

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA

FABIO CESAR DOS SANTOS SOUZA

**A DIFICULDADE DA IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD A LUZ DA
PERSPECTIVA FINANCEIRA**

Porto Alegre

2010

FABIO CESAR DOS SANTOS SOUZA

**A DIFICULDADE DA IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD A LUZ DA
PERSPECTIVA FINANCEIRA**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestrado profissionalizante em Economia com ênfase em Controladoria pelo Programa de Pós-Graduação Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Dr. Paulo Schmidt

Porto Alegre

2010

S729d Souza, Fabio Cesar dos Santos

A dificuldade da implantação do balanced scorecard a luz da perspectiva financeira / Fabio Cesar dos Santos Souza. – Porto Alegre, 2010.

96 f.

Ênfase em Controladoria.

Orientador: Paulo Schmidt.

Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Economia, Porto Alegre, 2010.

1. Planejamento estratégico : Avaliação de desempenho. 2. Gestão estratégica. 3. Controladoria. I. Schmidt, Paulo. II. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas. Programa de Pós-Graduação em Economia. III. Título.

CDU 657.54.05

FABIO CESAR DOS SANTOS SOUZA

**A DIFICULDADE DA IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD A LUZ DA
PERSPECTIVA FINANCEIRA**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestrado profissionalizante em Economia com ênfase em Controladoria pelo Programa de Pós-Graduação Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Aprovado em: Porto Alegre, 18 de abril de 2011.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Paulo Schmidt (Orientador)

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Prof. Dr. José Luiz dos Santos

Faculdade São Francisco de Assis- UNIFIN

Prof. Dr. Paulo Roberto Pinheiro

Faculdade São Francisco de Assis- UNIFIN

Prof. Dra. Luciane Alves Fernandes

Faculdade São Francisco de Assis- UNIFIN

AGRADECIMENTOS

Agradecer significa reverenciar o comportamento ou a ajuda de pessoas pelo incentivo, carinho e amor sempre demonstrados pelas pessoas, direta ou indiretamente, envolvidas.

Agradeço desde já a todos que me ajudaram nesta caminhada e que a tornar possível a formação deste curso de um modo ou de outro.

Pais, amigos, parentes e professores o meu muito obrigado.

Ao Paulo Schmidt grande amigo e professor responsável pela minha formação acadêmica me orientando e incentivando e dando apoio necessário desde o curso do MBA em Controladoria de Gestão.

Aos meus pais, Eurides e Honorina, que apesar de suas dificuldades sempre me incentivaram dentro de suas possibilidades.

A minha querida filha Maria Eduarda, grande alegria da minha vida sempre próxima a mim.

Ao meu grande amor Marcy, quem me incentivou desde que nos conhecemos.

NUNCA DESISTA DOS SEUS SONHOS

A capacidade de sonhar sempre foi o grande segredo daqueles que mudaram o mundo. Os sonhos alimentam a alma e dão asas a inteligência. É no solo fértil da memória onde semeamos os sonhos que farão grande diferença em nossa existência.

CURY, Augusto Jorge. Nunca desista dos seus Sonhos. Rio de Janeiro: Sextante, 2004, 154p.

RESUMO

A dissertação procura demonstrar a contribuição do *Balanced Scorecard* - BSC para o monitoramento da estratégia empresarial. Passando pela origem e evolução do sistema e o conceito segundo seus criadores Robert S. Kaplan e David P. Norton, que relatam que os sistemas de medição podem ser formados por um conjunto de indicadores que podem avaliar a eficiência e a eficácia do sistema medido. Esta ferramenta gerencial pode auxiliar a gestão estratégica sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos da entidade e do aprendizado e crescimento, oferecendo um processo sistemático para implementar e obter feedback sobre a estratégia utilizada pela entidade, possibilitam ainda o estabelecimento de metas e o seu desdobramento para a análise crítica dos desempenhos, para a tomada de decisões e para o novo ciclo de planejamento onde as organizações realizarem mudanças em suas formas de gerenciar e funcionar através de indicadores desde que saibam escolher bem o que deve ser medido.

Palavras-chave: Balanced Scorecard. Estratégia empresarial. Planejamento. Metas
Indicadores Financeiros.

ABSTRACT

The dissertation seeks to demonstrate the contribution of the Balanced Scorecard - BSC for monitoring the business strategy. Through the origin and evolution of the system and the concept according to its creators Robert S. Kaplan and David P. Norton, who reported that measurement systems can be formed by a set of indicators that can assess the efficiency and effectiveness of the system measured. This management tool can assist in strategic management from four perspectives: financial, customer, internal processes and organization of learning and growth, providing a systematic process to implement and obtain feedback on the strategy used by the entity, yet allow the establishment of goals and its deployment to the critical analysis of performance, for making decisions and for the next planning cycle where organizations make changes in their ways to manage and operate through indicators since they know and choose what should be measured.

Keywords: Balanced Scorecard. Business Strategy. Planning. Goals Indicators.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Objetivos estratégicos..... | 23 |
| Figura 2 - As quatro perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> | 29 |
| Figura 3 - Implementação da estratégia. | 30 |
| Figura 4 - Esquema da administração estratégica de mercado | 31 |
| Figura 5 - Barreiras a execução da estratégia..... | 33 |
| Figura 6 - O BSC fornece estrutura para tradução da estratégia em termos operacionais..... | 38 |
| Figura 7 - Modelo de Dashboard..... | 46 |
| Figura 8 - Odômetro de um veículo, comparado a um <i>Dashboard</i> | 47 |
| Figura 9 - Strategic Activity System (SAS). | 59 |
| Figura 10 - KPIs - "Key Performance Indicators..... | 60 |
| Figura 11 - War Room..... | 61 |
| Figura 12 - Sistema de comunicação. | 62 |
| Figura 13 - Painel de gestão estratégica..... | 63 |
| Figura 14 - Visão 360º..... | 64 |
| Figura 15 - Executive Dashboard..... | 65 |
| Figura 16 - Processo de Construção de um <i>Executive Dashboard</i> | 68 |
| Figura 17- Utilização da Executive Dashboard..... | 70 |
| Figura 18 - Os Objetivos Estratégicos derivam dos Temas Estratégicos. | 73 |
| Figura 19 - Integração dos <i>Scorecards</i> - <i>Kenyon Stores</i> | 74 |
| Figura 20 - Estágios do Negócio do Scorecard. | 76 |
| Figura 21 - Medição dos temas financeiros estratégicos | 80 |
| Figura 22 - O Mapa Estratégico com ênfase na Perspectiva Financeira..... | 81 |
| Figura 23 - Objetivos Estratégicos da Perspectiva Financeira. | 82 |
| Figura 24 - Mapa da estratégia da Empresa X - Perspectiva financeira. | 90 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 11 |
| 2 | METODOLOGIA | 17 |
| 3 | A ORIGEM E A EVOLUÇÃO DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO CHAMADO <i>BALANCE SCORECARD</i>..... | 18 |
| 4 | OS CONCEITOS DO BSC, SEGUNDO OS CRIADORES ROBERT S. KAPLAN E DAVID P. NORTON | 22 |
| 4.1 | MISSÃO..... | 23 |
| 4.2 | VISÃO..... | 24 |
| 5 | PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | 27 |
| 5.1 | VISÃO • MISSÃO • OBJETIVOS | 29 |
| 5.2 | FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO | 34 |
| 5.3 | BALANCED SCORECARD..... | 35 |
| 6 | AS QUATRO PERSPECTIVAS DO <i>BALANCE SCORECARD</i>..... | 38 |
| 6.1 | PERSPECTIVAS FINANCEIRAS | 39 |
| 6.2 | PERSPECTIVA DO CLIENTE | 40 |
| 6.3 | PERSPECTIVA INTERNA..... | 40 |
| 6.4 | PERSPECTIVAS DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO..... | 41 |
| 7 | INDICADORES DE DESEMPENHO | 44 |
| 7.1 | EXEMPLOS DE KPIS..... | 45 |
| 7.2 | PAINEL DE INDICADORES (DASHBOARDS)..... | 46 |
| 7.3 | DETERMINANDO OS INDICADORES DE DESEMPENHO | 49 |
| 7.4 | DISTINGUIR A DIFERENÇA ENTRE BONS E MAUS KPI. | 49 |
| 7.5 | ELEMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - BSC | 52 |
| 7.6 | STRATEGIC ACTIVITY SYSTEM (SAS)..... | 58 |
| 7.6.1 | Visão 360º..... | 63 |
| 7.6.2 | Indicadores da SAS: Limitados em Número | 64 |
| 7.6.3 | Estrutura de um <i>Executive Dashboard</i> | 65 |
| 7.6.4 | A Cadeia de "Causa e Efeito" | 67 |

| | | |
|-------|--|----|
| 7.6.5 | Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas | 67 |
| 7.6.6 | Processo de Construção de um Executive Dashboard a partir da SAS .. | 68 |
| 7.6.7 | Utilização da <i>Executive Dashboard</i> | 69 |
| 7.6.8 | Alcançando o Alinhamento Estratégico Através da Organização | 70 |
| 8 | A NECESSIDADE DE ESCOLHER BEM OS INDICADORES QUE REPRESENTARÃO O MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA..... | 73 |
| 9 | DIFICULDADES PARA A DEFINIÇÃO DOS INDICADORES FINANCEIROS CONFORME MISSÃO E VISÃO PREVIAMENTE ESTABELECIDADA PELA DIREÇÃO DA ORGANIZAÇÃO | 79 |
| 9.1 | TEMAS ESTRATÉGICOS DA PERSPECTIVA FINANCEIRA..... | 80 |
| 9.2 | TIPOS DE INDICADORES FINANCEIROS USADOS FREQUENTEMENTE | 83 |
| 9.2.1 | Indicadores de Liquidez | 83 |
| 9.2.2 | Indicadores de Rentabilidade | 85 |
| 9.2.3 | Rentabilidade do Ativo | 85 |
| 9.2.4 | Análise Dupont | 86 |
| 9.2.5 | Custeio Baseado em Atividades | 86 |
| 9.2.6 | EVA - Economic Value Added | 88 |
| 9.2.7 | EBITDA | 91 |
| 10 | CONCLUSÃO | 94 |
| | REFERÊNCIAS..... | 95 |

1 INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura econômica globalizada, de acirrada concorrência e busca por novos mercados, faz-se necessária a utilização de métodos de mensuração de desempenho, como forma de a empresa avaliar suas principais conquistas e objetivos e seus pontos críticos, que a impedem de crescer.

A recente disseminação de ferramentas gerenciais de mensuração de resultados é um indicativo de que as empresas competitivas estão cada vez mais preocupadas não só com a qualidade de seus produtos, mas também com outros fatores relacionados, como redução de custos, atendimento aos clientes e também com o valor do próprio funcionário, o chamado capital intelectual.

Nesse contexto foi que surgiu, em 1992, o conceito de *Balanced Scorecard* (BSC), criado por Robert S. Kaplan e David P. Norton. Desde então, o conceito vem ganhando grande aceitação em eventos de análises de processos, gerenciamento de custos e planejamento estratégico em todo o mundo.

Este trabalho, apoiado com a bibliografia à disposição, busca explorar as dificuldades para a definição dos indicadores financeiros na implantação do *Balanced Scorecard*, para acompanhamento e monitoramento da estratégia, conforme a missão e visão pré - estabelecidos pela direção da organização.

A utilidade deste trabalho deverá importar a todas as organizações e estudantes que pretendem se aprofundar sobre os conceitos do BSC, onde será revisto as os conceitos e definições sobre o assunto como:

- a) Verificar os indicadores já utilizados;
- b) Observar quais os indicadores que melhor representariam a medição do desempenho;
- c) Porque grandes empresas adotaram esta ferramenta?
- d) Se o desempenho financeiro é a medida do sucesso (ou fracasso) de uma empresa?

Conforme apontado por diversos autores de livros e artigos a aplicação de sistemas de indicadores de desempenho é de fundamental importância em vários campos de atividade empresarial, como qualidade, finanças e estratégia entre outros.

Muitos desses indicadores são definidos internamente às próprias empresas, mas outros para serem calculados exigem dados e informações externas a elas, provenientes do ambiente próximo ou do ecossistema.

A obtenção das informações pode ser uma dificuldade a ser transposta para efetivação de um sistema de indicadores de desempenho. Como afirmam Takashina e Flores (1996, p.25), há necessidade de disponibilidade das informações. O sistema deve ser construído de forma a permitir à Administração, em nível de sua gestão estratégica, tomar decisões que exerçam no tempo a função de resolver problemas, readequar procedimentos, perceber problemas e, em último caso, redefinir o processo, seja de planejamento ou do seu controle.

Fatores exógenos, como a inflação, distorciam as informações e resultados, especialmente os econômicos, financeiros e contábeis. Procedimentos como a correção monetária utilizados à época do processo inflacionário no Brasil, podiam conduzir a distorções e implicar em desvios na interpretação relativa a análises e avaliações, baseadas nos números constantes de demonstrativos de balanço e conta de resultados. Considerando ainda que os indicadores usualmente sejam construídos com base nesses números, a propensão a falhas e conseqüente inoperância de um sistema de verificação poderiam facilmente acontecer.

Outro aspecto que é importante considerar e que emerge geralmente em veiculações na mídia, é o da impropriedade de dados constantes de balanços, geralmente auditados por empresas competentes ou por entidades legisladoras como o Banco Central, conforme recentes casos dos Bancos Nacional, Econômico e Bamerindus, e de outras empresas, que expressavam situações diversas da realidade, induzindo a erros numa eventual avaliação de desempenho.

Questões relativas aos próprios sistemas de produção das informações nas empresas impedem, no mínimo, a sua disponibilidade e, assim, também a eficácia de qualquer sistema de indicadores. Outra dificuldade é a impossibilidade de se

obter dados que reflitam períodos de tempo menores como mensais semanais e, eventualmente, diários.

Essas situações inibem, na verdade, não apenas a eficácia ou a viabilidade de um sistema de indicadores de desempenho, mas a própria gestão estratégica.

Dessa forma, sistemas de planejamento e de gestão estratégica e, particularmente, de indicadores de desempenho, presumem anteriormente a existência de uma rede de informações confiáveis e contínuas. Por outro lado, a determinação de um indicador, quantificável e mensurável, podem exigir antes de sua implantação, a sistematização de dados, determinando-se formas de sua obtenção e tratamento ao longo do tempo.

A escolha do tema surgiu da dificuldade que as empresas têm no momento de escolher os indicadores financeiros para o *Balanced Scorecard*, o que melhor representará o monitoramento da estratégia.

A pesquisa visa fazer um estudo na bibliografia de quais seriam os indicadores que melhor representam o monitoramento da estratégia segundo a perspectiva financeira do *Balance Scorecard* - BSC.

Segundo Campbell (1997, p.41), administradores e empregados necessitam constantemente monitorar o desempenho de suas companhias. Entretanto, nem todas as medidas de desempenho que são necessárias são encontradas nos tradicionais relatórios financeiros. Por isso, a tendência mais importante atualmente é o *Balanced Scorecard*. Este sistema apresenta informações tanto de caráter financeiro como não financeiro em formatos lógicos. Mede o que é importante para o desempenho total da companhia.

A ideia desse sistema originou-se com Kaplan e Norton (1992, p.71-79). Eles concluíram na, época, que enquanto as tradicionais medidas contábeis, envolvendo demonstrativos de balanço, desempenho do lucro e outras proporções eram apropriados para a Idade Industrial, estas medidas não servem sempre aos interesses da Administração para tomar decisões apropriadas na Idade da Informação. As informações tradicionais são às vezes muito inadequadas e carecem da propriedade de proporcionar aos tomadores de decisão, indicativos suficientes e

necessários para definirem e optarem pelas melhores soluções face às perspectivas dos negócios. Além disso, como os tradicionais sistemas de avaliação nasceram da área contábil/financeira, têm forte viés de controle enquanto o *Balanced Scorecard* coloca a estratégia e a visão - e não o controle - no centro da atenção. Eles contestavam, também, que o valor de uma companhia seria muito maior do que aquele passível de ser obtido das contas do balanço patrimonial. Segundo eles, medidas tradicionais e históricas como retorno sobre investimento e rendimentos por ação podiam resultar em informações desvirtuadas aos administradores se eles tivessem de tomar decisões relativas a perspectivas de mais longo prazo, no caso, por exemplo, da implantação de uma inovação ou de empreendimento visando ao atendimento da satisfação do consumidor.

O *Balanced Scorecard* pode medir o que se quiser, refletindo a natureza do negócio e a sua estratégia, conforme proposto por Kaplan e Norton (1997). Cada companhia teria um diferente *Scorecard* desde que cada estratégia corporativa fosse diferente. Alguns tipos de *Balanced Scorecard* poderiam, por exemplo, conter indicadores abrangendo, além da área financeira, outros relativos a serviços ao consumidor, recursos humanos, desenvolvimento do produto, processamento de ordens de entrega, estoques, *turn over* de empregados etc.

O sistema permite comparar o desempenho de um negócio ou atividade com outro, local, nacional ou internacionalmente. A intenção é balancear medidas financeiras e não financeiras, identificar os fatores críticos de sucesso, administrar pessoas identificando o que é vital, envolvendo-as e ligando-as a objetivos estratégicos de modo que possam entender que o que fazem é direcionado a construir uma companhia de sucesso.

Indicadores são essenciais ao planejamento e controle dos processos das organizações, possibilitando o estabelecimento de metas e o seu desdobramento porque os resultados são fundamentais para a análise crítica dos desempenhos, para a tomada de decisões e para o novo ciclo de planejamento.

Com base nos valores dos indicadores é possível, segundo os autores, estabelecer a taxa de melhoria obtida, sua amplitude e importância, lembrando que a geração dos mesmos deve ser criteriosa, de forma a assegurar a disponibilidade

dos dados e resultados dos mais relevantes no menor tempo possível e ao menor custo. Acrescentaram, por outro lado, que os indicadores estão intimamente ligados ao conceito de qualidade centrada no cliente, podendo ser gerados a partir das necessidades e expectativas dos clientes, traduzidas através das características de qualidade do produto ou serviço, sejam eles tangíveis ou não.

Segundo Kaplan e Norton (2000), a elaboração do *Balance Scorecard* deve ser um incentivo para que as unidades de negócios vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relação de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. O *Scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado. Na maioria das organizações, temas como aumento de receita, melhoria dos custos e da produtividade, incremento da utilização de ativos e redução dos riscos servem de base para integrar as quatro perspectivas do *Scorecard*.

Devido às turbulências ambientais cada vez mais amplas e intensas e a inegável dependência das organizações ao ambiente, torna-se praticamente obrigatório para que as empresas atinjam os seus objetivos organizacionais, e uma maior rentabilidade além fazer uma análise das forças e fraquezas da empresa, sua capacidade atual ou potencial em se antecipar às necessidades e demandas do mercado ou em competir sob condições de risco com os concorrentes.

As empresas buscam de maneira intensiva, meios para se adequarem e reagirem às constantes mudanças ambientais. Para tanto, necessitam reestruturar sua forma de gestão, de modo a obter um adequado planejamento de suas atividades. O grande problema é que várias empresas têm dificuldades para se adaptarem a um novo cenário e isto implica submeter-se a mudanças bruscas no setor empresarial, diante disto a eficiência do seu planejamento estratégico é afetada, assim adquirirão novos conceitos e técnicas de gestão.

PORTER (1999, p.47) afirma que “Tanto a eficácia operacional como a estratégia são essenciais para o desempenho superior, que, afinal, é o objetivo primordial de todas as empresas”.

CAVALCANTI (2001, p.19), cita que “Cenários são histórias que dão significado a acontecimentos; não tratam da administração do futuro, mas da percepção dos futuros no presente”. Trata-se de avaliar o cenário no qual a organização estará operando, relacionando os fatores internos e externos que possivelmente irão afetar suas operações.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que auxilia a gestão estratégica sob quatro perspectivas: financeira; do cliente; dos processos internos da empresa; e do aprendizado e crescimento. Para mensurar o desempenho das entidades, o BSC toma por base indicadores financeiros e não-financeiros. Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do BSC.

As medidas financeiras demonstram as consequências econômicas imediatas de ações consumadas. Kaplan e Norton (2000) ao afirmar que “os indicadores de desempenho financeiro mostram se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados”.

Os objetivos financeiros podem diferir consideravelmente em cada fase do ciclo de vida de uma empresa. Estes ciclos, citados por Kaplan e Norton (1997) são caracterizados por três fases: “Crescimento, Sustentação e Colheita”. Entender esta classificação é fundamental para concepção responsável de um BSC adequado e que venham a estabelecer metas e indicadores coerentes e alinhados com as estratégias.

2 METODOLOGIA

Por meio da análise da literatura publicada será traçada um quadro teórico para a estruturação conceitual que dará sustentação ao desenvolvimento da pesquisa.

Para desenvolver o trabalho será efetuada uma revisão de literatura que é a metodologia de pesquisa bibliográfica. Pesquisa bibliográfica é aquela baseada na análise da literatura já publicada em forma de livros, revistas, publicações avulsas, imprensa escrita e até eletronicamente, disponibilizada na Internet.

A revisão de literatura/pesquisa bibliográfica contribuirá para:

- a) Obter informações sobre a situação atual do tema ou problema pesquisado;
- b) Conhecer publicações existentes sobre o tema e os aspectos que já foram abordados;
- c) Verificar as opiniões similares e diferentes a respeito do tema ou de aspectos relacionados ao tema ou ao problema de pesquisa.

Para tornar o processo de revisão de literatura produtivo, serão seguidos alguns passos básicos para sistematizar o trabalho. Os passos sugeridos por Lakatos e Marconi (1991).

Após a definição do que será abordado na revisão de literatura e a elaboração de um esquema com os aspectos a serem abordados que servirá de guia para organização do processo de leitura.

3 A ORIGEM E A EVOLUÇÃO DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO CHAMADO *BALANCE SCORECARD*

Durante a era industrial de 1850 a 1975, o sucesso das empresas era determinado pela maneira como se aproveitavam dos benefícios da economia de escala e de escopo. Durante esse período, os sistemas de controle financeiro foram desenvolvidos com a finalidade de facilitar e monitorar o entendimento dos negócios das organizações.

Entretanto, com o advento da era da informação nas últimas décadas do século XX tornou obsoletas muitas das premissas fundamentais da concorrência industrial. 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.

O impacto da era da informação é ainda mais revolucionário para as empresas de serviços do que para as indústrias. Muitas empresas de serviços, principalmente as dos setores de transportes, serviços públicos, comunicação, financeiro e assistência médica, conviveram por muitas décadas com um confortável ambiente não competitivo.

Quase não havia liberdade para entrar em novos negócios e determinar o preço de seus serviços. Em compensação, os órgãos do governo protegiam essas empresas contra o ingresso de competidores potencialmente mais eficazes ou inovadores, e fixavam preços em níveis que ofereciam um retorno adequado sobre o investimento realizado e a base de custo. Aconteceram grandes iniciativas de desregulamentação e privatização de empresas de serviços em todo o mundo.

O ambiente da era da informação, tanto para as organizações do setor de produção quanto para as organizações do setor serviços, exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis.

As empresas da era da informação estão baseadas em um novo conjunto de premissas operacionais que buscam manter maior integração entre os processos, onde se originou um novo conceito para gerenciar os negócios das organizações, o *Balanced Scorecard*.

Historicamente, o sistema de indicadores das empresas tinha natureza financeira. A contabilidade já foi chamada de “linguagem dos negócios”. O registro contábil das transações financeiras datada de milhares de anos, quando era utilizado pelos egípcios, fenícios e sumérios para facilitar as transações comerciais. Alguns séculos mais tarde, na época das exportações, as atividades das empresas comerciais eram medidas e monitoradas pelos livros-caixa de partidas dobradas dos contadores. A revolução Industrial, no século XIX, fez nascerem gigantescas empresas nos setores têxtil, ferroviário, siderúrgico, industrial e varejista. As inovações desenvolvidas por elas na medição do desempenho exerceram um papel vital no seu crescimento bem-sucedido. E inovações financeiras como a medida de retorno sobre o investimento (ROI), o orçamento operacional e o orçamento de caixa foram fundamentais para o grande sucesso de empresas fundadas no início do século XX, como a DuPont e a General Motors.

Após a segunda guerra mundial, a tendência de diversificação gerou a necessidade de relatórios e medidas do desempenho uma prática muito utilizada por diversas empresas. No século final XX, o aspecto financeiro do desempenho organizacional atingiu um grau mais elevado de sofisticação, aonde muitos analistas vinham criticando o uso de extensos e até exclusivo de indicadores financeiros nos relatórios.

Inevitavelmente, quando os executivos são pressionados para produzir um desempenho financeiro regular e excelente a curto prazo, são feitas opções que limitam a busca por investimentos em oportunidade de crescimento. O pior é que a pressão por desempenho financeiro a curto prazo pode levar as empresas a reduzir os investimentos em desenvolvimento de produtos, melhoria de processos, desenvolvimento de recursos humanos, tecnologia da informação, banco de dados e sistemas, além de desenvolvimento de clientes e mercados. No curto prazo, o modelo de contabilidade financeira reporta esses cortes de despesa como aumento de lucratividade, mesmo quando as reduções canibalizam a reserva de ativos de

uma empresa e sua capacidade de criar valor econômico futuro. No curto prazo a infidelidade e insatisfação dos clientes deixarão a empresa altamente vulnerável aos ataques da concorrência.

Por este motivo as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória organizacional em ambientes competitivos. São indicadores de ocorrência (*lagging indicators*) incapazes de captar grande parte do valor criado ou destruído pelas ações dos executivos no último período contábil. As medidas financeiras contam parte, mas não toda, da história das ações passadas e não fornecem orientações adequadas para as ações que devem ser realizadas hoje e amanhã para criar valor futuro.

Tradicionalmente e sistematicamente as empresas têm usado instrumentos que privilegiam o uso de indicadores financeiros para avaliar o seu desempenho, os quais não permitem, entretanto que os gestores ou administradores ou os próprios acionistas encontrem ali, todas as formas de mensuração que reflitam ou justifiquem determinado comportamento das variáveis financeiras. De acordo com Parmenter (1998, p.61), a Administração deve estar consciente da significância de se focalizar indicadores chave de desempenho que possam refletir o pulso da organização. Na mesma linha Atkinson (1998, p.552) enfatiza que o sistema deve focar a atenção sobre variáveis que são críticas para o sucesso da organização e a partir da identificação delas estruturar sistemas de compensação baseados no desempenho de seus contribuintes.

Sistemas de medidas de desempenho são uma parte integral do controle da administração. O sistema reflete a filosofia e cultura organizacionais e descreve o quanto o trabalho é bem feito em termos de custo, tempo e qualidade. Para serem efetivas, as medidas de desempenho necessitam refletir variações ocorridas na competitividade (Tatikonda e Tatikonda, 1998, p.49).

Hacker & Brotherton (1998, p.18) complementam, ressaltando que um efetivo sistema de indicadores deve propiciar capacitação aos administradores de uma organização para determinar se as atividades programadas ocorrem de fato, na direção do atendimento dos objetivos da empresa.

A tendência de executivos de várias áreas funcionais das empresas é a da preocupação em relação ao seu comprometimento naquilo que lhe compete perante o desempenho global da organização.

Há no momento uma busca de instrumentos que permitem dar a indicação do comportamento da empresa, avaliado sob os mais variados ângulos, ainda que, na verdade o eixo no qual se concentra a análise de desempenho é baseado na tradicional e usual área financeira, como é o caso do EVA - Economic Value Added (Valor Econômico Adicionado), o valor presente líquido, a taxa de retorno sobre o investimento e a taxa de retorno calculada pela divisão do fluxo de investimentos ajustados pela inflação, dividido pelos montantes ajustados dos investimentos aplicados. No entanto, segundo Stephens e Bartunek (1997, p.39), muitas das tradicionais medidas de desempenho possuem correlação insignificante ou mesmo conflituosa com os objetivos primários da Alta Administração de maximizar o valor de mercado de uma empresa. Esse indicador focaliza, dentro da companhia, como afirma Mc Laren (1999, p.31), uma medida completa de desempenho, permitindo a capacidade de se integrar o orçamento de capital com as operações da firma em termos do planejamento e controle.

A evolução dos controles desde a era industrial de 1850 a 1975, onde o modelo econômico era basicamente de escala e de escopo, a seguir vimos que a tendência de diversificação dos produtos ocorreu após a segunda guerra mundial até o século final XX, onde o aspecto financeiro do desempenho organizacional atingiu um grau mais elevado de sofisticação com extensos relatórios de indicadores financeiros. Vimos também que pressão por desempenho financeiro a curto prazo pode levar as empresas a reduzir os investimentos em desenvolvimento de produtos, melhoria de processos, desenvolvimento de recursos humanos, tecnologia da informação, banco de dados e sistemas , além de desenvolvimento de clientes e mercados. Vimos também que a base da informação das as organizações era o uso de indicadores financeiros e a necessidade das entidades era de uma medida completa de desempenho, permitindo a capacidade de se integrar o orçamento de capital com as operações da firma em termos do planejamento e controle.

4 OS CONCEITOS DO BSC, SEGUNDO OS CRIADORES ROBERT S. KAPLAN E DAVID P. NORTON

O conceito de Balanced Scorecard - BSC foi apresentado por Kaplan & Norton (1992), resultado de um projeto de pesquisa realizado em doze companhias - líderes em medição de seus desempenhos - que durou cerca de um ano. BSC é na prática um conjunto de medidas, ou indicadores, que objetiva oferecer uma visão sintética da firma, sem, entretanto deixar de ser abrangente. Num único relatório gerencial, o BSC deve agregar vários elementos-chave para a competitividade da empresa. Por exemplo, a orientação para o consumidor, a diminuição dos tempos de resposta, a melhoria da qualidade, a ênfase no trabalho em equipe, a redução do tempo de lançamento de novos produtos, e a gestão com visão de longo prazo. Este olhar inclusivo e simultâneo das medidas operacionais consideradas importantes permite observar discrepâncias ou também padrões de compensação.

Antes do conceito de BSC ser introduzido, argumenta-se, que os sistemas tradicionais de medição de desempenho valiam-se apenas de medidas de desempenho financeiro-contábil, tais como lucro por ação, retorno sobre o capital imobilizado, e assim por diante. O problema com um sistema de medição de desempenho puramente financeiro, é que a medida apurada será sempre uma resultante das ações passadas da firma, que é incapaz de informar sobre as ações operacionais que a empresa está realizando no tempo corrente.

O BSC propõe complementar essa perspectiva financeira, as medidas financeiras que informam os resultados das ações passadas, com medidas operacionais da empresa, que informam sobre as ações atuais, que é determinante do resultado financeiro futuro. As medidas sobre as atividades atuais da empresa são consideradas em três dimensões:

- a) A dimensão da satisfação do consumidor - a perspectiva do consumidor;
- b) A dimensão dos processos internos ao negócio - a perspectiva interna;
- e

c) A dimensão das atividades de melhoria e renovação da organização - a perspectiva de aprendizado e crescimento.

A empresa ao desenvolver BSC, deve definir indicadores em cada uma destas perspectivas, para avaliar equilibradamente seu desempenho em todas essas dimensões.



Figura 1 - Objetivos estratégicos.
Fonte: MONTEIRO (2006).

4.1 MISSÃO

Para Porto (2008), as maiorias das organizações ainda tratam de missão e visão como palavras sinônimas.

Para Andrade (2002), a missão de uma organização deve ser definida para satisfazer alguma necessidade do ambiente externo e não simplesmente em oferecer um serviço ou produto. Portanto para definir a missão de uma organização algumas perguntas devem ser respondidas como: Qual o nosso negócio? Quem é o nosso cliente? Que satisfação ele quer ao comprar nosso produto?

Já Porto (2008), define que a missão representa a razão de existência de uma organização. Para isso a missão deve abranger o propósito básico da organização e a transmitir seus valores a funcionários, clientes, fornecedores e a sociedade.

Para Kaplan, Norton (1997), o *Balance Scorecard* é, para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. Muitas empresas adotaram declarações de missão para transmitir valores e crenças fundamentais a todos os funcionários. A declaração de missão aponta as crenças essenciais, e identifica os mercados-alvo e produtos essenciais.

As declarações de missão devem ser inspiradoras. Devem fornecer energia e motivação à empresa.

A missão de uma empresa está intimamente ligada não somente ao lucro, mas ao seu objetivo social. Toda missão deve nortear os objetivos financeiros, humanos e sociais da organização.

Ser a empresa mais bem-sucedida do mundo.

Ser a melhor instituição financeira nos mercados que escolhermos.

4.2 VISÃO

Andrade (2002), também define que visão de uma organização deve ser a situação futura desejada a longo prazo, deve ser uma meta ambiciosa, e servir como um guia para a definição dos objetivos e a realização da missão.

Para Zacharias (2008), simplesmente descreve que visão é o sonho da organização, é o futuro do negócio e onde a organização espera estar nesse futuro.

Para Jesus (2008), a visão deve ser um conjunto de convicções e compreensões para onde deve seguir a organização, e como serão tratados os recursos materiais e humanos nessa trajetória. É a visão que determina os objetivos

de investimento, desenvolvimento, trabalho, estratégias para alcançar o sucesso da organização.

Para Porto (2008), visão deve estar alinhada como os valores centrais da organização. Ou seja, são os princípios essenciais e duradouros da organização. A organização precisa voltar seus olhos para dentro da própria organização para definir a visão, portanto um observador externo não pode considerar como certo ou errado a visão desta organização. A visão tem que ser inspiradora e impulsionadora, ela deve gerar uma energia positiva para seus colaboradores. Visões com foco financeiros não costumam trazer estímulo e criatividade para a organização, o mesmo vale para a liderança e participações de mercados onde a organização atua. A visão será bem definida quando a resposta, “o que queremos criar?” for respondida.

Para Porto (2008), qualquer organização seja pública ou privada, seja grande ou pequena, necessita compreender sua missão no mercado e a partir disso estabelecer sua visão para dentro de seus padrões. É importantíssimo respeitar suas características, pois assim poderá encontrar soluções que ajudam a desenvolver e reforçar a sua qualidade organizacional e de seus produtos. Os produtos e serviços são os caminhos pelo qual a organização leva para a sociedade a sua missão e a visão orienta o processo de criação deste caminho, estimulando o rompimento com a situação atual e o estado futuro desejado.

Porto (2008) ainda define que é de fundamental importância monitorar e compreender as necessidades de mudanças comportamental da sociedade. Da mesma forma é necessário que a missão seja respeitada e que a pressão emocional pertinente às visões desafiadoras seja suportada.

A tradução da visão da organização é fundamental e deve estar alinhada a estratégia para expressá-la em um conjunto de objetivos e medidas que descrevam os direcionadores de sucesso a longo prazo e reflitam a forma de como a empresa pretende transformar os ativos intangíveis em ativos tangíveis.

A medição de desempenho anteriormente era baseada apenas em desempenho financeiro-contábil e que o Balance Scorecard permite ajustar os

objetivos financeiros com medidas operacionais da empresa determinante para um resultado financeiro futuro, segundo a missão e visão da organização.

5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Estratégia¹ é a definição de como recursos serão alocados para se atingir determinado objetivo. Usada originalmente na área militar, esta palavra hoje é bastante usada na área de negócios.

Estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser." Learned, Christensen, Andrews, Guth (1965) Andrews (1971)

"Estratégia é um conjunto de regras e tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema" Ansoff (1965)

"Estratégia é um plano unificado e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa são atingidos." Jauch e Glueck (1980)

"Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento." Porter (1980)

"Estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa." Martinet (1984).

Estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas. A cadeia de causa e efeito deve permear todas as quatro perspectivas de

¹ Nota: A palavra vem do grego antigo stratégós (de stratos, "exército", e "ago", "liderança" ou "comando" tendo significado inicialmente "a arte do general") e designava o comandante militar, à época de democracia ateniense. O idioma grego apresenta diversas variações, como strategicós, ou próprio do general chefe; stratégema, ou estratagema, artil de guerra; stratiá, ou expedição militar; stráutema, ou exército em campanha; stratégion, ou tenda do general, dentre outras.
Fonte: Wikipédia (2010).

um *Balance Scorecard*. Por exemplo, o retorno sobre o capital empregado (ROCE) pode ser uma medida do *scorecard* na perspectiva financeira. O vetor dessa medida poderia ser a repetição e ampliação das vendas aos clientes existentes, resultado de um alto grau de lealdade entre esses clientes. Portanto a lealdade dos clientes está inclusa no *scorecard* (na perspectiva dos cliente) porque a expectativa é que ela exerça forte influência sobre a ROCE. Mas como a empresa conquistará a lealdade dos clientes? A análise das preferências dos clientes pode revelar que a entrega pontual de pedidos é altamente valorizada, o que por sua vez, deve levar a um melhor desempenho financeiro. Portanto a lealdade dos clientes quanto à entrega pontual são incorporadas à perspectiva do cliente no *scorecard*. Assim como a perspectiva do cliente, os processos internos também precisam reduzir os ciclos operacionais e aumentar significativamente a qualidade dos processos internos desta forma vemos toda a cadeia de causa e efeito que atravessa a s quatro perspectivas do BSC.

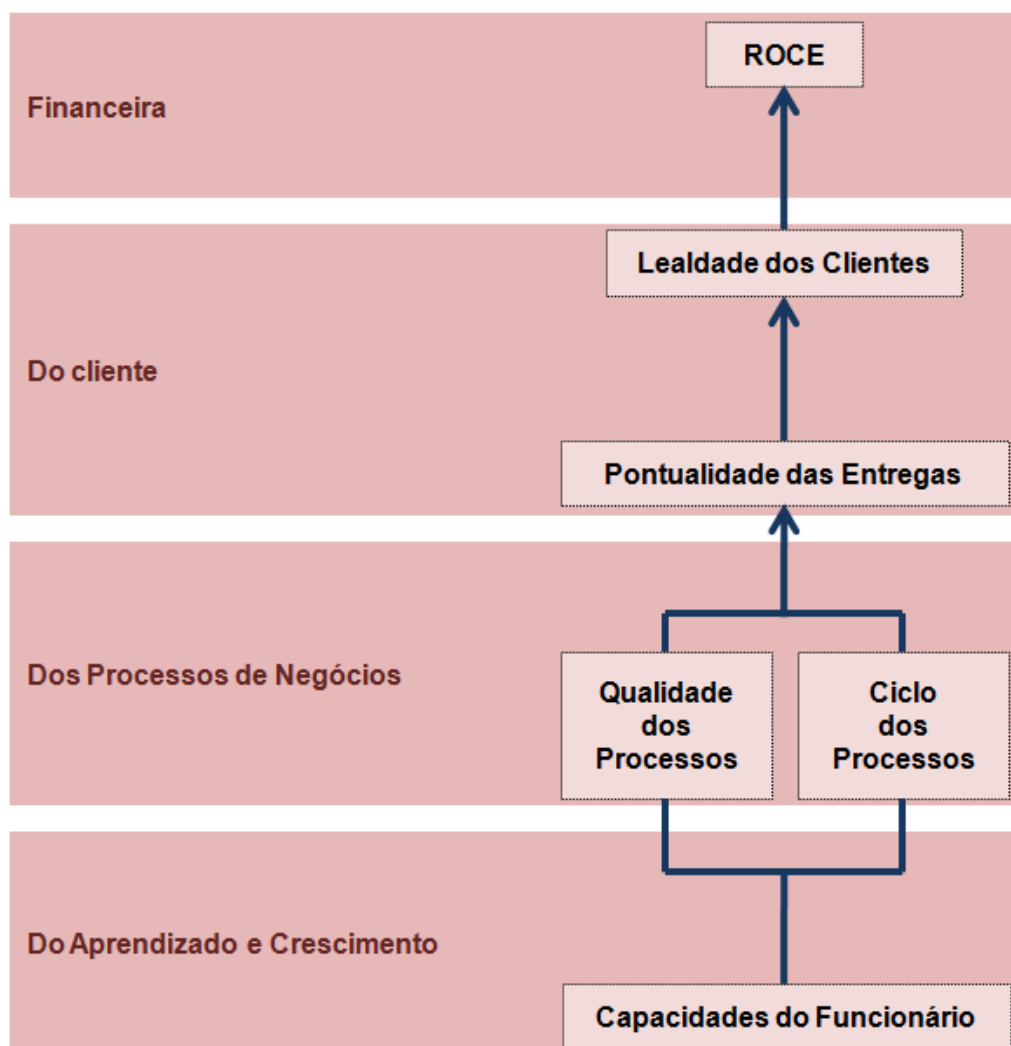


Figura 2 - As quatro perspectivas do *Balance Scorecard*.
 Fonte: Adaptado de KAPLAN & NORTON (1997).

A direção estratégica está relacionada com os objetivos que a empresa deseja atingir num determinado espaço de tempo. Deste modo, é muito difícil existir uma conceitualização da direção estratégica, sem existirem 3 significações citadas a seguir.

5.1 VISÃO • MISSÃO • OBJETIVOS

Dentro desta hierarquização, qualquer direção estratégica começa com a definição de qual o caminho a seguir. Assim, temos 3 fases:

d) Análise da estratégia • Formulação da Estratégia • Implementação da Estratégia.

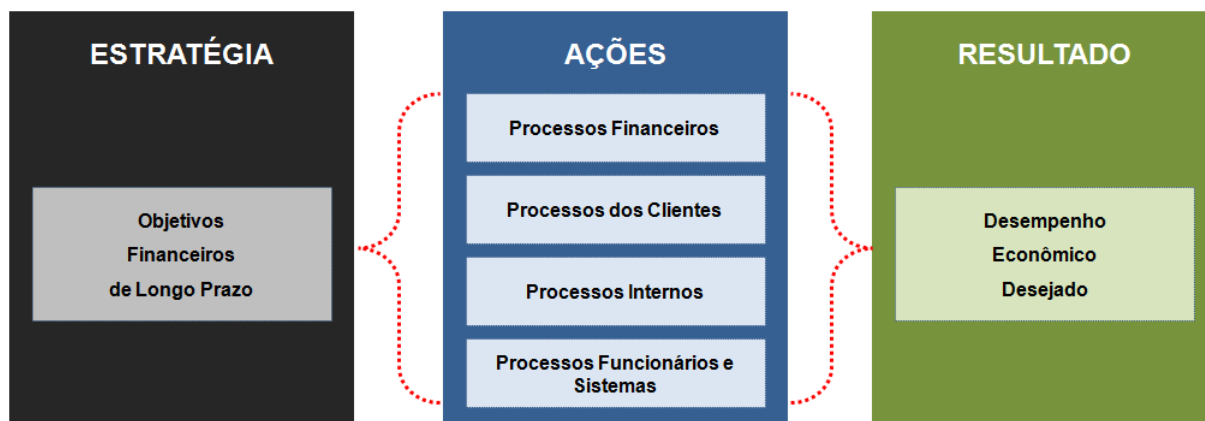


Figura 3 - Implementação da estratégia.
Fonte: Adaptado de MONTEIRO (2006).

De acordo com Aaker (2001), o processo de desenvolver e implementar estratégias vêm sendo aperfeiçoados conforme sua evolução histórica e possuem alguns termos similares, mas com algumas distinções. Em meados de 1900 foram desenvolvidos sistemas de administração orçamentária como uma forma rudimentar de planejamento. A partir de 1950, teve grande receptividade o planejamento de longo prazo desenvolvido por Igor Ansoff, onde se tentava antecipar o crescimento e a complexibilidade administrativa. Nas décadas de 60 e 70, surgiu o termo planejamento estratégico, que se ocupa com ofensivas variáveis e com habilidades estratégicas. A partir de 1980, o planejamento passa por mais uma mudança e tem seu foco na administração estratégica de mercado, onde prevalece a premissa de que o ciclo de planejamento é inadequado para lidar com enorme quantidade de mudança no ambiente externo de uma empresa. A administração estratégica de mercado ou, simplesmente, administração estratégica é baseada na análise externa e interna, desta forma é possível identificar e selecionar as alternativas de estratégias para a organização, conforme Figura 3.



Figura 4 - Esquema da administração estratégica de mercado
Fonte: Adaptado de LEMOS (2001).

Através da observação visual da Figura 3, pode-se perceber que a administração estratégica de mercado é baseada na análise dos ambientes externos e internos. A análise externa compreende um exame detalhado dos aspectos que envolvem os seguintes tópicos:

- i. Clientes (segmentos, motivações, necessidades, etc.);
- ii. Concorrência (desempenho, forças, fraquezas, etc.);
- iii. Mercado (tamanho, crescimento, lucratividade, barreiras de entradas, tendências, etc.);

- iv. Ambiente (tecnológico, governamental, econômico, cultural, demográfico, etc.). A análise interna compreende um exame do desempenho da empresa como, por exemplo, vendas, satisfação do cliente, qualidade do produto, custo, qualificação dos empregados, Análise Externa Análise Interna.

Após a realização da análise interna e externa, é possível identificar com mais precisão as alternativas estratégicas e optar ou selecionar a estratégia a ser adotada pela empresa, desta forma, pode-se implementar o plano operacional e fazer as revisões estratégicas se for necessário.

Para Levy (1986), o planejamento estratégico, juntamente com a cultura organizacional e a arquitetura organizacional, integra a administração estratégica de uma empresa através da harmonia entre eles. Levy (1986) e Porter (1986) acreditam que o planejamento estratégico é sustentado pela estratégia competitiva e a análise de portfólio. Em contrapartida, a cultura organizacional trata dos valores compartilhados (ideologia) e auxilia o desenvolvimento de direção estratégica, e a arquitetura ocupa-se com a estrutura e os sistemas organizacionais.

A execução da estratégia pode se deparar com uma série de barreiras que podem dificultar a sua implementação com sucesso.

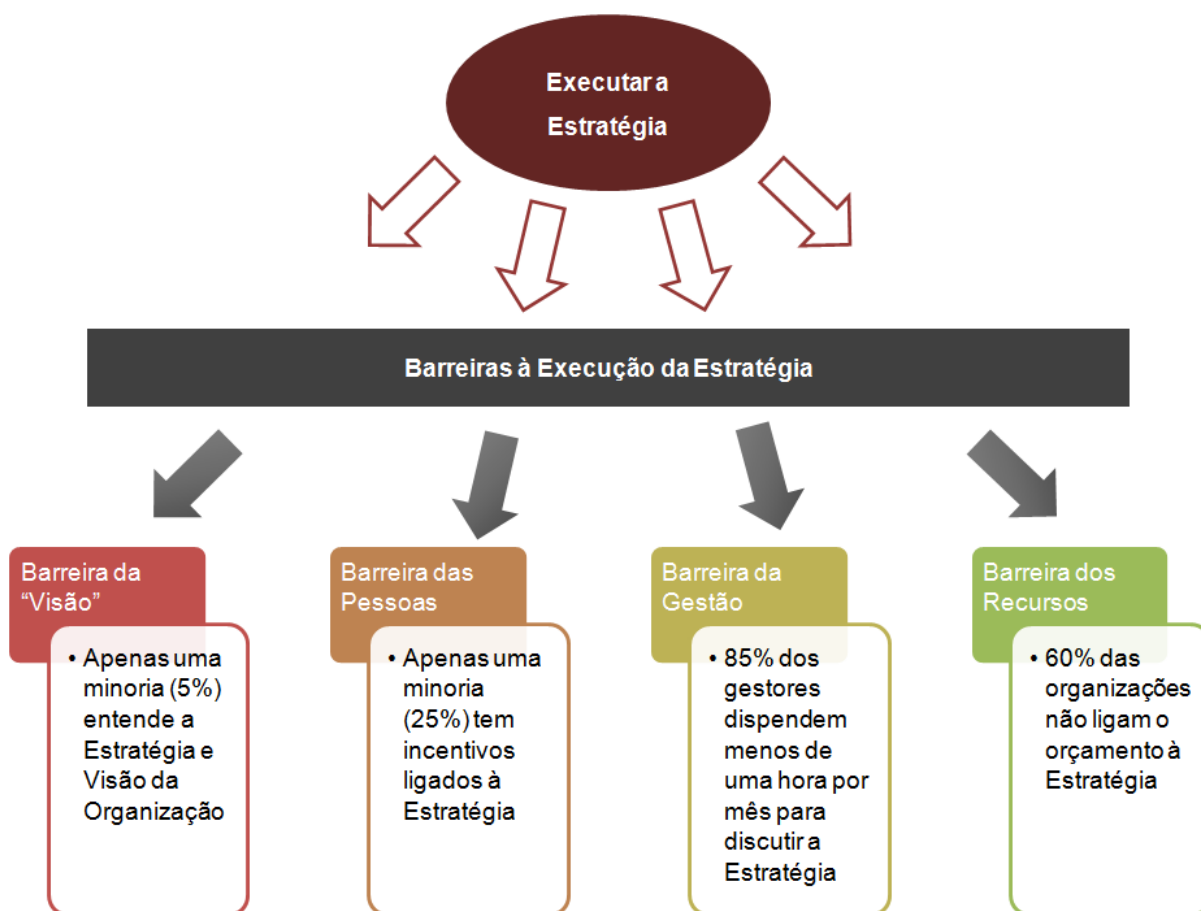


Figura 5 - Barreiras a execução da estratégia.
 Fonte: Adaptado de MONTEIRO (2006).

A primeira barreira a implementação estratégica 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 nobres declarações de visão e missão são traduzidas em ações, a consequência é a fragmentação e a subotimização das iniciativas.

A segunda barreira surge quando as exigências de longo prazo da estratégia da unidade de negócios não são traduzidas em metas para os departamentos, equipes e indivíduos.

A terceira barreira a implementação da estratégia é a falta de alinhamento dos programas de ação e da alocação de recursos às prioridades estratégicas de longo prazo.

A última barreira a implementação da estratégia é a falta de um *feedback* sobre como a estratégia está sendo implementada, e seus resultados.

Planejar, segundo Megginson (1998, p.17):

significa escolher ou estabelecer a missão da organização, seu propósito e objetivos e depois determinar diretrizes, projetos, programas, procedimentos métodos, sistemas, orçamentos, padrões e estratégias necessárias para atingi-los.

O planejamento estratégico consiste de um processo de análise das oportunidades e ameaças (ambiente externo) e dos pontos fortes e fracos (ambiente interno) da organização, com vistas a definir diretrizes estratégicas para assegurar o cumprimento da missão da empresa.

5.2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os Fatores Críticos de Sucesso são “pressupostos essenciais para o atingimento dos objetivos que contribuem para o sucesso do empreendimento” e devem ser traduzidos em indicadores que monitorem esses desempenhos críticos, pois sem eles, o desempenho dos recursos, competências organizacionais e processos levam a comprometer os resultados almejados.

Esses fatores-chave em algumas áreas críticas são definidos na análise estratégica global da organização decorrente do estudo dos macro-ambientes, da atratividade do mercado de inserção e das forças estruturais (capital humano, processos, tecnologias...), enfim, dos cenários construídos.

Segundo Day e Wensley (1998) e Porter (1980) a causa de diferenças no desempenho de empresas dentro de um mesmo negócio pode ser analisadas em diversos níveis, entretanto, os autores entendem que de forma geral, a causa dessas diferenças podem ser reduzidas a dois fatores básicos: o valor percebido pelos clientes nos produtos e serviços e o custo para criar estes valores.

Na definição por Grunert e Ellegard (1992) “Fatores críticos de sucesso são as habilidades e recursos que explicam os valores percebidos pelos clientes”. Essas

habilidades e recursos transcendem dos pré-requisitos para se estar no mercado, são fatores que diferenciam organizações de um mesmo mercado, também para Shultz (1994), “Para o consumidor, a percepção é a verdade. A percepção pode não estar correta, mas é o que ele conhece, e o que ele conhece é tudo o que ele precisa conhecer.”

Estudos desenvolvidos por Michael Porter (1986) sobre o Ciclo de Vida do Produto, e nos estudos de Rockart (1978, 1979) e Rockart e Bullen (1981) sobre Fatores Críticos de Sucesso mostram o modelo desenvolvido por Porter (1986) que busca avaliar os fatores críticos de sucesso a partir do estágio em que o produto se encontra em seu ciclo de vida. Através dele, o autor busca explicar como é possível a formulação estratégica a partir da relação estabelecida na competição, manifestada não apenas através dos concorrentes, mas de todas as forças competitivas, caracterizadas pelos participantes do processo como um todo: fornecedores, clientes, concorrentes, substitutos e entrantes (análise de atratividade do mercado).

Assim entenderíamos que os Fatores Críticos de Sucesso são variáveis relevantes para um conjunto de orientações estratégicas e que sem seus atendimentos o intento ficaria fragilizado, tendendo ao fracasso.

Os Fatores Críticos de Sucesso devem ser traduzidos em indicadores que monitorem esses desempenhos críticos, pois sem eles, o desempenho dos recursos, competências organizacionais e processos levam a comprometer os resultados almejados.

5.3 BALANCED SCORECARD

O BSC (Balanced Scorecard) foi apresentado inicialmente como um modelo de avaliação e performance empresarial, porém, a aplicação em empresas proporcionou seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica.

Os requisitos para definição desses indicadores tratam dos processos de um modelo da administração de serviços e busca da maximização dos resultados baseados em quatro perspectivas que refletem a visão e estratégia empresarial:

- a) Financeira;
- b) Clientes;
- c) Processos internos;
- d) Aprendizado e crescimento.

É um projeto lógico de um sistema de gestão genérico para organizações, onde o administrador de empresas deve definir e implementar (através de um Sistema de informação de gestão, por exemplo) variáveis de controle, metas e interpretações para que a organização apresente desempenho positivo e crescimento ao longo do tempo.

BSC (Balanced Scorecard) é uma sigla que pode ser traduzida para Indicadores Balanceados de Desempenho, ou ainda para Campos (1998), Cenário Balanceado. O termo “Indicadores Balanceados” se dá ao fato da escolha dos indicadores de uma organização não se restringirem unicamente no foco econômico-financeiro, as organizações também se utilizam de indicadores focados em ativos intangíveis como: desempenho de mercado junto a clientes, desempenhos dos processos internos e pessoas, inovação e tecnologia. Isto porque a somatória destes fatores alavancará o desempenho desejado pelas organizações, conseqüentemente criando valor futuro.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.25), o Balanced Scorecard reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Este conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob as quatro perspectivas. Dessa forma contribui para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

Portanto, a partir de uma visão balanceada e integrada de uma organização, o BSC permite descrever a estratégia de forma muito clara, por intermédio de quatro perspectivas: financeira; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento. Sendo que todos se interligam entre si, formando uma relação de causa e efeito.

Desde que foi criado, o BSC vem sendo utilizado por centenas de organizações do setor privado, público e em ONG's no mundo inteiro e foi escolhido pela renomada revista Harvard Business Review como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos.

A estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos e que esta cadeia de deve abranger todas as quatro perspectivas de um *Balance Scorecard* a partir de uma visão balanceada e integrada de uma organização descrevendo a estratégia de forma muito clara, por intermédio de quatro perspectivas: financeira; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento.

6 AS QUATRO PERSPECTIVAS DO *BALANCE SCORECARD*

A seguir, verificamos as quatro perspectivas do Scorecard que serão detalhadas, onde o sistema equilibra os objetivos a curto e longo prazos, os resultados desejados, e os vetores do desempenho dos resultados:

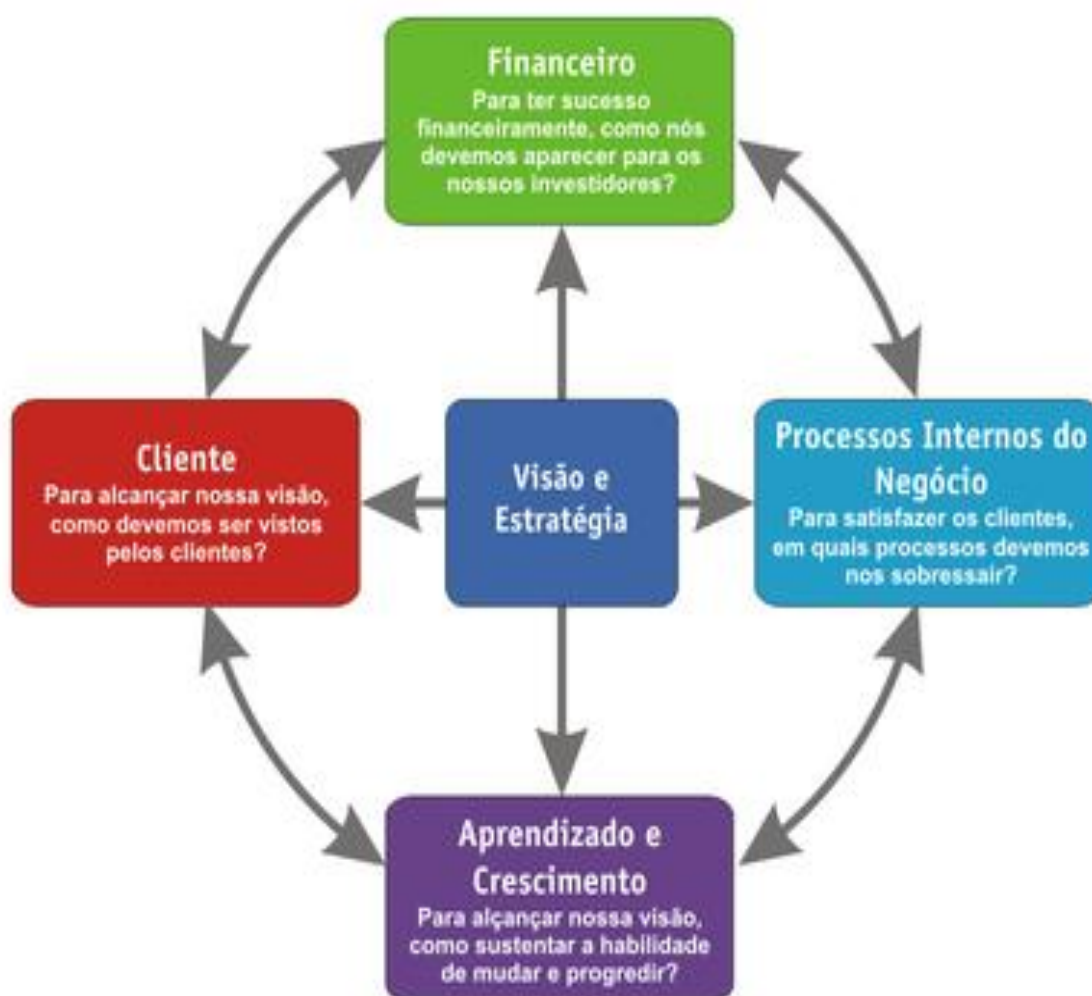


Figura 6 - O BSC fornece estrutura para tradução da estratégia em termos operacionais.
Fonte: KAPLAN & NORTON (1997, p.10).

6.1 PERSPECTIVAS FINANCEIRAS

O modelo contempla os indicadores financeiros como objetivo final, considera que estes indicadores não devem ser substituídos, deverão sim ser complementados com outros que reflitam a realidade empresarial. Alguns exemplos desses indicadores serão a rentabilidade sobre o capital, fluxos de caixa, gestão do risco ou análise de rentabilidade de clientes, produtos ou serviços.

O desempenho financeiro é a medida última do sucesso (ou fracasso) de uma empresa, é o resultado da estratégia adotada ou de sua implementação / execução. Posto de outra forma, se a lógica de como atingir a visão estratégica for falha, ou se a execução dessa lógica apresentar problemas, então o resultado financeiro-contábil da firma ficará longe daquele desejado capaz de fazer a empresa atingir sua visão estratégica.

Tipicamente os objetivos financeiros relacionam-se com a Lucratividade, Retorno sobre o investimento, crescimento, Receita Operacional, e Valor Acionário ou Valor Econômico Adicionado. A pergunta-chave para encontrar os indicadores nesta perspectiva é: Como a empresa deseja ser vista por seus proprietários e acionistas? Existem apenas duas maneiras para obtenção de melhoria no desempenho financeiro: ou a firma vende mais, ou, gasta menos. A firma deve decidir sobre um equilíbrio entre crescimento da receita (vender mais) e produtividade (gastar menos), os dois sustentáculos do desempenho financeiro. Em geral, investidas sobre a produtividade fornecem resultados bem antes do que as investidas sobre o crescimento. Deve-se buscar o equilíbrio entre estes dois vetores - um de curto, e outro de longo prazo - para garantir que a busca por produtividade não comprometa as oportunidades de crescimento da firma.

6.2 PERSPECTIVA DO CLIENTE

O objetivo desta perspectiva é identificar os valores relacionados com os clientes, que aumentam a capacidade competitiva da empresa. Neste refletem-se os valores associados à prestação de serviços aos clientes, indicadores de imagem, satisfação dos clientes, reputação da empresa e relação com o cliente.

Estes indicadores estão diretamente relacionados com determinados objetivos da empresa, nomeadamente, quota de mercado, lealdade dos clientes, satisfação dos clientes.

Uma vez definido o desempenho financeiro desejado, a empresa tem de decidir-se sobre o que ofertará para seu cliente a fim de que a meta financeira seja atingida. A firma deve definir seu pacote de oferta particular, sua combinação específica de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem para seu cliente alvo. Para isso, deve rever ou recriar sua Proposição de Valor ao Cliente (*Client Value Proposition*) que é o ponto central da construção da perspectiva de consumidor do BSC e Mapa de Estratégia associado. O quê a empresa espera fazer por seus clientes que seja melhor ou diferente daquilo que a concorrência faz? Como a firma deseja ser vista por sua clientela alvo?

6.3 PERSPECTIVA INTERNA

Analisa a adequação dos processos internos na satisfação do cliente e na otimização financeira. Para alcançar este objetivo propõe-se uma análise dos processos internos.

Distinguem-se 3 tipos de processos:

- a) Processos de Inovação. Exemplo de indicadores: percentagem de serviços sem reclamações, percentagem de obras em período de garantia, introdução de novas áreas de negócio.

- b) Processos de Operações. Análise dos processos produtivo-operativos. Os indicadores são relativos a custos, qualidade, tempos, flexibilidade dos processos.
- c) Processos de Apoio ao Cliente “Pós-Venda”. Indicadores: Custos com reparações, garantias, tempo de resposta, etc.

O desenvolvimento da perspectiva interna do Mapa de Estratégia e BSC associados dizem respeito aos processos internos de negócio da empresa que são responsáveis por todo e qualquer valor criado pela empresa. Neste ponto do processo de criação do Mapa, a firma deve eleger os meios pelos quais, nas operações cotidianas, será capaz de produzir o valor de cliente - expresso na perspectiva do consumidor - bem como, atingir as metas de crescimento de mercado e de produtividade definidas na perspectiva financeira.

Kaplan & Norton (2000) agrupam a miríade possível de processos internos existentes nas organizações em quatro grandes categorias: (i) gestão de operações; (ii) gestão do consumidor/cliente; (iii) gestão da inovação; e (iv) regulamentação e sociais. Processos na categoria de gestão de operações são os processos do negócio-fim da firma, relativos às atividades pelas quais são produzidos e entregues os produtos ou serviços que a companhia

6.4 PERSPECTIVAS DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Os objetivos e indicadores que constituem esta perspectiva refletem o conjunto de ativos da empresa relacionados com a habilidade de aprender e melhorar. Vai contra a perspectiva financeira tradicional que “olha” para a formação como um custo, não como uma aposta em capital intelectual.

Esta é normalmente a perspectiva menos desenvolvida devido ao fraco avanço das empresas neste ponto. Classificam-se os ativos relacionados com formação e crescimento da seguinte forma:

- b) Capacidades e competências das pessoas (Indicadores RH). Indicadores de grau de satisfação dos empregados, produtividade, necessidades de formação.
- c) Sistemas de Informação. Indicadores: Bases de dados estratégicas, integração de sistemas, software próprio, patentes e direitos de autor.
- d) Cultura/Ambiente/Motivação para a inovação, aprendizagem e ação.

Indicadores: iniciativa das pessoas e equipes, capacidade de trabalho em equipe, alinhamento com a estratégia da empresa, etc.

A excelência nos processos críticos estratégicos escolhidos - descritos na dimensão da perspectiva interna - só poderá ser alcançada se a empresa utilizar seus ativos intangíveis, para executar essa estratégia.

Todas as organizações realizam ações para desenvolver sua fonte primária de criação de valor - seu pessoal, sua tecnologia e sua cultura, entretanto estas ações serão improdutivas se não estiverem alinhadas com a realização da estratégia - diretamente com os objetivos da perspectiva interna, e indiretamente com os das perspectivas de consumidor e financeira.

Segundo (KAPLAN & NORTON 1997), o que não é medido não é gerenciado, os autores mencionam que se uma empresa quiser sobreviver e prosperar na era da informação, deverá utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta gerencial de sucesso porque prevê na sua metodologia aprendizado e crescimento, mostrando que a empresa cresce e seus colaboradores também. Essa ferramenta tem papel fundamental no processo estratégico, pois abrange a organização como um todo. A partir dele, instaura-se uma correlação entre indicadores financeiros e não financeiros com o objetivo de direcionar a estratégia.

Dessa forma, é muito importante mencionar a importância do *Balanced Scorecard* na organização, sendo que a preocupação maior dele é o direcionamento estratégico, ou seja, a definição de estratégias e metas para atingir os resultados esperados com sua implantação.

Os objetivos financeiros da entidade representam a meta de longo prazo. O uso do *Balance Scorecard* não conflita com essa meta vital. Na realidade, o *Balance Scorecard* permite tornar os objetivos financeiros explícitos, e ajustar os objetivos financeiros às unidades de negócio nas diferentes fases do seu ciclo de vida e crescimento. Todo *scorecard* que conhecemos utiliza objetivos financeiros tradicionais relacionados com a lucratividade, retorno sobre ativos e aumento de receita. Essa evidência reforça o vínculo entre o *Balance Scorecard* e os objetivos tradicionais das unidades de negócios.

Mesmo dentro da perspectiva financeira, o *scorecard* permite que os executivos das unidades de negócios especifiquem os indicadores pelos quais o sucesso da empresa a longo prazo será avaliado, e também as variáveis consideradas mais importantes para criar e impulsionar os objetivos de resultado a longo prazo.

Para Kaplan & Norton (2000) (1996), para escolher sua estratégia, a empresa deve primeiramente rever sua missão e valores, seu porquê de existir e aquilo em quê acredita. A partir desse exercício, está pronta para desenvolver sua visão estratégica, o quê deseja ser, ou no quê pretende transformar-se para entregar valor aos proprietários ou acionistas

A importante vinculação entre os objetivos e medidas das quatro perspectivas mostra claramente que o *Balance Scorecard* deve ser interligado para comunicar os temas estratégicos, servindo como ferramenta que traduz a visão e a estratégia da organização num conjunto coerente de medidas de desempenho, não para verificar o comportamento passado, mas sim para comunicar a estratégia e alinhar as iniciativas organizacionais com a finalidade de alcançar um meta comum equilibrando os objetivos de curto e longo prazo e os resultados desejados.

7 INDICADORES DE DESEMPENHO

Indicadores Chave de Desempenho, em inglês *Key Performance Indicator* (KPI), indicadores cuidadosamente selecionados que ajudam as empresas a medir e gerenciar o desempenho, focando no “como” e indicando quão bem os processos de tecnologia da informação permitem que o objetivo seja alcançado. KPIs são “veículos de comunicação”. Permitem que os executivos do alto escalão comuniquem a missão e visão da empresa aos mais baixos níveis hierárquicos, envolvendo diretamente todos os colaboradores na realização dos objetivos estratégicos da empresa.

Indicadora-chave de desempenho: em inglês conhecido como KPI (*Key Performance Indicator*), tem muitas definições:

- a) Fator escolhido, o qual direta ou indiretamente influencia a eficácia de um produto ou de um processo.
- b) Uma medida importante, usada isoladamente ou em conjunto com outras medidas (indicadores de desempenho) para monitorar quão bem o negócio está atingindo seus objetivos.
- c) Uma medida de sucesso da organização ou de parte da organização utilizada para gerenciamento.
- d) É uma métrica, financeira ou não financeira, usada para refletir os fatores de sucesso da organização.

Os Indicadores Chave de Desempenho (KPI) tiveram sua aplicação estendida às mais diversas questões referentes aos negócios e empresas. Com os recursos disponíveis de tecnologia de informação, *Hardware* e *Software*, podem-se gerar indicadores para qualquer etapa de um processo e medir o seu resultado. Muitas empresas, quando nos referimos metaforicamente, trabalham com KPIs como instrumentos de sua navegação. Eles vão além das tradicionais métricas financeiras e passam a medir o sucesso dos processos nas organizações. A combinação de indicadores pode apontar o sucesso e a conclusão de um objetivo estratégico em uma empresa.

Cabe aos altos executivos e suas equipes, definirem quais serão os Indicadores Chaves de Desempenho, pois em uma empresa podem existir diversos indicadores que de alguma forma apontam resultados e apóiam diagnósticos. Devem ser eleitos como KPIs apenas aqueles cujo atingimento seja capaz de alinhar a empresa com a sua visão e objetivos estratégicos. Um método constantemente aplicado em organizações para a escolha dos indicadores chaves de desempenho é o *Balanced Scorecard*.

Outro fato importante referente a KPIs, é que quando forem compatíveis e disponibilizados, é possível comparar desempenhos entre empresas. As empresas de melhor desempenho podem servir de *Benchmark* para outras que desejem estar alinhadas com as melhores práticas no mercado.

7.1 EXEMPLOS DE KPIS

Time to Market - Tempo de lançamento de um produto. Conta-se do desenvolvimento do Conceito a disponibilidade para venda.

Lead Time - Tempo de Duração de um processo.

OTIF - Sigla do inglês On time in Full que quer dizer: No tempo e completo. Aplicado a distribuição de produtos e/ou gerenciamento de fornecedores.

Stock Out - Número de vezes ou dia que determinado item controlado no estoque chega a saldo zero.

Market Share - Fatia de mercado que um determinado produto possui em um período.

Produtividade Homem/hora. Número de unidade produzidas por mão-de-obra escalada na produção.

Ociosidade - % de tempo que um máquina, equipe, ou planta ficam parados.

Giro de Estoque - Consumo (Saídas) / Saldo Médio de estoque.

7.2 PAINEL DE INDICADORES (DASHBOARDS)

O termo *Dashboard* é utilizado para indicar um "painel de indicadores", como por exemplo o painel de indicadores de um automóvel (indicador de velocidade, indicador de rotações do motor, indicador de temperatura do motor, indicador do nível do óleo etc.), contendo indicadores mostradores. As métricas usadas em *Dashboards* são comumente chamadas de *Key Performance Indicators* (KPIs), ou indicadores chave de performance, e medem o desempenho, objetivos e alvos pré-estabelecidos ou metodologias de *Balanced Scorecards*. Os KPIs ajudam a direcionar o negócio rumo à estratégia traçada, servindo como guia de inovação de valor e qualidade.



Figura 7 - Modelo de Dashboard.
Fonte: The Dashboard Spy (2009).

O conceito de *Dashboard* é baseado no desenho de um painel de avião, como demonstrado na Figura 6, os principais indicadores de navegação estão disponibilizados de forma organizada e lógica para o piloto, neste caso o gestor da área, e demais envolvidos: Diretoria e público interno. É possível visualizar de forma

rápida todos os instrumentos que são necessários para manter o bom funcionamento da aeronave e mantê-la operante e estável. Um quadro de controle, que permita fácil entendimento dos indicadores para gerenciamento de incidentes e que viabilize uma visão geral do andamento das atividades por parte da gerência de tecnologia.

Isso possibilita aos colaboradores de uma empresa observar se a desempenho está acima ou abaixo do esperado em áreas críticas, podendo identificar e corrigir problemas ou capitalizar oportunidades em potencial de maneira praticamente imediata.

Como um painel de um veículo, onde se pode verificar como está seu funcionamento, com painéis indicadores de velocidade, combustível, temperatura entre outros, o *Dashboard* possui várias métricas que ajudam a direcionar o negócio que estão ligadas a estratégia da organização.



Figura 8 - Odômetro de um veículo, comparado a um *Dashboard*.
Fonte: <http://autozine.com.br> (2007).

Conforme Rummler e Brache (1994), o que determinará a eficácia do sistema de gerenciamento de uma organização é a seleção dos objetivos e suas medidas.

Muitas empresas, no entanto, encontram problemas para definir um conjunto robusto de KPIs que seja realmente capaz de auxiliar o monitoramento e medição do seu desempenho. Os KPIs dependem tanto da estratégia de negócio como da metodologia escolhida, mas a definição deles é mais impactada pelo tipo de análise que será realizada.

Geralmente, o problema é que as pessoas que definem o que está sendo medido têm perspectivas diferentes, ou seja, questões como quem, o que, quando, como e porque de determinado conjunto de dados variarão dependendo do componente de negócio medido ou do público.

A necessidade pode variar (alguns usuários podem desejar obter medidas relativas a finanças, estoque, tempo de resposta ao cliente, etc), aumentando a complexidade do projeto. É importante definir o que se deseja saber, antes de definir os KPIs. Enquanto algumas informações podem ser compartilhadas por diferentes áreas e públicos em uma corporação, outras são de interesse mais específico. O mesmo aplica-se às medições de performance. Assim, é preciso decidir se serão construídos *Dashboards* distintos ou se é mais adequado combinar um grande conjunto (set) de dados num único *Dashboard* multifuncional.

Dashboards de governança precisam suportar e direcionar a estratégia corporativa. Somente com a definição correta de KPI será possível saber se o negócio está no rumo certo, possibilitando a instituição de uma cultura de constante aprimoramento e responsabilidade. Quanto mais preciso for o KPI, mais fácil será a conquista da excelência operacional em todas as unidades de negócio envolvidas. Se os indicadores apresentam falhas, a utilização dos sistemas de suporte de decisão de governança ficará prejudicada. O que não pode ser mensurado adequadamente não pode ser melhorado com eficiência.

7.3 DETERMINANDO OS INDICADORES DE DESEMPENHO

Os KPI permitirão analisar o progresso e as deficiências da empresa. É importante escolher os indicadores que permitem corrigir o presente e planejar o futuro.

A comunicação entre departamentos é essencial para escolher quais as medidas a se levar em conta. A integração de dados e a supervisão são essenciais para o sucesso na criação de KPI.

Medir o sucesso da organização depende da identificação e atribuição de prioridades aos indicadores que realmente interessam. Utilizar os indicadores incorretos pode fornecer uma imagem incompleta ou irrelevante do negócio. Ou, pior ainda, os KPI errados podem criar uma falsa confiança na Direção da empresa.

7.4 DISTINGUIR A DIFERENÇA ENTRE BONS E MAUS KPI.

Dedique algum tempo a separar os bons dos maus KPI. Os maus indicadores têm tendência a ser vagos, os bons KPI obrigam a considerar todos os fatores que podem afetar um número.

Definir o tipo correto de objetivos e medidas deve ser um esforço de grupo, envolvendo colaboradores de todos os níveis do seu negócio.

Os KPIs devem incluir dados integrados de todos os departamentos Eckerson (2005). Quando os KPIs são definidos, a tarefa seguinte é medi-los com precisão nessas unidades de negócio. É importantíssima a criação de um repositório central de dados para todos os grupos de negócio. Por exemplo, ao medir o desenvolvimento de um produto, poderá ter de incluir dados das vendas e do marketing, da engenharia, da fábrica, das vendas e até mesmo de fornecedores e clientes.

Os grandes players têm um funcionário top na empresa que supervisiona os dados. Mas poucas empresas recolhem e analisavam os dados através de várias soluções de *Business Intelligence* (BI). Não é realista gerir KPIs sem utilizar a automatização, se as informações não estiverem numa forma utilizável, não é possível geri-las.

Os KPIs são drivers de valor estratégico as empresas devem desenvolver a visão clara de que os KPIs demonstram e medem os drivers (direcionadores) chaves de valor estratégico. Tais direcionadores de valor nada mais são do que atividades, que ao serem executadas impecavelmente, avalizam o sucesso futuro da organização. Estas impulsionam a companhia de encontro aos seus objetivos tanto financeiros como organizacionais. Como exemplo pode citar: O “nível de excelência referente à qualidade de um serviço” ou “O nível de satisfação dos parceiros de negócio”.

Os KPIs sempre serão definidos pelos Executivos da companhia. O grau de comprometimento dos executivos é fundamental, pois conceituarão os drivers durante suas reuniões de planejamento. Nestas determinarão qual será o real direcionamento estratégico da companhia nos níveis: curto, médio e longo prazo. Tendo em mente obter o melhor aproveitamento possível dos drives definidos, os executivos precisarão determinar como o desempenho organizacional será mensurado. A seguinte idéia deve fazer parte da formação administrativa de tais executivos: “Não podemos exercer uma gestão confiável sobre o que não podemos medir”, dito isso, lembre-se que o planejamento estratégico somente deve ser terminado após validarmos as medidas de desempenho.

Os KPIs precisam fazer parte do fluxo de informações da companhia. Os níveis hierárquicos precisam servir quais multiplicadores da utilização dos KPIs. Os executivos identificados como diretores, gestores ou mesmo superintendentes, entre outros, findam por gerenciar seus respectivos grupos. Estes grupos abaixo, assim como os superiores, realizam reuniões de planejamento estratégico que refletirão nos seus drivers aqueles apontados pelos seus executivos superiores. Desse modo, todo o fluxo de informação, sob o efeito cascata, usufrui e aprimora a utilização dos drivers, refletindo-nos mais baixos níveis organizacionais os valores propostos pelos altos executivos da empresa.

Os KPIs, obviamente, são baseados em dados válidos. Mesmo antes de ser escolhido determinado KPI para utilização, é importante ter ciência se a informação existe e qual a sua acuracidade. Não é raro quando a mesma não pode ser encontrada ou não seja fidedigna. Pode-se tomar dois caminhos: Ou opta-se pelo investimento em sistemas de captura de dados (Transformando-os em informações úteis), ou revisa-se o KPI pontualmente.

Os KPIs devem primar pela simplicidade e compreensão. De acordo com o diretor da TDWI², uma organização deveria ter, na média, sete KPIs por usuário. Mais do que isso torna difícil para os empregados tomarem as decisões requisitadas para cada um deles. Como existem muitos deles, findam por perder o seu poder de atração da atenção dos empregados, bem como modificar o seu comportamento. Adicionalmente precisam ser facilmente compreendidos, o modo como são calculados deve ser de domínio dos colaboradores. É necessário que tenham conhecimento sobre o que fazer ou não fazer para atingirem suas metas. Não se pode abrir mão dos treinamentos e das reuniões de acompanhamento visando o perfeito entendimento. Lembre-se: Medidas de desempenho sem reuniões são inúteis.

Os KPIs serão sempre relevantes. Obviamente precisaremos efetuar a revisão pontual dos KPIs para testarmos regularmente a sua veracidade. Por submetê-los a auditorias regulares poderemos melhorar constantemente a performance da nossa companhia. Através de tais averiguações perceberemos a utilização e relevância. Caso percebamos que o mesmo não vem sendo utilizado, necessitaremos re-escrevê-lo ou descartá-lo. Muitos dos KPIs que definirmos terão um ciclo de vida, sob o qual produzirão excelente resultados, mas com o passar do tempo podem perder o seu valor, sendo necessário descartá-los ou redesenhá-los. Uma prática comum das organizações é a de realizar tais revisões a cada 4 ou 6 meses para constatar a eficiência de seus KPIs.

Os KPIs proporcionarão contexto relevante. Os números expressos por nossas métricas, refletirão a performance da nossa companhia sob um contexto específico. Nosso desempenho será analisado de acordo com as expectativas e o

² (The Data Warehousing Information), Wayne Eckerson.

contexto será propiciado através dos limites, metas, benchmarks, etc. Os KPIs indicarão a direção do nosso desempenho, como: Acima, abaixo ou estático.

Os KPIs desenvolvem o *empowerment* nos colaboradores. Já conhecemos o agora velho ditado que diz: “Aquilo que não é medido não é gerenciado”. Adicione a este o seguinte: “Não pode ser medido aquilo que não possa ser recompensado”. A efetividade dos KPIs precisa de uma recompensa atrelada a eles. Cerca de 40% das empresas pesquisadas pela TDWI (*The Data Warehousing Information*) nos EUA informaram ter reestruturado seus sistemas de incentivos com a implementação de KPIs.

Os KPIs conduzem a ações positivas. KPIs não podem ser criados de forma isolada. Devem gerar ações de melhoria conjuntamente. Objetivos antagônicos poderão enfraquecer KPIs e colocar em risco a realização de importantes objetivos estratégicos da empresa³.

7.5 ELEMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - BSC

Atingir um determinado nível de desempenho em um negócio dentro de uma organização humana constitui uma atividade difícil, porém essencial (DRUCKER, 1964, p. 224). Entretanto, a avaliação da administração das organizações, dada à dinâmica que a envolve, torna-se uma tarefa extremamente complexa. (MARTINDELL, 1950, p. 267). Kaplan e Norton (1997, p. 21) reforçam a importância e a inerente dificuldade da mensuração e avaliação do desempenho de uma organização, dizendo que "medir é importante: o que não é medido não é gerenciado". Salterio e Webb (2003, p. 41) vão mais além, ao colocar que a crença de que "o que é medido é gerenciado", deve ser substituída por "o que é medido e usado nas avaliações é gerenciado". A consequência disso é que a administração de uma organização não se torna capaz de avaliar, comparar ou corrigir o

³ Fonte: John Wiley & Sons (2005).

desempenho sem relatórios que contenham informação apropriada e significativa sobre esse desempenho (PHATAK, 1995, p. 227).

Do ponto de vista da utilização prática dos métodos de mensuração e avaliação de desempenho organizacional, Salterio e Webb (2003, p. 39) afirmam que aproximadamente 50% das empresas que fazem parte da relação das mil maiores empresas da revista Fortune utilizam algum tipo de metodologia de mensuração de desempenho. Já Silk (apud DEBUSK et al., 2003, p. 217) considera uma pesquisa conduzida pela *Renaissance Worldwide, Inc.*, que estimou que, em 1998, 60% das empresas presentes na relação da Revista Fortune utilizavam ou tencionavam utilizar como ferramenta o *Balanced Scorecard*, um dos métodos de avaliação de desempenho mais amplamente divulgados no mundo, atualmente.

Ratificando essa percepção, de acordo com uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria KPMG, com 143 altos executivos dos setores públicos e privados, 93% deles acreditam que a mensuração é eficiente em influenciar o desempenho da sua organização, mas apenas 51% encontram-se satisfeitos com os seus atuais sistemas de avaliação de desempenho (DRICKHAMER, 2002, p. 14). Entretanto, no entender de Olson e Slater (2002, p. 12), o que se percebe é que, apesar de sua grande difusão, os métodos de mensuração e avaliação de desempenho organizacional têm sido objeto de poucas pesquisas, no que tange a sua real utilidade e eficácia.

Da mesma forma, Simons apud Kaplan e Norton (1997, p. 305) observa que, apesar do elevadíssimo número de sistemas de controle que permeiam a organização, não ocorre uma "compreensão sistemática da razão ou da maneira pela qual os executivos utilizam esses sistemas para cumprir seus planos". Buchele (1971, p. 143) já afirmava que, devido à complexidade da administração empresarial, uma simples análise mecanicista a respeito do desempenho organizacional não é adequada, o que explica os obstáculos na obtenção de um método de avaliação de desempenho satisfatório, enquanto Corrêa (1986, p. 33), por sua vez, dizia que a maioria dos estudos sobre a avaliação de desempenho das empresas "concentra-se em alguns temas ou áreas, sem preocupação com a organização global". Outra questão relevante é que a avaliação do desempenho da

organização é uma atividade que sempre trará administradores à medida que se assumam premissas baseadas nessa intuição (NØRREKLIT, 2000, p. 86).

Assim sendo, a dificuldade decorrente é a definição de um sistema de avaliação de desempenho que contemple a organização em todas as suas dimensões. Apesar de autores como Otley (1999, p. 364) sugerirem que existe uma dificuldade natural quanto à definição do que é desempenho - um termo ambíguo e difícil de ser expresso de uma maneira simples -, ele poderia: (a) representar a consecução de objetivos, em uma perspectiva interna à organização ou (b) considerar diferentemente a importância dos diversos stakeholders ou (c) ainda ser considerado distinto para diferentes organizações (OTLEY, 1999, p. 364) -, a tarefa de definir o que é desempenho parece ser mais simples que mensurar e avaliá-lo. Para Daft e Marcic (2004, p. 10), por exemplo, desempenho seria simplesmente a capacidade da organização de atingir seus objetivos usando recursos de um modo eficiente e eficaz.

De forma geral, sem que haja uma mensuração e avaliação de desempenho adequada, os administradores podem encontrar dificuldades para comunicar as expectativas desse desempenho aos subordinados; saber o que de fato se passa na organização; identificar as falhas, analisá-las e eliminá-las; fornecer feedbacks, identificar o desempenho que deve ser recompensado e ter um processo decisório baseado em informações efetivas (RUMMLER; BRACHE, 1994, p. 169-70).

A correta avaliação do desempenho da organização passa, considerados todos esses fatores, a ser vista como elemento crucial para a consecução da estratégia adotada. Assim, o desempenho apresentado por uma organização como um todo, sendo uma questão tão importante, torna-se, por si só, um elemento extremamente relevante sob a ótica do administrador, apesar da dificuldade, por parte dos líderes empresariais, da aplicação de tal visão holística (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 5).

Segundo Eckerson (2005), existem muitas abordagens sobre KPI (*Key Performance Indicators*) e métricas (ou indicadores) de desempenho indistintamente. Isso é errado, pois um KPI é uma métrica, mas nem toda métrica é um KPI. A diferença básica é que um KPI sempre deverá refletir direcionadores (*drivers*) de

valor estratégico enquanto que uma métrica apenas representa uma medida de desempenho de uma atividade.

KPIs são "veículos de comunicação". Permitem que os executivos do alto escalão comuniquem a missão e visão da empresa aos mais baixos níveis hierárquicos, envolvendo diretamente todos os colaboradores na realização dos objetivos estratégicos da empresa.

Segundo o livro "*Ten Characteristics of a Good KPI*", Eckerson (2005), os bons KPIs devem apresentar as 10 características citadas a seguir, enquanto que simples métricas ou indicadores de desempenho apresentarão parte delas.

1. KPIs devem refletir direcionadores (drivers) de valor estratégico

KPIs refletem e medem direcionadores - chave de valor.

Direcionadores de valor representam atividades que quando executadas corretamente, garantem o sucesso futuro da organização. Direcionadores de valor movimentam a empresa para a direção correta, impulsionando-a para alcançar seus objetivos organizacionais e resultados financeiros. Exemplos de direcionadores de valor podem ser "alta satisfação do Cliente" ou "excelência na qualidade de um produto".

2. KPIs são definidos por Executivos.

Executivos definem os direcionadores de valor em reuniões de planejamento, onde determinam o direcionamento estratégico da empresa, no curto, médio e longo prazo. Para extrair o máximo desses direcionadores de valor, os executivos necessitam definir como eles querem mensurar o desempenho organizacional através desses direcionadores. Infelizmente, muitos executivos terminam o seu planejamento estratégico antes de definir e validar essas medidas de desempenho. Não podemos gerenciar aquilo que não é medido.

3. KPIs devem fluir ao longo da empresa.

Qualquer grupo, em qualquer nível hierárquico, de qualquer organização, é gerenciado por um "executivo". Esses executivos podem ser conhecidos por "presidentes divisionais", "diretores", "gerentes" ou "supervisores", entre diversos

outros termos. Como "executivos", também necessitam realizar sessões de planejamento estratégico e identificar direcionadores - chave de valor, objetivos e planos para o seu grupo. Devido ao fato de cada "executivo", em cada nível hierárquico, basear-se em direcionadores - chave repassados por seus superiores, acaba ocorrendo um "efeito cascata", fazendo com que seja refletido nos KPIs dos mais baixos níveis organizacionais os valores propostos pelos altos executivos da empresa.

4. **KPIs são baseados em padrões corporativos.** A única forma de fazer com que um KPI flua ao longo de uma organização é através da criação de padrões de medição. Isso é muito difícil e trabalhoso, mas não impossível.
5. **KPIs são baseados em dados válidos.** Antes de optar pela utilização de um determinado KPI é necessário saber se a informação existe e qual a sua precisão (acuracidade). Frequentemente a resposta não é positiva. Em alguns casos as empresas optam por investir em sistemas que possam capturar as informações necessárias. Em outros casos preferem revisar o KPI.
6. **KPIs devem ser fáceis de serem compreendidos.** Um dos grandes problemas dos KPIs é que existem muitos deles. Como resultados disso, eles perdem o poder de atrair a atenção dos empregados e de modificar o seu comportamento. De acordo com uma pesquisa da TDWI (The Data Warehousing Information), uma organização deveria ter, na média, sete KPIs por usuário. Mais do que isso torna difícil para os empregados tomarem a decisão requisitada para cada um deles. Além disso, os KPIs devem ser de fácil entendimento. Os colaboradores devem saber como calculá-lo e principalmente, o que fazer (e o que não fazer) para alcançar as metas pretendidas. Treinamentos e reuniões de acompanhamento são necessárias para o perfeito entendimento. Medidas de desempenho sem reuniões são inúteis.

7. **KPIs são sempre relevantes.** Para garantir que os KPIs possam, continuamente, melhorar a performance da empresa, será preciso auditar os KPIs para avaliar o seu uso e relevância. Se um KPI não está sendo utilizado, ele deverá ser re-escrito ou mesmo descartado. Muitos KPIs têm um ciclo de vida e uma vez criados, energizam a força de trabalho, produzindo resultados incríveis. Com o passar do tempo perdem o seu valor, e provavelmente, tenham que ser redesenhados. Muitas organizações realizam revisões a cada 4 ou 6 meses para avaliar a eficiência de seus KPIs.
8. **KPIs proporcionam contexto.** Métricas sempre são expressas em número que refletem o desempenho. Mas um KPI coloca essa performance em um contexto. Ele avalia o desempenho em função de expectativas. O contexto é proporcionado através de limites, metas, benchmarks, etc. KPIs devem indicar a direção da performance, como acima, abaixo ou estático.
9. **KPIs criam "empowerment" nos usuários.** É muito comum dizer que aquilo que não é medido não é gerenciado. Mas é também verdadeiro que não pode ser medido aquilo que não possa ser recompensado. Para serem efetivos, os KPIs devem ter uma recompensa atrelada a eles. Cerca de 40% das empresas pesquisadas pela TDWI (*The Data Warehousing Information*) nos EUA informaram ter reestruturado seus sistemas de incentivos com a implementação de KPIs.
10. **KPIs conduzem a ações positivas.** KPIs não podem ser criados de forma isolada. Devem gerar ações de melhoria conjuntamente. Objetivos antagônicos poderão enfraquecer KPIs e colocar em risco a realização de importantes objetivos estratégicos da empresa.

Critérios para seleção de medida de desempenho. Relatórios tangíveis e significantes, mostrando os resultados versus os objetivos; usáveis pelos tomadores de decisão e pelas partes interessadas, entendida facilmente por gerentes, sócios, parceiros, outras partes interessadas, deve contar uma estória clara, legítima e

aceita por todos que devem utilizar os dados. Definições claras e metodologia de coleta de dados bem definida.

7.6 STRATEGIC ACTIVITY SYSTEM (SAS)

A *Strategic Activity System* (SAS) é uma metodologia que permite organizar todos os elementos que integram o processo de Planejamento Estratégico, de forma a transformar as idéias e objetivos em ações que produzam uma mudança concreta e efetiva visando à obtenção do sucesso na realização da missão da organização, de modo contínuo e com o acompanhamento efetivo dos resultados obtidos. A metodologia SAS propõe uma abordagem que parte do processo de planejamento e definição da estratégia da organização, auxilia a comunicação e promove a colaboração entre os integrantes da organização para a implementação da estratégia, proporciona o alinhamento e a busca da otimização visando o máximo desempenho, permite a priorização e a definição das iniciativas a serem executadas, faz a medição e a monitoração em tempo real do desempenho na execução e dos fatores externos que podem influir neste desempenho e auxilia a análise e a antecipação de tendências de desvio do desempenho esperado, sem esquecer a consequente retroalimentação, uma vez que entende este ciclo como sendo contínuo.

A metodologia SAS surge da evolução da metodologia "Scorecard", ampliando a metodologia "Balanced Scorecard", com a implementação dos conceitos das metodologias "Tableau du Bord", "Cuadro de Mando" e "Performance Prism", e complementado-a com a adoção das orientações para o fornecimento de informações em tempo real sob o conceito "Business Activity Monitoring", para a rápida tomada de decisão sob o conceito do "Management Cockpit" e para a utilização das melhores práticas sob o conceito "Benchmarking", conforme esquema apresentado na Figura 8.

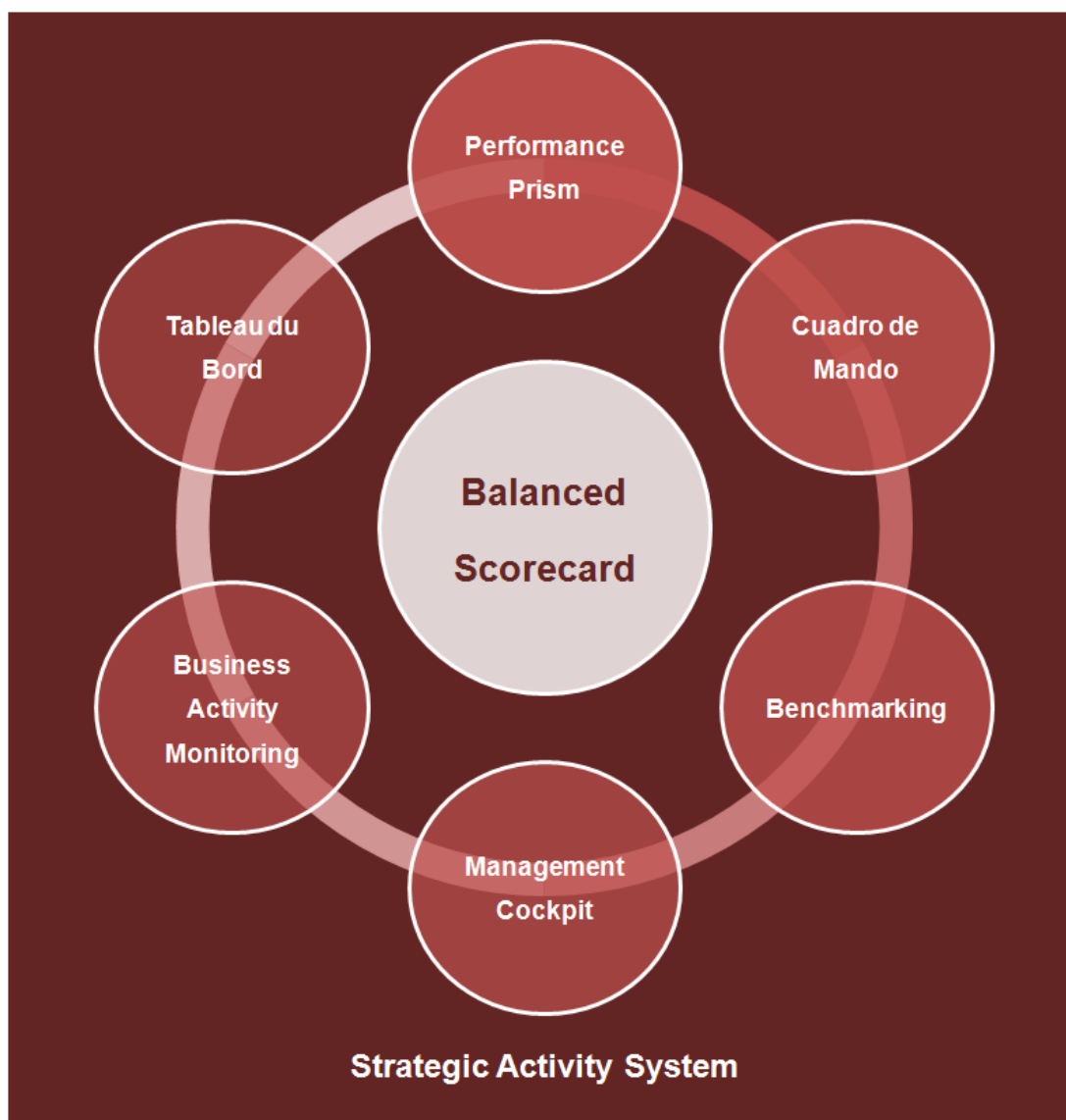


Figura 9 - Strategic Activity System (SAS).
Fonte: Adaptado de MAGALHÃES & PINHEIRO (2007).

A metodologia SAS em conjunto com a tecnologia da informação, proporciona uma solução de *business intelligence* que permite a criação de painéis de controle personalizados (*dashboards*), denominados *Executive Dashboards*, com uma grande riqueza visual e uma navegação intuitiva, na forma de um *Management Cockpit*, conforme ilustrado na Figura 7. Desta forma, permite-se aos gerentes de todos os níveis organizacionais (operacional, tático e estratégico) monitorar os indicadores-chave de desempenho (KPIs - *Key Performance Indicators*), tanto em termos de seus objetivos como de seus valores atuais, propiciando o gerenciamento por prioridades, a detecção de tendências e a rápida tomada de decisão, bem como

a avaliação no tempo (curto, médio e longo prazos) dos efeitos sobre o desempenho das iniciativas realizadas.



Figura 10 - KPIs - "Key Performance Indicators".
Fonte: MAGALHÃES & PINHEIRO (2007).

A adoção da SAS propicia a criação de um sistema nervoso central na organização, conectando as suas diferentes partes a um cérebro do negócio, o denominado *War Room*, ilustrado na Figura 9. Desta forma, os diferentes setores da organização começarão a se comportar de forma harmônica, interagindo sincronizadamente para o cumprimento de suas missões e sempre em sintonia com a estratégia da organização.



Figura 11 - War Room.
Fonte: MAGALHÃES & PINHEIRO (2007).

Para isto, a SAS utiliza um conjunto de indicadores vinculados aos diferentes objetivos estratégicos dentro de cada uma das perspectivas de análise do desempenho da organização e distribuídos no curto, médio e longo prazo (Figura 10).

A partir deste conjunto de indicadores, cria-se um sistema de comunicação no interior da pirâmide de gerenciamento, envolvendo todos os níveis da organização, que induz a ação conforme a relação de causa e efeito de cada indicador e em relação ao cumprimento das metas parciais e finais e aos níveis de emissão de alertas de desvio do desempenho esperado.



Figura 12 - Sistema de comunicação.
 Fonte: Adaptado de MAGALHÃES & PINHEIRO (2007).

Para facilitar a implementação e o acompanhamento da SAS, foi especificada e desenvolvida uma ferramenta de Organização, denominada *Executive Dashboard*, que vincula toda a estrutura de informação da organização a um sistema de indicadores, de tal forma a minimizar o esforço necessário para manter atualizados os indicadores, permitindo a tomada de decisão em tempo real e garantindo a neutralidade na manipulação dos dados através de um mínimo de intervenção humana. A figura 11 ilustra um exemplo de painel de gestão estratégica de uma implementação já realizada dos conceitos do *Executive Dashboard*.

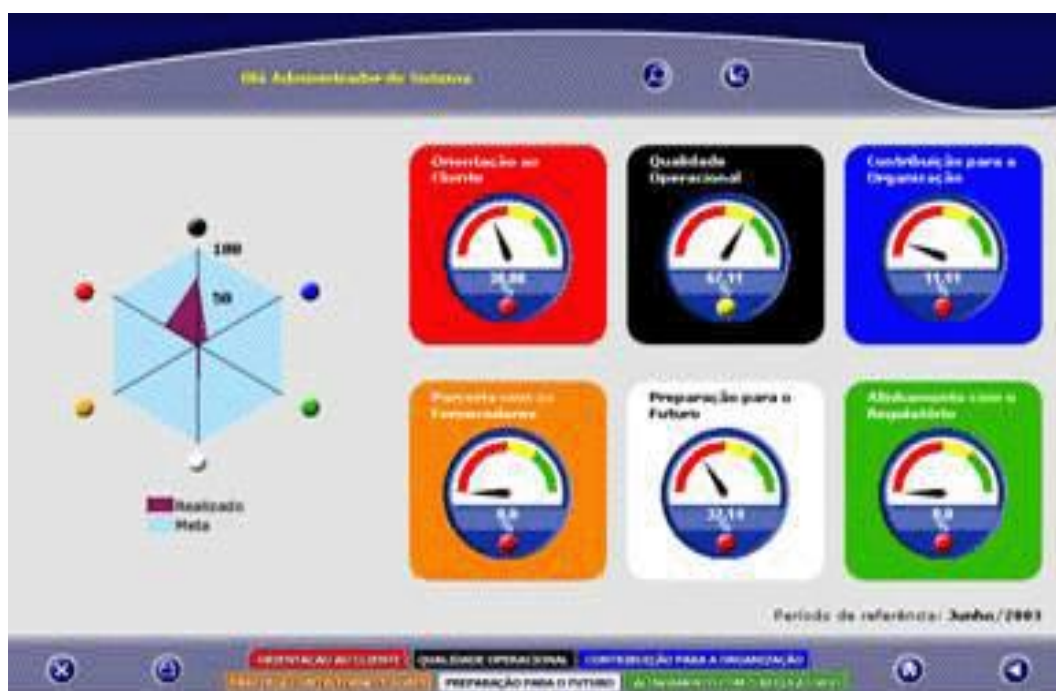


Figura 13 - Painel de gestão estratégica.
 Fonte: MAGALHÃES & PINHEIRO (2007).

7.6.1 Visão 360º

Um dos conceitos dominantes na metodologia SAS é o da "Visão 360º", que propicia a análise do atual nível de desempenho em relação ao nível esperado sob todas as perspectivas de análise de uma só vez. Percebe-se rapidamente em qual perspectiva ocorre a maior distorção, através da observação da existência ou não de distorção entre a imagem resultado do atual nível de desempenho (realizado) e a imagem definida pelas metas estipuladas (objetivo), permitindo rapidamente priorizar a análise e a conseqüente tomada de decisão. A figura 6 ilustra um exemplo baseado em seis perspectivas de análise.

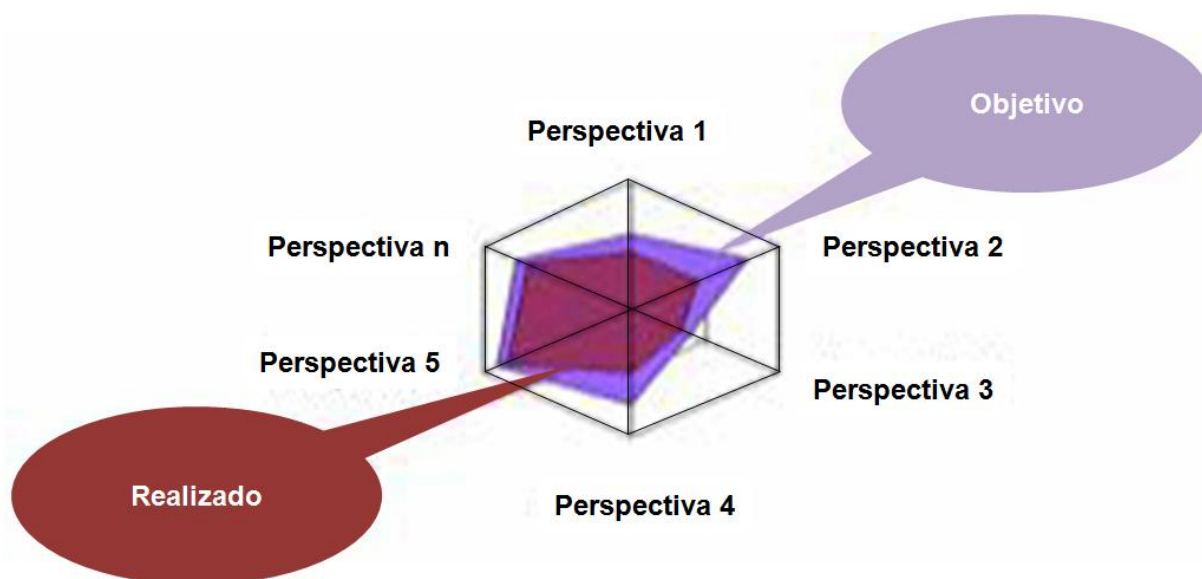


Figura 14 - Visão 360°.

Fonte: Adaptado de MAGALHÃES & PINHEIRO (2007).

7.6.2 Indicadores da SAS: Limitados em Número

A SAS é mais do que uma coleção de indicadores utilizada para identificar problemas. É uma ferramenta de medição de desempenho integrada com a estratégia da organização, com um propósito de limitar o número de indicadores-chaves. Simplesmente, adicionar novos indicadores aos já vários indicadores financeiros existentes, pode resultar em centenas de indicadores e causar uma sobrecarga de informações nos executivos da organização.

Para resolver este problema, a SAS propõe diversas perspectivas de análise do desempenho e limita o número de indicadores de desempenho que a elas poderão ser associados, evidenciando a necessidade de uma seleção cuidadosa e da associação de cada um deles a um fim específico dentro da estratégia da organização. Para evitar o excesso de informações, o número máximo de indicadores de desempenho em cada uma das perspectivas deve ser de sete.

7.6.3 Estrutura de um *Executive Dashboard*

Na figura 13, apresenta-se a estrutura de um *Executive Dashboard* com seis perspectivas (Qualidade Operacional, Contribuição para a Organização, Orientação para o Cliente, Preparação para o Futuro, Alinhamento com o Regulatório e Parceria com os Fornecedores) e diversos objetivos estratégicos em cada uma delas.



Figura 15 - Executive Dashboard.
 Fonte: Adaptado de MAGALHÃES & PINHEIRO (2007).

Cada perspectiva apresentada é um ângulo de análise do desempenho da organização, dentro do conceito de "Visão 360°". Neste exemplo, o significado de cada perspectiva é:

- e) Qualidade Operacional: Esta perspectiva destina-se a responder as questões sobre como são executados os serviços e produzidos os serviços e produtos a serem oferecidos aos clientes, ou seja, define quais são os objetivos de produção, qualidade, prazo e custo a serem alcançados.
- f) Contribuição para a Organização: Esta perspectiva destina-se a responder as questões sobre como os acionistas vêem a organização e de quais são os objetivos financeiros que deverão ser alcançados do ponto de vista deles.
- g) Orientação para o Cliente: Esta perspectiva destina-se a responder a questões sobre como a organização é vista pelos seus clientes, e o quão bem ela atende as necessidades destes clientes dentro de seus objetivos financeiros. Geralmente, os clientes vêem a organização em termos de tempo, qualidade, desempenho e custo. Muitos dos objetivos estratégicos em relação aos usuários se classificam dentro destas quatro categorias.
- h) Preparação para o Futuro: Os indicadores desta perspectiva destinam-se a responder a questão de como a organização deve aprender, aperfeiçoar e inovar para que possa atingir seus objetivos estratégicos. Muito desta perspectiva é relacionada com a própria força de trabalho da organização, ou seja, com os seus empregados.
- i) Alinhamento com o Regulatório: Esta perspectiva destina-se a reunir os objetivos relativos ao cumprimento das leis e normas impostas pelos agentes do governo, comunidade e instituições ligadas a defesa do meio ambiente e dos consumidores.
- j) Parceria com os Fornecedores: Esta perspectiva destina-se a responder a pergunta de como os fornecedores vêem a organização, como contratante, ou seja, demonstra o nível de relacionamento cliente-fornecedor do ponto de vista do fornecedor, indicando à organização o que deve ser focado para a manutenção e a melhoria no relacionamento. Torna-se de suma importância em um cenário de alta terceirização como o atual, em face de grande dependência com os fornecedores.

7.6.4 A Cadeia de "Causa e Efeito"

Antes da SAS, algumas organizações já utilizavam uma coleção de indicadores financeiros e não financeiros para medir seu desempenho. Entretanto, um *Executive Dashboard* criado a partir da aplicação da SAS é diferente, pois suas perspectivas formam uma cadeia de relações de causa e efeito. Por exemplo, baseando-se na estrutura apresentada na Figura 13, pode-se ter a seguinte relação de causa e efeito: a melhoria em relação à Preparação para o Futuro leva a uma melhoria da qualidade em Qualidade Operacional, que por sua vez incrementa a Orientação ao Cliente, resultando em melhoria do retorno sobre o capital investido (ROI) na Contribuição para a Organização

Efetivamente, as relações de causa e efeito ilustram as hipóteses por traz da estratégia da organização. Os indicadores refletem a cadeia formada pelos direcionadores de desempenho, a qual determina a efetividade da implementação da estratégia.

7.6.5 Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas

Para cada uma das perspectivas propostas pela SAS devem ser determinados os seguintes itens:

- k) Objetivos Estratégicos - o que a estratégia define para ser alcançado em cada perspectiva;
- l) Indicadores - como será medido o progresso em um determinado objetivo estratégico;
- m) Metas - qual o valor deverá ser alcançado em cada indicador; e
 - Iniciativas - o que deverá ser feito para facilitar o alcance da meta estipulada para um determinado indicador.

7.6.6 Processo de Construção de um Executive Dashboard a partir da SAS

Pode-se implementar um *Executive Dashboard* a partir da SAS em um processo de seis fases, conforme ilustrado pelo diagrama da Figura 14.

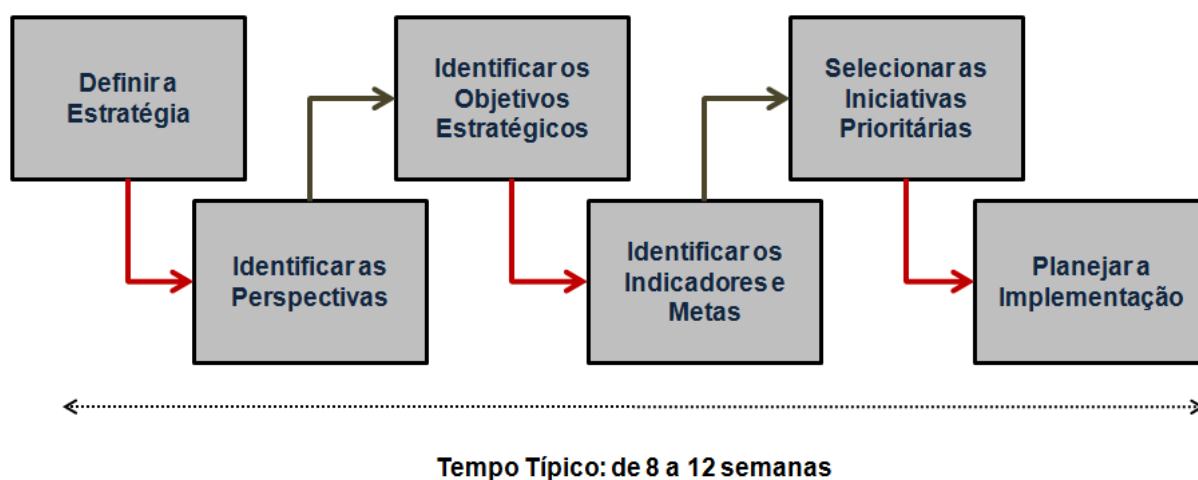


Figura 16 - Processo de Construção de um *Executive Dashboard*.
Fonte: Adaptado de MAGALHÃES & PINHEIRO (2007).

11. Definir a estratégia: Consiste em especificar e validar a estratégia corporativa e o seu desmembramento para as diversas áreas da organização. A definição da estratégia é a base para a criação do *Executive Dashboard*.
12. Identificar as perspectivas: Nesta etapa, sabendo-se a estratégia que deverá ser implementada, se validam as perspectivas sob as quais será analisado o desempenho da organização.
13. Definir os objetivos estratégicos: Um máximo de sete objetivos estratégicos são definidos para cada uma das perspectivas validadas e os potenciais indicadores de desempenho em cada objetivo estratégico são identificados.
14. Escolha dos indicadores estratégicos: São escolhidos os indicadores estratégicos, bem como suas metas, dentre os que influenciam o atual desempenho e os que potencializam o desempenho futuro, para

servirem ao acompanhamento da evolução no alcance dos objetivos estratégicos definidos.

15. Selecionar as iniciativas prioritárias: Para cada indicador é traçado um plano de trabalho visando atingir a meta estipulada para ele de acordo com as relações de causa-e-efeito determinadas pela estratégia traçada.
16. Planejar a implementação: Os valores das metas são associados aos indicadores. Um sistema de comunicação é desenvolvido para interligar os indicadores estratégicos do nível mais alto aos indicadores operacionais do nível mais baixo. Desta forma, o *Executive Dashboard* resultante da aplicação da metodologia SAS é integrado ao sistema de gerenciamento da organização.

7.6.7 Utilização da *Executive Dashboard*

A ferramenta *Executive Dashboard* permite eliminar as duas principais barreiras existentes no processo gerenciamento do desempenho, ou seja, a barreira entre a monitoração e o diagnóstico do problema e a barreira entre o diagnóstico do problema e as ações tomadas para a efetiva eliminação das causas do problema, conforme se demonstra na Figura 15.

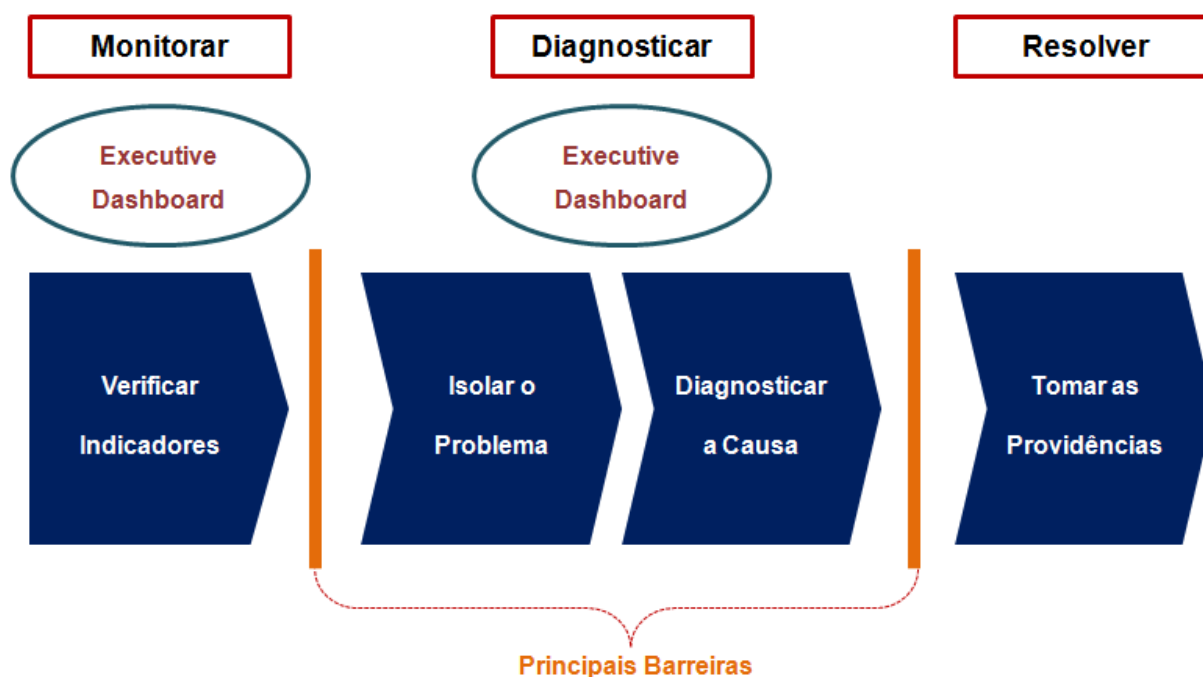


Figura 17- Utilização da Executive Dashboard
 Fonte: Adaptado de MAGALHÃES & PINHEIRO (2007).

7.6.8 Alcançando o Alinhamento Estratégico Através da Organização

Geralmente a estratégia de uma organização é descrita em termos que possuem significado para a alta gerência, mas para que ela possa ser implementada é necessário que seja traduzida para objetivos e indicadores que possam ser compreendidos pelos demais níveis da organização. A SAS pressupõe a criação de *Executive Dashboards* para a organização e os seus setores, formando uma "cascata", e propiciando a tradução da estratégia para todos os níveis da organização.

Enquanto que na alta gerência, os objetivos estratégicos devem ser expressos em termos de crescimento e lucratividade, estes objetivos necessitam serem traduzidos em termos mais concretos para que eles possam ser disseminados por toda a organização e cada executivo do nível inferior possa desenvolver objetivos e indicadores que dêem suporte ao nível superior. Por exemplo, o incremento na lucratividade deve ser traduzido em termos de menor

custo de produção, o qual por sua vez deve ser traduzido em termos da necessidade de uma melhor utilização da infra-estrutura de produção.

Após a adoção da SAS e sua efetiva colocação em uso, diversos impactos ocorrem na relação entre aos diferentes setores que compõem a organização. Dentre eles destacam-se os seguintes:

- a) Gerenciamento bilateral (setor fornecedor/setor cliente);
- b) Acompanhamento on-line do desempenho (transparência);
- c) Diagnóstico de tendências de violação dos objetivos estabelecidos;
- d) Acompanhamento do impacto no negócio das iniciativas executadas; e
- e) Minimização das justificativas.

Como principal ganho, acaba-se com a cultura do "faça a sua parte e esqueça-se do resto", pois através da SAS é possível visualizar o impacto que uma decisão, tomada em determinado setor para garantir o cumprimento das suas metas de desempenho, pode causar no nível de desempenho de outro setor da organização e desta para com a das demais áreas da organização. A partir da SAS, todos os setores são responsáveis pela execução da estratégia da organização e pelo alcance dos níveis de desempenho desejados nos diferentes aspectos desta estratégia, independentemente de serem ou não o setor responsável.

Os benefícios obtidos por uma organização com a implementação da SAS⁴ são, entre outros, os seguintes:

- a) Tradução da estratégia da organização em parâmetros mensuráveis;
- b) Comunicação da estratégia a todos os integrantes da organização;
- c) Alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos estratégicos da organização;
- d) Feedback dos resultados da implementação para o processo de planejamento estratégico;
- e) Identificação das relações de causa e efeito entre as decisões tomadas e o desempenho planejado;
- f) Compreensão dos objetivos de desempenho;

⁴ MAGALHÃES & PINHEIRO (2007).

- g) Relação entre ações tomadas e resultados;
- h) Visualização de como o nível de desempenho atual está contribuindo com os objetivos de negócio da organização;
- i) Foco nas prioridades;
- j) Maior velocidade na tomada de decisão.

Os indicadores de desempenho e suas perspectivas desenvolvidas a partir do BSC, que visa organizar o processamento dos dados desde a etapa de coleta até a apresentação dos dados e a construção de um *Executive Dashboard* de modo a resumir a informação a ser apresentada nos processos de tomada de decisão nos diferentes níveis organizacionais e apresentar as informações de qualidade em tempo real que permitam a eficácia e eficiência do monitoramento e controle do desempenho, formam uma cadeia de relações de causa e efeito a qual determina a efetividade da implementação da estratégia.

8 A NECESSIDADE DE ESCOLHER BEM OS INDICADORES QUE REPRESENTARÃO O MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA

Indicador é um instrumento que permite mensurar as modificações nas características de um sistema. "Nesta dimensão, busca-se identificar os segmentos de clientes e mercados onde se deseja atuar. Tais segmentos representam as fontes que irão produzir o componente da receita dos objetivos financeiros."



Figura 18 - Os Objetivos Estratégicos derivam dos Temas Estratégicos.
Fonte: Adaptado de HERRERO FILHO (2005).

Na metodologia do BSC, os objetivos estratégicos das quatro perspectivas de valor devem derivar da missão e da visão da organização. Nesse sentido, a equipe do projeto, tomando como referência os principais temas estratégicos sugeridos pela diretoria e gestores da empresa, nas entrevistas e nos workshops, começa o importante trabalho de identificação, seleção e priorização dos objetivos, a partir da perspectiva financeira. A figura 16, acima, apresenta uma ilustração desse processo.

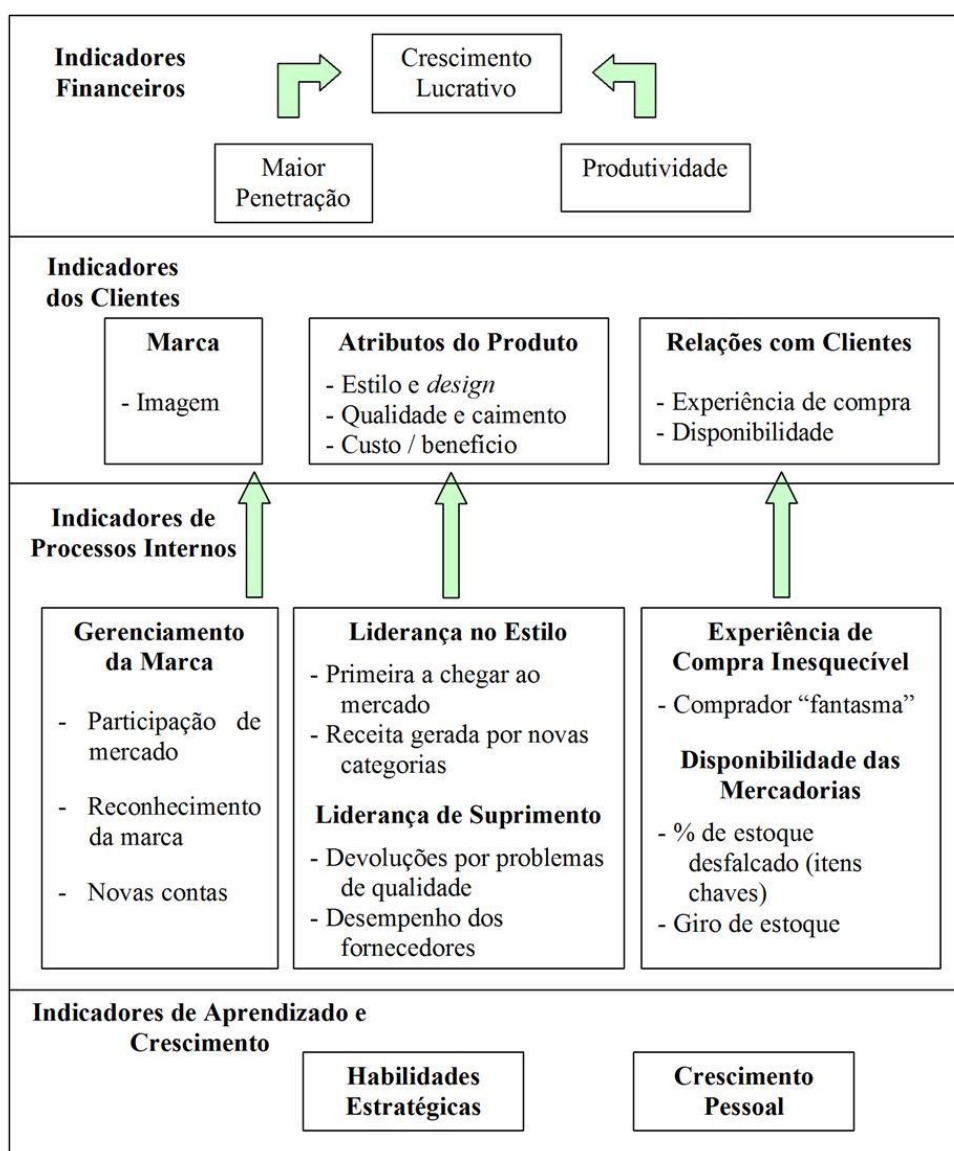


Figura 19 - Integração dos Scorecards - Kenyon Stores.
Fonte: Kaplan & Norton (1996).

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

Kaplan, Norton (1996-c) identificaram três diferentes estágios do negócio, para os quais devem ser definidos conjuntos diferentes de medidas, pois os objetivos são também diferentes.

- a) Rápido crescimento (*rapid growth*);
- b) Sustentação (*sustain*);
- c) Colheita (*harvest*).

Segundo Costa (2001), no estágio de rápido crescimento (*rapid growth*) os objetivos enfatizarão o crescimento das vendas, os novos mercados e novos consumidores, os novos produtos e novos serviços, os sistemas, a capacitação de colaboradores, o estabelecimento de novos canais de marketing, vendas e distribuição, mantendo um nível adequado de gastos com desenvolvimento de produtos e processos.

No estágio de sustentação (*sustain*), os objetivos enfatizarão as medidas financeiras tradicionais, tais como retorno sobre capital investido, lucros operacionais e margem bruta. Os investimentos em projetos, nesse estágio, serão avaliados por análises de padrões, fluxo de caixa descontado e orçamento de capital. Essas medidas representam o objetivo financeiro clássico: excelente retorno sobre o capital investido.

No estágio de colheita (*harvest*) a ênfase recairá sobre o fluxo de caixa. Qualquer investimento deverá prover retorno em caixa (*cash pay back*) certo e imediato, pois o objetivo não é maximizar o retorno sobre o investimento. Os gastos com pesquisas e desenvolvimento se escasseiam, pois o ciclo de vida do negócio está em seu estágio final.

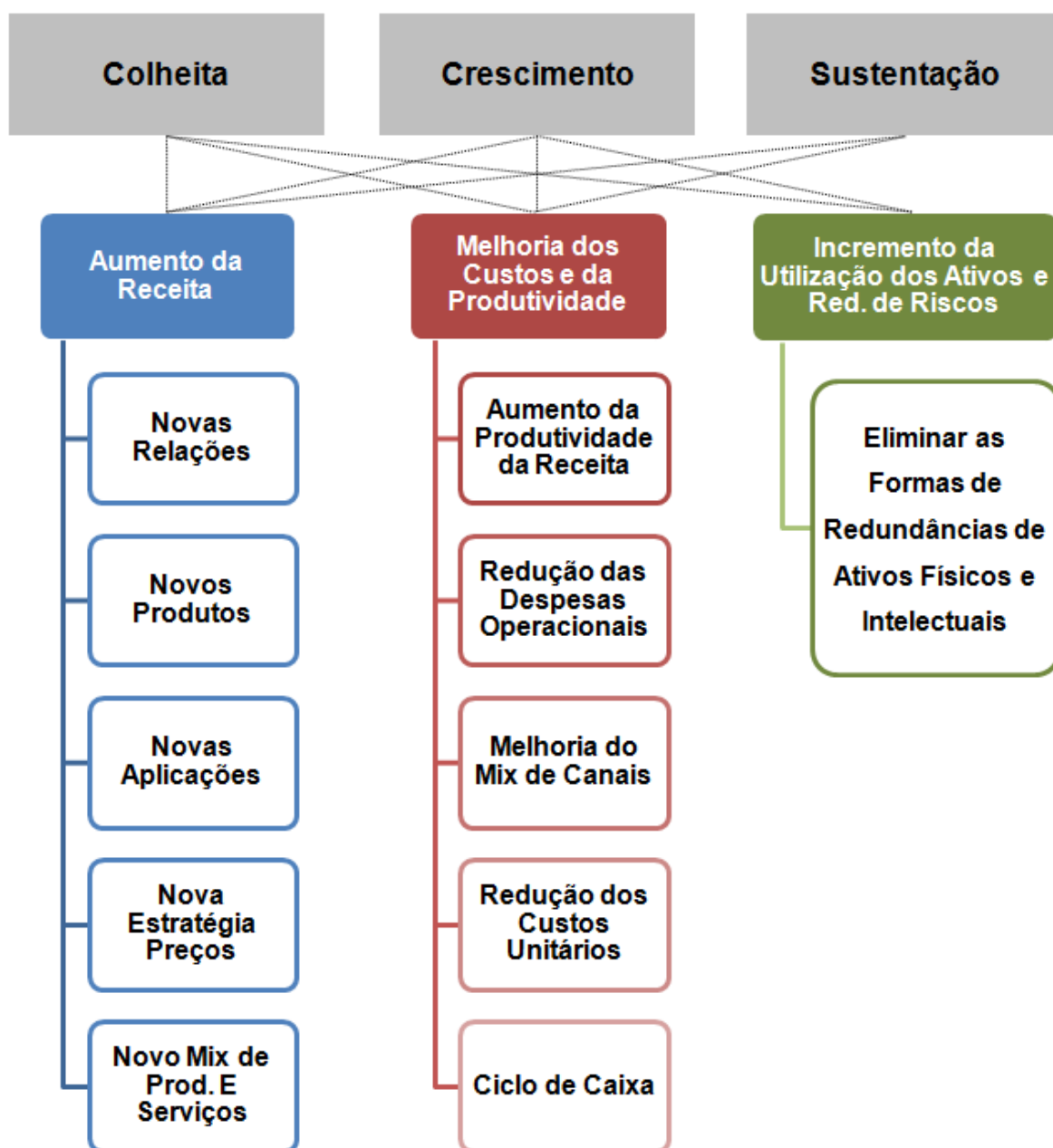


Figura 20 - Estágios do Negócio do Scorecard.
 Autor: Adaptado de KAPLAN & NORTON (1996).

Para os autores, dependendo do tipo de organização, as medidas financeiras podem se diferenciar, considerando para isso, as características e realidade de cada uma. Os objetivos financeiros devem desempenhar um duplo papel: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de foco principal para os objetivos e medidas de todas as outras dimensões do *scorecard*.

A análise financeira de empresas, conforme descreve Silva (2008), compreende uma análise minuciosa dos dados financeiros disponíveis sobre a empresa, geralmente divulgados em suas demonstrações financeiras, e também dos eventos internos e externos que a afetam financeiramente. As demonstrações financeiras fornecem vários dados relativos à empresa e a análise financeira, ou análise de balanços, transforma esses dados em informações úteis para a tomada de decisão.

É importante que o usuário tenha claro o objetivo da análise que pretende desenvolver, para então definir a quantidade e o tipo de índices que serão utilizados, pois o uso de uma grande quantidade de índices pode confundir o usuário enquanto uma pequena quantidade pode ser insuficiente para que sejam tiradas conclusões sobre a empresa, (excepcionalidade da informação).

Assim, como existem índices que são interessantes apenas em determinadas análises e para determinados usuários, sejam esses investidores, fornecedores, clientes ou governo (dentre outros), a quantidade de índices a ser utilizada na análise da organização dependerá dos objetivos e da profundidade da análise desejada pelo usuário (MATARAZZO, 2003).

Na literatura, são apresentados diversos indicadores econômico-financeiros que auxiliam na análise financeira. Alguns desses indicadores são apresentados e utilizados por quase todos os autores e profissionais enquanto outros nem sempre o são. Matarazzo (2003, p.150) afirma que:

cada autor apresenta um conjunto de índices que, de alguma forma, difere dos demais autores. Mesmo com relação aos índices que constam de praticamente todas as obras e trabalhos, sempre há algumas pequenas diferenças de fórmula.

Maletta (2000) define esses indicadores como instrumentos projetados e utilizados para avaliar a consecução de objetivos e metas das organizações, sendo caracterizados como variáveis que permitem quantificar os resultados de ações, além de permitir uma mensuração inicial para termos de avaliação ou comparação.

Descrevem-se, a seguir, os principais indicadores apresentados por Silva (2008), Matarazzo (2003) e Ludícibus (1998) para análise de organizações em geral.

Além disso, são apresentados os indicadores sugeridos por Martins (2005) e Borba (2006) para auxiliar a análise financeira.

Silva (2008) aponta quatro grupos de índices financeiros como sendo importantes ferramentas de auxílio na análise financeira das empresas. Os grupos de índices apresentados por esse autor são: índices de lucratividade e desempenho, índices de prazos médios, índices de estrutura de capitais e índices de liquidez.

O grupo de índices de lucratividade e desempenho, também conhecidos como índices de retorno ou rentabilidade indicam qual o retorno que o empreendimento está propiciando. A análise desses indicadores visa mensurar o sucesso e a eficiência das empresas no uso de suas fontes de financiamento (sejam elas capital próprio e/ou de terceiros) para a geração de lucro e são úteis para avaliar a capacidade das empresas de: ter lucros nos exercícios futuros “sobreviver” no longo prazo; atrair financiamentos; pagar seus credores; e recompensar seus proprietários. Os índices que compõem esse grupo são: (i) Giro do Ativo; (ii) Retorno Sobre as Vendas; (iii) Retorno Sobre o Ativo; e (iv) Retorno sobre o Patrimônio Líquido.

A organização deve observar bem em qual estágio em que ela se encontra (colheita, crescimento ou sustentação) para definir os objetivos estratégicos das quatro perspectivas de valor que devem derivar da missão e da visão da organização, para então definir a quantidade e o tipo de índices que serão utilizados.

9 DIFICULDADES PARA A DEFINIÇÃO DOS INDICADORES FINANCEIROS CONFORME MISSÃO E VISÃO PREVIAMENTE ESTABELECIDAS PELA DIREÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Perspectiva Financeira destina-se a responder as questões sobre como os acionistas vêem a organização e de quais são os objetivos financeiros que deverão ser alcançados do ponto de vista deles. Os objetivos específicos dependem do estágio em que se encontra a organização no ciclo de vida dos negócios, por exemplo:

- n) Estágio de Crescimento - o objetivo é o crescimento, o qual deve ser alcançado pelo incremento do faturamento;
- o) Estágio de Sustentação - o objetivo é a lucratividade, a qual é medida pelos indicadores ROE - *Return On Equity* (Retorno sobre o Patrimônio), *Return on Capital Employed* (ROCE) e Valor econômico agregado (EVA - *Economic Value Added*);
- p) Estágio da Colheita - o objetivo é o controle do fluxo de caixa e a redução da necessidade de capital.

A perspectiva financeira tem por objetivo mostrar se as escolhas estratégicas implementadas por uma organização estão contribuindo para a elevação do valor de mercado da empresa, para a geração de valor econômico e propiciando aumento da riqueza dos acionistas.

Na metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), a perspectiva financeira também possibilita identificar se o desempenho dos ativos intangíveis da organização e as outras áreas de desempenho não financeiro, como, por exemplo, a satisfação dos clientes, a inovação de produtos e a retenção de talentos estão contribuindo para a geração de valor, em função da estratégia escolhida pela organização.

9.1 TEMAS ESTRATÉGICOS DA PERSPECTIVA FINANCEIRA

Há três temas estratégicos que norteiam a perspectiva econômica:

- a) Crescimento e mix de receita;
- b) Redução de custos/melhoria de produtividade; e
- c) Utilização dos ativos/ estratégia de investimento.

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

Figura 21 - Medição dos temas financeiros estratégicos
Fonte: KAPLAN & NORTN (1997).

Na figura 20 mostra a perspectiva financeira no Mapa Estratégico do BSC, onde indica se a estratégia de uma empresa e sua implementação estão gerando valor agregado para os acionistas e demais *stakeholders*.

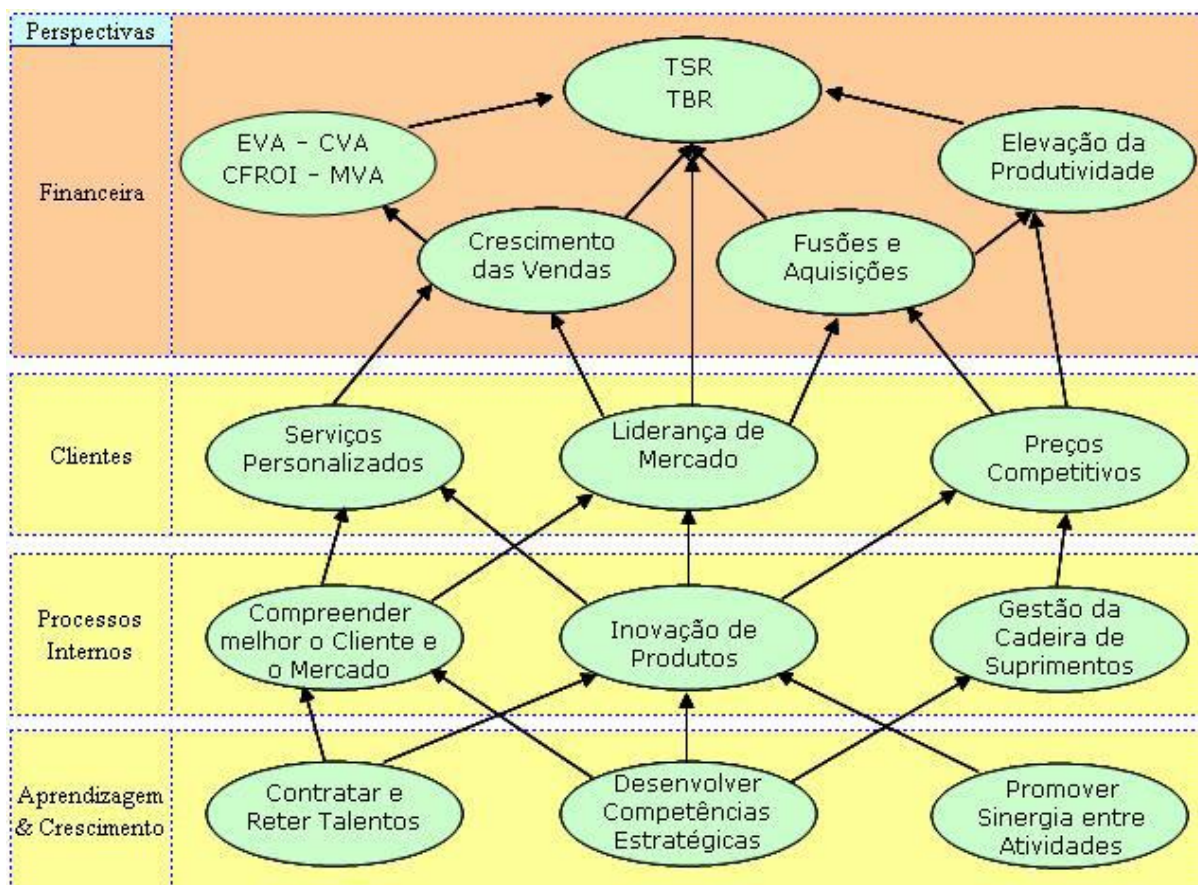


Figura 22 - O Mapa Estratégico com ênfase na Perspectiva Financeira.
Fonte: HERRERO FILHO (2005, p.97)

Um questionamento necessário sobre estes temas é se eles são suficientes, no scorecard, para as estratégias de Crescimento, Sustentação e Colheita?

Inicialmente pode-se afirmar que sim, até mesmo porque as unidades adotam uma estratégia de cada vez e correlaciona o tema que melhor traduz seu objetivo. Nada impede que ao migrar de um estágio para outro, a unidade de negócio repense a sua estratégia, esta ação é recomendada pelos idealizadores do Balanced Scorecard, Norton & Kaplan (1997):

o posicionamento das divisões numa categoria financeira não é imutável. Uma progressão normal, que poder se desenvolver por várias décadas, conduz a unidade da fase de crescimento à fase de sustentação, à fase de colheita e por fim, à fase de saída.

Para Damodaran (1997), “Todo ativo, seja financeiro ou real, tem valor. A chave para investir nesses ativos e gerenciá-los com sucesso não reside na compreensão do montante desse valor, mas nas fontes do valor”.

Empresas com valor de mercado alto, sem quase nenhum ativo permanente, como é o caso de algumas empresas que operam via internet (Econet), apresentam um valor de mercado altos e sucessivos prejuízos, nestes casos, o uso do valor das ações para a avaliação da empresa requer cuidados especiais.

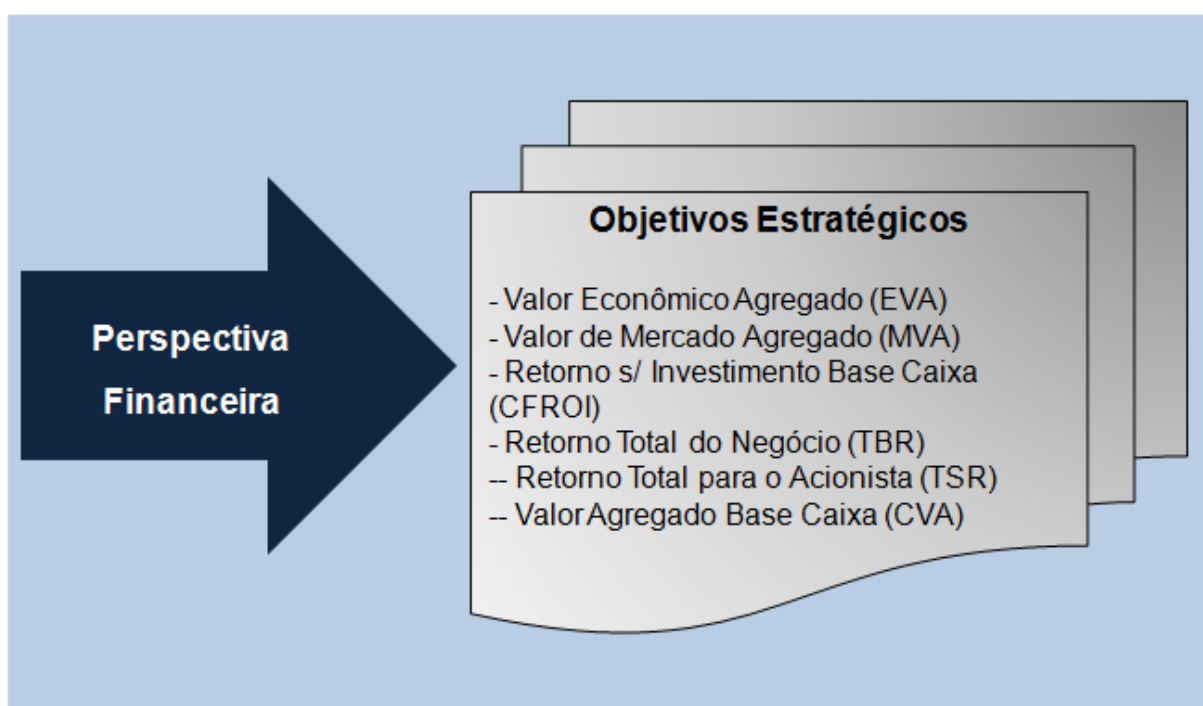


Figura 23 - Objetivos Estratégicos da Perspectiva Financeira.
Fonte: Adaptado de HERRERO FILHO (2005, p. 94).

HERRERO FILHO (2005), comenta como é na perspectiva financeira, que preferencialmente acontece a integração do *Balanced Scorecard* (BSC) e a Gestão Baseada em Valor (VBM); os objetivos estratégicos da organização devem estar alinhados aos direcionadores de valor.

9.2 TIPOS DE INDICADORES FINANCEIROS USADOS FREQUENTEMENTE

Acredita-se que o ABC - custeio baseado em atividades é a que mais se adequa as necessidades de informações, associado ao gerenciamento baseado no valor - VBM (*Value Based Management*), que permite a utilização do EVA (*Economic Value Added*) como indicador do valor econômico agregado. Os indicadores financeiros podem ser agrupados em várias classes:

- a) Indicadores de Liquidez;
- b) Indicadores de Rentabilidade;
- c) Indicadores de Estrutura ou Endividamento;
- d) Análise Dupont;
- e) Indicadores de Atividade;
- f) Indicadores Baseados no Mercado.

9.2.1 Indicadores de Liquidez

Estes indicadores têm por objetivo medir a capacidade que a empresa tem para honrar os seus compromissos financeiros no curto prazo, isto é, analisam em que medida a empresa está em condições de cumprir as obrigações de natureza financeira, tais como o pagamento das matérias-primas, dos salários, da energia, etc.

De acordo com Matarazzo (1998) índices são dados extraído da relação entre contas ou grupo de contas do balanço patrimonial, sobre os quais são aplicadas técnicas de análise, a fim de fornecer uma visão ampla da situação econômica e financeira das empresas, através destes podemos construir um quadro de avaliação das empresas.

Para Matarazzo (1998 p.153) “um índice é como uma vela acesa num quarto escuro”. Segundo este autor um índice por si só não fornece base suficiente para uma análise satisfatória mas serve de medida para diversos aspectos

econômico e financeiro das empresas, faz se necessário, porém, que mais informações sejam acrescentadas, o importante não é o cálculo de um grande número de índices, isso vai depender da profundidade de análise que se queira realizar, os índices extraídos dos balanços patrimoniais devem ser comparados a um índice padrão adotado para cada ramo da atividade específica, desta forma permite ao analista comparar o desempenho da empresa em relação ao mesmo segmento.

De acordo com Hermann JR (1980) a análise do capital pode ser destinado a verificar tanto sua potencialidade financeira quanto econômica, a primeira por ocasião do estudo da liquidez financeira é mais utilizada quando da finalidade de análise para fornecimento de créditos a segunda é utilizada principalmente para informações da própria administração que avalia a rentabilidade de seu capital, porém análise financeira e econômica se completam e para fornecerem dados mais amplo devem ser examinadas em conjunto.

Segundo Matarazzo (1998) O índice de liquidez é o termômetro que mede quão sólida é a base financeira da empresa, conseqüentemente a empresa com uma base sólida dispõe de condições muito favoráveis para honrar seus compromissos, porém não dá uma garantia de que o pagamento das dívidas ocorra no prazo acertado.

Observa-se que através do estudo analítico dos índices, pode-se avaliar a tendência patrimonial e financeira da organização, muito embora exista o risco do imprevisto, pode-se afirmar, com certa margem de segurança, qual a tendência que está sendo evidenciada.

O **índice de liquidez imediata = Passivo Circulante/Ativo Disponível** , revela a porcentagem das dívidas a curto prazo que tem possibilidade de serem liquidadas imediatamente com os recursos proveniente das disponibilidades.

Quanto ao **índice de liquidez seca = Passivo Circulante/Ativo Circulante – Estoque**, mostra a porcentagem de dívidas de curto prazo em condições de serem saldadas utilizando todo o disponível, com excessão do estoque e das despesas antecipadas, ou seja considera a disponibilidade em caixa e banco e valores a receber, dividida pelo passivo circulante.

O **índice de liquidez corrente = Passivo Circulante/Ativo Circulante** , compreende a divisão entre os valores alocados no ativo circulante pelos valores do passivo circulante, quanto maior este índice maior é a capacidade da empresa financiar suas necessidades de capital de giro.

É importante referir que a avaliação deste indicador deve ter em conta eventuais especificidades de uma determinada empresa ou setor. Por outro lado, é importante proceder a uma análise dinâmica deste indicador, ou seja, proceder à sua comparação e avaliação da evolução ao longo do tempo, na medida em que eventuais variações podem indiciar a ocorrência de algum desequilíbrio ao nível da gestão operacional da empresa a que se refere.

9.2.2 Indicadores de Rentabilidade

Rentab. das Vendas (ou margem das vendas) = Resultados Líquidos/Vendas + Prest Serviços

Analisa a relação entre os resultados e as vendas. Indica-nos a margem total das vendas após os efeitos produtivos (exploração), financeiro e fiscal.

Rentab. da Produção = Resultado Líquido/Produção

Exprime a geração de fundos que a produção proporciona após remunerar os diferentes fatores produtivos e pagar os impostos que incidem sobre o rendimento das sociedades. É mais usual nas empresas industriais.

9.2.3 Rentabilidade do Ativo

Exprime a rentabilidade do ativo da empresa. É útil quando se quer analisar a rentabilidade de forma separada das decisões financeiras. A maioria das empresas está interessada que com um mínimo de ativos seja gerado o maior

resultado possível. É o chamado *Earning Power*. Este indicador além de ser útil ao cálculo da rentabilidade, é importante para a definição da estrutura de capitais ou do endividamento das empresas, permitindo aferir se um aumento de endividamento potencia ou amortece a rentabilidade dos capitais próprios de uma empresa.

$$\text{Rentab. dos Cap Próprios} = \text{Resultado Líquido} / \text{Capitais Próprios}$$

É o chamado ROE ou *return on equity*. É um indicador de grande utilidade para conhecer a rentabilidade das aplicações. Em muitas empresas, a adoção de um valor alvo a atingir para este indicador afigura-se muitas vezes como um dos objetivos de gestão da empresa.

9.2.4 Análise Dupont

A análise Dupont é uma técnica que procura analisar a evolução da rentabilidade dos capitais próprios através da decomposição desta em vários fatores explicativos. Estes incluem indicadores de rentabilidade, de atividade e de autonomia financeira.

9.2.5 Custeio Baseado em Atividades

Custeio baseado em atividades ou custeio ABC (*Activity Based Costing*) é um método de custeio que está baseado nas atividades que a empresa efetua no processo de fabricação de seus produtos. Esta é uma metodologia desenvolvida pelos professores americanos Robert Kaplan e Robin Cooper em meados da década de 1980 (Harvard). Historicamente na década de 1920 se consolidou o Custeio Tradicional, o produto simbolizava o capitalismo, e a grande maioria das organizações se baseavam na produção em massa de produtos pouco diversificados, utilizando-se mão-de-obra intensiva. Os custos diretos (ligados diretamente a produção) eram fortemente preponderantes na composição dos

custos, o Custo Tradicional foi adotado quase universalmente, talvez pela facilidade ou pelo comodismo da época. Porém com as mudanças em duas variáveis fundamentais como o aumento da participação dos custos indiretos na composição dos custos totais e o aumento da diversificação dos produtos e processos; fez com que resultasse na obsolescência do Custeio Tradicional para fins gerenciais e no surgimento de técnicas inovadoras como o Custeio ABC.

O Custeio ABC, possibilita um cálculo mais acurado do custo dos produtos individuais. Sua principal vantagem é o fato que pode ser usado como uma ferramenta gerencial que estimula e suporta a melhoria contínua dos processos, da qualidade, dos parâmetros de desempenho da empresa e das próprias pessoas, pois focaliza os possíveis problemas ou oportunidades de melhora. Sua mais séria restrição é a dificuldade imposta à sua implantação pela carência e pelo custo das informações necessárias para o ABC. O sistema de custeio baseado em atividades (*ABC - Activity Based Costing*) procura, igualmente, amenizar as distorções provocadas pelo uso do rateio.

Martins (2003, p. 87), informa que o Custeio Baseado em Atividades "é uma metodologia de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos". Este sistema tem como fundamento básico a busca do princípio da causa, ou seja, procura identificar de forma clara, por meio de rastreamento, o agente causador do custo, para lhe imputar o valor.

A importância que se dá à utilização do sistema de custeio ABC é em virtude do mesmo não ser apenas um sistema que dá valor aos estoques, mas também proporciona informações gerenciais que auxiliam os tomadores de decisão, como por exemplo, os custos das atividades, que proporcionam aos gestores atribuírem responsabilidades. Um diferencial do sistema de custeio ABC, é que a sua utilização, por exigir controles pormenorizados, proporciona o acompanhamento e correções devidas nos processos internos da empresa, ao mesmo tempo em que possibilita a implantação e/ou aperfeiçoamento dos controles internos da entidade.

O sistema de custeio designado por ABC possibilita a introdução de um modelo de gestão baseado nas atividades desenvolvidas pela empresa que são, de fato, a sua razão de ser.

O sistema de gestão baseado nas actividades - *Activity Based Management* (ABM) é uma ferramenta de gestão que atua no aperfeiçoamento dos processos.

- a) Foca a sua atenção nas actividades e não nos recursos;
- b) Não pensa no ano anterior mas sim no próximo, sem atender ao anterior;
- c) Tem que se acrescentar valor em qualquer tipo de ação ou atividade;
- d) A melhoria contínua não se faz no gabinete, ao nível hierárquico superior e por análise histórica, tem que envolver toda a gente e em cada momento.

Segundo Player,

a ABM é uma vasta disciplina que focaliza a administração das actividades como forma de maximizar o valor recebido pelo cliente e o lucro alcançado através dessa adição de valor. Tem o sistema de custeio baseado em actividades (ABC) como principal fonte de informação.

Quanto à relação entre o ABM e o ABC, afirma-se que:

foram feitos um para o outro. O ABC fornece a informação necessária para gerir as actividades e aperfeiçoar o negócio. A ABM usa essa informação em várias análises projetadas para permitir esse aperfeiçoamento (Turner).

9.2.6 EVA - Economic Value Added

O indicador do quanto foi agregado de riqueza é mensurado pelo EVA - *Economic Value Added*. Segundo EHRBAR (1999),

é muito mais do que uma simples medida de desempenho, é a estrutura para um sistema completo de gerência financeira e remuneração variável que pode orientar cada decisão tomada por um empresa.

O conceito do EVA foi desenvolvido por Joel Stern e Bernnett G. Stewart, durante a década de 80, ambos da empresa de consultoria Stern & Stewart, que tem como base de divulgação o livro “The Quest of Value”.

Concebemos o EVA como uma medida do lucro residual, o resultado líquido, o verdadeiro lucro da empresa; e a VBM (*Value Based Management*), como sistema de gestão que orienta decisões e se baseia no valor agregado, que faz uso do indicador EVA para tornar tangível os resultados obtidos com as ações

implementadas. O EVA é um índice financeiro não um sistema de gestão, o que muda a forma de gestão da empresa é a VBM (*Value Based Management*), o EVA apenas revela o resultado desta gestão.

As empresas que traduzem estratégias em sistemas de mensuração têm mais probabilidade de executá-las, pois conseguem transmitir objetivos e metas a todos os executivos e funcionários. Assim um BSC ideal é aquele que transmite a estratégia de um conjunto integrado de medidas financeiras e não-financeiras.

Se uma empresa utilizar para a perspectiva financeira do BSC a medida do Valor Econômico Agregado (EVA), que é uma medida de geração de valor, estará focalizando a criação de valor para o acionista.

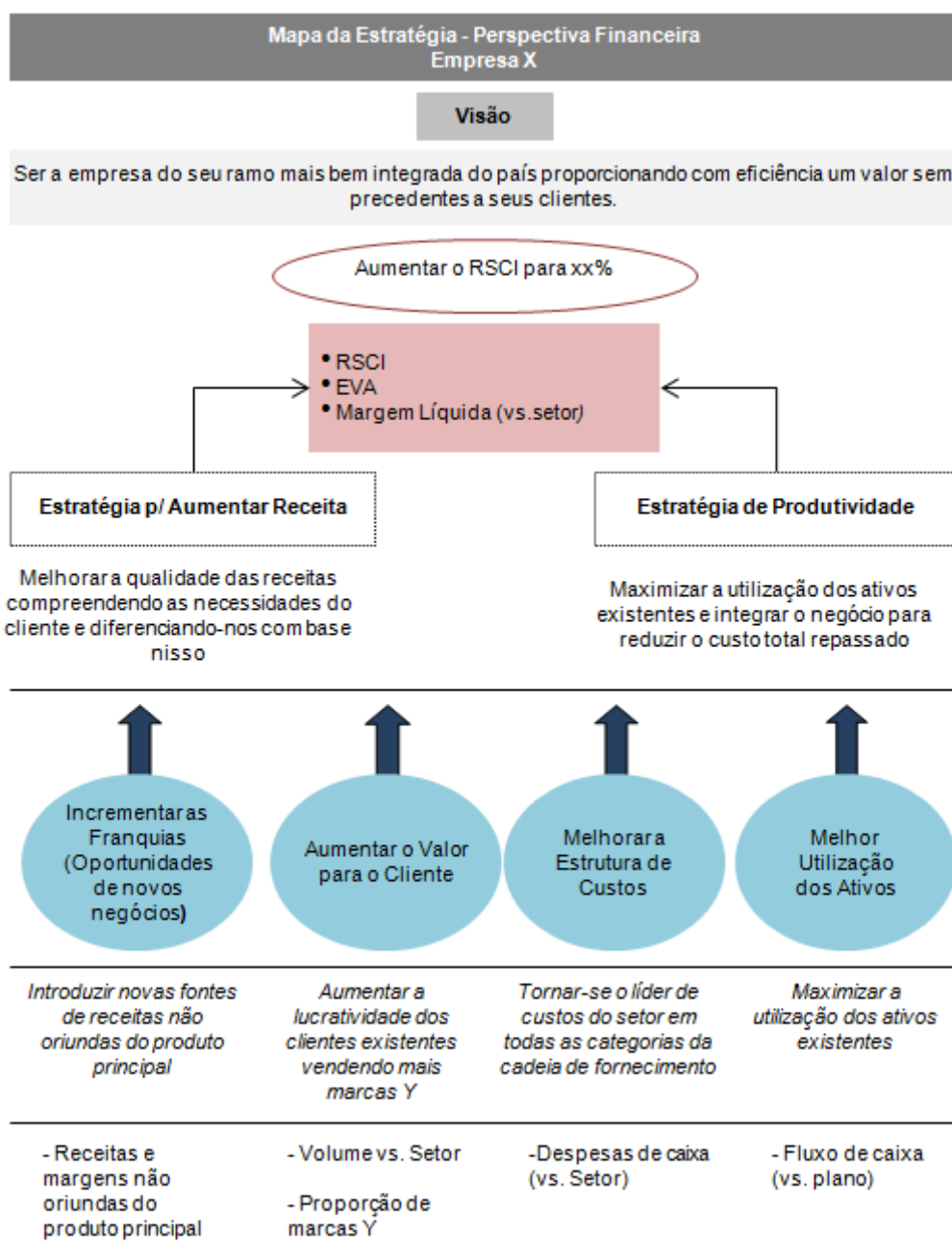


Figura 24 - Mapa da estratégia da Empresa X - Perspectiva financeira.
Fonte: Adaptado de KAPLAN (1999).

O EVA apesar de ser uma medida interna valorizada por diversos autores pela sua simplicidade e operacionalidade, apresenta limitações, uma forte limitação em se tratando do ambiente scorecard é o fato de ser um indicador de curto prazo, não considera os fluxos futuros - se em um determinado período à empresa não agregou valor não implica necessariamente que no futuro isto não possa acontecer.

Visando suprir esta limitação sugere-se que aliado ao EVA à empresa faça uso de um indicador externo de longo prazo.

O cálculo do EVA exige o conhecimento do custo total de capital da empresa (WACC - *Weithted Average Cost of Capital* - custo médio ponderado de capital), o qual é determinado pelo custo de cada fonte de financiamento (própria e de terceiros) ponderado pela participação do respectivo capital no total do investimento realizado (fixo e de giro).

Representa, em essência, o custo de oportunidade aplicado por credores e acionistas como forma de compensar o risco assumido no negócio.

(+) Lucro Operacional (líquido do imposto renda)

(--) Custo total de capital (WACC x investimento)

(=) Valor Econômico Agregado (EVA)

O custo médio ponderado de capital (WACC - *Wighted Average Cost of Capital*) é a taxa de desconto utilizada, correspondendo a média ponderada entre os custos do capital de terceiros e o custo do capital próprio.

9.2.7 EBITDA

Um indicador financeiro bastante utilizado pelas empresas de capital aberto e pelos analistas de mercado é o chamado EBITDA.

Também conhecido como Lajida, cujo conceito ainda não é claro para muitas pessoas. A sigla corresponde a *Earning Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*, ou seja, Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização.

O EBITDA representa a geração operacional de caixa da companhia, ou seja, o quanto a empresa gera de recursos apenas através de suas atividades operacionais, sem levar em consideração os efeitos financeiros e de impostos. Por isso, alguns profissionais chamam o EBITDA de fluxo de caixa operacional. Difere do EBIT, conhecido como o lucro na atividade, no que se refere à depreciação e amortização.

9.2.7.1 A importância do EBITDA

A utilização do EBITDA ganhou importância porque analisar apenas o resultado final da empresa (lucro ou prejuízo) muitas vezes não ilustra bem o potencial de desempenho em um dado período, já que muitas vezes os dados finais são influenciados por fatores difíceis de serem mensurados. Popularizada nos EUA dos anos 70, a análise através do EBITDA é muito comum também por analistas brasileiros, especialmente aqueles voltados para o mercado de ações.

Segundo especialistas, o indicador pode ser utilizado na análise da origem dos resultados das empresas e, por eliminar os efeitos dos financiamentos e decisões contábeis, é capaz de medir com mais precisão a produtividade e a eficiência do negócio. E isso é essencial na hora de investir, especialmente se levado em conta o longo prazo.

É muito comum notar o termo margem EBITDA sendo usado no mercado. Desta forma, o percentual pode ser usado para comparar as empresas quanto à eficiência dentro de um segmento. Mais interessante, a variação do indicador de um ano em relação a outro mostra aos investidores se uma empresa conseguiu ser mais eficiente ou aumentar sua produtividade.

Por retratar o "operacional da empresa", o EBITDA é utilizado como aferidor de desempenho na geração de recursos próprios decorrentes da atividade fim do negócio. Por isso desconsidera em seus cálculos toda e qualquer receita ou despesa não decorrente da operação principal da empresa.

Igualmente importante, ao desconsiderar os resultados financeiros, o EBITDA elimina, por exemplo, toda e qualquer dificuldade gerada em função de uma eventual desvalorização de moeda. As receitas oriundas de aplicações financeiras, assim como as despesas provenientes do aporte de recursos junto a terceiros não se vinculam ao objetivo principal do negócio, justificando, desta forma, a sua não inclusão no cálculo.

Serve de base para avaliação de empresas, uma vez que evidencia a viabilidade dos negócios (termômetro de eficiência e produtividade). O EBITDA é a variável mestra em avaliações de empresa uma vez que reflete o puro desempenho do empreendimento no segmento econômico. Existe uma tendência por parte dos analistas em recomendar negócios com empresas que apresentam EBITDA positivo, afinal quanto maior a geração de recursos via operações da empresa, mais atrativo é o negócio, especialmente quando comparamos o indicador absoluto com o volume de investimentos operacionais.

A dificuldade para a escolha dos indicadores na perspectiva financeira reside na necessidade de se rever constantemente se os indicadores utilizados estão demonstrando que as escolhas estratégicas implementadas estão contribuindo para a elevação do valor de mercado da organização para a geração de valor econômico e propiciando aumento da riqueza dos acionistas. Os objetivos estratégicos da organização devem estar alinhados aos direcionadores de valor.

10 CONCLUSÃO

Os indicadores financeiros do *Balance Scorecard* traduzem em termos tangíveis as conquistas da empresa se estiverem de acordo com a estratégia da organização. A dificuldade para a escolha dos indicadores na perspectiva financeira reside na necessidade de se rever constantemente se os indicadores utilizados estão demonstrando que as escolhas estratégicas implementadas estão contribuindo para o aumento da riqueza dos acionistas conforme os temas estratégicos que norteiam a perspectiva econômica:

- e) Crescimento e mix de receita;
- f) Redução de custos/melhoria de produtividade e
- g) Utilização dos ativos/ estratégia de investimento.

Os objetivos estratégicos da organização devem estar alinhados aos direcionadores de valor, auferindo um maior grau de confiabilidade nas informações nesta fase a observação de qual estágio a entidade se encontra (colheita, crescimento ou sustentação), é primordial para definir os objetivos estratégicos das quatro perspectivas de valor que devem derivar da missão e da visão da organização, para então definir a quantidade e o tipo de índices que serão utilizados.

Finalmente é importante lembrar que neste momento busca-se preencher as lacunas com explicações econômicas, mas outras perspectivas, tais como: do cliente, do processo interno, aprendizado e crescimento etc devem ser visualizadas em conjunto para uma compreensão da real situação como um todo e da contribuição da perspectiva “financeira” para gestão econômica.

Os indicadores descrevem um processo específico e são particulares a esses processos, e por isso não há um conjunto de indicadores globais adaptáveis a qualquer realidade.

REFERÊNCIAS

ALVES, Zenilda; ARANHA, José A Moura. **Análise financeira**: um estudo comparativo da análise dos indicadores de liquidez com a análise dinâmica do capital de giro (modelo fleuriet).

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços**, Um Enfoque Econômico Financeiro. São Paulo: Atlas, 2000.

AUTOZINE. Disponível em: <<http://autozine.com.br/fotos>>. Acesso em out/2010.

BEUREN, Ilse Maria; MOURA, Verônica M. O papel da controladoria como suporte ao processo de gestão empresarial. **Revista Brasileira de Contabilidade**, v. 21, n 126.

CAMPOS, José Antonio. **Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Ed. Aquariana, 1998.

CATELLI, Armando. (Coordenador). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica- GECON. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

DAMODARAN, Aswath. **Investment Valuation - Tools and techniques for determining the value of any asset**. Tradução de Bazán Tecnologia lingüística. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 1997.

EHRBAR AI. **EVA**: valor econômico agregado: a verdadeira chave para a criação de riqueza. Tradução de Bazán Tecnologia Lingüística. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 1999.

FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo; BLANC, Georges. **O Modelo Fleuriet A Dinâmica Financeira das Empresas**. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

HENDRIKSEN, Élson S; BREDA, Michael F. Van. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

HERRERO FILHO, Emílio. **BSC e a Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

HERRERO FILHO. **XIII SIMPEP - Bauru**. SP: 2005, p. 94.

HERRMANN JR., Frederico. **Análise de Balanços para a Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1980.

IUDICIBUS, Sergio de. **Análise de Balanço, Análise da Liquidez e do Endividamento Análise do Giro, Rentabilidade e Alavancagem Financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.

KAPLAN, Robert., S. & NORTON, David, P. **A Estratégia em Ação - Balanced Scorecard**. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to work. **Harvard Business Review**; Sept-Oct 1993 pg 134-147.

LEMOS; Antônio Carlos Freitas Vale de. Adaptado de AAKER. **Pesquisa quantitativa - Política dos Negócios e Economia de Empresas**. 2001.

MAGALHÃES, Ivan L. R. G.; PINHEIRO, Walfrido Mathias Brito. **O que é SAS (Strategic Activity System)**. Disponível em: <[http:// www.janelanaweb.com](http://www.janelanaweb.com)>. Acesso em: jun 2010.

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanço, Abordagem Básica e Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1998.

MIRSHAWKA, Vitor. **Pesquisa Operacional**. São Paulo: Ed. Nobel, 1980.

MONTEIRO, Manuel José Ferreira. **Mestrado em Análise de Dados e Sistemas de Apoio à Decisão Faculdade de Economia Universidade de Porto**. Portugal: Universidade de Porto, outubro/2010.

PAMPLONA, Edson de Oliveira. **Integração entre os sistemas de custeio baseado em atividades (ABC) e custo da qualidade**. Itajubá: Escola Federal de Engenharia de Itajubá, 2000.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. Campus, 2005.

SILVA, César A. T., Administração do Capital de Giro, São Paulo, Atlas, 1997.

SILVA , Daniel S et al. **Manual de Procedimentos Contábeis para Micro e Pequenas Empresas**. Brasília: Sebrae, 1998.

SILVA, J. P. **Análise Financeira das Empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

VICECONTI, Paulo E. V.; NEVES, Silvério das. **Contabilidade Avançada e Análise das Demonstrações Financeiras**. São Paulo: Frase, 2001.

WAYNE, Eckerson. **Performance Dashboards**: medição, monitorização e gestão do seu negócio. Disponível em: <<http://tdwi.org/blogs/wayne-eckerson/list/waynes-blog.aspx>>. Acesso em: out. 2010.

Wikipédia. Disponível em: <[http:// wikipedia.org](http://wikipedia.org)>. Acesso em: 22 nov. 2010.