clientes ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas para reter ou captar os clientes.

As medidas essenciais podem ser agrupadas em diagrama que relaciona causa e efeito.(figura 4)

Figura 4: Medidas Essenciais de Clientes



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, A estratégia em ação. Rio de Janeiro, Campus, 1997, p.72.

Apesar das medidas serem comuns a todos os tipos de empresa, para que haja o máximo de impacto, deve-se customizar em grupos específicos de clientes com os quais a unidade de negócios espera obter seu maior crescimento e lucratividade.

2.6.5.2.2 Indicadores com Proposição de Valor

As propostas de valor apresentadas aos clientes são atributos ofertados, através de produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em um segmento-alvo.

Esses atributos podem ser divididos em três categorias:

a) Atributos dos produtos/serviços: abrangem a funcionalidade do produto/serviço, seu preço e qualidade;

b) Relacionamento com os clientes: refere-se à dimensão do modo como a empresa se apresenta ao cliente, em relação à entrega, tempo de resposta e entrega e o conforto do cliente na relação de compra;

c) Imagem e Reputação: Reflete os fatores intangíveis que atraem um cliente para a empresa.

A combinação específica de atributos determina a posição estratégica em que a empresa irá se apresentar aos clientes.

De acordo com o conhecimento do mercado e suas competências, a empresa possui três opções para se posicionar no mercado:

- Excelência operacional;
- Liderança de produto;
- Enfoque.

2.6.5.2.3 Excelência Operacional

Ênfase no oferecimento de produtos ou serviços a preços baixos, qualidade, processo de compra fácil. Para possibilitar o trabalho na empresa neste segmento, é preciso que ela seja centralizada, seus processos padronizados, de baixo custo e eficientes. A empresa que se posiciona nesta estratégia está exposta ao risco de fracassar pelos seguintes motivos:

Mudança tecnológica do processo de fabricação: Seu processo de fabricação é fundamental para que seja possível o oferecimento do produto ao preço baixo; caso haja uma mudança na tecnologia do processo de fabricação, a empresa necessitará realizar investimentos para poder mudar seu processo de fabricação, e nesse período a empresa pode incorrer muitas perdas de vendas, e como sua margem de lucro é baixa, a empresa pode ter problemas.

Imitação dos competidores: Como seus produtos não tem um diferencial muito importante para o cliente, na medida em que outros produtos, similares ao da empresa, entrem no mercado ao preço mais baixo, os clientes irão ao encontro do outro produto.

Desprezo às áreas de P&D e Marketing: Não fazendo um esforço de marketing, a imagem do produto aos consumidores pode ser feita de maneira errônea pelos clientes, e também pela falta de investimentos em pesquisa e desenvolvimento a empresa pode ficar atrasada, oferecendo tardiamente os produtos aos consumidores.

Inflação da economia: Com a inflação, os produtos estão constantemente sofrendo “aumento” nos preços, dando assim a falsa impressão de estar subindo seus preços, deixando de ser barato.

2.6.5.2.4 Liderança de Produto

Ênfase no oferecimento de produtos ou serviços de melhor qualidade, inovadores, de solução única. Para possibilitar o acesso desses produtos ou serviços ao mercado, a empresa deve ter uma estrutura flexível, seus funcionários devem ser criativos e a empresa deve estar disposta a riscos, pois por estar em constantes lançamentos de novos produtos no mercado, alguns produtos podem não ter sucesso e incorrer em prejuízos. A empresa que se posiciona nesta estratégia está exposta ao risco de fracassar pelos seguintes motivos:

Diferencial de custos muito elevado: Os produtos podem ficar muito caros, havendo a possibilidade de perda de mercado.

Necessidade de fidelização dos clientes: Por ser um produto de alto valor, o cliente somente está disposto a continuar comprando esses produtos se realmente estiver muito satisfeito. Imitação de Concorrentes: Caso a empresa seja vítima de uma imitação do seu produto, a diferenciação percebida anteriormente pelos clientes, irá diminuir, podendo assim, perder mercado.

2.6.5.2.5 Enfoque (Proximidade com Clientes)

Optando por este segmento, a empresa necessita estar em constante contato direto para poder estar sempre oferecendo ao cliente aquilo que ele realmente deseja e da maneira em que está esperando. A empresa tem de oferecer solução total com seus produtos ou serviços e ter um forte sistema de relacionamento com o cliente. Para atingir tal objetivo, esta empresa tem de ter uma estrutura descentralizada, ter forças em seu gerenciamento com os clientes e ter uma cultura em detalhes, para que os clientes não passem por nenhum tipo de experiência mal sucedida. Os riscos que podem ocorrer nesta diferenciação são:

Diferencial de custos muito elevado: A sustentação da estratégia de estar em constante contato com os clientes e oferecer a cada um exatamente o tipo de serviço ou produto pretendido tem um custo muito

elevado, o qual pode acabar sendo o motivo de saídas dos clientes daquela empresa.

Redução das diferenças entre o Alvo e Mercado Total: Se o que o cliente quer está sendo oferecido no mercado, e com a possibilidade de ter um custo menor na medida em que o mercado estará oferecendo esse produto ou serviço em massa, o cliente irá de encontro com o mercado, deixando a empresa.

Atuações de concorrentes dentro do alvo estratégico: Quando a concorrência é capaz de oferecer os mesmos produtos ou serviços em condições melhores, a empresa perde seu diferencial.

2.6.5.3 Perspectiva dos Processos Internos

Para atingir as expectativas dos clientes e gerar uma rentabilidade aceitável aos acionistas, a empresa precisa desenvolver internamente meios de se atingir seus objetivos. Portanto, uma empresa bem desenvolvida em seus processos internos é capaz de gerar um diferencial frente aos outros competidores.

Geralmente as empresas costumam desenvolver objetivos e medidas para essa perspectiva após formular os objetivos e medidas para as perspectivas financeiras e de clientes. Seguindo essa seqüência, elas

são capazes de focalizarem as métricas dos processos internos nos processos (cadeia de valores) que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas.

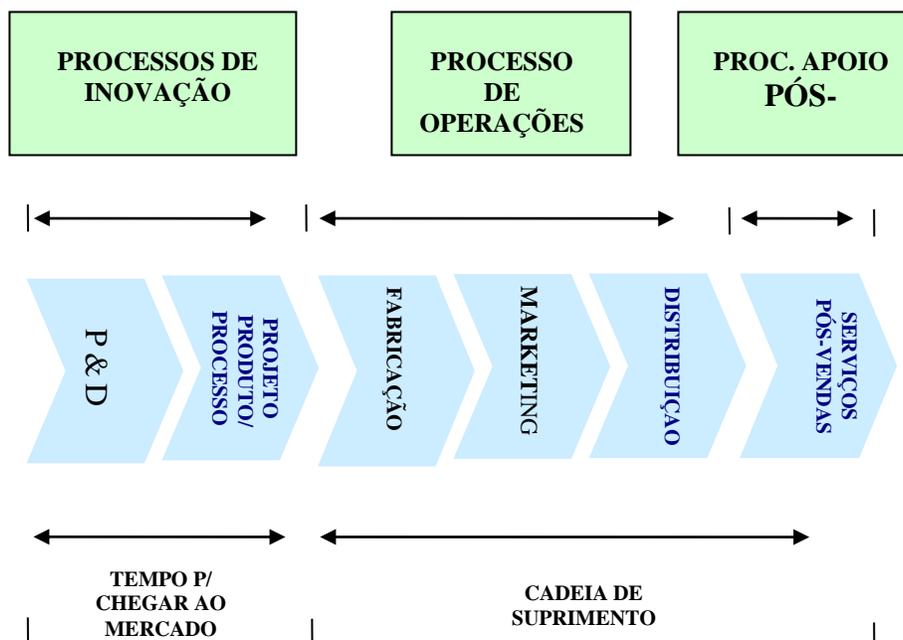
A cadeia de valor da empresa (figura 5) deve ser desenvolvida seguindo três pontos importantes:

1. Processo de inovação: Identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades.

2. Processo de operações: Entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes.

3. Serviço pós-venda: Oferta de serviços pós-venda que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços.

Figura 5 - Cadeia de valor Genérica



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, A estratégia em ação. Rio de Janeiro, Campus, 1997, p.102.

Os sistemas tradicionais de medição de desempenho visam ao controle e a melhoria dos centros de responsabilidade e departamentos existentes. Este meio de medir o desempenho é muito criticado na medida em que se limita na dependência das medidas:

- a) Identificar o mercado;
- b) Idealizar oferta de P & S;
- c) Gerar P & S;
- d) Identificação das necessidades dos clientes;
- e) Entregar/ Prestar P & S;
- f) Serviços aos Clientes;
- g) Satisfação das necessidades dos clientes;
- h) Processo de Inovação;
- i) Processo de Operações;
- j) Processo de Serviço;
- k) Pós-venda.

As empresas que se baseiam no Balanced Scorecard complementam as medidas financeiras com medidas de qualidade, custo, produção, produtividade e tempo de ciclos.

Baseando-se nos indicadores complementares, as empresas acreditam que conseguirão gerar uma vantagem competitiva frente aos concorrentes. Porém, muitas esquecem que estas também se baseiam nesses mesmos indicadores. Para obter maior sucesso, as empresas devem criar os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos a partir das estratégias traçadas anteriormente, de modo a superar o desempenho da concorrência.

2.6.5.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Esta perspectiva tem a função de desenvolver os objetivos e medidas para orientar o aprendizado e crescimento organizacional, oferecendo a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas, enquanto que estas revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional.

O Balanced Scorecard enfatiza a importância de investir no futuro, e não apenas em áreas tradicionais de investimento, como novos

equipamentos e P & D, mas adicionalmente em infra-estrutura, como, pessoal, sistemas e procedimentos.

Para estas três áreas de infra-estrutura, foram sendo criadas categorias específicas, as quais são:

- a) Capacidades dos funcionários;
- b) Capacidades dos sistemas de informação;
- c) Motivação, *empowerment* e alinhamento.

2.6.5.4.1 Capacidades dos Funcionários

Da mesma forma que os clientes mudaram suas atitudes em relação às empresas da Era Industrial para a Era da informação, outra área que sofreu este mesmo tipo de mudança foi a área dos funcionários, a qual antes era chamada de Departamento Pessoal e atualmente chama-se Recursos Humanos. O surgimento de gigantescos empreendimentos industriais há um século e a influência do movimento da administração científica deixaram um legado segundo o qual as empresas contratavam os funcionários para executar trabalhos bem específicos e estritamente definidos, que eram definidos previamente pelos engenheiros e gerentes industriais. Os trabalhadores eram contratados para realizar trabalhos braçais e não para pensar.

Porém, atualmente os padrões de trabalho são outros. Quanto mais o empregado pensar, sugerir idéias e conseguir realizar seu trabalho de forma eficiente e eficaz, independentemente, ele será cada vez mais bem visto dentro da organização. O perfil dos funcionários mudou.

Neste contexto, a empresa pode traçar as seguintes medidas essenciais aos funcionários, para que estes estejam sempre motivados, pois assim estarão sempre agregando mais valor à empresa:

- a) Satisfação dos funcionários;
- b) Envolvimento nas decisões;
- c) Reconhecimento pela realização de um bom trabalho;
- d) Acesso a informações suficientes para o bom desempenho da função;
- e) Incentivo constante ao uso de criatividade e iniciativa;
- f) Qualidade do apoio administrativo;
- g) Satisfação geral com a empresa;
- h) Retenção de funcionários;
- i) Produtividade dos funcionários.

2.6.5.4.2 Capacidades dos Sistemas de informação

A empresa sem um sistema de informação qualificado não é capaz de distribuir as informações importantes de modo eficiente e

eficaz, prejudicando-se frente à prestação de serviço, pois muitas vezes a empresa tem o determinado serviço, mas os funcionários da linha de frente não estão de posse do conhecimento do serviço, deixando de vender para o cliente. O mesmo pode ocorrer em ordem inversa: o pessoal da linha de frente não passa a informação de que determinado produto está superando as expectativas de venda, para o gerente da produção. Então o produto acaba em estoque e a empresa perde venda.

2.6.5.4.3 Motivação, *Empowerment* e Alinhamento.

A terceira categoria dos objetivos de aprendizado e crescimento focaliza o clima organizacional e a iniciativa dos funcionários.

Utilizam-se metas, que podem ser individuais ou por equipes para medir o alinhamento individual e a motivação.

2.7. VINCULAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA E OPERAÇÃO

2.7.1 A Importância de Ser Estratégico

O ponto inicial de se compor a estratégia da empresa é definir seus objetivos e metas, por isso a estratégia é extremamente dependente destes e ela só terá êxito em sua implantação, se seus objetivos forem concisos e alcançáveis. Isso pode levar a uma enorme confusão na definição das metas da empresa, a qual pode acabar conturbando o rumo desta.

Um exemplo desta conturbação, que ocorre em muitas empresas, é definir crescimento da receita como sua principal meta, sem especificar como irá alcançar esta meta, pois há diversas maneiras e prazos para atingi-la, como, por exemplo: a empresa pode facilmente atingir esta meta reduzindo seus preços, e com isso as vendas aumentarão e conseqüentemente, suas receitas irão crescer, como era o objetivo principal. Porém, isso pode fazer com que a empresa perca o foco da sua estratégia, se esta era ser diferencial, passa a oferecer produtos para clientes seletivos.

O segundo ponto importante é analisar o setor em que sua indústria atua, como seus concorrentes diretos agem e como os clientes da sua área se comportam.

Outro fator é identificar de onde vem o lucro da sua empresa. Ele geralmente se origina de duas diferentes causas:

- a) A estrutura interna da sua empresa,
- b) A posição que a empresa ocupa no mercado.

As empresas geralmente cometem um erro muito comum: almejam sempre ocupar posições dominantes no mercado a qualquer preço. Então, muitas reduzem seus preços, abrem lojas sem fazer uma pesquisa de mercado e acabam conquistando esta posição por um curto período de tempo porque não conseguem se sustentar dessa maneira, pois cresceram rapidamente sem base e sem um plano a cumprir.

Segundo Porter (1992), para se ocupar uma posição superior no mercado, a empresa deve ou ser líder em custo, ou ter produtos diferenciados, e em alguns casos, pode-se ter o enfoque nos seus consumidores, oferecendo a eles exatamente o que precisam.

Os executivos devem ver a firma como um conjunto de atividades e, a partir destas, observar aquelas que são capazes de gerar alguma

vantagem ou desvantagem competitiva para a empresa. Estas atividades “especiais” se encontram na cadeia de valor na eficiência operacional.

Eficiência operacional é uma outra maneira de dizer “faça a mesma coisa que os outros, só que melhor”. A sua empresa e seus competidores estão procurando sempre a liderança, os clientes mais rentáveis, oferecendo os mesmos produtos, possuindo uma cadeia logística eficaz, o melhor marketing etc. Porém, se a empresa tiver as melhores práticas do mercado com todo este aparato, ela é uma forte concorrente neste mercado.

A eficiência operacional deve ser sempre almejada por todas as empresas, pois, se não for, a empresa ficará para trás nesta competição. Porém, por esse motivo, de todos prosperarem, a eficiência operacional acaba não gerando uma vantagem competitiva, pois todos começam a ficar parecidos, o que é chamado como “convergência competitiva”.

Conquistar as melhores práticas do mercado é algo extremamente difícil, pois quando a empresa acaba de conquistar-las, as concorrentes já estão imitando.

2.7.2 Estratégia

A estratégia da empresa é definida como um conjunto de hipóteses sobre os relacionamentos de causa e efeito: a) entre os objetivos e as ações necessárias para que eles sejam alcançados; b) entre os objetivos e as medidas do desempenho obtido no esforço de alcançá-los. O relacionamento causa e efeito pode ser expresso por uma seqüência de afirmações do tipo “se-então”. Para definir a estratégia da organização, portanto, é preciso fazer algumas suposições sobre certos relacionamentos. Por exemplo, a organização pode estabelecer uma ligação entre treinamento de pessoal e maior volume de vendas através da seguinte seqüência de hipóteses:

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

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

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

Os objetivos de curto prazo derivados do *Balanced Scorecard* refletem a melhor previsão dos gestores quanto a magnitude e velocidade de resposta entre mudanças nos direcionadores de desempenho futuro e as mudanças a elas associadas em uma ou mais medidas de resultado (de

esforços despendidos no passado). No exemplo acima, os objetivos deveriam explicitar o tempo necessário para que o treinamento de pessoal se converta em melhorias de desempenho das vendas e em quanto essas melhorarão.

As estratégias, então, são definidas a partir de premissas, de uma visão do mundo e de hipóteses sobre o relacionamento causa e efeito entre os fatores de sucesso. Se houver erros nas premissas, a estratégia de longo prazo definida pode não ser a lucrativa. Nesse caso, pode-se ter um conjunto adequado de indicadores, corretamente inter-relacionados, que não será suficiente para orientar a gestão. Se houver erros nas hipóteses sobre o relacionamento causa e efeito entre as variáveis, pode-se ter estabelecido um conjunto de indicadores não apropriado para orientar a execução da estratégia estabelecida.

Os autores Kaplan & Norton (1996) resumem a importância de se construir um *balanced scorecard* adequado, que conte acuradamente a história da estratégia da unidade de negócio.

Segundo os autores, primeiramente, o *scorecard* descreve a visão do futuro de toda a organização. Se a visão está errada, todo o trabalho, torna-se irrelevante. Segundo, o *scorecard* cria entendimento compartilhado. Ele cria um modelo holístico da estratégia que permite que todos os funcionários vejam como eles podem contribuir para o

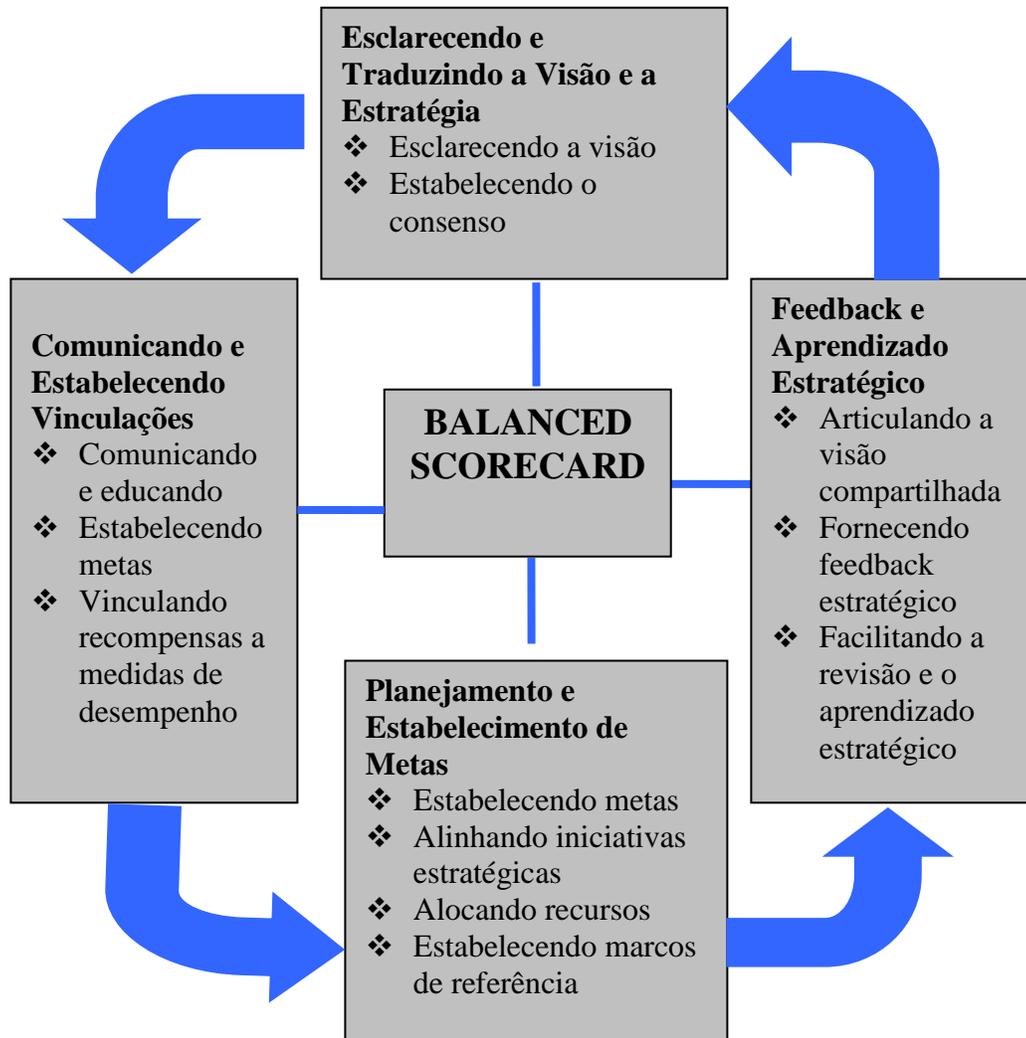
sucesso da organização. Se o modelo está errado, os indivíduos e os departamentos irão, irão trabalhar errados. Terceiro, o *scorecard* tem como foco os esforços de mudança. Se os indicadores de tendência estiverem corretamente identificados, os esforços levarão aos resultados esperados. Se não, investimentos serão desperdiçados. Por fim, o *scorecard* permite o aprendizado organizacional ao nível dos executivos.

2.7.3 Tradução da Estratégia em Ações de Curto Prazo

Quatro processos gerenciais, que devem ser geridos tanto separadamente quanto de forma combinada, permitirão, aos gestores, identificar os indicadores que, por uma relação de causa e efeito, estabelecerão a ligação entre os objetivos estratégicos e as ações de curto prazo. Esses processos gerenciais, cuja descrição e inter-relacionamento são mostrados na Figura 1, foram assim denominados pelos autores:

- a) “tradução da visão” (*translating the vision*);
- b) “comunicação e vinculação” (*communicating and linking*);
- c) “planejamento” (*business planning*), e;
- d) “realimentação e aprendizado” (*feedback and learning*).

Figura 6: Gestão Estratégica - Quatro Processos



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, A estratégia em ação. Rio de Janeiro, Campus, 1997, p. 12.

O primeiro processo, da tradução da visão da organização

(*translating the vision*), tem como objetivo construir um consenso em torno da visão da empresa e da estratégia necessária para tanto. Esse consenso é fundamental para expressá-las em um conjunto integrado de objetivos e medidas, que descrevem os direcionadores de sucesso de longo prazo e refletem a forma como a empresa pretende transformar ativos intangíveis em ativos tangíveis.

Diferentemente das medidas tradicionais, usualmente definidas por financistas, a definição das medidas, no *Balanced Scorecard*, deve envolver a alta administração e gerentes seniores, portadores de um quadro mais completo da visão da empresa e de suas prioridades.

Uma participação ampla dos funcionários na construção do *scorecard* pode demandar tempo, mas oferece muitas vantagens: incorporação de informações de um grande número de gestores aos objetivos internos, uma melhor compreensão por parte dos gestores dos objetivos estratégicos de longo prazo da empresa e um forte comprometimento para alcançar tais objetivos.

A participação dos gestores, no entanto, é apenas o primeiro passo para ligar as ações individuais aos objetivos corporativos. É preciso que toda a empresa compartilhe da estratégia e das metas de longo prazo da organização para que os funcionários compreendam melhor como suas atuações específicas contribuirão para a realização daquelas e possam

alinhar suas prioridades.

O segundo processo da comunicação da estratégia pela organização e a ligação, propriamente, aos objetivos individuais e departamentais (*communicating and linking*), portanto, tem como objetivo criar uma sinergia capaz de fazer com que o desempenho geral seja maior que a soma dos desempenhos individuais.

Como essa tarefa envolve um grande número de pessoas, as organizações que usam scorecards recorrem, em geral, a três mecanismos integrados para traduzir a estratégia em objetivos locais: 1) comunicação e educação; 2) estabelecimento de objetivos; e, 3) ligação de recompensas às medidas de desempenho.

A comunicação e educação constituem um processo contínuo na organização para que todos compreendam os componentes da estratégia e recebam as informações sobre os resultados alcançados. Quando a estratégia e os planos são compartilhados por toda a organização, é mais fácil estabelecer os objetivos individuais e das equipes. Para que o desempenho global desejado seja efetivamente alcançado, os programas de incentivo e compensação devem ser vinculados aos *scorecards*.

Depois de se alinhar os recursos humanos à estratégia, é preciso estabelecer as prioridades das ações e a alocação dos recursos de acordo

com ela. O terceiro processo, de planejamento (*business planning*), portanto, tem como objetivo integrar os planos financeiros com os corporativos.

O desafio está em aprender a estabelecer ligações entre a operação e as finanças. Essa ligação é explicitada na integração dos processos de planejamento e orçamento, de forma que mesmo os orçamentos de curto prazo, contemplem medidas para as perspectivas de cliente, processos internos e aprendizado e crescimento, além das tradicionais financeiras (todas alinhadas à estratégia).

Kaplan & Norton disseram que a maioria das empresas que implementou programas de mudanças (cada um com seus campeões, gurus, consultores) falhou em integrar essas iniciativas aos objetivos estratégicos. O resultado, conseqüentemente, foi a frustração de expectativas. A razão do insucesso está em que essas iniciativas (reengenharia, gestão da qualidade total etc.) competem entre si pelos mesmos recursos escassos, incluindo aí o mais escasso de todos: a atenção e o tempo dos gestores seniores.

Quando se usa o *Balanced Scorecard* como base para alocar os recursos e estabelecer as prioridades, o tempo e a atenção desses mesmos gestores têm que ser canalizados para aquelas iniciativas que são fundamentais para direcionar a empresa aos objetivos estratégicos de

longo prazo.

Ao identificar o que é crítico para o sucesso, o *Balanced Scorecard* exige que todos os gestores, tanto no nível operacional quanto no nível superior, centralizem suas atenções para esse reduzido conjunto de fatores críticos de sucesso. Uma vez definida a estratégia e identificados os direcionadores, o *scorecard* faz com que os gestores se concentrem em melhorar ou redesenhar aqueles processos críticos para o sucesso estratégico da organização.

Essa é a forma mais clara de como o scorecard liga e alinha as ações à estratégia. O passo final para fazer essa ligação é estabelecer objetivos específicos de curto prazo ou “pedras fundamentais” (milestones) para as medidas do *Balanced Scorecard*. As “pedras fundamentais” são expressões tangíveis das crenças dos gestores sobre quando e em que intensidade seus programas atuais afetarão aquelas medidas. Ao estabelecer as “pedras fundamentais”, os gestores estão expandindo o processo tradicional de orçamentação para incorporar objetivos estratégicos.

Os processos de planejamento e de orçamentação tradicionais, freqüentemente, são conduzidos erroneamente nas empresas. Muitas delas têm procedimentos e até unidades organizacionais separadas para planejamento estratégico e para alocação de recursos e orçamentação.

Para formular seus planos estratégicos, os executivos seniores passam alguns dias no ano fora da organização, em discussões facilitadas por gerentes seniores de planejamento e desenvolvimento ou por consultores externos. O resultado desse exercício é um plano estratégico contemplando onde a empresa tem expectativa de estar (ou tem esperança ou reza para estar) em três, cinco e dez anos. Tipicamente, tais planos ficam guardados pelos próximos doze meses.

Enquanto isso, os processos de alocação de recursos e de orçamentação são preparados pela equipe de finanças, estabelecendo objetivos financeiros para receitas, despesas, lucros e investimentos para o próximo ano. Esse orçamento é quase que inteiramente elaborado com números financeiros e geralmente tem pouca relação com os objetivos dos planos estratégicos.

O exercício de elaborar um *Balanced scorecard* força a companhia a integrar seus processos de planejamento e orçamentação e assim ajuda a garantir que seus orçamentos suportem suas estratégias.

O *Balanced Scorecard* ajuda a definir o foco correto, ajudando a empresa a alcançar os objetivos estratégicos de longo prazo.

Ao adotar o *Balanced scorecard* para planejar e orçar, a empresa

terá embasamento para escolher outros modelos de gestão que poderão ajuda-la a alcançar os objetivos propostos.

Esta ferramenta faz com que todos os investimentos sejam canalizados para poucos objetivos previamente selecionados. Assim os recursos, que já são escassos, não ficam sendo pulverizados em locais que não sejam a estratégia.

O quarto processo, de realimentação e aprendizado (*feedback and learning*), serve para que, em tempo real, em função da experiência adquirida (aprendizado), a empresa modifique suas estratégias, caso seja necessário. Nesse processo, os resultados de curto prazo são monitorados pelo aspecto financeiro e por mais três outros aspectos: a) clientes; b) processos internos; e, c) recursos humanos e sistema de informação. A estratégia, portanto, é avaliada à luz do desempenho recente.

Este diferencial é de muita importância, pois não precisa esperar o fim do exercício para se corrigir os eventuais erros.

Ao relacionar medidas financeiras com medidas referentes aos clientes, aos processos internos, às inovações e ao aprendizado da organização, o *Balanced Scorecard* ajuda os gestores a entender muitos inter-relacionamentos, permitindo que esses transcendam as tradicionais noções de barreiras funcionais e, por conseguinte, tomem melhores

decisões. O simples fato de o gestor ser obrigado a pensar sistematicamente nos relacionamentos causa e efeito, a refletir sobre as suposições subjacentes às estratégias, constitui uma vantagem em relação às práticas correntes de tomada de decisão sobre resultados operacionais de curto prazo.

Kaplan & Norton, em vários textos, reconhecem que é mais fácil falar de tais relacionamentos do que estabelecê-los. Recomendam, por isso, que eles, inicialmente, devam ser estabelecidos subjetivamente e qualitativamente. Com o passar do tempo, com a experiência, as organizações vão acumulando informações e evidências para estabelecer esses relacionamentos de maneira mais objetiva. Uma vez estabelecidos de maneira objetiva, o *Balanced Scorecard* pode, então, ser modelado por uma abordagem dinâmica de sistemas (*systems dynamics*) que provém um modelo quantificado e compreensível do processo de criação de valor do negócio.

O aprendizado permite validar a estratégia e saber como ela está sendo operacionalizada. O sistema dinâmico permite que se reafirme a convicção sobre a estratégia ou que se reconheça a necessidade de alterá-la (ou alterar as medidas) em função de novos conhecimentos sobre as condições de mercado ou capacidades internas (processo duplo de aprendizado).

Em qualquer das duas situações, o *Balanced Scorecard* estará estimulando o aprendizado dos altos executivos sobre a viabilidade e validade de suas estratégias. A esse processo de aprendizagem dos gestores, que permite o teste de hipóteses e tem o caráter de processo duplo de aprendizado (*double loop learning*), é dado o nome de aprendizado estratégico. Os autores resumem esse processo nos trechos a seguir:

Para os autores, aprendizado estratégico consiste em obter respostas, testar hipóteses sob as quais a estratégia foi baseada, e fazer os ajustes necessários.

O *Balanced Scorecard* fornece os três elementos que são essenciais ao aprendizado estratégico.

Primeiro expressa a visão compartilhada da companhia. Buscando um consenso geral sobre a visão da organização, para que todos saibam qual é o objetivo fim.

Segundo, o *scorecard* fornece o sistema essencial de resposta estratégica. A estratégia de um negócio pode ser vista como um conjunto de hipóteses sobre relacionamentos de causa e efeito. Este sistema dinâmico permite modificar hipóteses ou até a estratégia, se for o caso.

Terceiro, o *scorecard* facilita a revisão da estratégia que é essencial para o aprendizado estratégico, com suas especificações das

relações causais entre direcionadores de desempenho e objetivos, permite aos executivos, usar suas sessões periódicas de revisão para avaliar a validade das estratégias das unidades.

Muitas organizações, quando tentam mudar a direção do negócio e introduzir novas estratégias e processos, sem a ajuda de *Balanced scorecard*, não conseguem alcançar uma consistência entre visão e ação. O *Balanced Scorecard* é um instrumental para implementar a estratégia e, ao mesmo tempo, permitir que ela evolua em resposta às mudanças nos ambientes tecnológico, de mercado e de concorrência da companhia. O *Balanced Scorecard* é mais que um exercício de mensuração, constituindo-se num sistema de gestão que incentiva o melhoramento nas questões críticas tais como produto, processo, cliente e desenvolvimento de mercado:

Um programa de sucesso de *Balanced Scorecard* começa com o reconhecimento de que ele não é um projeto de ‘medidas’, é um projeto de mudança”. Kaplan & Norton (2001, p.16).

Cumprir registrar que, em Kaplan & Norton (2001), esses quatro processos gerenciais são denominados de quatro princípios. A essência é a mesma:

1) o processo de “tradução da visão” (*translating the vision*) passa a ser denominado de princípio de traduzir a estratégia em termos operacionais, que tem como resultado o desenho dos mapas estratégicos e

dos *Balanced Scorecards*;

2) o processo de “comunicação e vinculação” (*communicating and linking*) passa a ser denominado de princípio de alinhar a organização à estratégia, que prescreve a geração de sinergias entre as especialidades funcionais e as unidades de negócio;

3) o processo de “planejamento” (*business planning*) passa a ser denominado de princípio de fazer com que a estratégia esteja incorporada no trabalho de todos, todos os dias, que diz respeito à comunicação e ao aprendizado da estratégia, à definição dos objetivos pessoais e a ligação do sistema de recompensa ao *Balanced Scorecard* (*Balanced Paychecks*);

4) o processo de “realimentação e aprendizado” (*feedback and learning*) passa a ser denominado de princípio de fazer da estratégia um processo contínuo, que diz respeito à ligação da estratégia ao processo orçamentário, à definição de reuniões gerenciais específicas para discutir a estratégia e ao processo de aprendizado e de adaptação da estratégia.

Um quinto princípio é apresentado em Kaplan & Norton (2001): mobilizar a mudança via executivos líderes. Isso é o reconhecimento de que ferramentas e processos, por si só, não garantem o sucesso do *Balanced Scorecard*.

Essa mobilização para a mudança, mediante a atuação firme dos executivos líderes, exige que eles intervenham em três momentos do projeto de mudança via *Balanced Scorecard*. No primeiro momento, seus esforços devem focar a mobilização da organização para a mudança, deixando claro a todos porque essa é necessária.

Em um segundo momento, quando a organização já estiver preparada para a mudança, os esforços desses líderes devem centrar no processo de governança para guiar a transição.

Esse processo é o que define, demonstra e reforça os novos valores culturais para a organização. Conforme esse processo evolui, os executivos líderes devem centrar seus esforços na consolidação dos novos valores em um novo sistema para gerir. O objetivo dessa fase é estabelecer, efetivamente, a ligação entre os processos de alocação de recursos e de recompensa com o *Balanced Scorecard*, culminando em um novo sistema gerencial: um sistema de gestão estratégica.

Em suma, esses processos ou princípios devem nortear a empresa para que ela possa entender a sua estratégia, traduzi-la em metas objetivas específicas e estabelecer medidas adequadas a elas para poder acompanhar o cumprimento daquela.

2.7.4 As Medidas

Em geral, uma infinidade de indicadores operacionais são criados para medir detalhes dos processos, mas poucos dão uma indicação do desempenho do conjunto . Mais importante que o número de medidas é assegurar que o *Balanced Scorecard* seja a expressão de uma única estratégia. O conjunto de medidas de avaliação de desempenho, no entanto, para ser facilmente utilizável, deve conter um número reduzido de medidas. Nele devem estar presentes apenas as medidas consideradas chaves para avaliar o cumprimento da estratégia.

Com um reduzido número de medidas, os gestores podem focar a estratégia em vez de se perderem na diversidade de indicadores possíveis. Mais ainda, essa recomendação, para que os gestores selecionem um número limitado de indicadores críticos dentro de cada uma das quatro perspectivas, é uma maneira de forçá-los a manter o foco na visão estratégica.

Os sistemas de informação são valiosos na medida em que podem dar suporte aos gestores quanto aos detalhamentos do *Balanced Scorecard*. A partir do relatório sucinto, pode-se derivar outras medidas ainda obedecendo ao princípio do *Balanced Scorecard* de direcionadores de desempenho. Se surge um resultado inesperado em um dos indicadores do *Balanced Scorecard*, através do sistema de informação o

gestor pode acessar os outros indicadores que devem explicar o resultado naquele, de forma cumulativa.

Assim, deve-se atentar para a diferença entre medidas de diagnóstico – aquelas que monitoram se o negócio permanece sob controle e indicam quando eventos excepcionais ocorrem exigindo atenção imediata e, medidas estratégicas – aquelas que definem a estratégia. As medidas de diagnóstico são necessárias mas não suficientes para o alcance dos objetivos de longo prazo. As organizações têm centenas, até milhares de medidas desse tipo.

Mas elas não são os direcionadores de sucesso de competitividade. O *Balanced Scorecard* não é substituto do sistema de mensuração do dia-a-dia da organização. Suas medidas são escolhidas para chamar a atenção dos gestores e dos funcionários para os fatores que se espera levar à mudança de desempenho desejada. O *Balanced Scorecard* centra na estratégia, na visão e não no controle. As medidas são estabelecidas para que as pessoas conduzam seus trabalhos em direção à visão geral, à estratégia.

2.7.5 Problemas que podem ocorrer na implementação da estratégia

O processo de implementação da estratégia nas organizações é algo extremamente delicado e dificilmente a estratégia é implementada

exatamente como foi planejada. Este problema pode ocorrer em função das barreiras criadas pelos sistemas gerenciais tradicionais, os quais as organizações utilizam para:

- a) Criar e comunicar estratégia e direções;
- b) Alocar recursos;
- c) Definir metas e direções para departamentos, equipes e indivíduos; e
- d) Fornecer *Feedback*.

2.7.6 As Barreiras

As barreiras identificadas que prejudicam a implementação da estratégia são as seguintes:

Visões e estratégias não executáveis: A primeira barreira à implementação ocorre quando a empresa não consegue traduzir sua visão e sua estratégia de forma compreensível e factível. Quando existem divergências fundamentais entre a maneira como as declarações de visão e missão são traduzidas em ações, a consequência é a fragmentação e a subotimização das iniciativas. Quando, também, há conflitos de interesses entre os gestores, e há falta de consenso e clareza, as diversas equipes da empresa seguem rumos diferentes (qualidade, melhoria contínua, reengenharia, *empowerment...*) segundo suas próprias interpretações de visão e estratégia.

Estratégia não associada às metas de departamentos, equipes e indivíduos: O foco do desempenho dos departamentos continua a ser o cumprimento dos orçamentos financeiros estabelecidos como parte do processo tradicional do controle gerencial. E as equipes e os indivíduos integrantes dos departamentos têm suas metas vinculadas à consecução de metas departamentais táticas e de curto prazo, em detrimento da criação de capacidades que permitam a realização de metas estratégicas a prazos mais longos. Esta barreira pode ser precedente de uma falha dos executivos de Recursos Humanos por não agirem como facilitadores do alinhamento das metas dos funcionários e equipes aos objetivos da organização como um todo.

Estratégias não associadas à alocação de recursos: Falta de alinhamento dos programas de ação e da alocação de recursos às prioridades estratégicas de longo prazo. O fato de muitas empresas adotarem processos separados de planejamento estratégico e o orçamento anual a curto prazo faz com que atitudes que teriam que ser tomadas em função do planejamento estratégico definido previamente sejam vetadas pelo orçamento por falta de verba para determinado setor. Por exemplo, o orçamento planeja não investir alto valor em tecnologia, enquanto que o planejamento estratégico definiu que se deve investir em tecnologia para que a empresa esteja sempre à frente de seus concorrentes. Quando uma falha desta acontece, deve-se fazer uma reunião com urgência para que o

orçamento libere a verba para o departamento de tecnologia. Se no desenvolvimento do orçamento anual, o planejamento estratégico estivesse contido no trabalho, este imprevisto não aconteceria.

Feedback tático, não estratégico: A maioria dos sistemas gerenciais fornece feedback apenas sobre o desempenho operacional a curto prazo e a maior parte desse retorno está relacionada às medidas financeiras, normalmente estabelecendo uma comparação entre os resultados reais e orçados. Pouco tempo é dedicado ao exame dos indicadores da implementação e do sucesso da estratégia.

A chave para a implementação da estratégia é a compreensão dos objetivos e metas da empresa, o alinhamento dos recursos, o teste contínuo do processo de implementação da estratégia e sua adaptação em tempo real.

2.7.7 Os cinco Princípios Básicos

Para implementar a estratégia de maneira mais simples nas organizações, utilizando o *Balanced Scorecard*, é válido seguir seus cinco princípios básicos, definidos previamente:

2.7.7.1 Princípio 1: Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais

O alcance de resultados extraordinários não pode ocorrer somente em função do lançamento de novos produtos de grandes investimentos em novos ativos.

Adicionalmente, deve-se considerar a melhor exploração dos ativos tangíveis e intangíveis já existentes. O *Balanced Scorecard* combina todos esses ingredientes, que compõem a estratégia da empresa, de forma a proporcionar a criação de valor no longo prazo. O referencial utilizado pelo *Balanced Scorecard* para a descrição, comunicação e implementação da estratégia de maneira lógica e coerente é chamado por Kaplan & Norton de “mapa estratégico”. Através das relações de causa e efeito, os mapas estratégicos evidenciam as formas pelas quais os ativos tangíveis e intangíveis se transformam em resultados tangíveis (valor) para os clientes e conseqüentemente para os acionistas.

2.7.7.2 Princípio 2: Alinhar a Organização à Estratégia

Cada unidade, departamento ou setor de uma organização possui estratégias individuais que devem ser integradas de forma a proporcionar a criação de sinergias. As organizações utilizam o *Balanced Scorecard*

para alinhar suas estratégias e romper as barreiras criadas em torno das especialidades funcionais, de forma que os temas estratégicos sejam priorizados e que as diversas unidades de negócio e departamentos se conectem em torno desses temas transformando-os em objetivos comuns.

2.7.7.3 Princípio 3: Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos

O conhecimento da estratégia não deve ficar limitado ao grupo da alta administração. Ele deve ser difundido por toda a organização, inclusive as bases operacionais, de forma que todos os funcionários compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas de forma a contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos. O *Balanced Scorecard* deve ser utilizado como ferramenta para comunicar a estratégia e educar a organização. Para garantir a efetividade da compreensão da estratégia e do *scorecard* por funcionários de todos os níveis, as empresas precisam desenvolver treinamentos sobre componentes críticos tais como segmentação de clientes, métodos de custeio e bancos de dados. Desta forma, o *scorecard* corporativo pode ser desdobrado, mediante refinamentos sucessivos, em *scorecards* de unidades de negócios, departamentos e até mesmo individuais. Os objetivos das pessoas e departamentos de níveis mais baixos devem estar alinhados com os objetivos mais amplos. Isto feito está criado o arcabouço para a vinculação da remuneração variável por desempenho ao

Balanced Scorecard, cujo objetivo é promover o interesse dos funcionários pelos objetivos estratégicos de forma a transformar a estratégia em tarefa cotidiana de todos.

2.7.7.4 Princípio 4: Converter a Estratégia em Processo Contínuo

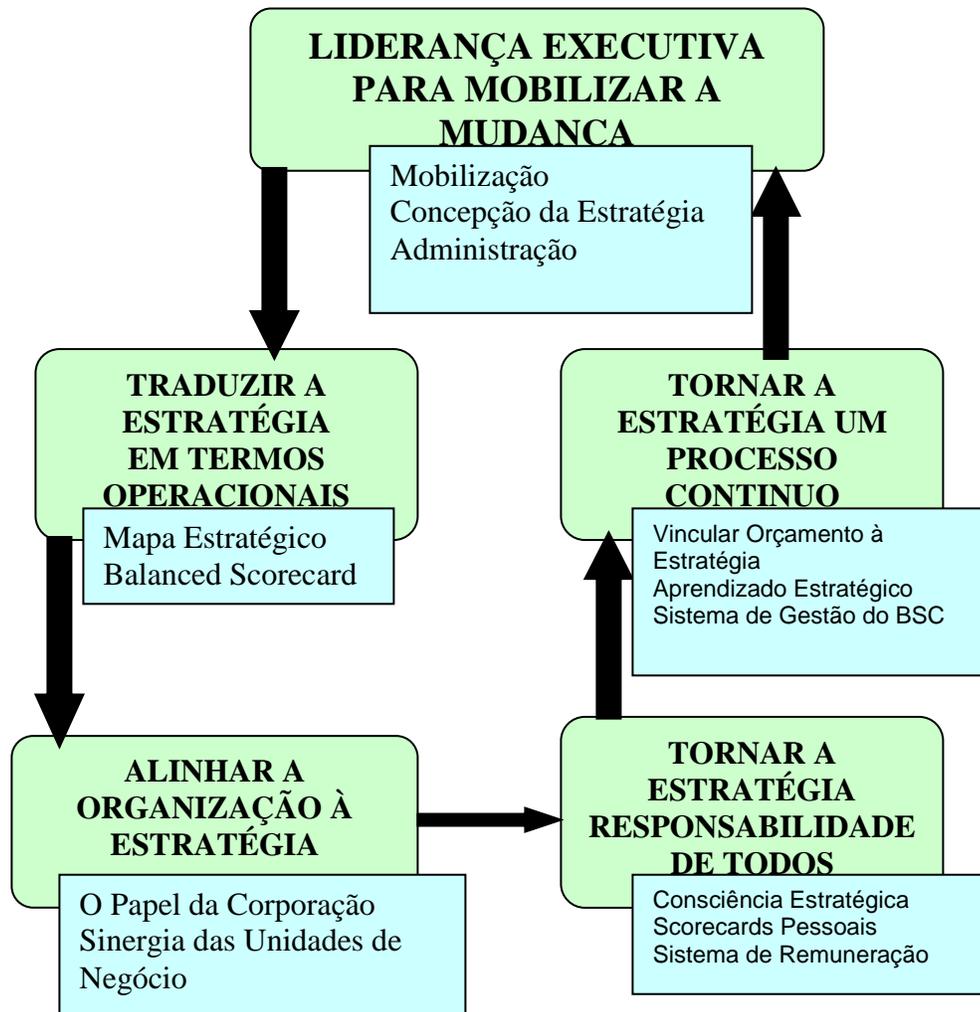
As organizações necessitam de um processo duplo de gerenciamento da estratégia, que possibilite que o gestor questione e reflita se as hipóteses traçadas quando do lançamento da estratégia ainda permanecem válidas. Esse processo duplo deve estar integrado aos processos de gerenciamento tático (orçamento e controle) e juntos devem constituir um processo único, ininterrupto e contínuo. A primeira etapa consiste em conectar a estratégia ao processo orçamentário, determinando a alocação de recursos de acordo com as prioridades estratégicas. A segunda consiste na elaboração de reuniões gerenciais periódicas para avaliação da estratégia e alimentação do processo de *feedback*.

Finalmente, deve ser implementado o processo de aprendizado e adaptação imediata da estratégia, sem esperar pelo ciclo orçamentário do próximo ano.

2.7.7.5 Princípio 5: Mobilizar a Mudança por Meio da Liderança Executiva

Os quatro princípios anteriores se referem à ferramenta. Porém, um fator importante e indispensável para a execução efetiva da estratégia é o envolvimento ativo da equipe executiva. Para mobilizar a organização, a equipe executiva precisa focar e requer atenção contínua nas mudanças que devem ocorrer coordenadamente em todas as partes da organização para que a estratégia seja implementada. O verdadeiro potencial do *Balanced Scorecard* aparece quando ele deixa de ser encarado como um sistema de mensuração de desempenho e passa a ser utilizado como um sistema impulsionador das mudanças organizacionais, que finalmente se cristalizará como um sistema gerencial estratégico que institucionaliza os novos valores estratégico e as novas estruturas.

Figura 7: Os Princípios básicos do BSC.



Fonte: Própria

3. REAL CONTRIBUIÇÃO DO BALANCED SCORECARD À LITERATURA DA CONTABILIDADE GERENCIAL

O *BSC* é uma teoria nova, uma novidade, ou uma simples roupagem nova para idéias antigas?

Uma situação que ocorreu, nas ciências sociais, com a teoria da dependência desenvolvida por Cardoso & Faletto (1970). Essa obra foi um enorme sucesso na academia, incluída nas listas de leituras dos cursos de ciências sociais e de economia em inúmeras universidades estrangeiras, e nas lides políticas, fundamentando os discursos dos partidos de esquerda em toda a América Latina, mas foi acusada de ser um plágio de conhecimentos já estabelecidos. Cardoso (1980), para defender-se da crítica de plágio, apresentou um critério para a definição do que é uma teoria nova, uma contribuição teórica.

Segundo consta dessa obra, quase todos os conceitos utilizados nas ciências sociais podem ser relacionados aos autores clássicos, mas, mesmo assim, em duas situações, uma teoria pode ser considerada nova:

- 1) Quando repensa processos sociais antigos;
- 2) Quando recorre a noções e abordagens antigas para caracterizar processos sociais emergentes.

3.1 Balanced Scorecard como Ferramenta Gerencial

Inicialmente criado para resolver problemas de avaliação de desempenho, a o BSC se mostrou capaz na ajuda para implementação de novas estratégias nas empresas e na criação de valor para o cliente, transformando-se numa ferramenta gerencial e estratégica de sucesso. Não é por acaso que a *Harvard Business* em 1997 disse que o *Balanced Scorecard* era uma das descobertas mais importantes do mundo dos negócios dos últimos 75 anos.

O BSC é uma ferramenta imprescindível à contabilidade voltada para as questões gerenciais das empresas. Por isso, é necessário que a contabilidade seja vista como um guia para ações futuras.

Qualquer organização precisa de um sistema de informação que oriente e motive os seus gerentes a irem em direção da sua meta. Eles precisam saber em que direção devem concentrar seus esforços, para levarem a organização a se aproximar cada vez mais da sua meta.

Podemos usar uma bússola como analogia à contabilidade gerencial. A bússola mostra a direção em que estamos indo, e podemos então nos certificar se estamos agindo corretamente os se precisamos

fazer alterações no nosso rumo. No caso de estarmos indo na direção errada, ela fornece a direção correta.

Portanto, espera-se que a contabilidade acompanhe o ambiente da empresa e adapte-se as mudanças, auxiliando os gerentes nos processos de planejamento, execução e controle, já que o BSC é uma ferramenta imprescindível à contabilidade voltada para as questões gerenciais da empresa.

3.2 – *Balanced Scorecard* Como Sistema Gerencial

O BSC é mais do que um novo sistema de indicadores. Empresas inovadoras o utilizam como a estrutura organizacional básica de seus processos gerenciais. É possível desenvolver um BSC inicial com objetivos relativamente restritos: esclarecer, obter consenso e focalizar estratégia, e depois comunicá-la a toda empresa. O verdadeiro poder do BSC, todavia, ocorre quando deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema de gestão estratégica. Conforme cresce a adoção do BSC, as empresas constataam que ele pode ser utilizado para:

- a) Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- b) Comunicar a estratégia a toda a empresa;
- c) Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;

- d) Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- e) Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- f) Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- g) Obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

O BSC preenche a lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais - a falta de um processo sistemático para implementar e obter *feedback* sobre a estratégia.

Os processos gerenciais construídos a partir do *scorecard* asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo.

O *Balanced Scorecard* deixa claro que as medidas financeiras e não-financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização.

O BSC é uma alternativa aos sistemas de avaliação e gestão centrados, quase que exclusivamente, na perspectiva financeira. A visão administrativa, segundo Lemos & Silveira (2001), deve ser estendida a outras perspectivas.

3.3 *Balanced Scorecard* e a Contabilidade Gerencial

Uma boa contabilidade gerencial não é receita para o sucesso, mas um pré-requisito.

Isso é referido por Kaplan e Johnson (1993) ao dizer que um excelente sistema de contabilidade gerencial não vai sozinho garantir o sucesso nos mercados de hoje. Mas um sistema de contabilidade gerencial ineficaz pode minar o desenvolvimento de produtos, o aprimoramento de processos e os esforços de marketing.

Cada medida de um certo nível gerencial deve estar ligada a uma ou mais medidas de um nível gerencial inferior, de forma que cada medida estratégica esteja ligada a várias outras medidas em um outro nível gerencial mais baixo até às medidas operacionais de chão de fábrica.

Sabemos que somente informações financeiras, embora necessárias, não são mais suficientes para gerenciar o negócio, Principalmente, quando o administrador utiliza tais informações para obter maior lucro possível em curto prazo, sacrificando os resultados e a sobrevivência da empresa em longo prazo.

Neste contexto, o BSC é utilizado, pois muitos sistemas demonstram preocupação com o curto prazo; muitos sistemas demonstram preocupação com os aspectos financeiros e; sistemas de informações sobre as áreas chave muitas vezes não são confiáveis.

Diante do exposto, o BSC é uma ferramenta gerencial, formado por indicadores financeiros e não financeiros relacionados através de hipóteses de causa e efeito, norteados pelos objetivos e pela estratégia da organização.

O BSC não elimina o papel dos indicadores financeiros, mas integra esses indicadores a um sistema gerencial mais equilibrado que vincula o desempenho operacional de curto prazo e o objetivos estratégicos de longo prazo.

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

Foram feitos vários testes de viabilidade de implantação em alguns setores de empresas com este sistema de medição e verificaram que o BSC podia ser utilizado de maneira diferente da que vinha sendo proposta. Apesar de desenvolvido para ser um sistema de medição de desempenho, ele podia ser utilizado para comunicar e alinhar a estratégia da empresa. A partir daí, os gestores perceberam que podiam utilizar o sistema não só para comunicar a estratégia, mas, também, para gerenciá-la, passando a ser apresentado como um sistema gerencial essencial.

O uso do BSC como um instrumento de comunicação e alinhamento da estratégia da empresa, conforme Campos (2001) explicitou uma série de deficiências nos sistemas gerenciais tradicionais, qual seja, a inabilidade para ligar a estratégia em longo prazo da empresa com as suas ações em curto prazo.

Isto é corroborado por Kaplan & Norton (1997), ao dizer que muitas empresas pensam em mensuração como uma ferramenta para controlar comportamentos e para avaliar desempenhos passados. Controles e sistemas de mensuração tradicionais pretendem manter unidades organizacionais de acordo com um plano pré-estabelecido. As medidas no BSC estão sendo usadas pelos executivos de forma diferente para articular a estratégia do negócio, comunicá-la e ajudar a alinhar as iniciativas individuais, organizacionais e departamentais, para alcançar um objetivo comum. Esses executivos estão usando o *scorecard* como

um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema tradicional de controle. Para que o BSC seja usado dessa maneira, entretanto, as medidas devem expressar claramente a estratégia em longo prazo da organização para o sucesso competitivo.

Portanto, o BSC revelou-se um importante instrumento de ajuda aos gestores no ambiente competitivo moderno, porque as organizações situadas em ambiente em constante mudança precisam de um processo duplo de aprendizado, permitindo que o gestor questione as hipóteses traçadas e reflita sobre se a teoria sob a qual opera ainda está consistente com as evidências, observações e experiências correntes.

Kaplan & Norton (1997) dizem que é claro que os gestores precisam saber se a estratégia planejada está sendo executada de acordo com o plano, um processo simples de aprendizado. Mas mais importante que isso, precisam saber se as hipóteses fundamentais traçadas quando do lançamento da estratégia permanecem válidas.

Os mesmos autores afirmaram que o BSC é uma inovação na teoria de contabilidade gerencial, pois reúne pontos simples, mas vitais que não estavam claramente articulados na literatura existente.

A decodificação dos complexos processos de escolhas aos quais os gestores estão sujeitos, consubstanciando na definição das quatro perspectivas de gestão, é o primeiro ponto que merece a atenção como

novidade do BSC. Essas perspectivas são definidas a partir de uma concepção de gestão. A partir da estratégia, definem-se os objetivos financeiros, que irão orientar as escolhas relacionadas aos clientes, que por sua vez, irão orientar a identificação das mudanças necessárias quanto aos processos internos que, por sua vez, irão indicar as mudanças em relação à capacitação de recursos humanos e ao sistema de informação.

O BSC alerta que as perspectivas relacionadas aos clientes, aos processos internos e ao aprendizado e crescimento direcionam o desempenho futuro da perspectiva financeira, deixando com isso pouca margem de dúvida, sobre o que o gestor deve refletir, quais as ações a serem tomadas naquelas dimensões e se há mais alguma dimensão a ser tratada.

A forma simples e clara com que Kaplan & Norton conseguem tratar das interligações existentes entre os processos gerenciais de planejamento e orçamento se consubstancia na elaboração de um relatório corporativo onde deve constar apenas os objetivos e medidas de cada dimensão que indicam a trajetória do cumprimento da estratégia.

Como diz Campos (2001), esse relatório único força os gestores a refletirem sobre as relações de causa e efeito entre objetivos financeiros e os objetivos das outras dimensões, pois todas estarão ali representadas. A

confecção de um relatório corporativo onde se apresenta, necessariamente, os objetivos e medidas das quatro dimensões (onde se quer chegar financeiramente e o que é preciso fazer para isso no que se refere aos clientes e a capacitação interna) eleva a gestão da vinculação dos objetivos táticos e operacionais com os estratégicos ao nível corporativo.

Diante do exposto, verifica-se que o BSC nesse novo ambiente competitivo da economia tem contribuído para aumentar a compreensão do tema contabilidade gerencial, vinculando a estratégia e a operação.

O BSC é uma contribuição para a literatura de contabilidade gerencial porque conforme enfoca Campos (2001), repensa temas antigos, mostrando a vinculação entre pontos vitais que não estavam claramente articulados; mostra como esses conhecimentos estabelecidos podem ser articulados para serem aplicados aos tempos modernos, para atender às novas exigências; aumentando, assim, a compreensão do tema “vinculação entre estratégia e operação” e aperfeiçoando a literatura de contabilidade gerencial.

4. CONCLUSÃO

O BSC está desenhado para atender ao tipo de organização que muitas empresas estão buscando ser, colocando a estratégia e a visão de futuro no centro das atenções, em vez de controle. Ele não representa substituição e muito menos pretende eliminar os indicadores financeiros tradicionais, a intenção é de criar novas perspectivas que auxiliem a identificação dos fatores de crescimento que irão criar valor econômico a longo prazo.

Pela integração das perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento, o BSC auxilia os gerentes a abrir o campo de visão e compreender as interligações existentes entre muitas das diversas funções, o que é um diferencial considerável em relação aos outros modelos de auxílio a gestão.

O BSC é o conceito de gestão que aproxima a estratégia e a parte operacional do negócio, alinhando a empresa aos seus objetivos estratégicos. Esta ferramenta conseguiu tirar, do papel, a estratégia e fazer com que toda a organização entenda que tanto os objetivos individuais quanto os corporativos que são de suma importância para o todo.

O exercício de elaborá-lo força a companhia a integrar os processos de planejamento e orçamento, fato que não ocorre nos modelos tradicionais. Nestes modelos existe uma unidade organizacional para cada uma destas funções, e estas são concorrentes pelos recursos. Logo, o orçamento que deveria dar suporte a estratégia está concorrendo com ela.

É também uma poderosa ferramenta se for corretamente implantado, partindo de uma estratégia corretamente elaborada, alicerçada em premissas e hipóteses bem formuladas. Assim, todos na organização saberão qual a sua estratégia, logo, esta terá maior probabilidade de sucesso.

Outro diferencial que o *scorecard* proporciona para a empresa, é a capacidade de avaliação da estratégia em curto prazo. Não é necessário esperar até o fim do exercício para verificar se a operacionalização esperada está sendo conseguida. Serve para que em tempo real, em função do aprendizado a estratégia seja modificada, se for o caso.

O BSC não traz qualquer conceito novo, nunca antes tratado na literatura de contabilidade gerencial, mas repensa temas antigos, chamando a atenção para pontos que estavam esquecidos ou mal compreendidos, mostrando a vinculação entre pontos vitais que não estavam claramente articulados.

Ele mostra, assim, como esses conhecimentos estabelecidos podem ser aplicados aos tempos modernos, para atender às exigências impostas pelo ambiente mais competitivo, conseqüentemente, aumenta a compreensão do tema “vinculação entre estratégia e operação”.

O *Balanced Scorecard*, atende ao critério de Cardoso (1980) segundo este, uma teoria pode ser considerada nova: Quando repensa processos sociais antigos e quando recorre a noções e abordagens antigas para caracterizar processos sociais emergentes. O *Balanced Scorecard* satisfaz estas duas colocações, portanto, pode ser considerado uma contribuição original à literatura de contabilidade gerencial.

5 BIBLIOGRAFIA

- CAMPOS, L. M. S. SGADA** – Sistemas de gestão e avaliação de desempenho ambiental: uma proposta de implementação. Florianópolis. 2001. Tese (Doutorado em engenharia de produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- CARDOSO, Fernando Henrique (1980)**. A dependência revistada. In: *As idéias e seu lugar: ensaios sobre as teorias do desenvolvimento*. Caderno Cebrap nº 33. Petrópolis: Vozes/Cebrap, p.57, 1980.
- COBERTT, N. T.** Contabilidade de ganhos: a nova contabilidade gerencial de acordo com a teoria das restrições. São Paulo: Nobel, 1997.
- DRUCKER, P. F.** As informações de que os executivos realmente precisam. Medindo o desempenho empresarial. São Paulo, Campos, 2000.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de (1999)**. Sistemas de informação gerencial: novos (e antigos) paradigmas. *Revista da ANEFAC*, ano 9, nº 68, p. 10-13, 1999.
- KAPLAN, R. JOHNSON, H.** Contabilidade gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. (1997)**. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. (2000)**. *O balanced scorecard*. Belo Horizonte: Mindquest, 2000.
- LEMONS, J. S. SILVEIRA, R. Z.PARMAGNANI, V. P.** A contabilidade e o *balanced scorecard*. *Revista do Conselho Regional de Contabilidade*. Porto Alegre, RS: nº 105, p. 77 – 81, ago.2001.
- MARCOVITCH, Jacques (1978)**. Interação da instituição de pesquisa industrial com seu ambiente e suas aplicações na eficácia organizacional. São Paulo, 1978. Tese (Livre Docência) - FEA-USP.
- MARTINS, Eliseu (1996)**. *Contabilidade de custos*. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARTINS, Eliseu. (1998)**. Os desafios da controladoria e contabilidade estratégica. *Revista da ANEFAC*, ano 8, nº 61, p.8, 1998.
- MARTINS, Gilberto de Andrade (1994)**. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru (1995)**. *Introdução a administração*. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 1995.
- NAKAGAWA, Masayuki (1996)**. *Gestão estratégica de custos*. São Paulo: Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças de (1986)**. *Uma contribuição ao estudo dos instrumentos facilitadores da operacionalização do planejamento estratégico nas organizações*. São Paulo, 1986. Tese (Doutoramento) - FEA-USP.
18/05/98.

PADOVESE, Clóvis Luís. Sistemas de Informações Contábeis. Fundamentos e Análise. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S/A., 2000.

PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992