

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

**Construção de Indicadores para Avaliação  
de Desempenho Empresarial**

**Marco Antônio dos Santos Martins**

**Porto Alegre**

**2004**

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

**Construção de Indicadores para Avaliação  
de Desempenho Empresarial**

**Marco Antônio dos Santos Martins**

**Orientador: Prof. Dr. Paulo Schmidt**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Economia com ênfase em Controladoria – Modalidade Profissionalizante.**

**Porto Alegre**

**2004**

## **DEDICATÓRIA**

À minha esposa Rita Rosane, companheira de todas as horas, e ao meu filho Eduardo, luz do meu caminho.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha esposa Rita Rosane e ao meu filho Eduardo por todo amor, carinho e compreensão recebidos.

Ao Professor Doutor Paulo Schmidt, meu orientador, pelas sugestões feitas que foram fundamentais para a efetivação desse trabalho.

Aos colegas de Diretoria da Geral Asset Management Ltda., bem como à equipe de funcionários que disponibilizaram as informações necessárias para a elaboração da presente dissertação.

Aos amigos da Fundação CEEE de Seguridade Social que muito me apoiaram para a consecução desse trabalho.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>ASPECTOS GERAIS .....</b>	<b>12</b>
<b>CONTEXTUALIZAÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>1 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>21</b>
<b>1.1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>21</b>
<b>1.2 OBJETIVOS.....</b>	<b>22</b>
<b>1.2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>22</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>22</b>
<b>1.3 MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>22</b>
<b>1.4 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO .....</b>	<b>23</b>
<b>1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....</b>	<b>24</b>
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2 PROCESSO DE GESTÃO .....</b>	<b>29</b>
<b>2.3 GESTÃO ORIENTADA POR INDICADORES DE DESEMPENHO .....</b>	<b>31</b>
<b>2.3.1 Importância da Medição de Desempenho.....</b>	<b>31</b>
<b>2.3.2 Dimensões da Medição de Desempenho .....</b>	<b>35</b>
<b>2.3.3 Indicadores de Desempenho .....</b>	<b>38</b>
<b>2.3.4 Características dos Indicadores de Desempenho .....</b>	<b>41</b>
<b>2.3.5 Tipos de Indicadores .....</b>	<b>45</b>
<b>2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....</b>	<b>47</b>
<b>2.4.1 Conceitos Básicos do Planejamento.....</b>	<b>49</b>
<b>2.4.2 O Processo de Planejamento Estratégico .....</b>	<b>53</b>
<b>2.5 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....</b>	<b>58</b>

<b>2.5.1 EVA® – Economic Value Added.....</b>	<b>60</b>
2.5.1.1 Considerações Gerais .....	60
2.5.1.2 Conceito de EVA®.....	64
2.5.1.3 Conceito de MVA.....	67
2.5.1.4 Calculando o EVA®.....	72
2.5.1.5 Calculando o MVA.....	75
2.5.1.6 Vantagens do EVA®.....	76
2.5.1.7 Desvantagens .....	78
2.5.1.8 Como determinar o custo médio do capital.....	79
2.5.1.9 Capital de terceiros (CT).....	80
2.5.1.10 Capital próprio (CP) .....	82
2.5.1.11 Calculando o WACC - Custo Médio Ponderado de Capital .....	86
2.5.1.12 Caso Prático de cálculo do EVA®.....	89
<b>2.5.2 MODELO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> - BSC .....</b>	<b>91</b>
2.5.2.1 HISTÓRICO .....	92
2.5.2.2 PERSPECTIVAS DO <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	101
2.5.2.2.1 Perspectiva Financeira .....	102
2.5.2.2.2 Perspectiva dos Clientes.....	106
2.5.2.2.3 Perspectiva dos Processos Internos da Empresa .....	109
2.5.2.2.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.....	111
2.5.2.3 DESCRIÇÃO DOS MÉTODOS DE ELABORAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	112
2.5.2.3.1 Considerações Gerais .....	113
2.5.2.3.2 PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	116
<b>2.5.3 MODELO DE MELHORIA DA PERFORMANCE DE SINK E TUTTLE .....</b>	<b>128</b>
<b>2.5.4 MODELO <i>QUANTUM</i> DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DE HRONEC.....</b>	<b>135</b>
<b>2.5.5 MODELO DOS TRÊS NÍVEIS DO DESEMPENHO DE RUMMLER E BRACHE .....</b>	<b>146</b>
<b>2.5.6 CAPITAL INTELECTUAL .....</b>	<b>157</b>
<b>2.5.6 O MODELO DA TEORIA DAS RESTRIÇÕES DE GOLDRAT (TOC) .....</b>	<b>171</b>
<b>2.5.7 MODELO TQM (GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL) .....</b>	<b>174</b>
<b>3 PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO <i>BALANCED SCORECARD</i> PARA UMA EMPRESA DE GESTÃO DE RECURSOS DE TERCEIROS.....</b>	<b>178</b>
3.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS .....	178
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	180
3.3 ESCOLHA DO MODELO E METODOLOGIA DE CONSTRUÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	183
3.4 CONSTRUÇÃO DO PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	185
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>196</b>

<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>199</b>
---	------------

## LISTA DE QUADROS

- Quadro 1 Atividades propostas por Kaplan e Norton (1997) para a construção do Balanced Scorecard.....130**
- Quadro 2 Atividades propostas por Olve, Roy e Wetter (2001) para a construção do Balanced Scorecard.....131**
- Quadro 3 Síntese de proposição de indicadores para a construção do Balanced Scorecard da Geral Asset Management Ltda. – Perspectiva:  
Finanças.....193**
- Quadro 4 Síntese de proposição de indicadores para a construção do Balanced Scorecard da Geral Asset Ltda. – Perspectiva:  
Clientes.....194**
- Quadro 5 Síntese de proposição de indicadores para a construção do Balanced Scorecard da Geral Asset Management Ltda. – Perspectiva: Processos Internos.....194**
- Quadro 6 Síntese de proposição de indicadores para a construção do Balanced Scorecard da Geral Asset Management Ltda. – Perspectiva:Aprendizagem e Crescimento.....195**



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	<b>Seqüência de desenvolvimento de um indicador.....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 2</b>	<b>Estratégias deliberadas e emergentes.....</b>	<b>52</b>
<b>Figura 3</b>	<b>O Balanced Scorecard como um sistema de gestão estratégica.....</b>	<b>97</b>
<b>Figura 4</b>	<b>Estrutura do Balanced Scorecard.....</b>	<b>99</b>
<b>Figura 5</b>	<b>O modelo de criação de valor: organizações do setor privado.....</b>	<b>101</b>
<b>Figura 6</b>	<b>O modelo de criação de valor: organizações do setor público e entidades sem fins lucrativos.....</b>	<b>103</b>
<b>Figura 7</b>	<b>O Balanced Scorecard é uma etapa de um processo contínuo, que descreve o que é e como se cria valor.....</b>	<b>104</b>
<b>Figura 8</b>	<b>Seqüência de elaboração nos modelos analisados.....</b>	<b>118</b>
<b>Figura 9</b>	<b>Visão abrangente do sucesso.....</b>	<b>120</b>
<b>Figura 10</b>	<b>Desempenho do sistema organizacional.....</b>	<b>132</b>
<b>Figura 11</b>	<b>Conjunto de indicadores da qualidade.....</b>	<b>136</b>
<b>Figura 12</b>	<b>Visão geral do modelo de Sink e Tuttle.....</b>	<b>137</b>
<b>Figura 13</b>	<b>Família de medidas do desempenho Quantum.....</b>	<b>141</b>
<b>Figura 14</b>	<b>Matriz Quantum.....</b>	<b>142</b>
<b>Figura 15</b>	<b>Modelo Quantum.....</b>	<b>143</b>
<b>Figura 16</b>	<b>Medindo os três níveis do desempenho no sistema da organização..</b>	<b>150</b>
<b>Figura 17</b>	<b>As nove variáveis do desempenho.....</b>	<b>151</b>
<b>Figura 18</b>	<b>As nove variáveis do desempenho (como perguntas).....</b>	<b>153</b>
<b>Figura 19</b>	<b>Sistema de gerenciamento dos três níveis do desempenho.....</b>	<b>159</b>
<b>Figura 20</b>	<b>Desdobramento capital intelectual.....</b>	<b>166</b>
<b>Figura 21</b>	<b>Business Navigator da Skandia.....</b>	<b>168</b>
<b>Figura 22</b>	<b>Plataforma de valor do capital intelectual.....</b>	<b>174</b>

<b>Figura 23</b>	<b>Medições operacionais e resultados.....</b>	<b>176</b>
<b>Figura 24</b>	<b>Relacionamento causa-efeito.....</b>	<b>178</b>
<b>Figura 25</b>	<b>Organograma da Geral Asset Management Ltda.....</b>	<b>186</b>

## RESUMO

O contexto empresarial atual é ditado pela busca de diferenciais competitivos capazes de agregar valor às organizações e a seus proprietários de forma consistente ao longo do tempo, fidelizando clientes, conquistando novos mercados com uma equipe de colaboradores talentosos, bem preparados e permanentemente motivados. A velocidade com que os conhecimentos são disseminados ao redor do mundo torna difícil a sustentabilidade de tais diferenciais por muito tempo. Neste ambiente dinâmico, a adoção de um sistema de acompanhamento de desempenho que considere a competitividade de mercado e as estratégias estabelecidas pela empresa, associando missão, estratégia, objetivos, metas e processos da empresa com a satisfação dos clientes, torna-se um fator decisivo para a gestão eficiente e eficaz da organização, garantindo o crescimento e a sua sobrevivência no longo prazo. Por outro lado, uma comunicação deficiente dos objetivos estratégicos, a falta de uma definição clara de critérios quantitativos e qualitativos para o estabelecimento de ações em nível operacional e a ausência de um sistema capaz de acompanhar a implementação das estratégias pode ser consideradas como as principais causas da geração de resultados insatisfatórios quando comparados com os objetivos propostos. O presente trabalho se propõe a desenvolver uma revisão bibliográfica sobre os principais métodos de avaliação de desempenho empresarial com a apresentação de uma proposta de implantação de um sistema de avaliação de desempenho baseado no Balanced Scorecard para uma empresa de gestão de recursos de terceiros, visando gerar um referencial para a implantação de um sistema de mensuração de desempenho com os indicadores alinhados aos objetivos estratégicos.

Palavras-chave: avaliação de desempenho – empresas de gestão de recursos de terceiros – balanced scorecard.

## **ABSTRACT**

The current business context is dictated by the search of differential competitive capable to join value to the organizations and their proprietors in a solid way along the time, faithfully customers, conquering new markets with a team of collaborators talented, very prepared and permanently motivated. The speed with that the knowledge are disseminated around of the world turns difficult the sustainability of such a differential ones for a long time. In this it adapts dynamic, the adoption of a system of acting attendance that considers the market competitiveness and the established strategies for the company, associating mission, strategy, objectives, goals and processes of the company with the customers' satisfaction, he/she becomes a decisive factor for the efficient and effective administration of the organization, guaranteeing the growth and his survival in the long period. On the other hand, a deficient communication of the strategic objectives, the lack of a clear definition of quantitative and qualitative criteria for the establishment of actions in operational level and the absence of a system capable to accompany the implementation of the strategies can be considered as the main causes of the generation of unsatisfactory results when compared with the proposed objectives. The present work if it proposes to develop a bibliographical revision on the main methods of evaluation of business acting with the presentation of a proposal of implantation of a system of acting evaluation based on Balanced Scorecard for a company of administration of resources of third, seeking to generate a reference for the implantation of a system of acting performance with the aligned indicators to the strategic objectives.

Word-key: performance mesure - companies of asset management - balanced scorecard.

## **INTRODUÇÃO**

### **ASPECTOS GERAIS**

A tarefa de estruturar um conjunto de indicadores de avaliação é, por si só, uma tarefa complexa, independentemente da área em que se pretende trabalhar, pois avaliar, em última análise, significa atribuir valor em sentido qualitativo ou mesmo quantitativo.

O ato de medir obedece a um processo lógico, que se inicia com a necessidade de medir, passa pela escolha do indicador, pelo estabelecimento de padrões de comparação, pela comparação dos resultados obtidos com os respectivos padrões, pelas conclusões e chega, finalmente, na etapa de tomada de decisão.

A primeira etapa de um processo de medição de desempenho nasce com a necessidade de medir, ou seja, o tomador de decisão precisa buscar um instrumento para tornar o seu processo de decisão menos aleatório e mais científico, ou seja, o estabelecimento de um sistema de medição deve se constituir numa ferramenta para apoiar o tomador de decisão.

A etapa seguinte reside em estruturar um conjunto de indicadores capaz de responder adequadamente às necessidades do tomador de decisão. Neste ponto é muito importante que os indicadores estejam bem alinhados com o que se quer medir. Embora pareça um exemplo exagerado, não se pode tentar medir o nível de colesterol pedindo que o paciente faça um teste de gravidez. Ou, ainda, não se pode tentar medir o nível de gastos de uma determinada máquina usando como único indicador os gastos com energia elétrica, desprezando os gastos com

manutenção e reparos, isto é, para escolher o indicador correto é preciso saber precisamente o que se quer medir.

Após saber o que se quer medir e como será processada a medição, é importante estabelecer os padrões de comparação, ou seja, é preciso padronizar o sistema de medida, permitindo o estabelecimento de conceitos. Neste momento é imperativo comparar os resultados obtidos com padrões que efetivamente possam ser comparáveis. Exemplificando, se o desejo é comparar o nível de consumo de combustível dos automóveis com até 1.000 cilindradas, há que se estabelecer os padrões tomando-se por base os automóveis com esta motorização. É inadequado comparar o consumo de um automóvel de 1.000 cilindradas com uma base dados formada por automóveis de 2.000 cilindradas. Ainda, não se pode calcular o indicador em quilômetros por litro e comparar com um padrão que expressa os seus resultados em milhas por galão.

As etapas de extrair conclusões e de tomada de decisão são o fecho do processo. Todavia, a acurácia dos resultados destas etapas está diretamente vinculada ao correto estabelecimento das demais etapas.

Quando esse processo de estabelecimento de indicadores de avaliação de desempenho é transposto para a atividade empresarial, o grau de complexidade tende a se elevar mais ainda, na medida em que a empresa é um organismo dinâmico e multifuncional, repleto de complexas relações humanas com diversas *interfaces* com o ambiente externo, principalmente nos dias atuais, onde se vive em um ambiente globalizado altamente instável e de intensa concorrência.

Miranda e Silva (2002) acrescentam que essa complexidade chega a tal nível que muitas vezes a simples observação da medição não é suficiente para saber se o desempenho da empresa foi ou não satisfatório. Os autores ilustram com o exemplo de duas empresas diferentes de um mesmo setor, onde em uma se comemora o prejuízo alcançado e na outra se lamenta do lucro obtido. Essa aparente incoerência pode ser explicada se houver uma contextualização dos resultados obtidos. Destacam, ainda, que a comemoração do prejuízo da primeira empresa é justificada pelo fato do resultado auferido ter sido bem menor do que estava sendo esperado, pois a empresa está numa fase de maturação de

investimentos. Já no segundo caso, a explicação se dá em função do lucro estar situado em patamares bastante inferiores às metas estabelecidas.

Embora a situação supracitada seja apenas uma dentre as tantas que se poderia exemplificar no dia-a-dia empresarial, a mensuração contínua do desempenho empresarial tende a ser quase que indispensável para garantir a sobrevivência das organizações a médio e longo prazo, pois parafraseando os especialistas em medição de desempenho: “ se você não pode medir, então não pode controlar e gerenciar”.

O assunto de medição de desempenho não é exatamente uma novidade no meio empresarial, pois, de acordo com Miranda e Silva (2002) sempre existiu a preocupação pela medição do desempenho empresarial. Todavia, a pressão competitiva dos dias atuais tem pressionado as empresas para buscar sofisticar os seus sistemas de medição de desempenho. Esta sofisticação tem caminhado na direção de associar aos mecanismos tradicionais de mensuração de desempenho, indicadores que possam interligar os resultados financeiros com satisfação de clientes, motivação de empregados, fidelização de clientes e outras medidas não financeiras.

No entanto, todos os métodos de avaliação de desempenho empresarial estão alicerçados no pressuposto básico de que as empresas atuam em ambiente de recursos escassos e de alta competitividade, onde há enormes dificuldades em manter diferenciais competitivos por muito tempo, estando a sobrevivência de médio e longo prazo associada à capacidade gerencial de maximizar o retorno do capital aplicado.

O presente trabalho irá apresentar uma proposta de construção de indicadores de desempenho para uma empresa de gestão de recursos de terceiros, apoiada numa revisão bibliográfica que abordará aspectos importantes da medição de desempenho no que diz respeito a: Por que medir? O que medir? Como medir?

## **CONTEXTUALIZAÇÃO**

A identificação e a estruturação de modelos de avaliação de desempenho podem ser consideradas um problema clássico na área de gestão empresarial, tendo sido abordadas de diversas formas ao longo do tempo. Numa recapitulação histórica pode se observar que o sentido desta avaliação foi mudando em vários períodos da história.

Ensslin, Montibeller e Noronha (2001) destacam que até os anos 50, o sentido mais aceito de avaliação de desempenho esteve determinado por critérios puramente econômicos e racionalistas, onde o contexto organizacional esteve caracterizado pela certeza, estabilidade e a previsibilidade. Nesta época, o desempenho empresarial estava ligado essencialmente à capacidade da organização em maximizar lucros sem se preocupar com qualquer outro critério.

Porter (1986), por sua vez, relata que entre os anos 60 e 70, um contexto de incerteza, instabilidade e imprevisibilidade pressionaram as organizações a rever os métodos de avaliação de gestão que vinham sendo utilizados até então. O foco das organizações foi ligeiramente ampliado, com a inclusão de assuntos como inovação tecnológica e questões estratégicas ao foco central de maximização dos lucros.

Já nos anos 90, o contexto organizacional continuou sendo sacudido pelo aumento das incertezas e das instabilidades, só que em um ambiente de mercados cada vez mais globalizados, influenciados pela revolução das comunicações e do comércio eletrônico. Ensslin, Montibeller e Noronha (2001) acrescentam que o grau de complexidade do cenário competitivo tinha crescido muito e as decisões organizacionais ganhavam conotações críticas, envolvendo aspectos decisivos como: Onde realizar investimentos? Que mercados atacar? Que estratégias adotar?

Neste ambiente, caracterizado por um mercado que tem consumidores cada vez mais exigentes em termos de qualidade e preço, ter qualidade não se constitui em diferencial competitivo e sim em premissa básica de sobrevivência.

Os mesmos consumidores que exigem produtos de alta qualidade a preços competitivos, dificilmente são fiéis, estando sempre dispostos a abandonar um produto tradicional por uma novidade. Esse comportamento aliado à explosão



tecnológica, à capacidade de difusão e à multiplicação de conhecimento tem encurtado o ciclo de vida dos produtos.

As forças de mercado ditam preços de venda, ignorando a estrutura de custos das empresas, comprimindo as margens de lucratividade e praticamente impedindo que se repassem ao preço final dos produtos ineficiências produtivas.

O conceito de empresa está sendo substituído pelo conceito de cadeias produtivas com aumento das exigências de qualidade nas relações cliente-fornecedor, que operam em mercados globalizados, e mínimas proteções de barreiras comerciais e subsídios estatais.

Adicionalmente, a sociedade como um todo tem exigido um posicionamento ativo e adequado das empresas em termos de responsabilidades sociais e ambientais.

Dentro deste contexto, as organizações precisam de flexibilidade e adaptabilidade. O comportamento dos gestores organizacionais passou a ter um caráter decisivo no posicionamento competitivo, onde a capacidade da organização em aprender formas de enfrentar as mudanças constantes passou a ser um dos principais diferenciais competitivos. A organização de aprendizagem ganhou força, a capacidade de decisão dos gestores passou a ser ponderada no desempenho operacional e a maximização dos lucros continuou sendo o principal objetivo da organização, porém tornou-se imperativo estruturar um processo decisório apoiado em indicadores quantitativos e qualitativos de gestão.

Porter (1986) destaca que a vantagem competitiva está no âmago do desempenho de uma empresa que atua em mercados competitivos e que a manutenção destas vantagens não está mais baseada unicamente nos recursos investidos em máquinas modernas, equipamentos de última geração e grandes plantas fabris, ou seja, a busca de competitividade deve estar muito além da transformação rápida de tecnologia em ativos físicos. A busca da diferenciação tende a ser obtida pela capacidade que a empresa tem de gerenciar informação e conhecimento.

Moreira (2002) relata que muitas empresas enfrentaram sérios problemas para adequar o seu processo de tomada de decisão a esse novo conjunto de variáveis, pelo hábito de tentar procurar soluções sem saber direito o que está acontecendo, porque está acontecendo e quais as compensações envolvidas no processo decisório, gerando grandes desperdícios de tempo, com mau emprego de recursos financeiros e humanos e conseqüente redução da lucratividade.

A grande maioria das proposições para ajustar o modelo de tomada de decisão à realidade convergiu para a estruturação de um conjunto de indicadores que forneçam informações sobre a situação presente das corporações, bem como indicadores capazes de controlar e monitorar a implementação das estratégias.

Nesta linha, Kaplan e Norton (1997) enfatizam que se torna necessário a incorporação em um só modelo dos indicadores financeiros tradicionais com outros indicadores não-financeiros capazes de mensurar, por exemplo, a satisfação dos clientes, o nível de retenção de clientes, a motivação dos funcionários, itens que se constituem em ativos intangíveis da empresa, pois na era da informação ter capital intelectual, clientes fiéis, produtos de alta qualidade, funcionários satisfeitos, fornecedores de qualidade, tende a valer muito mais do que qualquer ativo tangível.

Os autores reconhecem as grandes dificuldades de quantificar monetariamente a fidelidade do cliente, a motivação dos funcionários e a qualidade dos sistemas. Contudo, o fator crítico de sucesso das empresas em um mundo globalizado e competitivo está associado à capacidade das organizações em desenvolver, fomentar e mobilizar ativos intangíveis, uma vez que está cada vez mais difícil obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a alocação de novas tecnologias e ativos físicos.

Finalmente, Kaplan e Norton (2001) citam um estudo do *Brookings Institute*, de 1982, que mostrava que o valor contábil dos ativos tangíveis representava 62% do valor de mercado das organizações industriais. Dez anos mais tarde, segundo a mesma fonte, o índice caiu para 38%. Estimativas mais recentes sinalizam que no final do século XX o valor dos ativos tangíveis deve situar-se entre 10 a 15% do valor de mercado.

Tal migração demonstra que a criação de valor nas organizações está rapidamente migrando dos ativos tangíveis para os intangíveis, ou seja, gerenciar os intangíveis passa a ser mais importante do que gerenciar o ativo tangível.

Gerenciar os ativos intangíveis é estruturar o planejamento estratégico para a gestão de estratégias baseadas no conhecimento, que exploram o relacionamento com clientes, produtos e serviços inovadores, qualidade do banco de dados, habilidades e motivação dos empregados.

Olve, Roy e Wetter (2001) acrescentam ainda que a estruturação de um sistema de medição de desempenho apoiado em indicadores somente conseguirá atingir o máximo nível de eficiência e eficácia se a empresa definir adequadamente sua visão, missão, objetivos estratégicos e suas metas. Tais definições estratégicas tendem a ocorrer de forma mais consistente quando apoiadas em um sólido e bem pensado planejamento estratégico.

Todavia, Ansoff, Declerck e Hayes (1981) alertam que o melhor e mais bem elaborado planejamento estratégico, por si só, não garante sucesso empresarial. Um plano não implantado é só um plano, ou ainda, planejamento sem ação é só ilusão.

Por si só o planejamento estratégico não produz ações nem mudanças visíveis na empresa – sua resultante é apenas um conjunto de planos e intenções.

Kaplan e Norton (2001) citam pesquisas mostrando que a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que sua qualidade em si, e que apenas 10% das estratégias formuladas são implantadas com êxito, concluindo que o verdadeiro problema não é má estratégia e sim má execução.

A implantação estratégica, ou seja, das ações ocorre ao nível dos processos organizacionais, onde efetivamente as ações são efetivadas. Na tentativa de garantir a implantação ou operacionalização do planejamento estratégico, o sistema de indicadores exerce o papel de desdobrar metas aos processos e retornar seu desempenho.

O grau de complexidade e a importância que o assunto medição de desempenho assumiu nas organizações têm levado à estruturação de departamentos ou áreas específicas responsáveis pela estruturação e controle do sistema de medição de desempenho.

Na grande maioria das organizações existe uma tendência de delegar à área de controladoria tal responsabilidade, tendo em vista as próprias características que definem sua atuação.

Figueiredo e Caggiano (1993) definem que a missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global.

Mossimann e Fisch (1999), conceituam controladoria como um conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de administração, economia, psicologia, estatística e, principalmente, contabilidade, que se ocupam da gestão econômica, com o fim de orientá-la para a eficácia.

Kanitz (1976), por sua vez, destaca que o raio de atuação da controladoria não se restringe ao acompanhamento financeiro, mas deve abranger todos os aspectos relacionados aos objetivos da empresa, englobando as informações do ambiente externo, devendo auxiliar no processo decisório da empresa, através de atitudes pró-ativas voltadas, também, para o suporte dos negócios.

Riccio (1993) comenta que cabe à função da controladoria o papel de monitorar os paradigmas de qualidade, devendo informar e interagir pró-ativamente com as diversas funções da organização na busca da excelência empresarial, calçada na crença de que estratégia, custos e qualidade são responsabilidades de todas as funções da empresa.

Kanitz (1976) acrescenta que a área de controladoria, para exercer seu papel na medição de desempenho, deve ter liberdade e independência necessária para fazer o acompanhamento de todas as operações realizadas, sendo independente hierarquicamente em relação às demais áreas da organização, subordinando-se diretamente ao presidente da empresa, ou, no mínimo, em linha com as demais áreas de decisão da organização. O autor não recomenda que esta área deva estar subordinada a nenhuma outra área da empresa.

O autor conclui que a partir desta estruturação a controladoria consegue exercer sua função primordial de prover a alta administração das informações necessárias para suportar o processo de tomada de decisão.

A partir deste rápido posicionamento dos autores pode-se concluir que a função de medição de desempenho se encaixa de maneira válida e efetiva dentro das atribuições da área de controladoria.

Ao tentar compreender as dificuldades e a complexidade de se estabelecer um conjunto de indicadores para mensurar o desempenho empresarial, bem como as necessidades de apoiar o sistema decisório numa metodologia de avaliação de desempenho adequada à realidade competitiva atual, este trabalho pretende apresentar uma proposta de construção de um modelo de mensuração de desempenho para uma empresa de gestão de recursos de terceiros.

# 1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

## 1.1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho pretende apresentar a construção de um modelo de avaliação de desempenho para uma empresa de gestão de recursos de terceiros.

Para construir o modelo será apresentada uma revisão bibliográfica onde serão abordados aspectos conceituais que fundamentam as razões que justificam a utilização de um sistema de mensuração de desempenho, o que um sistema de desempenho deve procurar medir e quais os modelos de medição de desempenho que se pode utilizar para avaliar com a acurácia necessária o desempenho empresarial.

A abordagem destes aspectos obedecerá a lógica de que o sucesso de um modelo de avaliação de desempenho está associado à capacidade de se conseguir definir adequadamente o que se quer medir, ou seja, a definição clara da visão, missão e estratégia é o ponto fundamental para a concepção adequada do modelo final. De outro lado, pretende se demonstrar o quanto é importante medir a implementação da estratégia durante o processo, permitindo que ocorra um monitoramento contínuo do processo de implementação da estratégia. Finalmente, os estudos estão encaminhados no sentido de ampliar a gama de indicadores e captar a capacidade que o capital intelectual tem em agregar valor à organização, incorporando ao modelo de mensuração de desempenho indicadores como a satisfação de clientes, motivação dos funcionários e nível de qualificação técnica do quadro de colaboradores.

Com o escopo bem definido, o trabalho pretende contribuir para o aprofundamento das discussões sobre modelos de avaliação de desempenho com a apresentação deste estudo de caso.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste estudo é desenvolver um modelo de avaliação de desempenho para uma empresa de gestão de recursos de terceiros que seja capaz de instrumentalizar o processo decisório, de forma a permitir que a empresa promova ações de melhoria contínua, no sentido de agregar valor aos seus proprietários, segundo os juízos de valor dos responsáveis pela tomada de decisão.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Apresentar conceituação de um plano estratégico.
- Caracterizar os principais sistemas de avaliação de desempenho.
- Desenvolver um modelo de mensuração de desempenho para uma empresa de gestão de recursos de terceiros.

## **1.3 MÉTODO DE PESQUISA**

Para a consecução do objetivo geral e dos objetivos específicos do trabalho, optou-se por uma metodologia cuja concepção se enquadra na abordagem baseada em pesquisa exploratória (ANDRADE, 1997).

Conforme Gil (1988), a pesquisa exploratória proporciona uma maior familiaridade com o problema, estimulando a compreensão a partir de uma nova visão. Neste sentido, o ciclo da pesquisa, segundo Minayo et al. (1994) inicia-se com uma revisão bibliográfica, a qual levanta as informações do universo pesquisado, busca um referencial teórico para a fundamentação do trabalho e seleciona técnicas e métodos que sustentarão a sistemática a ser proposta. O papel desempenhado, pelo autor do trabalho, nesta etapa da pesquisa é a de um pesquisador.

Na seqüência, parte-se para uma pesquisa de campo, aplicando-se a sistemática proposta em uma empresa de gestão de recursos de terceiros. Nesta etapa, o papel desempenhado é o de facilitador no processo de aplicação da sistemática.

Por último, tem-se o relato e a análise dos resultados obtidos pela aplicação da sistemática, confrontando-os com os objetivos inicialmente propostos. O papel preponderante do autor do trabalho, nesta etapa, é o de um analista.

A validação da proposta desenvolvida ao longo do trabalho será obtida através da proposição de aplicação do modelo específico, possibilitando a visão prática do projeto em um ambiente organizacional.

O trabalho será construído nas seguintes etapas:

- revisão bibliográfica sobre a metodologia de construção de um planejamento estratégico;
- revisão bibliográfica sobre os sistemas de avaliação de desempenho;
- descrição do funcionamento da empresa de gestão de recursos de terceiros;
- construção do projeto do sistema de mensuração de desempenho para a empresa objeto do estudo;
- apresentação das considerações finais.

#### **1.4 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO**

Reconhece-se que o trabalho está delimitado ao estabelecimento de uma sistemática para a medição de desempenho para uma empresa de administração de recursos, visando criar um sistema que facilite a transposição dos objetivos estratégicos em ações operacionais, bem como estabelecer indicadores de desempenho que acompanhem a realização destes objetivos. A proposta de modelo de avaliação de desempenho pretende ser um suporte para o processo de tomada de decisão da empresa objeto do estudo.



Todavia, a proposta de implantação não inclui nenhum teste de aplicação, pois o tempo para a elaboração do estudo é insuficiente para que se pudesse fazer um acompanhamento da implantação da proposta de aplicação.

De outro lado, o projeto proposto tem sua aplicação limitada ao âmbito da empresa objeto do estudo, pois leva em consideração o ramo de atividade, o porte e os aspectos culturais da empresa, não podendo ser generalizado para empresas de outros setores econômicos, de outro porte ou que tenham outras características culturais.

Não existe a pretensão, também, de abordar todos os métodos de avaliação de desempenho, apenas estão sendo apresentadas as metodologias mais utilizadas, bem como as que melhor se enquadram para aplicação no contexto organizacional estudado.

### **1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

A dissertação está estruturada de forma a apresentar um estudo de caso onde se pretende construir um modelo de mensuração de desempenho para uma empresa de gestão de recursos de terceiros, suportado numa revisão bibliográfica.

Primeiramente, a dissertação apresenta uma síntese dos principais aspectos que contextualizam a problemática que será abordada no trabalho, bem como as limitações do estudo.

Na seqüência, o primeiro capítulo contém os aspectos metodológicos utilizados para a elaboração da dissertação.

O capítulo seguinte aborda os aspectos conceituais do planejamento estratégico e sua associação com o sistema de mensuração de desempenho, visando fundamentar o por que medir e o que medir, os principais métodos de avaliação de desempenho, fundamentando a base teórica para o como medir, bem como as vantagens e desvantagens de cada método e sua aplicabilidade.

O terceiro capítulo apresenta a proposta de construção de um sistema de mensuração de desempenho para uma empresa de gestão de recursos de terceiros.

Por último, a dissertação tece algumas considerações finais sobre os temas abordados no transcorrer do trabalho.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

Em termos genéricos avaliar significa atribuir valor em sentido qualitativo ou mesmo quantitativo. As organizações de uma maneira geral necessitam permanentemente aferir se o seu desempenho está compatível com os objetivos estabelecidos. Embora nem sempre este processo ocorra de forma sistemática e organizada é cada vez mais raro encontrar uma organização que consiga sobreviver sem estabelecer um conjunto mínimo de estratégias e monitorar a sua implementação de forma a avaliar e corrigir os desvios de rumos e suas conseqüências.

Assim, para enfrentar com sucesso os desafios impostos pelo ambiente competitivo atual, torna-se necessário que o gerenciamento da organização e de seus processos operacionais esteja apoiado no cálculo e acompanhamento de indicadores que reflitam a performance global e departamental da organização e que estes indicadores estejam diretamente associados à consecução dos objetivos estratégicos.

Um processo de avaliação de desempenho no contexto econômico prescinde da elaboração de planos que definam os resultados a serem alcançados - lucro, posição no mercado, nível de tecnologia, satisfação dos clientes, etc. A definição destes objetivos tende a ocorrer através de um processo de gestão que contemple não só uma formalização mínima dos objetivos a serem perseguidos como sua localização em termos de dimensão de tempo, ou seja, onde eu quero chegar, como eu quero chegar e em que espaço de tempo eu quero chegar.

Além do processo de gestão em si, um modelo de avaliação também deve contemplar o mapeamento das inter-relações da entidade com o ambiente interno e externo, incluindo sua inserção dentro do contexto macroeconômico, suas relações com clientes, fornecedores, banqueiros, acionistas, investidores, etc.

A base de dados gerada a partir dos registros contábeis tem contribuído com informações que auxiliam a construção de indicadores capazes de atribuir números ao desempenho das entidades econômicas. Estes indicadores, no entanto, são focados, na maioria das vezes, em aspectos puramente quantitativos, referenciados em bases históricas e preocupados em medir desempenho global.

Todavia a nova realidade empresarial tem imposto novos desafios na medição de desempenho, evoluindo para medições que resultam em aspectos qualitativos durante o processo e que estejam bem alinhados ao processo de definição de estratégia.

Sobre o novo ambiente operacional em que as empresas estão inseridas, Kaplan e Norton (1997) observam que o sistema de avaliação de desempenho deve objetivar um gerenciamento integrado, capaz de contemplar todos os fatores que influenciam a organização.

Os autores destacam que as empresas que operam na área da informação estão estruturadas através de novas premissas operacionais, dentre as quais se destacam:

- processos inter-funcionais, transcendendo a especialização de habilidades funcionais;
- ligação com clientes e fornecedores, por meio da tecnologia da informação, permitindo a integração e otimização de toda a cadeia de valores;
- segmentação de clientes, com fornecimento de produtos e serviços customizados para cada um dos segmentos;

- escala global, rompendo com as fronteiras nacionais e propiciando a livre concorrência;
- inovação, como fator preponderante da vantagem competitiva, induzindo redução de ciclos de vida dos produtos e incorporação de novas tecnologias;
- trabalhadores de conhecimento, onde os funcionários agregam valor pelo que sabem e pelas informações que podem fornecer.

A tendência é que a forma mais eficaz e eficiente de gerenciar uma organização estruturada nestas premissas é o gerenciamento integrado da organização, onde os indicadores financeiros tradicionais são complementados por indicadores qualitativos, tais como satisfação dos clientes, motivação dos funcionários, fidelidade dos clientes.

Sink e Tuttle (1993) reforçam tais argumentos, salientando que o gerenciamento é o que cria e sustenta o nível de competitividade e concluindo que será necessário uma congruência entre planos, processos de planejamento, sistemas de medição e avaliação, princípios orientadores e sistemas de recompensa, para que a organização se destaque e perpetue no mercado. Os autores argumentam que é justamente a incongruência entre estes sistemas que é responsável pelo baixo nível de competitividade das empresas atualmente. As mudanças de ambiente competitivo são mal respondidas pelas organizações com modificações pontuais na estrutura, no pessoal e na tecnologia, resultando em baixos níveis de rendimentos. A ausência de um plano estratégico estruturado de forma sistemática e integrado torna as ações para melhoria muito menos eficazes e eficientes do que deveriam.

Assim, a eficácia da gestão está cada vez associada à capacidade do gestor em estabelecer estratégias, desdobrá-las nos diversos níveis de processos operacionais e estabelecer um sistema de acompanhamento apoiado em indicadores de desempenho, vinculados aos objetivos estratégicos.

## 2.2 PROCESSO DE GESTÃO

Todo o empreendimento possui um processo de gestão. Neste processo estão estabelecidos implícita ou explicitamente os diversos métodos e caminhos que a administração maior da organização estabelece para que os objetivos e metas sejam atingidos. Este processo de gestão tem seu início na missão da empresa e no modelo de gestão, onde pode ser observado o conjunto das crenças e valores que devem nortear o comportamento dos gestores. O processo de gestão é, então, o conjunto de procedimentos e determinações que os gestores identificam como necessário para levar a empresa da atual situação a outra identificada como possível e desejada em um tempo futuro.

O processo de gestão pode ser sintetizado como um processo de controle do desempenho da empresa como um todo, que tem como objetivo garantir o cumprimento da missão e continuidade da empresa. Nesse processo é determinado o desempenho esperado das diversas entidades que compõe a empresa. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2001) o controle de desempenho assemelha-se ao instrumento de formalização do comportamento, uma vez que determina as ações específicas para padronizar os resultados. Como ele influencia a ação das pessoas, os melhores conceitos devem ser utilizados para o controle do desempenho.

O processo de gestão contempla a maneira como a empresa deverá atingir seus objetivos, devendo ser entendido como um processo de planejamento onde se possa visualizar as ações ou iniciativas que os diversos gestores, dos diversos níveis hierárquicos, implementarão ao longo do tempo – imediatamente, a curto ou longo prazos. Ackoff (1979) afirma que o planejamento é um tipo especial de tomada de decisão; e uma vez que acontece antes da ação, envolve um conjunto de decisões interdependentes e provoca um estado futuro que somente acontecerá se as decisões forem bem sucedidas. Planejamento é então o processo de tomada de decisões antecipadas a respeito de uma realidade, visando à consecução ou atendimento de outra realidade visualizada.

Para a avaliação de desempenho o planejamento torna-se vital, uma vez que o desempenho pode ser entendido como o resultado de um determinado conjunto de ações organizadas para o cumprimento de uma meta. É difícil avaliar o

desempenho de uma entidade ou gestor se não houver a determinação anterior do que se pretende ou dos resultados esperados.

Crozzatti (2002) destaca que o processo de gestão pode ser dividido em quatro partes:

- planejamento estratégico: é a primeira fase do processo de gestão, tendo como objetivo o entendimento do cenário onde a empresa está inserida, a fim de otimizar o efeito das interações com as demais entidades e variáveis ambientais. O resultado ou produto do planejamento estratégico é dado através das linhas mestras de ação, sendo que o plano com as diretrizes estratégicas servirá de base para o planejamento das operações futuras;

- planejamento operacional: uma vez entendido o cenário e sua provável evolução, pode-se voltar ao aspecto operacional da gestão. A partir da quantificação das variáveis identificada no cenário, determinam-se os principais eventos que deverão ser provocados pelos gestores para a obtenção da situação desejada e estabelecida no planejamento estratégico. Nesta fase irá ocorrer a quantificação de planos, bem como a elaboração de orçamentos e programações para períodos adequados ao ciclo econômico da empresa. Em síntese, o objetivo do planejamento operacional é traduzir as diretrizes estratégicas em planos quantificáveis ou conjunto de operações que possam otimizar os resultados no curto, médio e longo prazos;

- execução: esta fase consiste na implementação das transações e eventos aprovados no orçamento. Cada gestor deve identificar todas as alternativas possíveis, escolher a que melhor cumpra os planos operacionais e acompanhar as ações da área até a efetiva conclusão da transação ou evento;

- controle: nesta fase são confrontados os resultados alcançados com os resultados projetados, permitindo, se necessário, a correção de rumos. O sistema de informações deve estar estruturado para possibilitar a evidenciação das variações e das possíveis responsabilidades. Neste momento, é muito importante que o sistema de mensuração de desempenho esteja estruturado de forma adequada para contribuir com respostas rápidas e precisas.

## **2.3 GESTÃO ORIENTADA POR INDICADORES DE DESEMPENHO**

Sêneca, filósofo romano que viveu entre 4 a.C. e 65 d.C., tem uma frase já de domínio popular, que diz “Se um homem não sabe a que porto se dirige, nenhum vento lhe será favorável”. Tal pensamento permeia a mente dos estudiosos e executivos responsáveis pela elaboração dos planos estratégicos das organizações.

No entanto, tão importante quanto estabelecer os planos estratégicos é desdobrá-los em objetivos e acompanhar a sua implementação. Durante a implementação torna-se imperativo diagnosticar os prováveis desvios, entender suas causas e interações existentes e priorizar ações que efetivamente maximizem a realização do objetivo proposto.

Em síntese, o sucesso da implementação de um objetivo estratégico está associado à capacidade do gestor em gerenciar a sua implementação de forma ampla.

De acordo com Rummler e Branche (1994) “uma organização só pode ser maior do que a soma de suas partes, quando a organização é gerenciada” (p. 167). Os autores prosseguem afirmando que o gerenciamento eficaz da organização, por sua vez, somente irá ocorrer quando a organização possuir um sistema de medição de desempenho apoiada em indicadores associados aos objetivos relacionados.

Kaplan e Norton (1997) reiteram esse entendimento ao afirmar que se o desempenho não está sendo medido, ele não está sendo gerenciado; acrescentando ainda que se empresa quiser sobreviver e prosperar na era da informação deve utilizar-se de um sistema de gestão e medição de desempenho derivado de suas estratégias.

Da mesma forma que o gerenciamento exige, naturalmente, um sistema de medição e que a eficácia deste sistema de medição está associada ao seu alinhamento aos objetivos estratégicos, vale lembrar que o sistema de mensuração de desempenho precisa estar alicerçado em medições fidedignas, pois é impossível gerenciar baseado em indicadores distorcidos da realidade.

### **2.3.1 Importância da Medição de Desempenho**



Müller (2003) lembra que para a organização atingir êxito no curto, médio e longo prazos não basta definir corretamente o negócio, a missão, os valores e a visão, bem como traçar estratégias e implementá-las. Torna-se necessário ter respostas rápidas para questões do tipo:

- A organização está atingindo as metas estabelecidas?
- Ela está no caminho traçado pela visão?
- Sua missão está sendo cumprida?
- Todos estão cientes e colaborando com a estratégia da empresa?

O autor conclui que não basta escolher uma rota; é preciso medir se estamos nela, destacando que este é o principal foco da medição de desempenho, ou seja, para que uma organização mantenha-se competitiva no mercado é preciso que se tenha um bom planejamento estratégico e que ele seja cumprido.

Rummler e Branche (1994) defendem a importância de um sistema de mensuração de desempenho, argumentando que a ausência de um sistema de medição de desempenho afeta negativamente o desempenho global das organizações. Além disso, os autores destacam que o efeito negativo sobre o desempenho das organizações extrapola o nível da organização, afetando negativamente o comportamento humano. Sua argumentação está fundamentada no fato de que a natureza humana está constantemente em busca de parâmetros para validar seu comportamento.

Para justificar tais ponderações os autores defendem que:

- sem um processo de medição de desempenho, o desempenho não está sendo gerenciado;
- sem medição, não se pode identificar adequadamente os problemas, nem estabelecer um conjunto de prioridades;

- a falta de um sistema de medição desorienta as pessoas, na medida em que não se pode definir o que se espera de cada um de forma objetiva. Da mesma forma, as pessoas não têm certeza de que seu desempenho é adequado ou não;

- a ausência de um sistema de medição de desempenho impede a construção de uma base eqüitativa e objetiva para a adoção de um sistema de recompensas – aumentos, bônus, promoções – ou punições – ações disciplinares, rebaixamento ou recompensa;

- a retro-alimentação do processo visando melhorias e aperfeiçoamento fica prejudicado na medida em que não se tem um processo de medição de desempenho;

- o gerenciamento fica muito parecido com um conjunto de adivinhações desordenadas.

Harrington (1993), por sua vez, salienta que a existência de um processo de medição de desempenho adequado, construído em bases de medição fidedignas, leva a organização:

- a entender o que está acontecendo;
- avaliar as necessidades de adequações e de melhorias nos seus processos, bem como o impacto de tais mudanças;
- preservar os avanços e ganhos obtidos;
- corrigir situações fora de controle com agilidade;
- estabelecer uma ordem de prioridades coerente com os objetivos organizacionais;
- gerenciar as responsabilidades com mais segurança;
- administrar um sistema de treinamento de forma mais eficaz;

- planejar as ações direcionadas para atender novas expectativas do cliente;
- estabelecer cronogramas mais realistas.

Hronec (1994) classifica as medidas de desempenho como sinais vitais da organização e as define como sendo: “a quantificação de quão bem as atividades dentro de um processo ou seu output atingem uma meta especificada. As medidas de desempenho devem ser desenvolvidas de cima para baixo, e precisam interligar as estratégias, recursos e processos”(p. 15). Ao analisar este posicionamento, cabe destacar a importância do termo quantificação, que ao dar ao processo de medição confiabilidade e uniformidade, faz com que o gerenciamento passe a ser apoiado em fatos e não opiniões subjetivas, palpites ou intuições. Hronec (1994) conclui, afirmando que ao derivar da missão e chegar até os processos básicos das organizações as medidas de desempenho promovem a compreensão dos conceitos, objetivos e estratégias em todos os níveis da organização. O autor considera que a disseminação por toda a organização dos seus conceitos e objetivos é a primeira regra da medição de desempenho.

Embora os sistemas de medição ainda estejam excessivamente suportados em medidas quantitativas e financeiras, tendo dificuldade de medir adequadamente os ativos intangíveis e intelectuais considerados por Kaplan e Norton (1997), não se pode desconsiderar o quanto um sistema de medição de desempenho representa uma ferramenta adequada ao processo de tomada de decisão.

Neste sentido, Harrington (1993) reforça que a revolução industrial está associada à evolução dos sistemas de mensuração de desempenho. O autor destaca que o aperfeiçoamento dos sistemas de medição de desempenho tende a contribuir em muito para a eficácia da gestão das organizações, especialmente os relativos à aquisição do conhecimento. Para ele medir é entender; entender é adquirir conhecimento; adquirir conhecimento é ter poder, concluindo que os seres humanos se distinguem dos outros animais pela sua capacidade de observar, medir, analisar e usar essa informação para realizar mudanças.

Da mesma forma, um sistema de medição do nível de efetivação das estratégias aumentará o nível de relevância de seu papel na medida em que se consiga, expressá-lo, o máximo possível, em dados quantitativos que permitam o entendimento e a avaliação de eficácia da implementação das estratégias.

### **2.3.2 Dimensões da Medição de Desempenho**

Atualmente existe um universo bastante amplo para aplicação da medição de desempenho nas organizações. Tradicionalmente, o sistema de medição de desempenho originou-se com a conotação de controle, mais especificamente de controle financeiro. Com o passar dos anos, o conceito de medição de desempenho foi sendo ampliado de forma a abrigar aspectos que tenham por objetivo buscar a melhoria contínua na gestão, incorporando indicadores físicos e não-financeiros aos indicadores financeiros tradicionais.

Atualmente, a busca frenética por diferenciais competitivos tem levado as organizações a inclinarem seus sistemas de medição de desempenho para aspectos mais ligados a melhoria contínua. Embora, vale a pena destacar, que os enfoques de controle e de melhoria contínua não são incompatíveis, podendo ser usados conjuntamente.

Neste aspecto Sink e Tuttle (1993) procuram destacar que além de servir como um dispositivo de controle, o sistema de medição pode servir como um impulsionador da melhoria de performance, da mesma forma que as melhorias obtidas podem incentivar a medição. Além disso, a medição também pode ser usada como importante ferramenta para assegurar que a estratégia seja implantada ou como apoio ao processo de tomada de decisão.

No entanto, para os autores o papel principal da medição de desempenho é o de atuar como ferramenta impulsionadora da melhoria contínua.

Além dos papéis associados às aplicações, o sistema de mensuração de desempenho pode ser classificado de outras formas, dependendo do critério de como o desempenho/performance é acompanhado pela organização.

Não existe unanimidade entre os principais autores sobre a classificação das dimensões das medidas de desempenho, sendo o assunto tratado com muitas controvérsias. Todavia, é possível constatar alguns aspectos comuns e/ou peculiares entre cada um dos autores.

Sink e Tuttle (1993 ) atribuem sete dimensões no sentido de caracterizar medida de desempenho:

a) eficácia, sendo definida como “a realização efetiva das coisas certas, pontualmente e com os requisitos de qualidade especificados. A medida operacional de eficácia é o *output* obtido dividido pelo *output* esperado”;

b) eficiência, sendo definida como “o consumo previsto de recursos dividido por consumo efetivo de recursos”;

c) qualidade, tendo um conceito difuso, é medida em seis pontos: iniciando pelos fornecedores, passando pelos materiais que chegam aos processos, pelos processos de transformação, pela saída do sistema organizacional, pela satisfação do cliente e finalmente pelo processo de gerenciamento da qualidade;

d) produtividade, como a “relação entre o que é gerado por sistema organizacional e o que entra neste sistema”. É o *output* sobre o *input*;

e) qualidade da vida de trabalho, como sendo “a resposta ou reação afetiva das pessoas do sistema organizacional”;

f) inovação, como sendo “o processo criativo de mudar o que estamos fazendo, o modo como estamos fazendo as coisas, a estrutura, tecnologia, produtos, serviços, métodos, procedimentos, políticas, etc., para reagir com êxito a pressões, oportunidades, desafios e ameaças externos e internos”;

g) lucratividade/budgetabilidade, como sendo a relação entre um resultado e os *inputs*, ou seja, a lucratividade é representada como “uma medida ou conjunto de medidas que relacionam receita a custos” e budgetabilidade “uma medida ou conjunto de medidas da relação entre orçamentos, metas, entregas e prazos combinados, e custos, cumprimento e prazos efetivos (1993, p. 175-193).

De acordo com Hronec (1994), as medidas de desempenho são abordadas segundo três dimensões:

a) qualidade, a qual quantifica a excelência do produto ou serviço na visão do cliente,

b) tempo, o qual quantifica a excelência do processo e é de interesse da administração;

c) custos, o qual quantifica o lado econômico da excelência e dentre os diversos interessados, destacam-se a administração e os acionistas (1994, p. 16-17).

Conforme Kaplan e Norton (1997), cujos estudos evidenciam uma forte vinculação entre visão e estratégia da empresa, focalizam as medidas de desempenho organizacional a partir de quatro dimensões:

- a) perspectiva financeira segundo a visão dos acionistas;
- b) perspectiva do cliente de acordo com satisfação e retenção de segmentos de clientes;
- c) perspectiva dos processos direcionados para satisfação dos acionistas e dos clientes;
- d) perspectiva de aprendizado e crescimento conforme a capacidade de mudar e melhorar a partir das pessoas, dos sistemas e dos procedimentos organizacionais (1997, p.8-10).

Rummler e Brache (1994) advogam, quanto às dimensões das medidas de desempenho, uma abordagem em três níveis, ou seja:

- a) nível de organização, onde o desempenho é observado pela estratégia, objetivos, estrutura da organização e emprego dos recursos;
- b) nível de processo, onde o desempenho é observado no fluxo do trabalho por meio dos processos interfuncionais. Estes processos devem atender às necessidades do cliente;
- c) nível de trabalho/executor, onde as variáveis de desempenho incluem a contratação e a promoção, as responsabilidades e os padrões do cargo, o *feedback*, as recompensas e o treinamento (1994, p.19-36).

Ao analisar as afirmações acima é possível perceber que as dimensões qualidade, tempo e custos são comuns a todos os métodos de medição de desempenho, independente do ângulo com que cada autor examina a organização.

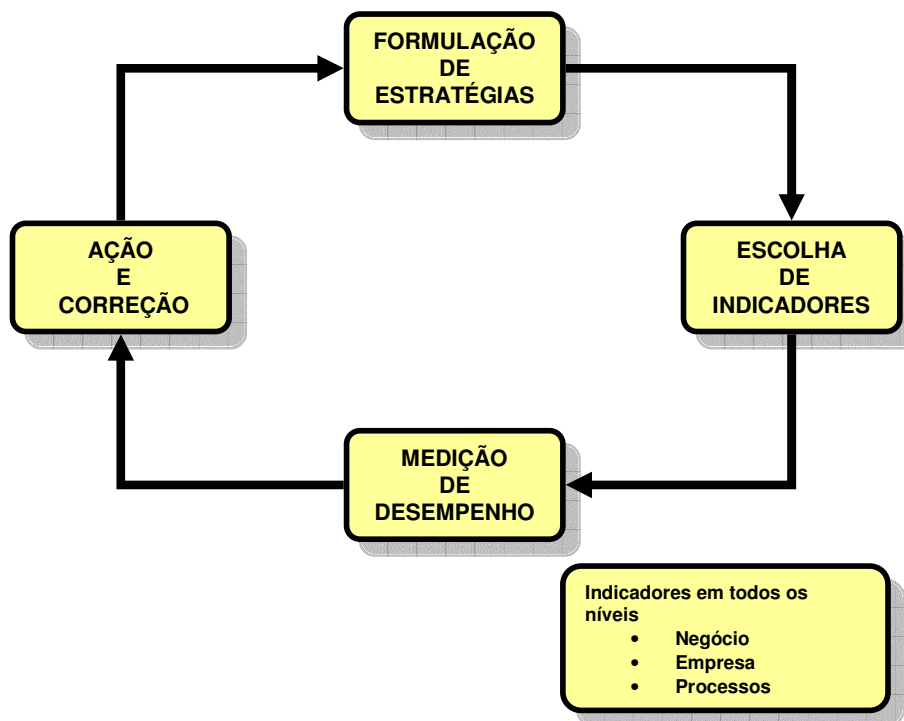
Kaplan e Norton (1997) acrescentam ainda que, nos tempos atuais, a dimensão de meio ambiente vem assumindo um papel cada vez mais relevante no processo de avaliação de desempenho.

Da mesma forma, vale lembrar que as posições de Kaplan e Norton (1997) ganham destaque adicional em relação aos demais autores por contemplarem além das medidas tradicionais, aspectos relativos à medição dos ativos intangíveis. Ademais, o sistema por eles proposto vincula todas as medições de desempenho à realização das estratégias almejadas.

### 2.3.3 Indicadores de Desempenho

Moreira (2002) estabelece uma diferença conceitual em termos de nomenclatura de indicador e medida. Segundo ele, a medida é entendida como um atributo, qualitativo ou quantitativo, usado para verificar ou avaliar algum produto por meio de comparação com um padrão – grandeza de referência. Já o indicador é o resultado de uma medida ou de mais medidas que tornam possível a compreensão da evolução do que se pretende avaliar a partir dos limites – referências ou metas – estabelecidos. Todavia, esta diferença conceitual na nomenclatura acaba sendo desconsiderada pela maioria dos autores, que tratam indicador e medida como sinônimos.

As exposições até aqui apresentadas evidenciam a importância de um sistema de medição de desempenho para um bom gerenciamento de uma organização e a conseqüente melhoria dos níveis de competitividade. Em termos práticos, a conexão entre o nível de competitividade de uma organização, expressa por meio de seus objetivos estratégicos, se desenvolve através da escolha de indicadores de desempenho adequados. A **Figura 1** a seguir procura ilustrar este desenvolvimento.



**Figura 1: Seqüência de desenvolvimento de um indicador.****Fonte: Adaptado de Moreira (2002, p.15).**

A grande questão que é formulada quando da construção de um sistema de medição de desempenho é: Quais seriam os parâmetros a serem controlados, a fim de que refletissem a consecução da estratégia propostas? Ao responder de forma adequada esta questão, o sistema de medição de desempenho conseguirá induzir nos processos da empresa seus objetivos e estratégias. A obtenção de uma resposta consistente está intimamente ligada à capacidade que a organização tem de compreender o porquê de usar um sistema de mensuração de desempenho apoiado em indicadores.

Possamai e Hansen (apud MOREIRA, 2002, p. 16) relatam que a utilização de indicadores serve basicamente para:

- compreensão de prioridades de atuação;
- objetividade de avaliação;
- profissionalização das decisões;
- término dos feudos internos;
- possibilidade de acompanhamento histórico;
- definição clara dos papéis e responsabilidades;
- criação de condições para que se estabeleça um processo de autogerenciamento (2002, p. 16).

Harrington (1993), por sua vez, enfatiza que os indicadores de desempenho são importantes na medida em proporcionam o aperfeiçoamento do gerenciamento das organizações e enumera algumas razões para que a organização opte pela adoção de um sistema de avaliação de desempenho:

- permite que organização centre foco nos fatores que efetivamente contribuem para a realização da sua missão, evidenciando a eficiência com que a empresa está empregando seus recursos;
- auxilia no processo de estabelecimento de metas e na monitoração das tendências;



- ajuda a monitorar o desenvolvimento da organização, pois fornece uma base de informações para se saber se está ganhando ou perdendo, bem como para determinar as causas básicas e as origens dos erros, criando condições para que se estabeleça um processo de aperfeiçoamento contínuo;
- o estabelecimento de indicadores de desempenho tende a materializar as realizações, evidenciando o cumprimento das metas e objetivos estratégicos. Esta materialização auxilia no processo motivacional dos funcionários, na medida em que lhes proporciona uma maior sensação de realização pessoal e de dever cumprido.

Para capturar todos os benefícios de um processo de avaliação de desempenho, a organização deve estar preocupada em associar o indicador corretamente à finalidade desejada, bem como permitir que todos consigam entender as características básicas.

Hronec (1994) acrescenta que as medidas de desempenho são sinais vitais da organização, comunicando a estratégia para baixo, os resultados dos processos para cima e o controle e melhoria dentro dos processos, devendo, por isso, serem desenvolvidas de cima para baixo, interligando as estratégias, recursos e processos, complementando que a medição de desempenho é a quantificação de quão bem as atividades dentro de um processo ou seu *output* atingem uma meta especificada.

Carvalho (apud MÜLLER, 2003, p. 120) define que “um indicador de desempenho deve ser uma forma objetiva de medir a situação real contra um padrão previamente estabelecido e consensado”.

Miranda, Wanderley e Meira (apud MIRANDA; SILVA, 2002, p. 134) classificam os indicadores em três grupos:

- financeiros tradicionais;
- não-financeiros tradicionais;
- não-tradicionais: financeiros ou não-financeiros (2002, p. 134).

Ainda é possível distinguir os indicadores em absolutos, relativos ou índices. Os indicadores absolutos são aqueles em que a medida é dada em termos absolutos, por exemplo: a volume de produção de aço de uma siderúrgica. Um indicador relativo pode ser exemplificado como a participação de uma determinada siderúrgica no mercado de aços planos. Um indicador expresso em termos de índice expressa uma medida relativa, resultante de um quociente, por exemplo: o índice de produção de aço por funcionário.

### **2.3.4 Características dos Indicadores de Desempenho**

Visando facilitar a escolha e a estruturação de um sistema de mensuração de desempenho será apresentado a seguir uma síntese sobre as principais características dos indicadores e medidores.

Para Gil (1993) um indicador é dotado de três características básicas:

- elemento;
- fator;
- métrica.

A primeira diz respeito ao estabelecimento de um elemento que se constitua no assunto ou situação base para a caracterização da medição, por exemplo: quantidade de unidades produzidas, máquinas modernizadas, profissionais alocados. O segundo aspecto se refere ao fator, definido pela combinação de elementos, sendo exemplificado como: peças produzidas por máquinas, unidades produzidas por funcionário, peças com defeitos por peças sem defeito. A terceira e última característica definida pelo autor é a métrica, ou seja, a unidade ou forma de mensuração de elementos e fatores, tais como valor, percentual, quantidade, etc.

Hronec (1994) pondera que a característica que deve ser considerada quando da seleção de um indicador é a sua associação com a atividade-chave do processo ou da organização. O autor exemplifica que se a atividade-chave for sensível às pessoas ou dependente delas, a categoria pessoas é apropriada. Se o tempo for um condicionante importante, responsabilidade ou maleabilidade seriam boas medidas.

Se, por outro lado, a qualidade for a meta dominante da organização, a conformidade ou a produtividade seriam críticas.

Em termos de caracterização de indicadores ainda se pode atribuir um peso relevante para o aspecto relativo ao estabelecimento de metas para os indicadores, que, em outras palavras, significa quantificar os resultados do desempenho desejado no futuro para cada indicador analisado. Ao fixar metas, a gestão deve estar preocupada em que o objetivo fixado seja suficientemente desafiador para motivar a equipe a se esforçar para obtê-lo e, ao mesmo tempo, realista para não desencorajar a sua busca, ou seja, é preciso encontrar o equilíbrio de forma que a meta seja ao mesmo tempo desafiadora, porém factível, pois não existe forma de motivar uma equipe para perseguir um objetivo tecnicamente inatingível.

Neste aspecto, Harrington (1993) distingue dois tipos de metas. A primeira é a meta empresarial, a qual indica o desempenho mínimo aceitável para atender às expectativas dos clientes ou da administração. A segunda é a meta desafio, que é estabelecida por uma equipe ou pessoa no sentido de atingir um desempenho excepcional. Portanto, uma meta desafio exige um esforço maior do que a realização de uma meta empresarial, porém o fracasso de uma meta desafio, geralmente, não tem um impacto significativo no plano empresarial.

O autor acrescenta que o estabelecimento de *benchmarking* se constitui em uma ferramenta para auxiliar as empresas na fixação de metas para os indicadores. *Benchmarking* significa buscar na concorrência, ou mesmo em empresas de outra área de atuação, as melhores práticas em termos de preço, qualidade, entrega, serviço, tecnologia e desempenho do produto, ou seja, veja como os melhores fazem e busque alcançá-los.

Uma das formas mais eficazes de se trabalhar com indicadores baseados em metas é desdobrá-las em de longo prazo e curto prazos. Dessa forma, consegue-se estabelecer objetivos intermediários para se chegar aos objetivos estratégicos da empresa.

Gil (1993) destaca ainda que não se deve descuidar do aspecto de que um indicador pode ficar desatualizado no tempo e no espaço, ou seja, um excelente

indicador de desempenho que funcionou durante um longo período de tempo pode ficar desatualizado e não ser mais útil, perdendo sua capacidade de retratar a realidade organizacional pela evolução natural dos processos empresariais. Assim, o autor conclui que no momento da construção de um indicador de desempenho deve-se estabelecer um ciclo de vida para o indicador, que ao ser medido e acompanhado ao longo do tempo, deve também ser analisado quanto à capacidade de mensuração dos eventos a que se propõe.

Berliner e Brimson (1992) retratam que a medição de desempenho serve fundamentalmente para mensurar o quanto a empresa está evoluindo em relação aos seus objetivos e metas estabelecidos no seu planejamento estratégico e para criar condições favoráveis para eliminação dos desperdícios.

Segundo os mesmos autores para que a medição de desempenho atinja os seus objetivos com maior eficiência e eficácia ela deve estar alicerçada nos seguintes princípios:

- medidores de desempenho devem ser consistentes com os objetivos da empresa, fazendo a ligação entre as atividades do negócio e o processo de planejamento estratégico;
- medidas de desempenho estabelecidas devem ser de responsabilidade total do profissional que desempenha a atividade;
- relações entre objetivos individuais e objetivos da empresa devem ser explicados, bem como as relações entre as metas das áreas funcionais e as da organização também devem ser explicadas;
- dados de desempenho devem ser reportados com frequência definida e em formato que ajude o processo de decisão;
- método para quantificar e o propósito de cada medida de desempenho devem ser comunicados aos níveis apropriados dentro da empresa;
- medidores de desempenho devem ser estabelecidos para melhorar a visibilidade dos geradores de custo;

- atividades financeiras e não-financeiras devem ser incluídas no sistema de medição de desempenho.

Além dos princípios antes numerados, Berliner e Brimson (1992) acrescentam que os medidores de desempenho devem estar estruturados de forma a considerar as peculiaridades de cada atividade econômica, ser coerentes com as metas e objetivos da empresa, ser ponderados pelos aspectos internos e externos à organização.

Os autores enfatizam que o sistema de medição de desempenho deve ser fácil de entender e aplicar, sendo visíveis e aceitos por todos os níveis da organização, de forma que os colaboradores de todos os níveis da organização sintam-se comprometidos com o sistema e motivados à utilizá-lo como instrumento de gerenciamento capaz de propiciar a melhoria do desempenho.

Por último, um sistema de mensuração de desempenho deve ser eficiente em termos de custos, ou seja, não é produtivo utilizar um sistema de mensuração de desempenho que gere custos exagerados na busca e processamentos de informações. Resumindo, um sistema de mensuração de desempenho não pode gerar uma relação desfavorável em termos de custo-benefício, comparável a situação em que o cercado de um terreno custa mais caro que o próprio terreno.

Hansen (1995) sinaliza que um sistema de medição de desempenho deve ser estruturado num ambiente consistente, que propicie uma medição sistemática e não esporádica, sendo capaz de gerar um quadro equilibrado dos diferentes aspectos de desempenho.

Nesta mesma linha, Ostrenga et al. (1993) complementam que o bom funcionamento de um sistema de medição de desempenho deve ter como requisito básico o alinhamento com os fatores críticos de sucesso da organização e gerar, de forma equilibrada, indicadores financeiros e não-financeiros. Além disso, o sistema deve refletir o espírito de aperfeiçoamento contínuo e apresentar o mínimo de equilíbrio funcional entre os vários níveis hierárquicos da organização.

Müller (2003) ainda pondera que o sistema de medição de desempenho se constitui num importante elemento para a operacionalização de um sistema de controle. Desta forma, o autor defende que os objetivos devem ser traduzidos em variáveis para que possam ser medidas e avaliadas e que a inexistência de parâmetros para medição dos resultados atuais e comparação com os objetivos impede que se consiga melhorar os sistemas e processos controlados.

Plossl (1993) complementa os autores anteriores acrescentando alguns requisitos da medição de desempenho. Para o autor a medição de desempenho estar concentrada em poucos dados, porém vitais. Pondera também a importância de que a velocidade de divulgação das informações tenha prioridade sobre a exatidão e precisão da informação. Segundo ele, é muito mais importante analisar antes uma tendência com 95% de confiança do que analisar um dado com 100% de precisão, depois. Além disso, defende que um painel de indicadores deve dar preferência aos aspectos visuais, gerar indicadores não-financeiros e financeiros que informem medidas agregadas relevantes em detrimento de informações muito detalhadas e comparar as informações realizadas com as projetadas, realçando os desvios.

### **2.3.5 Tipos de Indicadores**

A literatura é pródiga em apresentar uma enorme gama de indicadores com as mais variadas formulações e interpretações. Em que pese essa realidade, a exposição a seguir irá procurar conceituar os medidores empresariais mais utilizados, explorando seus aspectos mais genéricos em termos de aplicabilidade.

Harrington (1993) trata a classificação dos indicadores em dois grupos principais: os qualitativos ou de atributos e os quantitativos ou de variáveis. Para o autor o indicador qualitativo indica um juízo de valor e pode contar com o auxílio de um critério binário, ou seja, sim ou não, passa ou não passa, aceita ou rejeita. Já o indicador quantitativo relata um processo empresarial a partir da coleta de valores numéricos representativos do processo considerado.

Posteriormente, sem abandonar essa primeira classificação, o autor especifica para indicadores de eficácia, eficiência e adaptabilidade, sendo este

último a representação de como processos ou pessoas reagem às mudanças do ambiente de negócios.

Hronec (1994), por sua vez, caracteriza os medidores de processo e *output*. O medidor de processo controla as atividades, permitindo a previsão e resolução de problemas, e motiva as pessoas envolvidas. Já o medidor de *output* é classificado pelo autor como aquele que mostra os resultados de um processo e geralmente são dirigidos para a alta gerência. Ele prossegue, distinguindo que para o medidor de processo predominam medidas não financeiras, como tempo de ciclo e tempo de resposta ao cliente, ao passo que para o medidor do *output* a predominância é de medidas financeiras tais como lucro líquido e lucro por ação, dentre outros. O autor finaliza destacando que a combinação dos dois medidores está voltada no sentido de induzir à melhoria e controlar os objetivos estratégicos.

Ainda é comum também classificar os medidores em operacionais, táticos e estratégicos. Tradicionalmente, utilizando a metáfora de uma pirâmide, o medidor operacional associa-se às pessoas da base que executam, o tático às pessoas do meio que controlam e o estratégico às pessoas do topo que pensam.

Sink e Tuttle (1993) contestam tal classificação, argumentando que as empresas dos tempos modernos são movidas a um processo de alta competitividade e pro isso necessitam de três tipos de medidores para cada nível da pirâmide, isto é, a desafio de vencer num mercado altamente competitivo exige que as pessoas pensem, controlem e executem em todos os níveis da organização.

Nesta mesma linha, Possamai e Hansen (apud MOREIRA, 2002, p. 19) afirmam que “medidas corretas de desempenho comunicam os objetivos desejados a todos os níveis na organização, e concentram a atenção nos pontos vitais”, sugerindo a medição de desempenho no nível do negócio, da empresa, dos processos e das atividades.

Berliner e Brimson (1992), enfatizam a necessidade da medição de desempenho se dar em vários níveis da organização. Esta sistemática não é exclusiva da alta administração, muito menos deve se restringir ao chão-de-fábrica: deve permear toda a empresa, partindo das definições estratégicas da alta

administração e procurando garantir que o desempenho operacional esteja de acordo com as metas traçadas. Segundo eles a medição de desempenho pode ocorrer a nível de mercado, do negócio empresarial em si, da fábrica como unidade operacional e do chão-de-fábrica.

Plossl (1993) ressalta que um sistema de medida de desempenho corretamente estruturado deve comunicar os objetivos desejados a todos e ser capaz de concentrar a atenção da administração nos problemas importantes. Ele sugere que a medição de desempenho deve orientar a administração em cada um dos seguintes níveis:

- atividades externas;
- empresa globalmente (indicadores empresariais);
- desempenho em nível de unidade (indicadores gerenciais);
- atividades dos centros de trabalho (indicadores operacionais).

Na verdade, embora os autores sejam unânimes em defender a necessidade de medição de desempenho alinhada aos objetivos estratégicos da organização, não é possível obter a mesma unanimidade em termos de classificação de indicadores de desempenho. Esta divergência reforça a argumentação de que a medição de desempenho é um processo altamente complexo e que ainda não se conseguiu encontrar um conjunto de indicadores capazes de gerar resultados de forma eficiente e eficaz e aplicável a todas as organizações indistintamente.

## **2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A necessidade das empresas de competir, sobreviver, crescer ou manter uma fatia de mercado tem propiciado a integração de conceitos, tais como planejamento e desempenho empresarial, que tradicionalmente se mantinham dissociados.

Sink e Tuttle (1993) defendem que no topo das organizações estão as pessoas pagas para pensar, no meio serão encontradas as pessoas responsáveis pelo controle e na linha de baixo estão as pessoas responsáveis pela execução.



Tal afirmação, além de influenciar a segmentação do conceito de planejamento, gera alguns paradigmas que, segundo Moreira (2002), precisam ser imediatamente superados, dentre eles se destacam os seguintes:

- o planejamento está restrito aos altos executivos, pois a organização está subdividida entre aqueles que são responsáveis somente pelo planejamento e aqueles que são encarregados somente da execução;
- o planejamento deve ser tratado e considerado como uma arte e, portanto, deve ser estar a cargo de alguns “gênios, brilhantes, pensantes e criativos”, não existindo uma forma estruturada de planejar;
- aqueles que ocupam altos cargos pensam melhor, por isso eles estão lá. Assim, um processo de planejamento participativo, envolvendo os gerentes e empregados é ineficiente e ineficaz;
- considerando o alto grau de conhecimento das pessoas que fazem o planejamento, planejar é mais importante do que executar;
- já é demais o planejamento que fazemos; e nosso processo para esse planejamento não é perfeito, mas funciona; só precisamos planejar o que se refere a capital, instalações, quadro de pessoal e marketing; qualquer item além destes é redundante;
- planejar é uma tarefa penosa e difícil, portanto deve ser elaborado num ambiente prazeroso, fora do expediente diário, como por exemplo em estâncias de lazer;
- só se deve gastar tempo com planejamento no momento em que não se tem mais nada a fazer.

Em decorrência destes paradigmas gerados, que na sua maioria têm uma conotação pejorativa, a expressão planejamento estratégico provoca reações de grande desconfiança junto ao corpo gerencial das empresas. No entanto, não é possível acreditar que haja empresas que não planejem. Um mínimo de planejamento todas as empresas praticam. O que se argumenta é que o

planejamento estratégico, como uma ferramenta de gestão, é mal utilizado, por vezes sendo negligenciado na sua elaboração, no seu entendimento, na sua implementação e finalmente no controle de sua realização (MOREIRA, 2002).

Existe o caso do planejamento não sair do papel, isto é, após demandar um tempo significativo na sua elaboração, o plano resultante é arquivado. De tempos em tempos, com periodicidade variando de seis meses a cinco anos, o plano é resgatado e após consumir outro tanto de esforço, é novamente colocado na gaveta. Esta crítica tem origem na dicotomia existente entre as etapas de formulação e implementação das estratégias, as quais deveriam ser integradas e complementares.

Segundo Kaplan e Norton (2004) entre os dois conceitos mencionados, a implementação, caracterizada pela capacidade de executar a estratégia, está afetando com maior peso a realização dos objetivos estratégicos. Isto contraria uma corrente de pensamento especializada no assunto, que nas últimas duas décadas defendia que a formulação das estratégias era capaz de induzir desempenho superior. Os autores relatam que em uma recente pesquisa, revelou que menos de 10% das estratégias formuladas com eficácia foram implementadas com êxito. O índice de 90% de fracasso na implementação de estratégias bem formuladas é creditado à má execução das estratégias.

Bennett et al. (2001) concordam com a idéia ao afirmarem que a chave para melhorar o desempenho está em implementar melhor a estratégia e acrescentam que os principais problemas do modelo organizacional costumam estar nas práticas operacionais em vigor, e não em informações inéditas sobre o mercado.

#### **2.4.1 Conceitos Básicos do Planejamento**

Um conceito geral sobre planejamento pode ser entendido como uma incursão no futuro para identificar uma situação desejável. Posteriormente, um diagnóstico da situação atual permite a constatação do desvio existente entre a situação atual e a desejável. Segue-se a elaboração de um plano de ação, com os respectivos medidores de desempenho, a ser realizado em um tempo considerado, no sentido de alcançar assim a situação desejável.

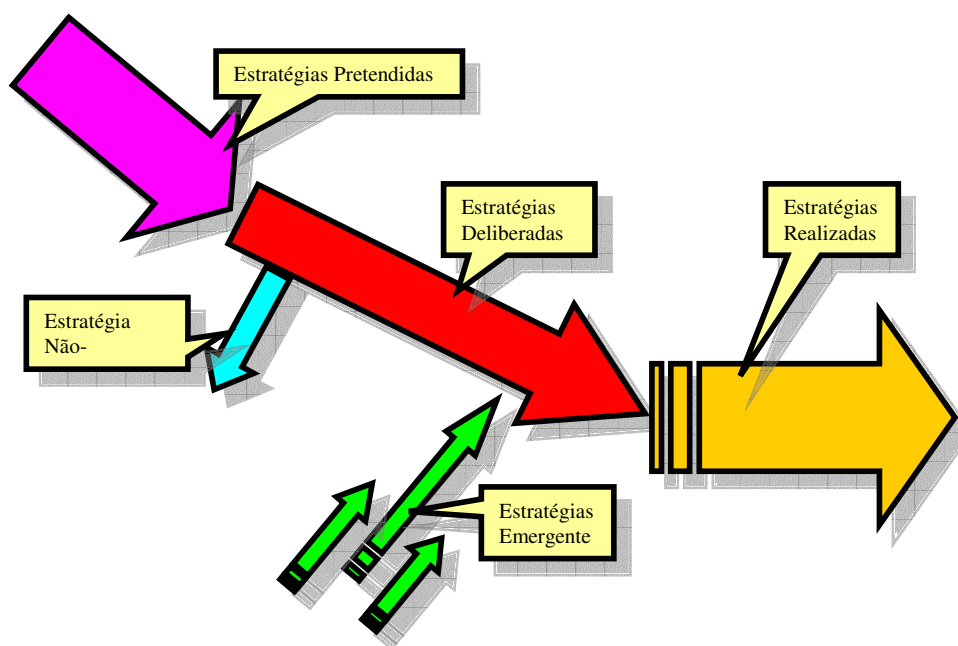
A terminologia empregada na área de planejamento, e disponível na literatura convencional, gera controvérsias. Sua utilização não é uniforme, o que acarreta algumas confusões.

A seguir serão descritos alguns termos que representam a concepção conceitual adotada neste trabalho:

- visão: é como a empresa quer ser vista e reconhecida em futuro considerado;
- missão: “é a razão de ser da empresa e especifica a natureza de seu negócio. Está associada à sua continuidade operacional, isto é, a sua sobrevivência” (OLIVEIRA, 1999, p. 108);
- objetivo: “é o estado, situação resultado ou alvo desejado de atingir no futuro, através de um esforço extra. O planejamento é um instrumento para a empresa realizar seus objetivos” (OLIVEIRA,1999, p. 136);
- planejar “é definir aquilo que tem ser feito para que a meta seja atingida” (CAMPOS,1996, p. 45);
- meta: “é um objetivo quantificado e programado em relação ao tempo (OLIVEIRA,1999, p. 137);
- atividade ou ação operacional: detalhamento da meta em nível operacional para a sua execução;
- estratégia: é um caminho, uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2001, p. 104).

A palavra estratégia é muito utilizada, tanto por executivos como por acadêmicos e merece uma consideração maior em seus vários significados. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2001) o termo estratégia é bastante abrangente, incorporando cinco significados distintos, a saber:

- “estratégia é um plano”: corresponde ao termo adotado neste trabalho e significa um caminho ou direção. Pode ser entendida, também como uma estratégia pretendida pela organização e está associada ao futuro;
- “estratégia é um padrão”: isto é, a consistência de comportamento ao longo do tempo. A estratégia, como um padrão, pode ser entendida como uma estratégia realizada e está associada ao passado. Os autores afirmam que geralmente a estratégia realizada pelas empresas é diferente da pretendida. Ao subconjunto das estratégias pretendidas que são realizadas denomina-se estratégia deliberada. Ao complemento da estratégia pretendida denomina-se estratégia não-realizada. Já a parcela restante da estratégia realizada é chamada de estratégia emergente, isto é, surge no transcórre da realização do planejamento, decorrente da análise e adaptação próprias do contexto em que o planejamento está inserido. A **Figura 2** a seguir ilustra esta classificação defendida pelos autores.



**Figura 2 – Estratégias deliberadas e emergentes.**

**Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2001, p. 19).**

- “estratégia é uma posição”: significa a ocupação de um segmento de mercado por um determinado produto ou serviço;

- “estratégia é uma perspectiva”: corresponde à forma fundamental de uma organização fazer as coisas. Está voltada para dentro da empresa ou para dentro da cabeça do estrategista. Ela também pode estar voltada para cima, isto é, para a grande visão da empresa;
- “estratégia é um truque”: é uma manobra para enganar um oponente ou concorrente.

Praticamente, nenhuma estratégia pode ser plenamente deliberada e poucas podem ser plenamente emergentes. A primeira sugere nenhum aprendizado, a outra, que não houve controle (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2001). Os autores acrescentam que no mundo real há necessidade de misturar os estilos, para se ter controle sem interromper o processo de aprendizado.

Estratégia, segundo Oliveira (1999), é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar os objetivos e desafios da empresa. Analogamente, Certo e Peter (1993) a definem como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos.

Para Ansoff e McDonnell (1993), a estratégia é um conceito fugaz e um tanto abstrato, cujas características são:

- o processo de formulação não resulta em ações imediatas. Estipula apenas direções gerais;
- deve gerar projetos estratégicos;
- torna-se desnecessária sempre que a dinâmica histórica da empresa a leve onde quer ir;
- baseia-se em informações agregadas, incompletas e incertas;
- exige *feedback*;
- os objetivos representam os fins, enquanto a estratégia representa os meios;

- estratégia e objetivos são intercambiáveis, em momentos e níveis.

Finalizando estes aspectos conceituais que procuram explicar a terminologia de planejamento adotada, é interessante ter em mente a concepção defendida por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2001), na qual:

estratégias e teorias não são realidades, apenas representações (ou abstrações) da realidade nas mentes das pessoas. Ninguém jamais tocou ou viu uma estratégia. Isso significa que cada estratégia pode ter um efeito de informação falsa ou distorção. Esse é o preço de se ter uma estratégia” (2001, p.22).

#### **2.4.2 O Processo de Planejamento Estratégico**

O termo planejamento é um tanto vago e sem significado, quando expresso de forma isolada. Para que o termo tenha a amplitude que merece é necessário dizer como planejar. Consoante, Sink e Tuttle (1993) caracterizam o planejamento como um processo contínuo e não como um evento que se faz uma vez por ano ou até com uma periodicidade maior, sendo ou não necessário. O planejamento para cumprir com a sua finalidade deve garantir que raciocínios estratégicos e táticos de longo prazo sejam eficazmente vinculados à ação, criando também um comprometimento de todas as pessoas, nos diferentes níveis da organização. É um trabalho de equipe, que deve ser coordenado, divulgado, e inspirar cooperação. Parece-se mais com a atividade de velejar do que viajar em um barco a motor, pois exige atenção e ajustamentos constantes.

A seguir são apresentadas definições de alguns autores sobre planejamento estratégico:

- Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) - processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento pró-ativo, considerando seu ambiente atual e futuro;
- Kotler (1994) - processo gerencial que busca desenvolver e manter um ajuste entre os objetivos e recursos da organização e as oportunidades de mercado em permanente modificação;

- Oliveira (1999) - processo gerencial que permite estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente;
- Campos (1993) - arte gerencial de posicionar os meios disponíveis de sua empresa, visando manter ou melhorar posições relativas e potencias bélicos favoráveis a futuras ações táticas na guerra comercial.

A estratégia precisa ser planejada, executada e controlada, o que evidencia a necessidade de uma gestão estratégica mais ampla, não somente o planejamento.

Normalmente, o processo de planejamento estratégico está estruturado nas seguintes etapas:

### **Etapa 1 – Diagnóstico Estratégico**

Esta etapa corresponde à fase inicial do processo de planejamento e busca identificar a situação da empresa em relação aos seus aspectos internos e externos.

Oliveira (1999) descreve o diagnóstico estratégico como uma análise interna onde a empresa deve identificar seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

O autor define pontos fortes e pontos fracos como o conjunto de variáveis internas e controláveis capaz de proporcionar uma condição favorável ou desfavorável, respectivamente, para a organização em relação ao ambiente em que atua.

As oportunidades e ameaças, por sua vez, são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, podendo criar condições favoráveis ou desfavoráveis, respectivamente, para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.

Em última análise, o diagnóstico estratégico pode ser caracterizado como uma reflexão sobre o desempenho passado da empresa, sua situação atual, e principalmente, a visão de futuro que a organização tem sobre si mesma e seu mercado de atuação. Oliveira (1999) reforça tal ponto de vista, salientando que “a

decisão de planejar decorre da percepção de que os eventos futuros poderão não estar de acordo com o desejável se nada for feito. O ponto de partida para esta percepção é a disponibilidade de diagnósticos, de análises e projeções da empresa” (p.72), ou seja, é nesta fase que a empresa busca identificar quem é, onde está e onde quer chegar.

Gadiesh e Gilbert (2001) entendem que toda empresa necessita realizar periodicamente um diagnóstico estratégico, todavia consideram que a realização de diagnóstico para apontar um princípio estratégico torna-se imprescindível quando a empresa está:

- descentralizando seu processo produtivo ou seu sistema de gerenciamento;
- buscando ou necessitando crescer em seu mercado de atuação ou em outros mercados de forma rápida e consistente;
- em fase de adaptação, decorrente de uma mudança tecnológica;
- em período de transição organizacional - mudança alta gerência.

## **Etapa 2 – Formulação das Estratégias**

Moreira (2002) relata que após se diagnosticar os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades, o planejamento pode então evoluir para a segunda fase, que é a seleção do caminho a percorrer na direção da situação desejável. Ressalta ainda que o processo de formulação de estratégia deve ser desenvolvido de forma a estimular a correta implementação da estratégia, exemplificando que uma estratégia formulada pela alta gerência, de forma autocrática, pode inibir realimentações por ocasião da implementação, acarretando, com isto, a realização parcial ou mesmo a não-realização do objetivo proposto.

## **Etapa 3 – Desdobramento dos Objetivos Estratégicos em um Plano de Ação**



Para Moreira (2002) o planejamento deve baixar do nível estratégico para o nível tático ou operacional. Usualmente este desdobramento é efetuado com auxílio de reuniões de *brainstorming* com executivos ou equipe gerencial / especialistas dos processos / executantes das áreas operacionais. Prevalece a experiência, a criatividade e a intuição dos envolvidos, dando uma conotação empírica para o processo de desdobramento. O plano de ação resultante deste processo de desdobramento define o que, porque, quem, onde, quando fazer, bem como estima os recursos a serem consumidos.

#### **Etapa 4 – Divulgação do Plano de Ação**

Moreira (2002) enfatiza que a comunicação, em todos os níveis da organização, do objetivo estratégico e do plano de ação é fator preponderante para garantir a sua realização com o máximo de êxito.

A divulgação, além de comunicar, tem também o compromisso de educar o pessoal envolvido no desenvolvimento da estratégia. Kaplan e Norton (2004) reforçam esta idéia ao defender a impossibilidade de se executar com êxito uma estratégia sem antes compreendê-la de forma adequada. Existem observadores que questionam a divulgação da estratégia para toda a empresa, temendo o vazamento de informações para os concorrentes. Esta linha de pensamento é contrariada por Kaplan e Norton (2004), pois para eles de nada adianta uma organização conhecer a estratégia de seu concorrente se não dispor dos instrumentos adequados para executá-la. Por outro lado, não temos condições de executar a estratégia se nosso pessoal desconhecê-la. Além disso, o risco de vazamento das estratégias, segundo os autores, é mais que compensado pelos benefícios obtidos quando se compartilha a estratégia com todos os níveis da organização, pois o compartilhamento traz dentre outros benefícios o aumento da motivação da equipe de colaboradores em todos os níveis, na medida em que se consegue transmitir a idéia de maior participação, cooperação e comprometimento com a realização da estratégia. Finalmente, Moreira (2002) pondera que uma estruturação mais participativa, desde a fase inicial do processo de planejamento, reduz a etapa de divulgação;

#### **Etapa 5 – Implementação da Estratégia**

Nesta etapa surge o grande desafio de garantir que todo o pensamento estratégico se transforme efetivamente em ações operacionais. De acordo com Sink e Tuttle (1993) uma implementação eficaz está associada à aceitação das soluções, planos e decisões decorrentes das etapas anteriores. Uma vez entendida a estratégia a ser implementada e os resultados a serem alcançados, chega-se à ação empreendedora. Como nos ensina o Capitão Phil Monroe, da Marinha dos Estados Unidos, “a diferença entre querer e ter é fazer” ( apud SINK; TUTTLE, 1993, p. 80).

Kaplan e Norton (2004) alertam para o fato de que 70 a 90% dos fracassos na realização da estratégia residem na etapa de implementação. Visando minimizar estes insucessos Sink e Tuttle (1993) defendem que:

a ligação entre o plano e a implantação eficaz depende, fundamentalmente, do desenvolvimento das medidas e indicadores para essas dimensões estratégicas de performance no contexto do processo de planejamento e no contexto do desenvolvimento de sistemas de medição, porque elas são desenvolvidas no processo de planejamento e operacionalizadas no sistema de medição (1993, p. 253).

### **Etapa 6 – Controle e Análise do Processo de Planejamento**

Moreira (2002) relata que no transcorrer da etapa de implementação é necessário saber se o plano de ação está funcionando, se as metas estratégicas estão sendo cumpridas, se a implementação está sendo eficiente e eficaz e se a direção seguida é de fato, o rumo pressuposto pelo processo de planejamento. São necessários, portanto, controles periódicos, objetivando realimentar a implementação no sentido de corrigir desvios, maximizar sua realização e contribuir para o aumento da credibilidade interna quanto ao planejamento. Um fato que não pode ser desconsiderado é o dinamismo da estratégia.

Kaplan e Norton (2004) observam que a missão e a visão empresarial são bastante estáveis ao longo do tempo, o que não ocorre com a estratégia, a qual deve ser adequada, permanentemente, em relação ao contexto que a empresa está inserida. Tal constatação reflete-se no processo de planejamento, que passa a ter características de um processo contínuo e não mais de um evento isolado. Portanto, o processo de planejamento deve ser analisado de forma constante, visando avaliar

a eficácia da estratégia em implementação, bem como o alinhamento das ações individuais que suportam a sua realização.

Conseguir transpor o pensamento estratégico da alta gerência, desdobrando-o em objetivos estratégicos e, na seqüência, em planos de ação capazes de atingir objetivos individuais de forma a garantir os resultados estratégicos desejados pela alta gerência é uma tarefa complexa, exigindo esforços adicionais e comprometimento de todos os níveis hierárquicos da organização. Além disso, o pensamento dos autores mencionados no transcórre do item 2.4 demonstra que o sucesso organizacional está cada vez mais associado à capacidade de conseguir realizar esta tarefa com eficiência e eficácia.

## **2.5 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Durante os tópicos anteriores se procurou demonstrar que as empresas mais preparadas para enfrentar o ambiente competitivo atual são aquelas que possuem um sistema integrado e harmônico de gerenciamento apoiado na formulação de estratégias, no planejamento da execução das estratégias, na medição de desempenho em todas as fases da implementação da estratégia, com um sistema de controle suficientemente eficiente para detectar e analisar rapidamente os desvios para, em seguida, retro-alimentar o sistema para corrigir os rumos. Também ficou evidenciado que, ao mesmo tempo, em que esta é uma tarefa bastante complexa, o grau de complexidade tende a ser reduzido quando se faz uma abordagem estruturada utilizando uma análise lógica e racional.

O sistema de medição de desempenho surge como uma ferramenta capaz gerar instrumentos lógicos, padronizados e sistêmicos para racionalizar o processo de gestão.

A proposta é, ao longo deste tópico, listar vários modelos de mensuração de desempenho, destacando, conforme Pidd (1998), que um modelo é uma tentativa de representação externa e explícita de parte da realidade, vista pela pessoa que deseja usar aquele modelo para entender, mudar e controlar parte daquela realidade.

A partir desta definição observa-se que nenhum modelo pode ser completo, pois senão ele seria a própria realidade. Também a análise racional não é a única consideração a ser feita para uma tomada de decisão acertada. E, finalmente, os modelos não precisam ser perfeitos para serem úteis. Segundo Pidd (1998), as razões para a construção e uso de um modelo são as de alavancar o pensamento humano e sua capacidade de análise, tornando-se, por assim dizer, uma ferramenta de análise que leve ao entendimento e, conseqüentemente, facilite a tomada de decisão.

O teste mais importante de qualquer informação será a utilidade, que é determinada pela relevância quanto a seus próprios objetivos, sua oportunidade, sua precisão e sua forma de apresentação (MIRANDA; SILVA, 2002).

Segundo Sink e Tuttle (1993), o melhor sistema de medição é uma combinação adequada de qualitativo e quantitativo, subjetivo e objetivo, intuitivo e explícito, físico e lógico, conhecido e desconhecido, entre outros.

Um modelo balanceado para avaliação de desempenho deve considerar na formulação dos indicadores as formas de controle empregadas na organização, assim como a interação destas com o planejamento estratégico, estilo administrativo dos gestores e cultura organizacional (KAPPEL; GABRIELI; CORTIMIGLIA, 2002).

Conforme Miranda e Silva (2002), um dos maiores desafios na implantação de um sistema de avaliação de desempenho é a definição de quais indicadores melhor atendem às necessidades de informação dos gestores. Para os autores, não existe nenhuma receita para escolher os melhores indicadores de desempenho, importando sim demonstrar a realidade que se pretende conhecer com mais transparência.

Em resposta à problemática e aos antigos paradigmas de medição de desempenho, vários autores conceberam seus modelos de solução, parcial ou total, que são, segundo Miranda e Silva (2002), sistemas integrados de medição de desempenho com objetivos e foco bem definidos.

Dos vários modelos de acompanhamento de desempenho desenvolvidos para suportar os sistemas de gestão empresarial, serão listados, sucintamente, aqueles que possuem maior fundamentação teórica e já são utilizados nas organizações, bem como apresentam uma proposta de visão integrada entre a formulação, desdobramento e implementação da estratégia.

Vale ainda destacar que os modelos listados não são necessariamente excludentes, podendo em muitos casos serem considerados complementares na construção de um sistema de mensuração de desempenho. Assim, após considerar as várias propostas e modelos estudados optou-se por discutir os seguintes modelos:

- EVA – Economic Value Added
- BSC - Modelo do Balance Scorecard
- CI – Capital Intelectual
- Modelo de Gerenciamento Total da Melhoria Contínua (*Total Improvement Management – TIM*) de Harrington
- Modelo Quantum de Medição de Desempenho de Hronec
- Modelo dos Três Níveis do Desempenho de Rummler e Branche
- Modelo de Melhoria da Performance de Sink e Tuttle
- TQM – Gestão da Qualidade Total
- Modelo de Medição de Desempenho através do Retorno sobre o Investimento

### **2.5.1 EVA® – Economic Value Added**

#### **2.5.1.1 Considerações Gerais**

A proposta de utilização do EVA® para avaliar o desempenho das empresas surgiu em resposta às deficiências do sistema tradicional de avaliação econômico-

financeira, que, embora tenha sido bastante aprimorado com a evolução dos sistemas computadorizados e com aplicação de técnicas estatísticas, ainda não dá a resposta adequada em termos de criação de valor para o acionista, na medida em que o sistema tradicional – utilizando índices de estrutura, de lucratividade e de rentabilidade - não contempla o custo dos capitais próprios, não possibilitando assim, avaliar se os resultados financeiros obtidos estão aumentando ou destruindo a riqueza dos sócios e criando valor para a empresa.

Bastos (1999) faz menção às deficiências dos modelos tradicionais, bem como à tendência mundial de buscar novos mecanismos de avaliação de desempenho, destacando que os modelos tradicionais estão excessivamente apoiados em dados históricos oriundos da contabilidade e não consideram a exigência de rentabilidade mínima sobre o capital investido pelos sócios. Além disso, os modelos tradicionais não apresentam nenhuma alternativa para tratar o risco associado à incerteza com relação aos resultados.

Segundo o autor, com o objetivo de contornar essas deficiências, um bom número de bancos de investimentos que atuam no mercado de capitais ao redor do mundo estão adotando modelos de avaliação de desempenho baseados em criação de riqueza, capazes de sintetizar todas as considerações essenciais relativas a rentabilidade, risco e custo de oportunidade dos acionistas.

Ao mesmo tempo, Monerry (2001) acrescenta que é cada vez maior o número de companhias em que a criação de valor para o acionista está dentre os objetivos corporativos principais, assumindo, de uma vez por todas que uma empresa precisa trabalhar para deixar seus acionistas mais ricos. A aceleração desta tendência está associada ao aumento das pressões sobre os executivos por geração de valor aos acionistas. Para o autor, a partir da década de oitenta, essas pressões começaram a se materializar através de ataques corporativos - aquisições hostis de companhias que tinham ações com desempenho ruim - e foram gradativamente evoluindo para pressões de investidores institucionais que exigem que a empresa apresente resultados de geração de valor para o acionista de forma consistente no longo prazo.

Monerry (2001) conclui que, ao orientarem-se para a criação de valor, as empresas aumentam suas possibilidades para acessar com mais facilidade os recursos dos grandes investidores institucionais. Além disso, ainda é possível destacar que ao trabalharem para agregar valor para os acionistas as empresas buscam vantagens competitivas capazes de fortalecer sua posição no seu mercado de atuação.

Allen e Percival (2001) fazem uma distinção entre empresas que têm boa lucratividade em decorrência de uma oportunidade de mercado e aquelas que efetivamente criam valor.

Para os autores o relacionamento entre estratégia e finanças é útil fazer uma distinção entre as companhias que “estão na onda” e as companhias que criam valor. “Estar na onda” exige apenas que se esteja no lugar certo, na hora certa e com as características certas. As receitas crescem, a companhia é lucrativa e o preço da ação sobe. É fácil cair na armadilha que esses resultados financeiros são o resultado direto da estratégia.

Já a lucratividade é algo extremamente frágil. Ela emana das condições especiais nos mercados de produtos que envolvem clientes, concorrência e o ambiente econômico geral. Se essas condições mudarem e a companhia não modificar sua estratégia, “a onda”, inevitavelmente, arrebenta. Só nesse momento as companhias percebem, através da dolorosa percepção tardia, que a lucratividade era advinda mais da sorte do que da visão da administração.

Por fim, Allen e Percival (2001) enfatizam que companhias que criam valor o fazem ganhando de forma consistente mais do que o custo de oportunidade e de capital, por meio de vários ciclos significativos de alteração no negócio. É fácil “pegar a onda”; criar valor é extremamente difícil. Para criar valor, todos os administradores devem entender o relacionamento entre estratégias e resultados financeiros.

Assaf Neto (1997) corrobora este pensamento, escrevendo o seguinte:

Observa-se que uma empresa pode promover acréscimos em sua riqueza não somente apurando maiores lucros, mas também reduzindo seu custo de capital, eliminando riscos, sendo eficiente e promovendo maior giro em seus investimentos para um mesmo nível de atividade, e assim por diante. Nesta análise de valor (riqueza) depreende-se que a obtenção de mais lucro não garante o sucesso do empreendimento. Para promover atratividade e continuidade, a empresa deve realizar uma agregação de valor, produzindo uma capacidade remuneradora aos proprietários de capital superior as suas expectativas de ganhos (1997, p.20).

A criação de valor à empresa, agregando riquezas ao acionista é uma dessas novidades de gestão que têm aparecido nos últimos anos, que vêm seduzindo mais e mais companhias a adotarem mecanismos para medir a geração de valor para o acionista. Mas não basta adotar os conceitos e princípios da criação de valor, é necessário, também, avaliar se as técnicas e estratégias adotadas estão surtindo os efeitos esperados.

Dentro desta lógica é preciso encontrar o mecanismo mais adequado para mensurar e demonstrar a riqueza gerada para o acionista. Os sistemas que mais têm se destacado, tanto no mundo acadêmico como nos meios dos analistas financeiros de grandes instituições financeiras, para medir a criação de valor ao acionista, é o MVA (Market Value Added – Valor Adicionado pelo Mercado) e o EVA® (Economic Value Added – Valor econômico Adicionado).

Embora a utilização de tais ferramentas ainda seja bastante recente, sua implantação como método de gestão e de avaliação de desempenho empresarial tem o potencial de causar mudanças importantíssimas nos métodos de avaliação de desempenho das empresas.

Um dos grandes benefícios apontado pelos defensores dessa metodologia de gestão e de avaliação, é que a utilização do EVA® e do MVA, permite aos administradores um melhor embasamento em suas decisões financeiras, notadamente no que diz respeito à avaliação de valor de uma possível aquisição ou fusão.

Ehrbar (1999) exemplifica essa utilização ao afirmar que o EVA® pode ser usado para os gerentes fundamentarem a decisão de compra de uma empresa, avaliando o quanto a companhia objeto de aquisição irá contribuir para aumentar o



EVA® global da companhia. Já a alta gerência pode testar se o EVA® da soma de seus planos de negócios é consistente com o valor de mercado da empresa.

Ao orientar a empresa para a geração de valor para o acionista, a administração da companhia passa a ter uma postura diferente, pois todas as suas decisões devem estar fundamentadas no fato de agregar ou não agregar valor para o acionista, ou seja, a administração passa a tomar decisões orientadas para aumentar a mais valia da empresa.

Esta postura, em muitas ocasiões, pode contrariar outros interesses, pois em determinadas situações encerrar uma unidade operacional deficitária agrega valor para o acionista, mas pode contrariar interesses específicos de determinados grupos dentro da organização.

O EVA® e o MVA tentam responder com mais acurácia se a empresa está ou não agregando valor para os sócios, preenchendo desta forma a lacuna deixada pelos indicadores tradicionais de avaliação de desempenho econômico, que não conseguem responder se está havendo criação ou destruição de riquezas e, conseqüentemente, aumento ou diminuição do valor de mercado das empresas.

#### **2.5.1.2 Conceito de EVA®**

O EVA® é um sistema de gestão financeira que mede o retorno que capitais próprios e de terceiros proporcionam aos seus proprietários. Ele mede a diferença entre o retorno sobre o capital de uma empresa e o custo desse capital.

A seguir, apresentam-se alguns conceitos emitidos por estudiosos do assunto.

Ehrbar (1999) diz: "Em seu nível mais básico, o EVA®, uma sigla para valor econômico agregado, é uma medida de desempenho empresarial que difere da maioria dos demais ao incluir uma cobrança sobre o lucro pelo custo de todo o capital que uma empresa utiliza" (p. 1).

Bastos (1999) fala sobre a utilização do EVA® como instrumento de avaliação de desempenho interno de um banco, conceituando-o como "a diferença entre o

lucro efetivo, sem a influência de eventos extraordinários ou de convenções contábeis que não reflitam a realidade econômica da instituição, e o Custo de Capital necessário para obtê-lo” (p. 69).

Já Malvessi (2000) conceitua o EVA® de forma bastante técnica: “O EVA® é conceitualmente definido como o NOPAT (Net Operating Profit after Taxes – Lucro Operacional após o Imposto de Renda) deduzido do respectivo WACC (Weighted Average Cost of Capital - Custo Médio Ponderado de Capital)” (p.43).

Wernke e Lembeck (2000), de forma simples, fazem o seguinte comentário sobre o EVA®: “O EVA® é um indicador do valor econômico agregado que permite a executivos, acionistas e investidores avaliar com clareza se o capital empregado num determinado negócio está sendo bem aplicado” (p. 86).

As definições deixam evidente a preocupação do EVA® em calcular o desempenho global da empresa considerando o custo de capital próprio e terceiros.

Bastos (1999), falando sobre a utilização do EVA® nos bancos, menciona, de forma implícita, essa diferença: “O EVA® é uma maneira de medir a verdadeira lucratividade do banco e o que ele traz de novo é a confrontação do retorno com o custo do capital necessário para gerá-lo” (p. 70).

Wernke e Lembeck (2000) também fazem menção a essa diferença: “Em resumo o EVA® é uma forma de medir a real lucratividade de uma operação ou empreendimento. O que a distingue das demais é que nenhuma outra medida considera o custo total do capital da operação” (p. 86).

Diferentemente dos indicadores tradicionais utilizados, que considera apenas o custo dos capitais de terceiros, alegando que o lucro é a remuneração do capital próprio, o EVA® leva em consideração também o custo deste capital.

Para Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), EVA® é uma ferramenta que engloba os riscos do negócio e os riscos financeiros, permitindo examinar os três princípios fundamentais da criação de valor: fluxo de caixa, fator risco e retorno.

Kaplan (2001) coloca que o EVA® ataca dois defeitos nos sistemas de medição de desempenho financeiros tradicionais:

- superinvestimento - empresas que focam no lucro podem superinvestir em ativos, sem retorno do capital. Para evitar isso, dividem o lucro pelo investimento, calculando o ROI (*return on investment*);
- subinvestimento - empresas podem aumentar o ROI diminuindo o denominador, subinvestindo ou não aprovando projetos com retorno acima do custo do capital, mas abaixo do ROI desejado.

Conforme coloca Ehrbar (1999), maximizar a riqueza dos acionistas é a melhor maneira de servir eficazmente aos interesses de longo prazo de todos os interessados na organização. O porque disso é simples: de todos eles – Cliente, Governo, Funcionários, Credores, Fornecedores e Acionistas – é este que recebe por último. Então, ao maximizar a riqueza do acionista, significa que todos os demais “atores” já foram atendidos.

Por outro lado, o autor pondera que numa relação causa e efeito, é possível concluir que a empresa deve trabalhar para agradar os demais interessados, pois se eles estiverem satisfeitos estará havendo, conseqüentemente, mais valia para os acionistas. Ao examinar-se o assunto por esta ótica, questiona-se se o foco deve estar no acionista (conseqüência ou fim) ou nos demais interessados (causa ou meio).

Os defensores do EVA®, no entanto, se antecipam em reforçar que o EVA® é uma medida de desempenho e que se constitui num instrumento base que impulsiona o comportamento dos indivíduos, podendo ser um excelente ponto de partida para alavancar uma mudança radical na atitude dos membros de uma organização.

Concluindo, Ehrbar (1999) comenta que o EVA® vai muito além de uma visão financeira e econômica, pois sua aplicação tem desdobramentos no comportamento dos executivos e colaboradores da organização. Alerta que se o EVA® não for utilizado como instrumento de incentivo, traduzindo-se numa variável

capaz de impactar o sistema de remuneração do corpo de executivos e colaboradores, seu impacto efetivo pode não se traduzir naqueles esperados.

### **2.5.1.3 Conceito de MVA**

O MVA é o valor atual dos futuros EVA®. Seu objetivo é medir a valorização ou desvalorização da empresa em função da obtenção de EVA® negativo ou positivo.

Para Ehrbar (1999) MVA pode ser conceituado como: “a diferença entre entrada de caixa e saída de caixa – entre aquilo que investidores colocam na empresa como capital e o que poderiam receber vendendo pelo preço de mercado corrente. Como tal o MVA é o montante acumulado pelo qual a empresa valorizou ou desvalorizou a riqueza dos acionistas” (p. 36).

Para Malvessi (2000), MVA: “representa uma medida cumulativa de performance em valores monetários da empresa, isto é, indica quanto o valor de mercado das ações da empresa tem adicionado valor aos acionistas, quando comparado com o valor originalmente investido” (p. 43).

Frezatti (1999) diz que: “aumentar o valor é o grande objetivo das organizações e que o MVA indica se esse objetivo está ou não sendo alcançado. Os autores clássicos de finanças indicam o aumento do valor como grande objetivo financeiro de longo prazo nas organizações, e o MVA representa exatamente isso” (p. 32).

Milbourn (2001) entende que o MVA pode ser definido como “a diferença entre o valor de mercado da organização e o valor contábil (ajustado) de seus ativos” (p. 134).

Ao longo de suas atividades, as empresas geram receitas e assumem custos e despesas. Contabilmente, ao final de cada período (normalmente 12 meses – que coincidem com o fechamento do ano civil), essas receitas e custos e despesas são sintetizadas e apura-se um resultado final, podendo ser positivo ou negativo (lucro ou prejuízo).

Tradicionalmente, esse resultado final apurado não leva em consideração o custo do capital próprio que foi empregado para sua obtenção.

Na metodologia apurada com base nos conceitos do EVA®, é levado em consideração o custo de todo o capital empregado para a geração do resultado, inclusive o custo do capital próprio. Este, entretanto, evidencia apenas a diferença entre o resultado final (lucro ou prejuízo) e o custo para sua obtenção, mostrando se está acima ou aquém do percentual mínimo requerido pelos proprietários do capital.

Já o MVA procura mostrar o quanto a empresa valorizou ou desvalorizou-se em função dos resultados alcançados no período de avaliação.

Malvessi (2000) comenta que o MVA reflete os resultados financeiros, demonstrando se a empresa criou ou destruiu riqueza. Demonstrará, portanto, o nível de acerto das decisões tomadas no passado até o momento, como também os resultados futuros dos EVA® trazidos a valor presente.

O MVA é uma medida de avaliação de desempenho que por si só não aumenta ou diminui o valor da empresa, mas procura satisfazer um dos grandes anseios dos proprietários do capital: avaliar, através dos resultados obtidos, se o valor da organização onde investiram seus recursos, está aumentando ou diminuindo.

EVA® e MVA são siglas utilizadas para avaliar o desempenho econômico das empresas e, conseqüentemente, demonstrar se a companhia está sendo valorizada ou não.

Essas siglas foram registradas como marcas pela Stern & Stewart & Co., que patenteou os termos. O conceito de valor econômico, entretanto, é antigo, o que a Stern & Stewart fez foi patentear com os nomes de EVA® e MVA.

Stern (1999), ao prefaciar o livro EVA® – Valor Econômico Agregado, diz:

O EVA®, como medida de desempenho, tem sido parte da caixa de ferramentas de economistas há mais de 200 anos. Em sua forma mais fundamental, EVA® (Valor econômico agregado ou adicionado) é a simples noção de lucro residual. Ou seja, para que investidores realizem uma taxa de retorno adequada, o retorno deve ser grande o suficiente para compensar o risco. Assim, o lucro residual é zero se o retorno operacional

de uma empresa for apenas igual ao retorno exigido em troca do risco. É claro que o retorno exigido é um custo de capital tanto para a dívida, quanto para capital próprio" (1999, p. 7).

Assim, vê-se que a Stern & Stewart criou um sistema de gestão, embasado em um cálculo denominado de lucro residual, que já era de conhecimento dos economistas. Lucro residual é o ganho que sobra após ser descontada uma taxa mínima de retorno sobre o capital investido.

Ehrbar (1999) ressalta que o EVA® é uma medida daqueles lucros verdadeiros. Aritmeticamente, é o lucro operacional após pagamento de impostos menos o encargo sobre o capital, apropriado tanto para endividamento quanto para capital acionário. O que resta é o valor em dólares pelo qual o lucro excede ou deixa de alcançar o custo do capital utilizado para realizar aquele lucro. Este número é o que os economistas denominam lucro residual, que significa exatamente aquilo que implica: é o resíduo que sobra depois que todos os custos tenham sido cobertos. Nós o chamamos de EVA®, valor econômico adicionado."

Embora os economistas já conhecessem a filosofia do EVA® há muito tempo, obviamente não com este nome, o termo tornou-se conhecido e comentado, bem como sua metodologia de cálculo e sistema de gestão procurados, somente a partir da década de 90.

Malvessi (2000) acrescenta que o livro *The Quest for Value*, de G. Bennett Stewart, III de, 1991, e o artigo *The Real Key to Creating Wealth*, publicado pela revista *Fortune*, em setembro de 1993, representam o marco inicial da metodologia de mensuração da criação de valor ao acionista – MVA e EVA®.

A partir dessas publicações, percebeu-se que houve um crescimento acentuado, a cada ano, de empresas interessadas nessa técnica de mensuração de desempenho empresarial.

É importante ressaltar que, através da utilização dessa técnica, os administradores despertaram para a necessidade de leva em consideração não só o custo dos capitais de terceiros, mas também, o relativo ao capital próprio, o custo de oportunidade, que é a taxa de rendimento, no mesmo nível de risco, que uma outra opção do mercado financeiro renderia ao acionista.

A idéia por trás do EVA® é que os acionistas devem ganhar um retorno que compense os riscos incorridos. Se os ganhos auferidos não forem suficientes para compensar o risco incorrido, então não existe lucro real e a companhia opera com perdas do ponto de vista dos acionistas.

No mundo dos investimentos não existem aplicações onde o risco de perdas seja zero, porém os investimentos em títulos públicos federais tendem a ser os menos arriscados na economia, carregando uma possibilidade mínima de perda.

Quando um investidor opta por uma alternativa de investimento, sua exigência em termos de expectativa de taxa de retorno tende a se elevar na medida que aumentam as possibilidades de perdas, ou seja, quanto maior a incerteza quanto aos retornos futuros maiores serão as expectativas de retorno dos investidores.

Na medida que os investidores migram dos investimentos em títulos de renda fixa públicos ou privados - que apresentam uma taxa de remuneração explícita – e buscam alternativas, adquirindo ações ou quotas do capital de uma empresa, os riscos envolvidos aumentam muito e a expectativa de retorno dos investidores também.

No caso de compra de participações acionárias em empresas, a expectativa de retorno financeiro para o investidor não significa, necessariamente, ganhos através de dividendos que a empresa paga, mas sim a valorização de suas quotas/ações dentro da empresa, em função do aumento de seu valor.

A metodologia do EVA®/MVA não trabalha com a remuneração do acionista/quotista no sentido de distribuição de dividendos, mas sim com os resultados que a empresa obtém, partindo do pressuposto que os capitais próprios também têm um custo e que só existe lucro real quando os resultados tiverem coberto todo o custo dos capitais de terceiros e dos capitais próprios.

A utilização deste sistema de gestão e de avaliação de desempenho econômico de empresas, denominado de EVA® e de MVA, é recente. Nos Estados Unidos, onde foram registrados como marcas, sua utilização e disseminação estão em um processo mais avançado, mesmo assim, ainda é uma metodologia sem

tradição. Embora recente, já há um número grande de empresas que estão adotando seus princípios ou buscando informações para adotá-los.

Milbourn (2001) diz que o número de companhias que adotaram o EVA® ou algum sistema semelhante é surpreendente. Ele assim escreve:

O número de companhias que adotaram o EVA® (ou um de seus muitos primos irmãos, tais como o Economic Profit de Mckinsey) é surpreendente. A Stern Stewart Managements Services (os fundadores do EVA®) alega que mais de 200 companhias estão globalmente engajadas em discussões com eles sobre a adoção do EVA® (p. 132).

Ehrbar (1999) fala que o EVA® está causando uma verdadeira revolução, e que, por isso mesmo, há um número considerável de empresas, em quase todos os continentes do mundo, que vêm adotando esse modelo. O autor manifesta-se da seguinte forma: "A revolução EVA® já está em pleno andamento. Mais de 300 empresas em todos os continentes (exceto a Antártida, é claro), com receitas próximas a um trilhão de dólares anuais, já implementaram a estrutura EVA® da Stern Stewart para a gestão financeira e remuneração variável" (p. 3).

Malvessi (2000), ao comentar sobre as diferenças entre o EVA®/MVA e os métodos tradicionais de análise financeira, fala sobre as mudanças comportamentais que provoca nos gestores e cita algumas empresas conhecidas mundialmente que já aderiram e utilizam o EVA® e MVA:

É dentro deste contexto que empresas de sucesso e que constam do *ranking* das 500 da *Fortune* já utilizam a abordagem de Criação de Valor ao Acionista – EVA® e MVA. São elas: Coca-Cola, Wal-Mart, AT&T, Quaker Oats, Briggs & Stratton, U.S. Postal Service, Eli Lilly, Equifax e SPX Corporation, entre outras (p. 44).

No Brasil, a sua utilização também é muito recente, por isso o número de empresas que vêm adotando ainda não é expressivo.

Malvessi (2000) comenta sobre a novidade desse assunto no Brasil e cita algumas empresas que estão aplicando o EVA®. No Brasil o assunto é relativamente novo e ainda não temos exemplos completos ou divulgados de aplicação dessa metodologia. Nas demonstrações financeiras publicadas em 1996, a Brahma informou que iniciou a aplicação da metodologia do EVA®. Sabe-se



também que Aços Villares, Globopar, Andrade Gutierrez, Alcan e Spal, entre outras, estão utilizando essa abordagem.

#### **2.5.1.4 Calculando o EVA®**

Conforme visto, o EVA® objetiva mostrar se os resultados financeiros gerados pela empresa, através de suas atividades operacionais, são suficientes para cobrir todos os custos dos capitais empregados (próprios e de terceiros), e, ainda, excedê-los. Ou, ao contrário, se os resultados obtidos não cobrem nem os custos dos capitais empregados.

Como os demais indicadores que medem o desempenho econômico das empresas, também há uma fórmula para quantificar o EVA®. Isto é importante porque traduz em percentuais o retorno que o montante de capitais investidos está proporcionando. Esse percentual, ao ser comparado com o custo estimado para o capital próprio, permite concluir se o EVA® gerado é positivo ou negativo.

Diversos autores escreveram sobre a fórmula utilizada para a efetuação do cálculo. Por ser uma metodologia registrada, originária dos Estados Unidos da América, as siglas utilizadas são compostas a partir de iniciais de palavras do idioma inglês. Por isso, ao traduzir para o português, tais siglas não são condizentes com as iniciais das palavras ou termos usados em nosso idioma.

Malvessi (2000), ao comentar sobre a maneira de se calcular o EVA® e de onde são retirados os números utilizados, assim conceitua e explica:

O EVA® é conceitualmente definido como NOPAT (*Net Operating Profit After Taxes* – Lucro Operacional Após o Imposto de Renda), deduzido do respectivo WACC (*Weighted Average Cost of Capital* - Custo Médio Ponderado de Capital). O WACC deve representar o efetivo custo do capital que foi operacionalmente utilizado para produzir o resultado econômico obtido. Os componentes utilizados para obtenção do EVA® são o NOPAT e os Encargos do Capital (p. 43).

Para o autor, NOPAT é o lucro operacional derivado das operações da empresa deduzido o valor do imposto de renda, mas antes da dedução dos encargos do capital. Como o NOPAT não depende e também não é influenciado pela alavancagem financeira da empresa, apresenta uma visão clara do resultado das operações do negócio, bem como "*disclosure*" do desempenho operacional da

empresa. Em outras palavras, é o lucro operacional obtido para suportar os retornos de caixa requeridos pelos investidores e proprietários.

Os encargos do capital representam o produto do montante do capital aplicado na empresa pelo WACC, ou seja, o fluxo de caixa requerido pelos investidores e proprietários para compensar o risco do investimento dos recursos aplicados na empresa.

Portanto, a fórmula básica de cálculo do EVA® é:

$$\text{EVA}^{\circledast} = \text{NOPAT} (-) \$ (\text{Valor Monetário}) \text{ do Custo de Capital}$$

Onde:

$$\$ \text{ do Custo de Capital} = \text{WACC} \times \text{Capital Aplicado}$$

$$\text{WACC} = (\text{Passivo Oneroso} \times \text{Taxa média do Custo do Capital após I.R.}) + \\ (\text{Patrimônio Líquido} \times \text{Custo do Capital Próprio}).$$

Portanto, há criação de valor quando o NOPAT for maior que o custo do capital aplicado no negócio. Da mesma maneira, há destruição de valor quando o NOPAT for insuficiente para cobrir o custo do capital requerido pelos investidores e acionistas.

Milbourn (2001) assim define a fórmula para o cálculo do EVA®:

$$\text{EVA}^{\circledast} = \text{NOPAT} - (\text{Kw} \times \text{Ativos Líquidos})$$

Onde:

$$\text{NOPAT} = \text{lucro operacional líquido depois dos impostos}$$

Kw = custo ponderado médio do capital e Ativos Líquidos = valor contábil ajustado do capital líquido (p. 133).

Ehrbar (1999, p.104) comenta que o EVA® é de fácil compreensão, pois simplesmente toma-se o lucro operacional e desconta o encargo pelo custo do capital. Ele assim escreve:

A principal razão do EVA® ser fácil de comunicar é que se inicia com o velho conhecido conceito de lucro operacional e simplesmente acrescenta mais uma despesa, que é o encargo pelo custo do capital. A versão de lucro operacional utilizada no EVA® é o lucro operacional líquido após os impostos, ou NOPAT.

Passar do NOPAT para o EVA® é apenas uma questão de subtrair o encargo sobre capital, calculado pela multiplicação do capital de giro líquido e os ativos fixos utilizados numa operação pelo percentual do custo de capital. O restante – o residual – é o montante em dólares pelo qual o lucro excede ou fica aquém de todos os custos, incluindo a taxa mínima de retorno sobre o capital.

Aritmeticamente, a fórmula é assim:

Vendas

(-) Custos operacionais

(-) Custo de capital.

= EVA®

Portanto, após serem apresentadas as fórmulas acima, deduz-se que, para conhecer o valor aritmético do EVA®, há os seguintes caminhos a serem percorridos:

1.º Ajustar as demonstrações contábeis, adequando-as de forma a facilitar o

cálculo através da metodologia do EVA®/MVA, visando identificar o valor do patrimônio líquido, do passivo oneroso e do ativo operacional líquido, de forma que se consiga identificar a base correta para o cálculo do custo de capital.

2.º apurar o valor do lucro operacional (sem considerar as despesas financeiras) e deste deduzir o Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ) e a Contribuição Social (CS);

3.º Deduzir as despesas financeiras líquidas (despesas financeiras totais –

crédito de IRPJ);

4.º deduzir o custo do capital próprio (remuneração mínima requerida pelos proprietários do capital).

Após percorridos esses caminhos, chega-se a um valor final que pode ser superavitário ou deficitário, evidenciando, assim se o EVA® foi positivo (superavitário) ou negativo (deficitário).

Esse resultado final vai refletir no valor da empresa, mostrando assim se, através de suas atividades, ela está se valorizando ou desvalorizando, bem como se está agregando ou destruindo riqueza.

#### **2.5.1.5 Calculando o MVA**

O MVA objetiva medir o impacto que o EVA® provoca no valor de mercado da empresa:

- se o EVA® for positivo, a empresa valoriza-se.
- se o EVA® for negativo, o valor da empresa sofre desvalorização.

Conforme já visto, a própria sigla esclarece o objetivo do MVA – valor de mercado adicionado. Em outras palavras, significa o quanto foi adicionado ao seu valor de mercado em função do acúmulo de EVA® positivo. Ou então, quanto a empresa perdeu de valor em função do acúmulo de EVA® negativo.

Malvessi (2000) define a fórmula:

$MVA = \text{Valor de mercado da Empresa} - \text{Valor Investido pelo Acionista.}$

$MVA = \text{Valor Presente dos Futuros EVA®.}$

O conceito do MVA representa uma medida cumulativa de performance em valores monetários da empresa, isto é, indica quanto o valor de mercado das ações da empresa tem adicionado valor aos acionistas, quando comparado com o valor originalmente investido. Da mesma maneira, mas sob a ótica de mercado, o MVA reflete os resultados financeiros, demonstrando se a empresa criou ou destruiu riqueza.

Ehrbar (1999) também, ao falar sobre o assunto, apresenta a seguinte fórmula:

A diferença entre o valor total de mercado (tanto de ações quanto de endividamento) e o capital total é um número que denominamos MVA – valor de mercado agregado. A fórmula é bastante simples:  $MVA = \text{valor de mercado} - \text{capital total}$  (p.35).

O MVA é a medida definida de criação de riqueza. Ganha de todas as outras medidas por ser a diferença entre entrada de caixa e saída de caixa – entre aquilo que investidores colocam na empresa como capital e o que poderiam receber vendendo pelo preço de mercado corrente. Como tal, o MVA é o montante acumulado pelo qual a empresa valorizou – ou desvalorizou – a riqueza dos acionistas.

Diante do que foi exposto, vê-se que, simplificarmente, para chegar ao valor do MVA, basta tomar o valor atual de mercado da Empresa e descontar o valor investido inicialmente pelos sócios, acrescido, é lógico, de novos aportes de capital, se houver.

Essa, entretanto, é uma forma simples de explicar o MVA, pois o valor de mercado de uma empresa é também influenciado por outras variáveis que não estão atreladas apenas à questão de rentabilidade.

Mas em sua metodologia de cálculo é assim que se procede para chegar ao MVA. O custo do capital, deduzido para cálculo do EVA®, leva em consideração a expectativa do investidor sobre o tempo máximo de retorno que tem sobre os capitais investidos.

Se o retorno der-se no prazo estipulado, não houve ganho e nem perda, e, portanto, não há valorização e nem desvalorização da empresa. Seu MVA é zero.

Se o retorno der-se num prazo diferente do máximo que foi estipulado, haverá ganho (se em tempo menor) ou perda (se em tempo maior), e, portanto, valorização ou desvalorização da empresa. O MVA será positivo ou negativo, respectivamente.

#### **2.5.1.6 Vantagens do EVA®**

Ehrbar (1999) exalta o sistema EVA® como se fosse a solução para todos os problemas de gestão de finanças corporativas, comentando que a revista Fortune considera o EVA® como a mais quente idéia financeira dos dias de hoje. Wall Street já reconhece o EVA® como uma ferramenta muito poderosa, e acadêmicos como Merton Miller e Peter Drucker estão elogiando o sistema de gestão EVA® como uma forma de pôr em prática os novos avanços na teoria de Finanças Corporativas.

Pode-se destacar as seguintes vantagens deste método de gestão corporativa, lembrando que este estudo voltou-se, praticamente, para o EVA®/MVA como ferramentas de avaliação de desempenho econômico:

- apuração do verdadeiro custo dos capitais empregados;
- mensuração do lucro econômico;
- descarte de projetos inviáveis economicamente, priorizando aqueles que agregam maior valor para a empresa;
- redução de custos e perdas, através da venda/descarte de ativos improdutivos e otimização das compras, vendas e do processo produtivo;
- preocupação com a criação de riquezas para os acionistas;
- preocupação dos administradores com o custo do capital que está sendo empregado, por isso estão sempre inovando, procurando novas formas de agregar maiores riquezas aos acionistas.

Malvessi (2000) menciona algumas vantagens do EVA® e do MVA:

Diferentemente dos métodos tradicionais de análise financeira, a abordagem com foco na criação de valor possibilita avaliar, através de instrumentos adequados, as alternativas de estrutura de capitais e de recursos aplicados. Proporciona vantagens competitivas ao negócio, criando valor pela melhoria operacional e econômica, através de:

- tomada de decisões, tecnicamente orientadas, sobre como investir e utilizar os recursos que criam valor para a empresa/ unidade de negócios;
- análise da estrutura de recursos aplicados considerando o desempenho e evolução da receita, com o controle dos gastos e com a melhoria do resultado operacional;

- análise da estrutura e do custo de capital, bem como a sua influência passada e futura;
- transformação dos gestores com visão de proprietários, fazendo com que eles passem a agir e se sentir como acionistas, pela participação ilimitada naqueles resultados que criam valor, uma vez alcançadas as metas estabelecidas (p. 43-44).

Para alcançar esses benefícios, necessário se faz o engajamento de todos na empresa. Por isso, dentro da filosofia do EVA®, a primeira tarefa é conscientizar todo o corpo de funcionários sobre o verdadeiro significado do EVA®, buscando o comprometimento de todos, pois do contrário não haverá sucesso.

### **2.5.1.7 Desvantagens**

O EVA®/MVA não apresenta apenas vantagens. Como muitos outros indicadores de medição de desempenho econômico, estes também têm limitações. Milbourn (2001) reconhece a importância do EVA®, entretanto, recomenda cautela: "O EVA®, portanto, é um conceito poderoso. Entretanto, antes que todos os negócios corram para adotá-lo, eles devem observar que o EVA® não é o Santo Graal, pois ele tem suas limitações" (p. 134).

Dentre as desvantagens que este sistema de avaliação apresenta, pode-se citar as seguintes:

- restrição ao crescimento da empresa. A expectativa de resultados rápidos pode impedir que projetos de maior vulto, que requeiram grandes somas de capital (próprio e de terceiros) sejam abortados, como forma de não propiciar o crescimento acentuado dos recursos líquidos, e comprometer o cálculo do EVA®;
- dificuldades para obtenção de empréstimos junto às instituições financeiras. Quanto mais endividadas, maior é o risco. A utilização excessiva de capitais de terceiros, principalmente onerosos, é vista pelos bancos como um fator restritivo à concessão de crédito;
- ênfase exagerada na geração de lucros;
- empresas regidas apenas por propósitos econômicos.

Geus (1999) faz críticas às empresas que objetivam apenas o lucro, mesmo que para isso tenham que dispensar pessoas, perdendo colaboradores leais e arcando com o custo da recontração de novos colaboradores com menos capacidade e senso de compromisso.

O autor comenta que há hoje dois tipos diferentes de empresas comerciais, distinguíveis por sua principal razão de existir. O primeiro tipo de empresa é regido por um propósito puramente econômico: gerar o máximo de resultados com o mínimo de recursos. Esse tipo de 'empresa econômica' é gerenciada principalmente em função do lucro. Pessoas são vistas como 'ativos' – extensões dos ativos de capital da empresa. Como no caso dos ativos de capital, o investimento em ativos humanos é mantido no nível mínimo na empresa econômica para gerar o maior retorno possível no mais curto espaço de tempo.

Aduz, ainda, que a empresa econômica não é uma comunidade trabalho, exceto casualmente. É uma máquina corporativa. Seu único propósito é a geração de riqueza para um grupo interno de gerentes e investidores.

Visto sob este ângulo a metodologia de cálculo do EVA®/MVA preocupa-se excessivamente com a questão dos lucros, sem considerar os objetivos maiores da empresa que é servir à coletividade, através da agregação de mais tecnologia, de mais emprego, mais renda e mais impostos, afastando-se dos princípios globais das normas SA8000 de Responsabilidade Social e da AA1000 - Ética Empresarial.

#### **2.5.1.8 Como determinar o custo médio do capital**

Como visto anteriormente, o ativo operacional líquido (AOL) é a parcela de investimentos efetuada na empresa que necessita ser financiada por recursos provenientes de fontes não operacionais, que pode ser capital próprio (CP) ou capital de terceiros (CT).

Essas duas fontes de recursos, entretanto, não são gratuitas. Elas têm um custo, e este precisa ser mensurado.

Para fins de cálculo do EVA® e, conseqüentemente, do MVA, necessário se faz conhecer esse custo. A forma mais simples de se conhecer esse custo é



verificando a taxa estipulada para cada uma das fontes utilizadas e, na seqüência, calcular a média ponderada das mesmas.

Essa média ponderada é denominada WACC (*Weighted Average Cost of Capital*) ou, traduzindo para o português, CMPC (Custo Médio Ponderado de Capital).

Assaf Neto (apud WERNKE, 2000), diz que:

O cálculo do EVA® exige conhecimento do custo total de capital da empresa (WACC), o qual é obtido pelo custo de cada fonte de financiamento (própria ou de terceiros) ponderado pela participação do respectivo capital no total do investimento realizado (fixo e giro).

No cálculo do WACC ou CMPC, não são incluídas as contas que representam fontes operacionais de recursos (p. 87).

Copeland (2000) faz o seguinte comentário:

Obrigações não-financeiras, como contas a pagar, são excluídas do cálculo do WACC para evitar inconsistências e simplificar a avaliação. Elas possuem um custo de capital, exatamente como as outras formas de dívida, mas esse custo está implícito no preço pago pelos produtos que as geram e, portanto, aparecem nos custos operacionais e no fluxo de caixa da empresa (p. 222).

Portanto, vê-se que, antes de calcular o WACC, necessário se faz conhecer o custo financeiro dos capitais de terceiros, bem como o custo financeiro dos capitais próprios.

#### **2.5.1.9 Capital de terceiros (CT)**

O custo do capital de terceiros é a taxa efetiva ponderada de juros de todas as dívidas da empresa: empréstimos e debêntures. Essa taxa é diferenciada em função do credor e das relações que o devedor possui com o credor, bem como do nível de risco que a empresa tomadora do crédito apresenta ao prestador e das garantias oferecidas.

No Brasil, as taxas de juros são estipuladas, geralmente, em função da natureza da fonte de recursos. Outra característica nacional é a existência de poucas linhas de crédito para financiamento de longo prazo. Também há um número grande de indexadores para remunerar as linhas de crédito, sendo que,

normalmente, as de longo prazo possuem taxas de juros menores, tornando-as mais atrativas para as empresas.

Neste sentido, Assaf Neto (1997) destaca que no Brasil as fontes de financiamento de longo prazo são raras e os recursos provenientes de agentes oficiais de crédito - sistema BNDES , por exemplo – se constituem na principal fonte de financiamento de longo prazo para as empresas. Tais linhas de crédito apresentam um custo inferior às taxas praticadas livremente no mercado. Além disso, o mesmo autor destaca que as linhas de crédito de longo prazo são, em sua grande maioria, indexadas a variados tipos de indexados – variação cambial, índices de preços, Taxa de Juros de Longo Prazo, etc.

Ressalta ainda que o custo de capital de terceiros no Brasil ainda é bastante elevado e a quantidade de recursos disponíveis ainda é aquém da efetiva necessidade de financiamento da economia.

Para o autor, este quadro é decorrente de aspectos multifatoriais, dentro os quais é possível citar o processo de consolidação da estabilidade econômica, a forte memória inflacionária, a baixa taxa de poupança interna, elevada dependência do setor externo, etc.

Como a legislação permite deduzir os encargos financeiros do total das receitas para apuração do valor do imposto de renda, no cálculo do custo médio ponderado de capital é necessário se considerar o impacto tributário sobre a taxa de juros. Por isso deve ser descontada da taxa de juros cobrada pelos bancos a incidência do imposto de renda. Para o cálculo deve ser considerada a taxa efetiva, isto é, a taxa exigida pelos bancos menos a incidência do imposto de renda.

Wernke (2000) diz: "O custo do capital tomado de terceiros é dado pela taxa que a empresa paga na captação de recursos, ajustado para refletir a dedutibilidade dos impostos a serem recolhidos" (p. 86).

Ross (1995), ao escrever sobre o custo médio ponderado de capital, enfatiza a metodologia de cálculo, lembrando sobre os custos que possuem os capitais empregados. Sobre o custo dos capitais de terceiros, faz o seguinte comentário:

Ignorando os impostos, o custo do capital de terceiros é simplesmente a taxa de juros de captação,  $rB$ . Entretanto, quando se considera o imposto de renda da pessoa jurídica, o custo apropriado do capital de terceiros é  $(1-TC)rB$ , ou seja, o custo do capital de terceiros após o imposto de renda (p. 358).

#### **2.5.1.10 Capital próprio (CP)**

O custo do patrimônio líquido é o preço que a empresa paga pelos fundos obtidos junto aos investidores, ou definido de outra forma, é a taxa de retorno exigido pelos investidores para realizar um investimento patrimonial em uma empresa.

Ross, Westerfield e Jordan (1998), destacam que não é tarefa simples identificar de forma direta qual é o retorno exigido pelos investidores em ações de determinada empresa. Em lugar disso, segundo os mesmos, devemos encontrar alguma forma de estimá-los.

Os autores afirmam que as grandes dificuldades de avaliar o valor de uma ação estão associadas, principalmente, aos seguintes fatores:

- a geração de fluxos de caixa futura não é conhecida antecipadamente;
- o tempo de duração do investimento em ações é essencialmente perpétuo, pois a ação não possui data de vencimento;
- não há como observar de maneira fácil a taxa de retorno exigida pelo mercado.

Acrescente-se a isso a visão trazida por Cavalcante (1998), de que o custo do capital próprio é o retorno mínimo esperado pelos investidores sobre o seu capital investido em determinado ativo.

Um dos modelos usados para a determinação do custo de capital próprio, é o modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model), que determina o custo do capital próprio da empresa através do retorno esperado pelo investidor, dado o nível de risco.

Para o autor, o CAPM produz um balizamento sobre o custo de capital próprio, podendo este ser ajustado para menos ou para mais, de acordo com a percepção pessoal do investidor acerca do risco do negócio.

O mesmo destaca ainda, que o acionista investe seu capital a espera de retorno, e que esta taxa de retorno é denominada custo de capital próprio. Portanto, o custo do capital próprio, é o retorno mínimo esperado pelos acionistas sobre o seu capital próprio investido em determinado negócio.

Cabe destacar que o custo de capital próprio é retorno mínimo esperado, e não o desejado, onde o próprio nome já indica que por ser desejado, deverá ser superior ao mínimo esperado.

O retorno mínimo esperado sobre o capital investido leva em consideração dois elementos básicos, o primeiro é a remuneração pela espera e o segundo, a remuneração pelo risco.

A remuneração pela espera, para o autor, é aquela justificada pelo sacrifício do consumo presente, à espera de um benefício superior no futuro. Para esta remuneração deve-se tomar como referência a taxa de juros oferecida por um investimento livre de risco.

Já a remuneração pelo risco, indica Cavalcante (1998), será composta por um risco diversificável mais um risco não diversificável. O risco diversificável é representado por eventos específicos, como greves, processos trabalhistas, perda de um cliente importante, etc. Esse tipo de risco pode ser eliminado através da diversificação de investimentos, ou seja, fazendo um investimento em quinze ou vinte ações diferentes é possível eliminar o risco. Já o risco não diversificável é atribuído a fatores de mercado que afetam a todas as empresas, e que não pode

ser eliminado através da diversificação de investimentos. Como exemplo, cita o autor, guerras, inflação, crises internacionais e crises políticas, entre outros.

Assume-se que todo investidor pode através da diversificação eliminar todos os riscos diversificáveis, portanto, o risco relevante é o não diversificável.

O autor cita que para medir o risco não diversificável é utilizado o coeficiente BETA, que é um índice que mede a relação entre o retorno de um ativo em relação ao retorno oferecido pelo mercado. No Brasil, o retorno de mercado pode ser medido pela variação do índice BOVESPA. O índice BOVESPA mede a variação de uma carteira de ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo, principal bolsa brasileira.

Para o autor a utilização do CAPM fica bastante prejudicada em função de vários fatores, dentre os quais destaca-se:

- o retorno livre de risco variou enormemente nos últimos anos em função de política econômica do governo;
- o BETA e o retorno de mercado apresentam grande volatilidade em função do mercado de capitais ser imperfeito no Brasil, com pouco volume transacionado e poucas ações;

Porém, estes fatores não inviabilizam a utilização do modelo, na verdade formam um conjunto de desafios que o analista deverá enfrentar para sua adaptação à realidade brasileira.

Na mesma linha, Bastos (1999) acrescenta que na história recente de fortes oscilações nos preços de mercado das ações no Brasil desencoraja a utilização do CAPM. É necessário outra forma para se chegar ao custo de oportunidade para os acionistas, compatível com a realidade brasileira. A alternativa mais comumente adotada é a da rentabilidade dos Certificados de Depósito Interbancário (CDI), após

o efeito do Imposto de Renda, como exigência mínima de rentabilidade para os acionista.

Para a determinação do BETA de um empresa de capital fechado, o autor aponta a técnica CAPM do “Jogo Puro”, que envolve encontrar uma empresa da mesma linha de atividade com ações transacionadas em bolsa, estimar o BETA desta empresa e, então, utilizar o BETA dessa segunda empresa como substituto para a empresa de capital fechado que desejamos avaliar.

Para a determinação do custo de capital próprio de uma empresa, temos:

$$R_s = R_f + \text{BETA} \times (R_m - R_f) \quad \text{onde,}$$

$R_s$  → Retorno exigido para o ativo

$R_f$  → Taxa de retorno livre de risco (SELIC)

Beta → Coeficiente beta ou índice não diversificável para o ativo

$R_m$  → Retorno sobre a carteira de ativos do Mercado (IBOVESPA)

$(R_m - R_f)$  → Prêmio histórico de risco do mercado

Como mencionado pelo autor, a técnica do “Jogo Puro” utilizada como alternativa para o modelo CAPM em empresas de capital fechado, leva em consideração para determinação do BETA, informações de uma empresa de capital aberto que atue no mesmo ramo de atividade da empresa que se deseja avaliar.

Exemplificando:

Considerando uma taxa livre de risco (correspondente a aplicação em títulos públicos federais, por exemplo) de 8% a.a., um retorno de mercado de 17% e o  $\beta$  igual a 1,10 pode-se calcular a taxa de retorno esperado, equivalente ao retorno exigido pelos investidores, mediante o uso do modelo CAPM, expresso pela seguinte equação.

$$RA = 8\% + 1,10 (17\% - 8\%)$$

$$RA = 8 + 9,9\%$$

$$RA = 17,9\%$$

#### **2.5.1.11 Calculando o WACC - Custo Médio Ponderado de Capital**

Uma vez conhecido o custo do capital de terceiros e o custo do capital próprio, o passo seguinte é unificar os dois custos em um só. Esse procedimento criará facilidades para o cálculo do EVA® e do MVA.

Ross, Westerfield e Jordan (1998) destacam que para indicar a combinação entre capital próprio e capital de terceiros, se deve utilizar a fórmula  $V = E + D$ , onde “V” é o somatório das fontes totais de capitais, “E” é o valor do capital próprio e “D” é o valor representativo do capital de terceiros.

Os autores destacam que o valor de “E” será calculado através da multiplicação do número de ações existentes pelo preço de cada ação. Já o valor “D” representará a indicação do valor de mercado do capital de terceiros. No caso de capital de terceiros a longo prazo oriundo de títulos securitizáveis, tais como debêntures, o valor será calculado através da multiplicação do preço de mercado de uma única obrigação da empresa pelo número de obrigações existentes.

Caso haja mais de um tipo de obrigação, os autores citam que o cálculo deverá ser repetido para cada tipo, e os resultados deverão ser posteriormente somados. Para dívidas de curto prazo, os valores contábeis e os valores de mercado tendem a ser muito próximos, o que torna possível a utilização dos valores contábeis como estimativas de valor de mercado.

Para exemplificar o cálculo, é possível se supor uma empresa em que o valor de mercado das ações de uma empresa seja de R\$ 150,0 milhões e que o valor de mercado das dívidas seja de R\$ 100,0 milhões, totalizando um valor combinado de R\$ 250,0 milhões.

A partir dessa estrutura de financiamento é possível calcular a seguinte ponderação: o valor de mercado do capital próprio representa 60% das fontes totais e o valor de mercado da dívida participa em 40% das fontes totais.

Os autores ressaltam que o procedimento correto é utilizar os valores de mercado do capital de terceiros e do capital próprio. Em alguns casos, como em empresas de capital fechado, talvez não seja possível obter estimativas confiáveis dessas quantidades, neste caso, pode se recorrer a valores contábeis. Neste caso, alertam que, embora essa alternativa seja “melhor do que nada”, é importante utilizar a resposta com muito cuidado, pois os valores registrados na contabilidade podem estar distorcidos da realidade de mercado.

Ross, Westerfield e Jordan (1998) lembram ainda que em uma análise sempre se consideram os fluxos de caixa gerados depois do imposto de renda. Se a taxa de desconto utilizada para desconto dos fluxos de caixa estiver apropriada, então a taxa deverá ser medida, também, após o imposto de renda. Este fato é relevante em função de que os juros pagos por uma empresa, oriundos de fontes de financiamentos de terceiros, são dedutíveis para fins de cálculo de imposto devido. Os pagamentos feitos a acionistas, tais como dividendos, não são dedutíveis.

Portanto, ao se calcular o custo médio ponderado de capital é necessário distinguir entre o custo de capital de terceiros antes do imposto de renda e o custo de capital de terceiros depois do imposto.

Para ilustrar, Ross, Westerfield e Jordan (1998), trazem um exemplo onde supõe-se que uma empresa tome R\$ 1 milhão a juros de 15% ao ano. A alíquota do imposto de renda é de 35%. Qual deve ser a taxa de juros depois do imposto de renda? O pagamento total de juros por ano será de R\$ 150.000. Esse montante é dedutível para fins de imposto de renda, entretanto, de modo que os juros de R\$ 150.000 reduzem o imposto devido por  $0,35 \times \text{R\$ } 150.000 = \text{R\$ } 52.500$ . Depois do imposto de renda, portanto, os juros pagos são iguais a  $\text{R\$ } 150.000 - \text{R\$ } 52.500 = \text{R\$ } 97.500$ . A taxa de juros depois do imposto de renda, portanto, será  $\text{R\$ } 97.500 / \text{R\$ } 1 \text{ milhão} = 9,75\%$ . Ao invés disso, poderemos usar também, para simplificar,  $15\% \times (1 - 0,35) = 9,75\%$ .



A partir do que foi apontado pelos autores, a fórmula do custo médio ponderado de capital fica definida da seguinte forma:

$$WACC = (E / V) \times Re + (D / V) \times Rd \times (1 - Tc) \text{ onde,}$$

E → Capital próprio da empresa

D → Capital de terceiros da empresa

V → Combinação de capital próprio e terceiros da empresa (E + D)

Re → Custo de capital próprio

Rd → Custo de capital de terceiros

Tc → Alíquota do Imposto de Renda e Contribuição Social

Para os autores, o WACC tem uma interpretação muito simples, “é o retorno global que a empresa deve obter sobre os seus ativos para manter o valor de suas ações” (1998, p.268). Destacam ainda, que será o retorno exigido de quaisquer investimentos que a empresa venham a realizar, com os mesmos riscos que as operações existentes.

Exemplo de cálculo do WACC:

A empresa JPX S/A possui 2,5 milhões de ações, onde o preço de mercado de cada ação é de R\$ 16,00. As obrigações da empresa são publicamente negociadas e estão cotadas a 90% do valor de face. O valor total de face das obrigações é igual a R\$ 36,5 milhões. O custo das obrigações é de 7,5% ao ano e custo do capital próprio estabelecido para empresa é de 12,5% ao ano. A alíquota de imposto de renda é de 35%.

ITEM		Valor Total (R\$)	Relação E/V e D/V
Capital Próprio (E)	2.500.000 x R\$ 16,00	40.000.000	54,9%
Capital de Terceiros (D)	R\$ 36.500.000 x 90%	32.850.000	45,1%
Valor Combinado (V)		72.850.000	100,0%

A partir das informações acima, podemos aplicar a fórmula :

$$WACC = (E / V) \times Re + (D / V) \times Rd \times (1 - Tc)$$

$$WACC = (0,549 \times 12,5\%) + (0,451 \times 7,5\% \times (1-0,35))$$

$$WACC = 9,06\%$$

### 2.5.1.12 Caso Prático de cálculo do EVA®

A Companhia ABX S/A possui a seguinte estrutura patrimonial e de resultados:

ABX S/A			
BALANÇO PATRIMONIAL EM 31/DEZ/2000			
ATIVO		PASSIVO	
<b>Circulante</b>	<b>71.500</b>	<b>Circulante</b>	<b>43.280</b>
Caixa	1.500	Fornecedores	18.000
Clientes	45.000	Impostos a Pagar	2.500
Estoques	25.000	Salários a Pagar	1.024
		IR a Pagar	5.956
		Empréstimos Conjunturais	3.800
<b>Imobilizado Líquido</b>	<b>75.000</b>	Empréstimos Estruturais	12.000
Valor Original	85.000		
Depreciação Acumulada	(10.000)	<b>Exigível de Longo Prazo</b>	<b>15.000</b>
		Empréstimos Estruturais	15.000
		<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>88.220</b>
		Capital Social	68.220
		Reservas	20.000
<b>TOTAL</b>	<b>146.500</b>		<b>146.500</b>

ABX S/A	
DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO 2001	
<b>Receita Operacional Bruta</b>	<b>70.000</b>
Impostos	(5.200)
<b>Receita Operacional Líquida</b>	<b>64.800</b>
Custo Mercadorias Vendidas	(20.000)
<b>Lucro Bruto</b>	<b>44.800</b>
Despesas Operacionais	(9.500)
<b>Lucro da Atividade</b>	<b>35.300</b>
Receitas Financeiras	20
Despesas Financeiras	(285)
<b>Lucro Operacional Antes do Imposto de Renda</b>	<b>35.035</b>
Imposto de Renda sobre Lucro Operacional	(12.262)
<b>Lucro Operacional após o Imposto de Renda</b>	<b>22.773</b>
Juros/CCT	(2.025)
Economia de IR sobre os Juros	709
Juros Líquidos	(1.316)

<b>Lucro Líquido</b>	<b>21.457</b>
----------------------	---------------

A partir dos dados apresentados irá se reclassificar o balanço patrimonial para encontrar o ativo operacional líquido, conceituado como a diferença entre o ativo operacional e passivo operacional.

Ativo Operacional (AO): todos os investimentos necessários para que uma empresa consiga gerar receita operacional, tais como caixa mínimo, duplicatas a receber, estoques, imobilizações.

No exemplo:

$$\text{Ativo Operacional (AO)} = \$71.500 + \$75.000$$

$$\text{Ativo Operacional (AO)} = \$146.500$$

Passivo Operacional (PO): representa todos os financiamentos espontâneos, aqueles que são típicos da operação – fornecedores, impostos a pagar incidentes sobre vendas, salários e encargos a pagar, adiantamentos de clientes, etc., ou seja, todos os financiamentos oferecidos pela própria operação, incluindo-se neste item os financiamentos conjunturais para cobrir os déficits momentâneos de caixa.

No exemplo:

$$\text{Passivo Operacional (PO)} = \$18.000 + \$2.500 + \$1.024 + \$5.956 + \$3.800$$

$$\text{Passivo Operacional (PO)} = \$31.280$$

Assim, o Ativo Operacional Líquido (AOL) será de:

$$\text{Ativo Operacional Líquido (AOL)} = \$146.500 - \$31.280$$

$$\text{Ativo Operacional Líquido (AOL)} = \$115.220$$

Com a reclassificação, a estrutura patrimonial da empresa ABX S/A fica assim:

ATIVO			PASSIVO		
Ativo Operacional Líquido	\$115.220	100,00%	Capital de Terceiros	27.000	23,43%
			Capital Próprio		76,57%

				88.220	
			<b>Total</b>	<b>115.220</b>	<b>100,00%</b>

Tomando-se por base os custos do capital de terceiros (CCT) e o custo do capital próprio (CPP) será calculado o custo médio ponderado de capital (WACC):

Custo de Capital Próprio (CCP)	12,00%
Custo de Capital Terceiros (CCT)	7,50%
Alíquota de IR	35%

$$\text{WACC} = (E / V) \times Re + (D / V) \times Rd \times (1 - Tc)$$

$$\text{WACC} = 0,7657 \times 12\% + (0,2343 \times 7,5\% \times (1 - 0,35))$$

$$\text{WACC} = 10,33\%$$

Calculando o EVA:

$$\text{EVA}^{\text{®}} = \text{NOPAT} - (\text{Kw} \times \text{Ativos Líquidos})$$

$$\text{EVA}^{\text{®}} = \$22.773 - (10,33\% \times \$115.220)$$

$$\text{EVA}^{\text{®}} = \$10.871$$

De outra forma, o EVA<sup>®</sup> pode ser definido como a diferença entre a Rentabilidade do Ativo Operacional Líquido (RAOL) e Custo Médio Ponderado de Capital (WACC) aplicado sobre o Ativo Operacional Líquido (AOL):

$$\text{RAOL} = (\text{Lucro Operacional Após o IR} / \text{Ativo Operacional Líquido}) \times 100$$

$$\text{EVA}^{\text{®}} = (\text{RAOL} - \text{WACC}) \times \text{AOL}$$

No exemplo:

CHECAGEM DO EVA	
A - RAOL	19,76%
B - WACC	10,33%
C - DIFERENÇA (A - B)	9,43%
D - Ativo Operacional Líquido	\$115.220
<b>EVA (C x D)</b>	<b>\$ 10.871</b>

## 2.5.2 MODELO DO BALANCED SCORECARD - BSC

### 2.5.2.1 HISTÓRICO

Soares (2001) descreve que até meados da década de 70 os controles financeiros tradicionais atendiam perfeitamente as necessidades das indústrias de medir a eficiência da alocação de capital físico e financeiro, pois o diferencial competitivo das empresas estava associado à capacidade de agregar tecnologia aos seus parques fabris para produzir em massa produtos com baixo diferencial. A era da informação modificou radicalmente tal lógica, pois agregar valor aos produtos e serviços depende muito pouco da agregação de tecnologia e gerenciamento de ativos físicos e financeiros. O diferencial competitivo nos dias atuais é obtido, fundamentalmente, no gerenciamento de ativos intangíveis, ou seja, o capital intelectual.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que: "a produção em massa e os serviços e produtos padronizados devem ser substituídos pela oferta de produtos e serviços inovadores, com flexibilidade, eficácia e alta qualidade, que possam ser individualizados de acordo com segmentos de clientes alvos" (p. 19). Tal mudança empurrou as empresas para uma urgente necessidade de buscar indicadores capazes de mensurar com maior precisão o gerenciamento dos negócios, pois não é possível gerenciar adequadamente sem que se tenha disponível um conjunto de indicadores adequados.

Soares (2001) reforça tal percepção ao afirmar que a sobrevivência das corporações no longo prazo está associada à disponibilidade e utilização de um sistema de medição de desempenho ajustado às estratégias e as suas capacidades e peculiaridades, pois o sistema de indicadores é muito mais abrangente, influenciando no comportamento dos indivíduos dentro e fora da empresa.

Goldratt, autor da teoria das restrições, possui uma frase sobre indicadores: "diga-me como me medes que eu te direi como me comportarei" (apud BASTOS; PROENÇA; FERNANDES, 2001, p. 3). Tal afirmação serve para corroborar o fato de que os indivíduos reagem a estímulos e considerando-se que as métricas prestam-se à avaliação de desempenho, é provável que as atenções se concentrem-se no alcance das metas, principalmente se estas estiverem atreladas a recompensas financeiras.

Bastos, Proença e Fernandes (2001) também tecem críticas quanto ao uso das medidas financeiras, considerando-as insuficientes para garantir a manutenção do sucesso, uma vez que direcionariam o foco da organização para a realização de resultados de curto prazo, muitas vezes até mesmo prejudicando os de longo prazo. Para os autores, os indicadores financeiros não são dispensáveis para uma análise de rentabilidade e de lucratividade, todavia ressaltam que não são suficientes para suportar uma discussão com o nível de profundidade que esses assuntos merecem no contexto da era da informação.

Soares (2001) confirma as afirmações feitas por Bastos, Proença e Fernandes (2001), bem como as colocações relatadas no capítulo anterior sobre os sistemas gerenciais tradicionais, essencialmente apoiados nas medidas financeiras. Segundo ela, as medidas financeiras utilizadas demonstram acontecimentos passados, concentram a medição no curto prazo, contrariando as necessidades atuais que exigem capacidade de se antecipar aos acontecimentos futuros e investimentos em relações sólidas de longo prazo. Além disso, as medidas financeiras são absolutamente incapazes de mensurar o comportamento dos ativos intangíveis das empresas, tais como a satisfação dos clientes, a qualidade dos produtos e a motivação dos funcionários.

Bastos, Proença e Fernandes (2001) descrevem que no final da década de 80, a discussão sobre indicadores incorpora-se definitivamente à discussão em estratégia. Dos estudos sobre criação e sustentação de vantagem competitiva, sobre a conversão dos diversos recursos de uma organização e sistemas de atividades em ativos financeiros, emergem propostas de estruturas compostas, ou seja, contemplando diferentes aspectos e perspectivas da organização. Da discussão sobre o uso dessas ferramentas para a comunicação de intenções, percebe-se a oportunidade de relacionarem-se esses indicadores à estratégia formal, o que favorece sua implementação.

Soares (2001) lembra que o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* ocorreu dentro do grupo de estudos intitulado "Medindo a performance nas organizações do futuro", formado em 1990, onde David Norton atuava como presidente e Robert Kaplan como consultor acadêmico.

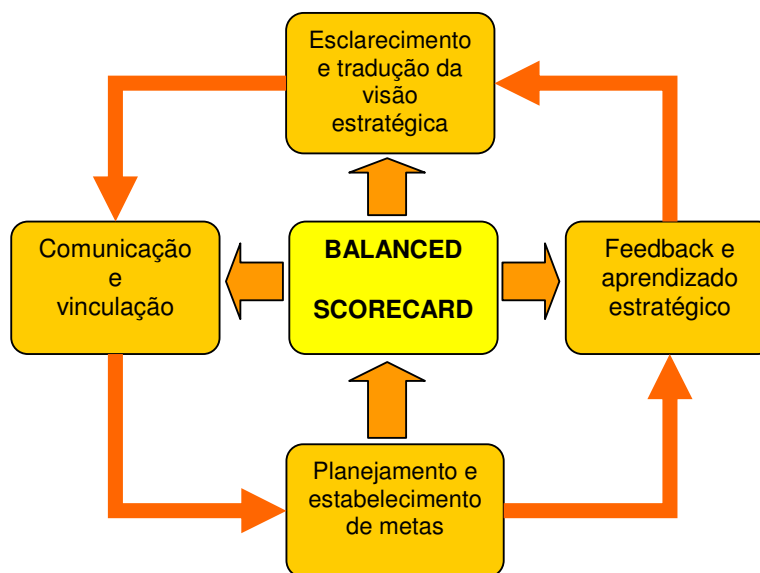
Soares (2001), ainda, destaca que o *Balanced Scorecard* foi criado com a finalidade de desenvolver um novo grupo de medidas de desempenho, a partir da crença de que a gestão baseada somente nas medidas financeiras estava se tornando obsoleta e que a dependência destas medidas estava prejudicando a capacidade da empresa de criar valor econômico futuro.

Já Bastos, Proença e Fernandes (2001), por sua vez, relatam que Norton e Kaplan, a partir de experiências pioneiras na *Analog Devices* e no decorrer de várias proposições ao longo da década, apropriam-se dessas várias discussões e oportunidades, consolidando em um livro (1997) a proposta do *Balanced Scorecard*, um *framework* para indicadores de desempenho composto por diferentes vistas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento). Neste trabalho defendem o uso equilibrado de indicadores de ocorrência, que medem a realização de resultados de curto prazo, e os de tendência, que são vetores para a construção de valor no longo prazo.

Para Bastos, Proença e Fernandes (2001), o grande avanço da proposta de Kaplan e Norton está no fato de que eles postulam a existência de relações de causa e efeito entre os indicadores concebidos nas diversas vistas, as quais comunicariam a trajetória (a lógica) competitiva da organização. Essa formulação permitiria, por exemplo, a explicação dos mecanismos de conversão de ativos intangíveis em resultados financeiros, no contexto das considerações estratégicas formuladas, e que seriam explicitados pelo *Balanced Scorecard* concebido para a organização.

Na opinião dos autores, o *Balanced Scorecard* vai muito além de uma estrutura de indicadores desempenho, pois se trata de uma representação geral da estratégia da empresa, como ferramenta para toda a gestão estratégica da organização – para comunicação, vinculação, implantação, monitoramento, avaliação e aprendizado estratégicos.

Na **Figura 3**, Bastos, Proença e Fernandes (2001) ilustram como o *Balanced Scorecard* pode ser visto como um sistema de gestão estratégica.



**Figura 3: O *Balanced Scorecard* como um sistema de gestão estratégica.**  
**Fonte: Bastos, Proença e Fernandes (2001, p. 3).**

Soares (2001) reporta que o *Balanced Scorecard* acrescenta às medidas financeiras outras medidas não financeiras que procuram impulsionar a empresa para o desenvolvimento futuro, analisando seu desenvolvimento organizacional sobre quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Kaplan e Norton (1997), por sua vez, definem o *Balanced Scorecard* como um instrumento de mensuração de desempenho que integra as medidas derivadas da estratégia. Para eles, o novo sistema não menospreza as medidas financeiras do desempenho passado, apenas incorpora outros vetores que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

O *Balanced Scorecard*, para Kaplan e Norton (1997), é um sistema de mensuração de desempenho que tem como principal diferencial de outros sistemas que incorporam indicadores não-financeiros, o fato de que os indicadores utilizados no *Balanced Scorecard* são fruto de um rigoroso e consciente esforço em traduzir a estratégia da organização em objetivos e medidas tangíveis.

Assim, para os autores, o *Balanced Scorecard* não é um conjunto de medidas



aleatórias, elas devem estar coerentes com as estratégias da empresa de forma a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de garantir o seu alcance, atingindo o ótimo global.

Conforme Bastos, Proença e Fernandes (2001), a utilização do *Balanced Scorecard* como instrumento de mensuração de desempenho leva os executivos a traduzirem com muito mais facilidade os objetivos estratégicos da empresa em um conjunto coerente de medidores de desempenho, inseridos nas quatro perspectivas.

Soares (2001) demonstra que a partir da visão estratégica da empresa são derivados objetivos estratégicos. Estes objetivos estratégicos focalizam a empresa sob as perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e aprendizado e crescimento se transformando em objetivos.

Para cada objetivo são definidos indicadores com metas alinhadas às iniciativas. A realização das iniciativas propostas garante o atingimento da meta e, por conseqüência, do objetivo de longo prazo da empresa.

Em linhas gerais, a **Figura 4** ilustra a estrutura do *Balanced Scorecard*:



**Figura 4: Estrutura do *Balanced Scorecard*.**

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 10).

Aprofundando essa formulação, Kaplan e Norton (2004) enfatizam que para construir um sistema de mensuração capaz de descrever a estratégia, se faz necessário um modelo geral de estratégia.

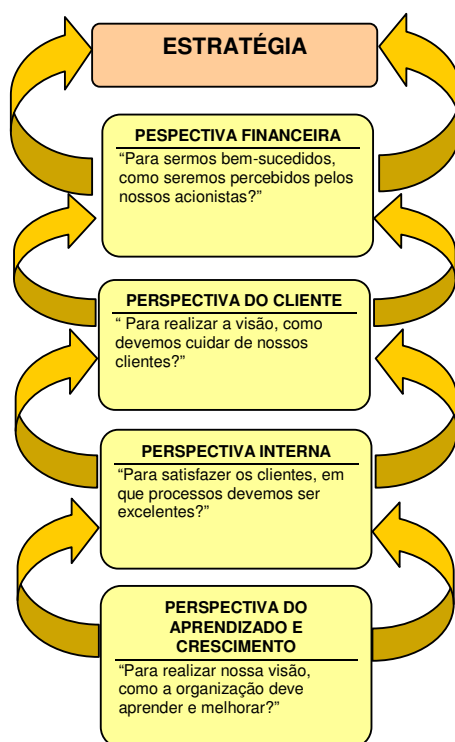
Para os autores, o *Balanced Scorecard* oferece um modelo para a descrição de estratégias capaz de padronizar e uniformizar a linguagem de comunicação dentro das organizações, tendo como ponto base à formulação e o alinhamento de estratégias capazes de criar valor para a organização.

Kaplan e Norton (2004) apresentam a integração das quatro perspectivas às estratégias:

- desempenho financeiro: é critério definitivo para mensurar o desempenho financeiro da organização. Cabe à organização estabelecer estratégias capazes de promover o crescimento de valor sustentável para os acionistas;
- sucesso dos clientes-alvo: traduz-se no principal ingrediente para alavancar o sucesso financeiro. Os autores enfatizam que o monitoramento desta perspectiva passa pela estruturação de indicadores para medir a satisfação, retenção e crescimento do sucesso com os clientes-alvo. Além disso, define objetivamente a proposta de valor para os segmentos de clientes-alvo. A seleção adequada da proposição de valor para os clientes é o elemento central da estratégia;
- processos internos: constituem-se no mecanismo capaz de criar e cumprir a proposição de valor para os clientes. Ao estabelecer indicadores para acompanhar a evolução dos processos internos, estará se monitorando, em última instância, a tendência de melhoria destes processos, o impacto junto aos clientes e nos resultados.
- aprendizado e crescimento: os objetivos estabelecidos nessa perspectiva descrevem como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia. Para os autores os ativos intangíveis são a fonte definitiva de criação de valor sustentável. Assim, as melhorias obtidas nesta perspectiva se constituem em indicadores de tendência para os processos internos,

que impulsionam o sucesso para os clientes e acionistas.

Os autores concluem que os objetivos estabelecidos nas quatro perspectivas interligam-se uns com os outros numa cadeia de causa e efeito, na medida em que o desenvolvimento e alinhamento dos ativos intangíveis induzem melhorias no desempenho de processos, que, por sua vez, impulsionam o sucesso para clientes e acionistas. A **Figura 5** ilustra o que foi anteriormente descrito.



**Figura 5: O modelo de Criação de Valor: Organizações do setor privado.**

**Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.8)**

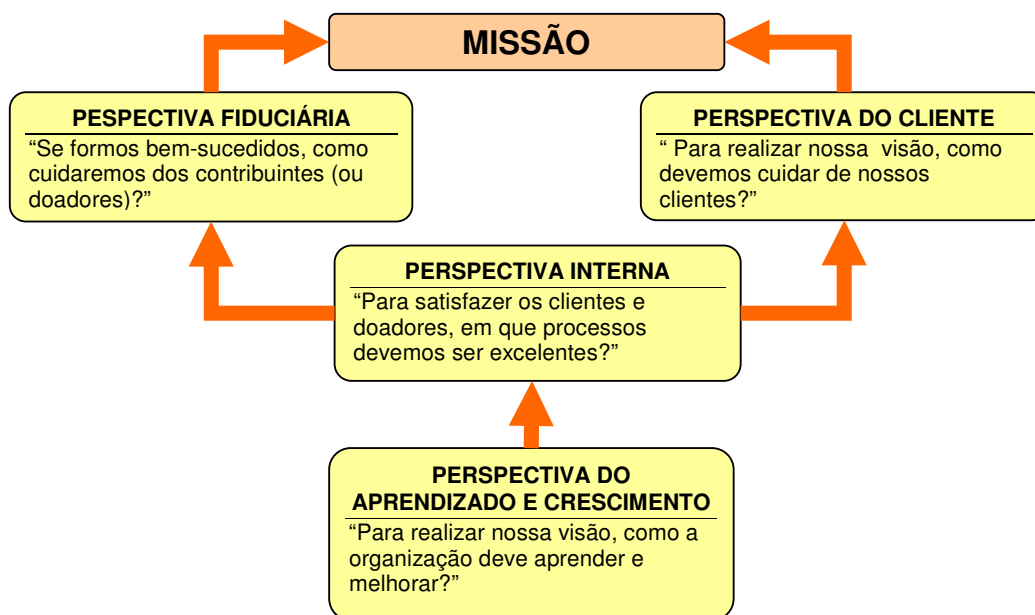
Kaplan e Norton (2004) destacam que o modelo de criação de valor para organizações do setor público e para entidades sem fins lucrativos apresenta algumas diferenças importantes em relação ao modelo das entidades com fins lucrativos, anteriormente descrito. O aspecto ressaltado pelos autores, é que o critério de sucesso para as organizações de setor público e para as entidades sem fins lucrativos está associado ao cumprimento da missão. Enquanto as empresas do setor privado podem se concentrar numa perspectiva financeira homogênea de, por exemplo, aumento de valor para os acionistas, as entidades públicas e as

organizações sem fins lucrativos precisam englobar um conjunto bastante amplo e diversificado de missões, precisando definir seu impacto social e seus objetivos maiores de maneira diferente.

Kaplan e Norton (2004) citam os exemplos de entidades sem fins lucrativos que ilustram bem esses aspectos: “Melhorar as perspectivas das crianças que crescem em comunidades de baixa renda – *Teach for América*”; “Garantir o futuro a longo prazo da ópera – *Boston Lyric Opera*”; “Lares seguros, comunidades seguras – *Royal Canadian Mounted Police*”.

Tais entidades cumprem sua missão atendendo às expectativas dos seus clientes-alvo – os grupos de interesses, como se denominam os públicos que se beneficiam com os seus serviços. Da mesma forma, o sucesso é alcançado por meio da performance dos processos internos, com apoio dos ativos intangíveis – aprendizado e crescimento. De outro lado, embora não seja a perspectiva dominante, aparece a perspectiva fiduciária – que reflete os interesses dos contribuintes ou doadores de recursos financeiros e que, na prática, assume um papel de tanta importância como a perspectiva do cliente, pois, em outras palavras as entidades públicas e as organizações sem fins lucrativos precisam obter a satisfação dos seus clientes, otimizando os recursos dos contribuintes e financiadores.

Assim, os autores concluem que a eficiência e eficácia da arquitetura estratégica de uma entidade pública ou de uma organização sem fins lucrativos somente atingirá um patamar adequado no momento em conseguir contemplar os interesses dos usuários e dos seus financiadores. De uma certa forma, o modelo acaba refletindo os temas de produtividade e crescimento da receita utilizados pelas empresas privadas. A **Figura 6** demonstra a arquitetura estratégica das entidades públicas e organizações sem fins lucrativos.



**Figura 6: O modelo de Criação de Valor: Organizações do setor público e entidades sem fins lucrativos.**

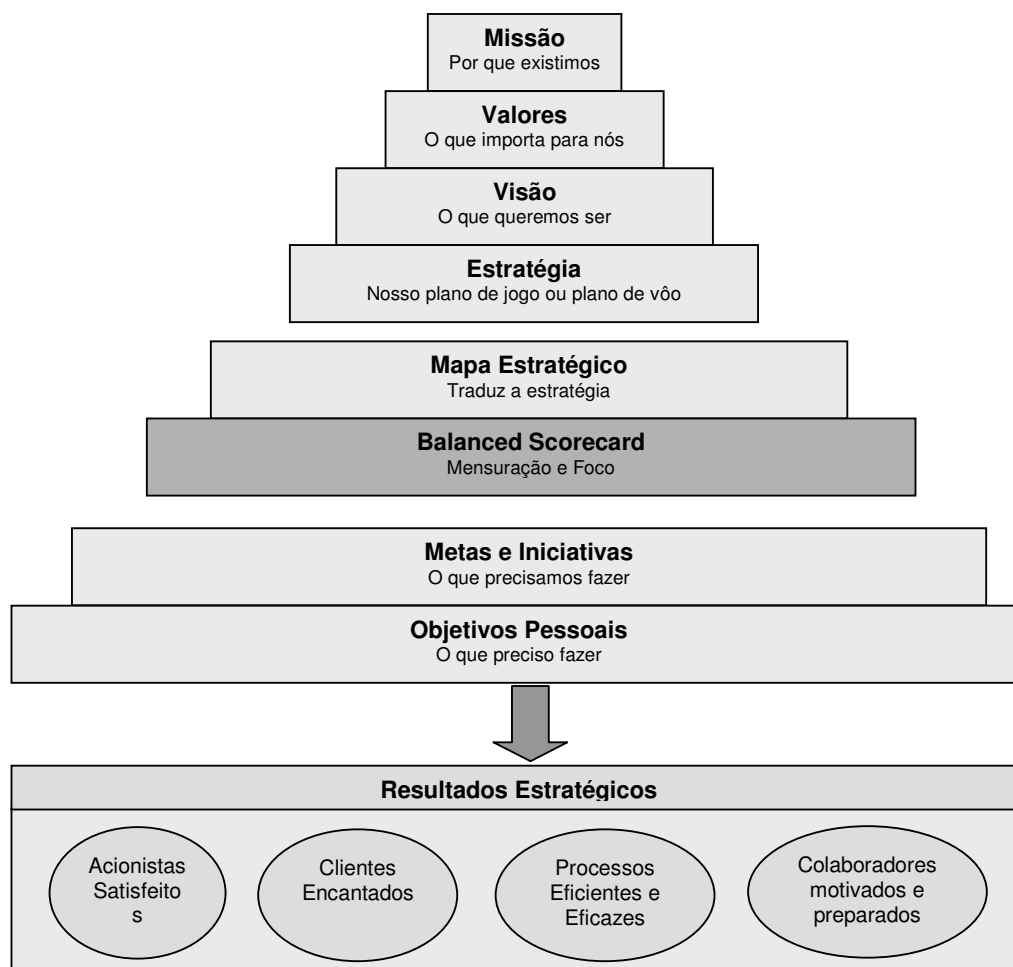
**Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.8).**

Kaplan e Norton (2004) reforçam duas considerações importantes a respeito do *Balanced Scorecard*.

A primeira é que os objetivos estabelecidos nas quatro perspectivas precisam necessariamente estar conectados uns com outros por relações de causa e efeito consistentes. Assim, a partir do topo, assume-se a hipótese de que a satisfação do acionista (resultado financeiro) somente será alcançada com a satisfação dos clientes. Já a agregação de valor para o cliente ocorrerá na medida em que os processos internos estiverem bem direcionados. E, por último, o direcionamento adequado dos processos ocorrerá na medida em que o capital intangível for adequadamente gerenciado pela perspectiva do aprendizado e crescimento. Para os autores, o correto alinhamento destas quatro perspectivas é a chave do sucesso para que se consiga maximizar a criação de valor. Portanto, a estratégia deve estar focada e dotada de elevado grau de consistência interna.

A segunda consideração refere-se ao fato de que o *Balanced Scorecard* não é uma ferramenta mágica capaz de isoladamente melhorar a criação de valor. Da

mesma forma, a estratégia não é um processo gerencial isolado; ela deve ser examinada como um processo contínuo lógico capaz de impulsionar todos os níveis da organização. O processo de gerenciamento estratégico deve ser examinado de forma contínua e integrada, conforme ilustra Kaplan e Norton (2004) na **Figura 7**:



**Figura 7: O *Balanced Scorecard* é uma etapa de um processo contínuo, que descreve o que é e como se cria valor.**

Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 35).

#### 2.5.2.2 PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*

### 2.5.2.2.1 Perspectiva Financeira

Para Hernandez, Cruz e Falcão (2000), o *Balanced Scorecard* se constitui em uma alavanca motivadora para que as unidades de negócio vinculem seus objetivos financeiros à estratégia. O processo de seleção de indicadores deve obedecer com rigor uma relação de causa e efeito que tenha por fim a melhoria do desempenho financeiro.

Soares (2001) complementa ao afirmar que todos os indicadores constantes no *Balanced Scorecard* devem estar relacionados a objetivos financeiros e que a perspectiva financeira está no topo das quatro perspectivas, tendo como principal objetivo a satisfação do acionista, destacando que metas como qualidade, satisfação do cliente e funcionários motivados, podem melhorar o desenvolvimento da empresa, mas não devem ser consideradas um fim em si mesmas, precisando estar relacionadas em uma cadeia de agregação de valor que vise agregar valor para o acionista. A autora lembra que o desempenho financeiro se constitui numa recompensa tangível ao melhor desempenho e que ao abandonar metas de desempenho financeiro as empresas tendem a se desestimular.

Edvinssom e Malone destacam que “não importa o tempo em que uma tecnologia irá levar para se materializar em um produto efetivo, mas ela precisa se traduzir, em algum momento, em acréscimos de receitas e de resultados para a empresa” (apud SOARES, 2001, pp. 21-22).

Para Soares (2001), os índices como a satisfação de clientes motivação dos empregados precisam se traduzir em crescimento de receitas, custos menores e, por conseqüência em lucros maiores, pois é muito difícil coexistir por muito tempo uma situação onde os empregados e clientes estejam satisfeitos e os acionistas insatisfeitos.

A seleção de indicadores financeiros para integrar o *Balanced Scorecard* deve, de acordo com Hernandez, Cruz e Falcão (2000), perseguir dois objetivos principais: primeiro, os indicadores precisam mensurar o desempenho esperado da estratégia principal; segundo, tais indicadores serão utilizados como meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas.

Kaplan e Norton (1997) relatam que a escolha dos indicadores financeiros deve ser feita ponderando a fase do ciclo de vida em que se encontra a empresa. Os indicadores financeiros selecionados são diferentes em função de tais fases, que os autores definem como de crescimento, sustentação e colheita:

- crescimento: uma empresa em crescimento encontra-se nos estágios iniciais do seu ciclo de vida. Possui produtos com grande potencial de crescimento, mas pode precisar investir recursos consideráveis em infra-estrutura e relacionamento com clientes. Pode trabalhar com fluxo de caixa negativo e baixa taxa de retorno sobre o capital empregado. "O objetivo financeiro global para as empresas na fase de crescimento serão os percentuais de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões" (Kaplan e Norton, 1997, p. 51);

- sustentação: as empresas na fase de sustentação podem ainda precisar de um pouco de investimento para aumentar capacidade e aliviar estrangulamentos. Espera-se que elas consigam manter sua participação no mercado e até aumentá-la um pouco a cada ano. Para estas empresas, Kaplan e Norton (1997) sugerem objetivos financeiros relacionados à lucratividade, como receita contábil e margem bruta, para empresas com capital de terceiros, e retorno sobre o investimento, retorno sobre o capital empregado e valor econômico agregado, para empresas de capital próprio;

- colheita: nesta fase, a empresa espera colher os frutos dos investimentos feitos nas outras duas fases. As empresas não justificam mais investimentos para aumentar ou gerar capacidade; justificam apenas investimentos suficientes para manter equipamentos e capacidade. Soares (2001) acrescenta que os objetivos desta fase devem ser relacionados aos fluxos de caixa e de redução de capital, limitando os investimentos a projetos de retorno rápido e à manutenção dos equipamentos e capacidades atuais.

Ao mesmo tempo em que a escolha dos indicadores financeiros, respeitando a fase em que a empresa se encontra, é muito relevante para a montagem do *Balanced Scorecard*, é imprescindível que a empresa defina sua estratégia financeira antes da seleção dos indicadores.



Todo esse processo de definição de indicadores financeiros e de estratégia deve contemplar reavaliações periódicas para manter a empresa alinhada com as alterações no cenário competitivo. A periodicidade de tais reavaliações dependerá muito do setor onde a empresa atua e da sua velocidade de crescimento. Empresas do setor *softwares* e de *internet* deverão reavaliar suas estratégias numa periodicidade muito menor do que as empresas de energia elétrica ou siderúrgicas, por exemplo.

Além disso, é importante salientar que, conforme Soares (2001), o estabelecimento de estratégias e de indicadores financeiros deve ser feito de forma equilibrada e harmônica, visando agregar valor ao curto, médio e longo prazo. Assim, as estratégias de redução de custos devem ser interpretadas como estratégias de otimização de custos, pois não se pode promover reduções de custos que irão beneficiar os resultados de curto prazo em detrimento à competitividade de longo prazo da empresa.

Da mesma forma, as estratégias de otimização de aplicação de capital não podem ser estabelecidas sem afetar as necessidades naturais de modernização e adequação de parque fabril no médio e longo prazo. Caso contrário, a competitividade e até a sobrevivência de uma empresa no longo prazo podem estar sendo ameaçadas.

Kaplan e Norton (1997) definem três temas básicos que norteiam as estratégias financeiras: crescimento e *mix* de receita; redução de custos / melhoria de produtividade e utilização dos ativos / estratégias de investimentos.

**Crescimento e *Mix* de Receita:** tais estratégias englobam a definição de tamanho e qualidade de participação de mercado, referindo-se ao aumento da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes/mercados, adequação do *mix* de produtos e serviços às necessidades do mercado, visando vender produtos com maior diferencial competitivo e que agregue mais valor ao faturamento.

Um dos exemplos de estratégias de crescimento e de mudança de *mix* de receita é a estratégia adotada nas últimas duas décadas pelas grandes empresas que atuam na industrialização de carne de aves: primeiramente, lançaram-se numa

forte aquisição de empresas de menor porte, procurando aumentar a participação no mercado. Num segundo momento, modificaram o seu *mix* de produção e vendas de frangos inteiros – menor valor agregado, para partes de frangos e alimentos já industrializados - maior valor agregado, em resposta a uma pesquisa de mercado que sinalizava o aumento das necessidades de encontrar alimentos que consumissem menos tempo de preparo.

**Redução de Custos / Melhoria de Produtividade:** o estabelecimento destas estratégias está relacionado às iniciativas de otimizar o uso dos recursos disponíveis através da redução dos custos diretos de produtos e serviços, redução de custos indiretos e melhora do nível de sinergia entre as unidades de negócios. Os investimentos realizados pela indústria têxtil brasileira para modernizar o parque fabril, visando à redução de perdas, redução de número de empregados e aumento da produção física e da velocidade de produção ilustram bem como deve atuar uma empresa no estabelecimento de estratégias focadas na redução de custos e melhoria de produtividade.

**Utilização dos Ativos / Estratégias de Investimentos:** ao estabelecer este tipo de estratégia a empresa visa mensurar os resultados obtidos em relação ao volume de capital empregado, oferecendo medidas capazes de mensurar de forma global o resultado das estratégias financeiras destinadas a aumentar receita, reduzir custos e aumentar a utilização do ativo.

Uma empresa produtora de embutidos de carne de suíno decide vender sua unidade de criação e abate de suínos, pois consegue garantias de fornecimento de matéria-prima em volumes e preços adequados. Os recursos oriundos da venda da unidade de abate e criação de suínos é utilizado no saneamento financeiro e na modernização da unidade de industrialização. Ao desverticalizar a produção, a empresa está reduzindo a necessidade de recursos, aumentando a lucratividade pela redução dos custos de capital e, por conseqüência, melhorando a rentabilidade dos ativos.

Este é um típico exemplo de estratégia que tem por objetivo otimizar a utilização dos ativos.

### 2.5.2.2.2 Perspectiva dos Clientes

As empresas prosperaram muito entre os anos 20 e 70, concentrando todos os seus esforços em melhorar suas capacidades internas, direcionando-se para melhorar o desempenho do produto com inovações tecnológicas, modernizando *layout*, melhorando qualidade, etc. O final do século XX, no entanto, provocou um redirecionamento nos enfoques empresariais, pois não bastava ter um excelente produto, já que seu concorrente também o tinha. Com o acirramento da concorrência, a busca do diferencial competitivo concentrou-se em buscar descobrir e atender mais rapidamente as necessidades do cliente, com o planejamento estratégico das empresas se direcionando quase que completamente para orientar a empresa inteira para o cliente.

Hernandes, Cruz e Falcão (2000) afirmam que o propósito da perspectiva do cliente no *Balanced Scorecard* é identificar os melhores segmentos de clientes nos quais competir, pois é muito difícil ser eficiente no relacionamento com o cliente, tentando cobrir uma gama exageradamente grande de segmentos do mercado. Além disso, cada segmento de mercado possui suas próprias peculiaridades, gerando lucratividades distintas.

Os autores explicam que, como regra geral, empresas que concentram suas ações em busca de diferenciais competitivos para atingir segmentos de mercado são capazes de gerar melhores lucratividades.

De outro lado, Kaplan e Norton (1997) explicam que embora a perspectiva financeira seja a mais relevante quando se analisa o relacionamento com os clientes, pois bons clientes são aqueles que geram bons lucros, é importante salientar que a análise do relacionamento com os clientes extrapola os aspectos financeiros.

Assim, Kaplan e Norton (1997) acreditam que a adoção de indicadores capazes de refletir a contribuição dos clientes de cada segmento sob a ótica da perspectiva não financeira.

Na ótica dos autores, a avaliação da perspectiva do cliente deve incluir um

conjunto de indicadores essenciais que contemplem a participação no mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade dos clientes.

Tobias (2003) acrescenta que a perspectiva de clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultado relacionadas aos clientes - satisfação, fidelidade, retenção, captação, lucratividade, com segmentos específicos de clientes e mercados e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos.

Portanto, segundo Tobias (2003), a perspectiva dos clientes no *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos para segmentos focalizados de clientes e mercados que podem ser comunicados a toda organização.

Hernandes, Cruz e Falcão (2000) relatam que uma dimensão básica no relacionamento dos clientes com seus fornecedores é a proposta de valor que se refere a um conjunto de atributos dos produtos e serviços da organização, capaz de atrair o interesse dos clientes e resultar em bons indicadores nas medidas acima mencionadas. A proposta de valor pode contemplar três categorias: proposta de valor nos atributos dos produtos ou serviços, a qual se refere à funcionalidade, qualidade e preços percebidos pelo cliente; proposta de valor no relacionamento com clientes, que diz respeito à capacidade da organização de perceber as necessidades dos clientes e agir de acordo com essas percepções; e proposta de valor na imagem e na reputação, que se refere à capacidade da organização de comunicar-se com os clientes ou não – e persuadi-los quanto às vantagens de realizar negócios com ela.

Os autores acrescentam que os clientes são fonte de valor para a organização também em aspectos não financeiros. Comentam que ao oferecerem treinamento para os funcionários, incentivando melhorias nas competências internas com suas exigências, ajudam a formar uma imagem institucional da empresa ao conversarem uns com os outros.

Dentro desta visão, Kaplan e Norton (1997) afirmam que é muito importante

analisar o conhecimento gerado pelos clientes para a organização e vice-versa.

Hernandes, Cruz e Falcão (2000) alertam que a percepção dos clientes em relação à proposta de valor da organização é influenciada por fatores culturais do cliente, tais como: *status* sócio-econômico, sensibilidade aos instrumentos de *marketing* e necessidades prioritárias no momento, cabendo à empresa concentrar esforços para captar informações a esse respeito para melhor orientar suas ações.

A estrutura do *Balanced Scorecard* para a perspectiva de clientes deve partir da correta identificação dos segmentos e clientes-alvo, com suas preferências, dimensões de preços, qualidade, funcionalidade e demais características.

Esta fase deve ser suportada por uma sólida base de pesquisa mercadológica, pois o direcionamento para um segmento inadequado e/ou a fixação de preços fora da realidade do mercado podem comprometer os esforços de todas as demais áreas e até ameaçar a sobrevivência da empresa.

Após a segmentação de mercado, a empresa deve definir os objetivos e indicadores relacionados aos clientes para cada um dos segmentos que pretende atuar.

Conforme foi anteriormente apresentado, os objetivos e medidas que as empresas normalmente adotam estão relacionados com as medidas essenciais e as propostas de valor.

Soares (2001) conclui que para garantir maior lucratividade da empresa o gerenciamento de clientes deve estar focado em:

- reter os clientes lucrativos que pertencem ao segmento alvo;
- monitorar os clientes lucrativos fora do segmento alvo para manter sua lucratividade;
- transformar os clientes não lucrativos do segmento alvo em clientes lucrativos;
- eliminar os clientes não lucrativos que estão fora do segmento alvo.

Já as propostas de valor contêm os vetores de desempenho, ou seja, os diferenciadores que as empresas irão adotar para alcançar altos níveis de retenção, captação, satisfação dos clientes e, conseqüentemente, maior participação no mercado.

### **2.5.2.2.3 Perspectiva dos Processos Internos da Empresa**

Segundo Hernandez, Cruz e Falcão (2000), o propósito da perspectiva dos processos é identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos acionistas e dos clientes, e tratar esses processos adequadamente.

Segundo Stalk:

o tempo é uma vantagem-chave em produção, desenvolvimento, e lançamento de novos produtos, em vendas e em distribuição. Se uma empresa consegue produzir novos produtos três vezes mais rapidamente que seus concorrentes, tem uma enorme vantagem e é exatamente isso que tem diferenciado as organizações vencedoras (apud HERNANDES; CRUZ; FALCÃO, 2000, p. 7).

Soares (2001) destaca que os demais sistemas de indicadores buscam nesta perspectiva o controle e melhoria dos departamentos existentes, e não nos processos de negócios integrados. As empresas que já apresentam uma visão de processos, também pecam quando buscam simplesmente a melhoria dos processos, isto irá gerar melhorias locais, mas dificilmente criará vantagens competitivas.

Prosseguindo, a autora destaca que a grande diferença do *Balanced Scorecard* é que as melhorias dos processos estão relacionadas às estratégias e objetivos financeiros e dos clientes, ou seja, procura se melhorar aqueles processos que são críticos para o sucesso estratégico da empresa.

Kaplan e Norton (1997) ponderam que enquanto nos modelos tradicionais as medições de desempenho estão focadas na estrutura produtiva (por exemplo, centros de responsabilidade e departamentos), no *Balanced Scorecard* há uma preocupação de criar medidas para avaliar o desempenho do ciclo inovação/operação/pós-venda, atravessando toda a organização (cadeia de valor).

Campos (1998) reforça as idéias dos autores anteriores ao afirmar que a

preocupação dos gerentes deve ser orientada a avaliar o valor que a cadeia de processos agrega aos produtos e serviços da empresa. A cadeia começa no processo de criação de novos produtos ou serviços, onde se identificam as necessidades correntes e futuras dos clientes e o desenvolvimento de soluções criativas para atender estas necessidades, continuando ao longo dos processos operacionais, onde os produtos e serviços são oferecidos aos clientes e finalizando com os processos de pós-venda, onde se busca agregar valor adicional ao produto ou serviço recebido pelo cliente.

Hernandes, Cruz e Falcão (2000) definem cadeia de valor como a seqüência de transformações pelas quais passam os insumos do processo, ganhando gradativamente mais valor para o cliente. A cadeia de valor pode ser dividida em três fases:

**Inovação:** é a fase de detecção e análise das necessidades dos clientes e das condições de mercado, formalização de alternativas de solução e desenvolvimento de soluções.

O processo de inovação, segundo Soares (2001), é especialmente importante para as empresas que possuem um longo ciclo de projeto e desenvolvimento, como indústria farmacêutica, equipamentos eletrônicos de alta tecnologia, *softwares*, etc.

O descaso dado a esta fase em muitos sistemas de desempenho não permite a empresa tenha um programa eficaz de redução de custos, pois a determinação dos custos de produção ocorre na fase de pesquisa e desenvolvimento de produtos. Portanto, as maiores oportunidades de otimização de recursos ocorrem na fase de pesquisa e desenvolvimento de produtos e não na fase da operação como muitos estão acostumados a trabalhar.

Soares (2001) descreve o processo de inovação como a onda longa , onde primeiro se identificam novos mercados e clientes e se estudam as necessidades dos clientes atuais. Após, são projetados e desenvolvidos novos produtos e serviços que satisfaçam as necessidades identificadas na fase anterior, permitindo assim a conquista de novos mercados e clientes.

**Operação:** é a fase em que ocorre a geração do produto ou serviço. Campos (1998) descreve o processo de operação como aquele que tem início com o recebimento do pedido do cliente e se encerra com a entrega do produto ou serviço. O autor destaca que esse processo tem por objetivo buscar total eficácia, consistência e rapidez na entrega do produto ou serviço, em condições totalmente satisfatórias segundo a ótica do cliente.

**Serviços de pós-venda:** esta fase abrange o período posterior à venda, no qual são realizados procedimentos relacionados com garantia, consertos, devoluções, processamento de pagamentos e apoio ao cliente, constituindo-se na fase final dos processos internos. Campos (1998) salienta que os serviços pós-venda ainda incluem os processos de registro fiscal, de pagamentos ou cobranças, administração de cartão de crédito.

#### **2.5.2.2.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento**

De acordo com Deconto (2001), essa perspectiva tem como objetivo permitir que a organização identifique a infra-estrutura necessária para assegurar sua capacidade de crescimento, melhoria e renovação a longo prazo.

Esta perspectiva busca avaliar o que a organização deve considerar para manter e desenvolver a experiência adquirida, a fim de entender e satisfazer as necessidades dos clientes. Além disso, os medidores utilizados devem ter como objetivos a sustentação da eficiência e da produtividade dos processos necessários para continuar agregando valor aos clientes e, por conseqüência, para os acionistas.

Em última análise essa perspectiva busca identificar a infra-estrutura que a empresa necessita para dar suporte às demais perspectivas do *Balanced Scorecard*, dentro da relação causa e efeito que norteia a filosofia do método, gerando dessa forma o crescimento e a melhoria desejada.

Os pilares estruturais desta perspectiva são as pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

Soares (2001) destaca que se torna cada vez mais difícil para as empresas buscarem metas audaciosas e arrojadas sem investir na reciclagem de pessoal, no



aperfeiçoamento de seus sistemas de informações, além de alinhar seus procedimentos e rotinas organizacionais.

Os indicadores focados na satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários, disponibilidades de sistemas para os funcionários e índices de melhoria dos processos críticos propiciam um monitoramento da evolução e ajustes dos fatores que garantirão um futuro próspero à organização.

Olve, Roy e Wetter (2001) declaram que algumas empresas como as suecas Skandia e ABB consideram adequado incorporar a perspectiva de recursos humanos às quatro propostas por Kaplan e Norton.

Os criadores do *Balanced Scorecard* sinalizam que isso é possível, na medida em que as quatro perspectivas devem ser consideradas como um modelo flexível, passível de pequenos ajustes às circunstâncias do setor de atuação e da estratégia da organização. Kaplan e Norton (1997) admitem sua preocupação com a não inclusão dos interesses dos funcionários, fornecedores e comunidade. Entretanto, afirmam que a perspectiva do funcionário compõe praticamente todos os *Scorecards* dentro da perspectiva do aprendizado e crescimento. No que tange aos fatores relacionados com os fornecedores, os autores alegam que eles deverão estar incorporados à perspectiva dos processos internos.

Olve, Roy e Wetter (2001) confirmam as preocupações com pessoas, ambientes e novas formas de organização empresarial, mas consideram que, no processo de construção do *Balanced Scorecard*, deve-se procurar manter a integridade do modelo original que é o de focalizar a organização em um número limitado de assuntos estratégicos, considerados como fatores críticos de sucesso.

Dentro dessa lógica, Kaplan e Norton (1997) concordam que outras perspectivas podem ser incorporadas ao *Balanced Scorecard*, desde que vitais ao sucesso da estratégia da empresa e que estejam totalmente integradas à cadeia de relações causais que representam a estratégia empresarial.

### **2.5.2.3 DESCRIÇÃO DOS MÉTODOS DE ELABORAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD***

### 2.5.2.3.1 Considerações Gerais

Para Campos (1998), a construção do *Balanced Scorecard* pode ser aplicada em qualquer tamanho de empresa e em qualquer ramo de atividade. Todavia, a implantação e a construção de um modelo de *Balanced Scorecard* deve levar em consideração as peculiaridades de cada empresa e de cada setor de atividade, de forma que dificilmente será possível encontrar dois *Balanced Scorecard* iguais.

O autor comenta que a estruturação do *Balanced Scorecard* não deve se distanciar muito do modelo proposto, pois há o risco de exagerar na quantidade e na variedade de indicadores, dificultando o monitoramento eficiente e eficaz das estratégias.

Embora seja cada vez maior o número de empresas que incorporaram o *Balanced Scorecard* como ferramenta para gerenciar as estratégias e que cada uma delas contemplou no seu *scorecard* adequações a sua realidade, pode se dizer que existem poucos modelos de construção de *scorecards*.

Neste estudo será apresentada a metodologia do *Balanced Scorecard* apresentada por Kaplan e Norton na obra “A estratégia em Ação” (1997) e a desenvolvida por Olve, Roy e Wetter no livro “Condutores de Performance” (2001).

Kaplan e Norton (1997) descrevem a implantação de um *Balanced Scorecard* como uma ferramenta aplicável a unidades estratégicas de negócios. Os autores entendem que a unidade estratégica de negócio ideal para a implantação do *Balanced Scorecard* deve possuir uma cadeia de valor completa, englobando inovação, operações, *marketing*, distribuição, vendas e serviços. Assim, a unidade deve ter produtos e clientes, canais de *marketing* e de distribuição próprios, bem como instalações de produção próprias.

Uma unidade de negócio estruturada desta forma facilita a criação de medidas agregadas de desempenho financeiro, pois as complicações oriundas de alocações de custo e preços de transferências são reduzidas.

Os autores relatam que a questão central para determinar se uma organização é validada para a utilização de um *Balanced Scorecard* é a existência de uma estratégia para realizar a missão.

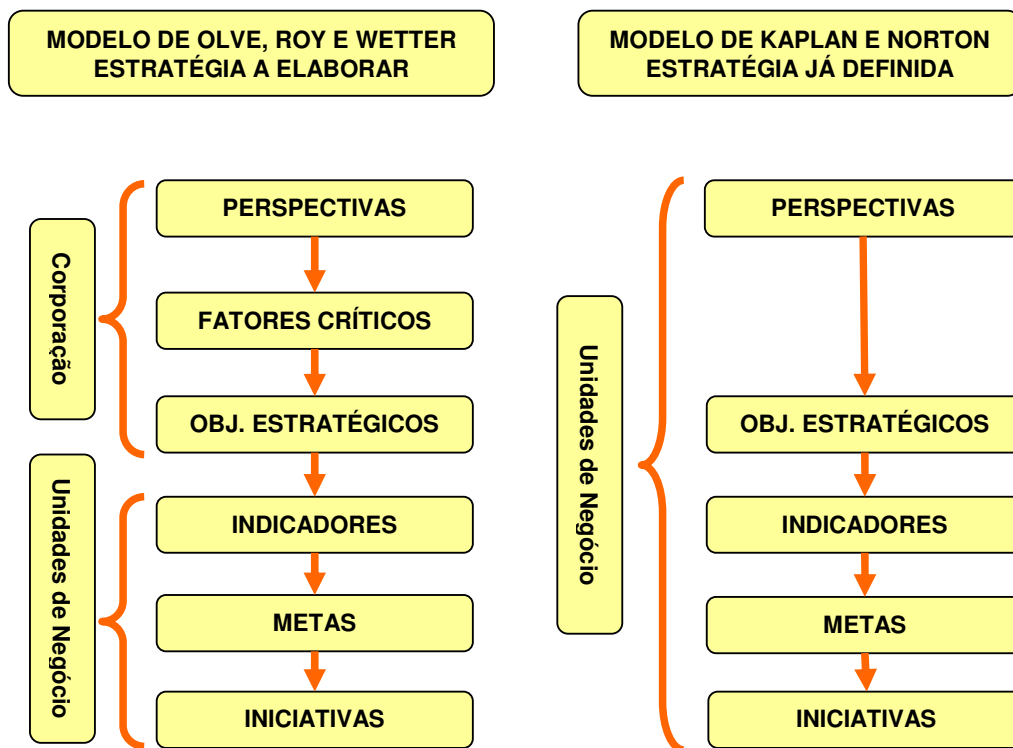
Olve, Roy e Wetter (2001), por sua vez, recomendam que a decisão sobre a implantação de um *Balanced Scorecard* deve considerar o tamanho da organização. Os autores entendem que para a implantação de um *Balanced Scorecard* numa empresa de menor porte é melhor criar um *scorecard* para toda a organização, enquanto que em uma empresa maior ou grupo de empresas é mais adequado iniciar-se com um ou dois projetos-piloto. A escolha da unidade que servirá de base para o projeto-piloto deve levar em consideração a vontade que a unidade tem em participar do projeto e a conveniência de aplicação do projeto, de forma que a organização como um todo possa utilizar a experiência adquirida nas etapas seguintes.

Deconto (2001) destaca que ambos os autores sugerem, em qualquer situação, a construção de um *Scorecard* superior – corporativo ou divisional – onde são estabelecidas as perspectivas e são descritos apenas os objetivos estratégicos, indicadores e fatores críticos de sucesso. As metas e iniciativas são descritas nas unidades de menor nível, que estipulam suas metas e planos de ação, até atingirem os *scorecards* individuais.

Deconto (2001) prossegue relatando que os autores consideram que a construção de *scorecards* separados é recomendável para organizações que, em função dos mercados em que atuam, possuem unidades de negócio com pouca relação entre si.

Deconto (2001) conclui que os autores destacam que o *Balanced Scorecard* deve ser usado como uma ferramenta sistêmica, adaptada à realidade de cada empresa, sendo construída através de uma ampla discussão para se obter o máximo de consenso sobre a visão e estratégia da organização.

A **Figura 8** compara a visão do *Balanced Scorecard* nas duas metodologias:



**Figura 8: Seqüência de elaboração nos modelos analisados.**

**Fonte: Walter, Bornia e Kliemann Neto (2000).**

Essencialmente, as metodologias proposta por Olve, Roy e Wetter (2001) e por Kaplan e Norton (1997) se diferenciam em três aspectos fundamentais:

O primeiro aspecto diz respeito à presença de estratégia, o modelo de Olve, Roy e Wetter (2001) permite que seja feita a discussão da estratégia dentro do processo de elaboração do *Balanced Scorecard*. Kaplan e Norton (1997) entendem que o *Balanced Scorecard* é fundamentalmente um mecanismo de implementação de estratégia, não é mecanismo para a formulação de estratégia.

O segundo aspecto considerado refere-se aos fatores críticos de sucesso. Olve, Roy e Wetter (2001) incluem estes fatores na estrutura do *Balanced Scorecard*, enquanto que Kaplan e Norton (1997) entendem que os fatores críticos de sucesso não são parte da estrutura do *Balanced Scorecard* e sim *links* entre os indicadores e a diferenciação estratégica.

O último aspecto de diferenciação está relacionado à estrutura organizacional. Olve, Roy e Wetter (2001) propõem um *Scorecard* “superior”, divisional ou corporativo, sendo que Kaplan e Norton (1997) entendem que o *Balanced Scorecard* deve ser montado considerando uma unidade estratégica de negócios.

Neste particular, nenhum dos autores prevê desdobramentos dos *Scorecards* para níveis departamentais ou individuais, destacando apenas que o estabelecimento dos *Scorecards* departamentais e individuais deve ser uma tradução do *Scorecard* “superior”, de forma que cada setor ou funcionário contribua, dentro de seu ambiente, para a empresa alcançar a visão planejada.

Deconto (2001) acrescenta que os autores das duas metodologias ressaltam, através de afirmações e estudos de casos, que suas propostas são referenciais, cabendo a cada organização adaptar os modelos as suas necessidades específicas.

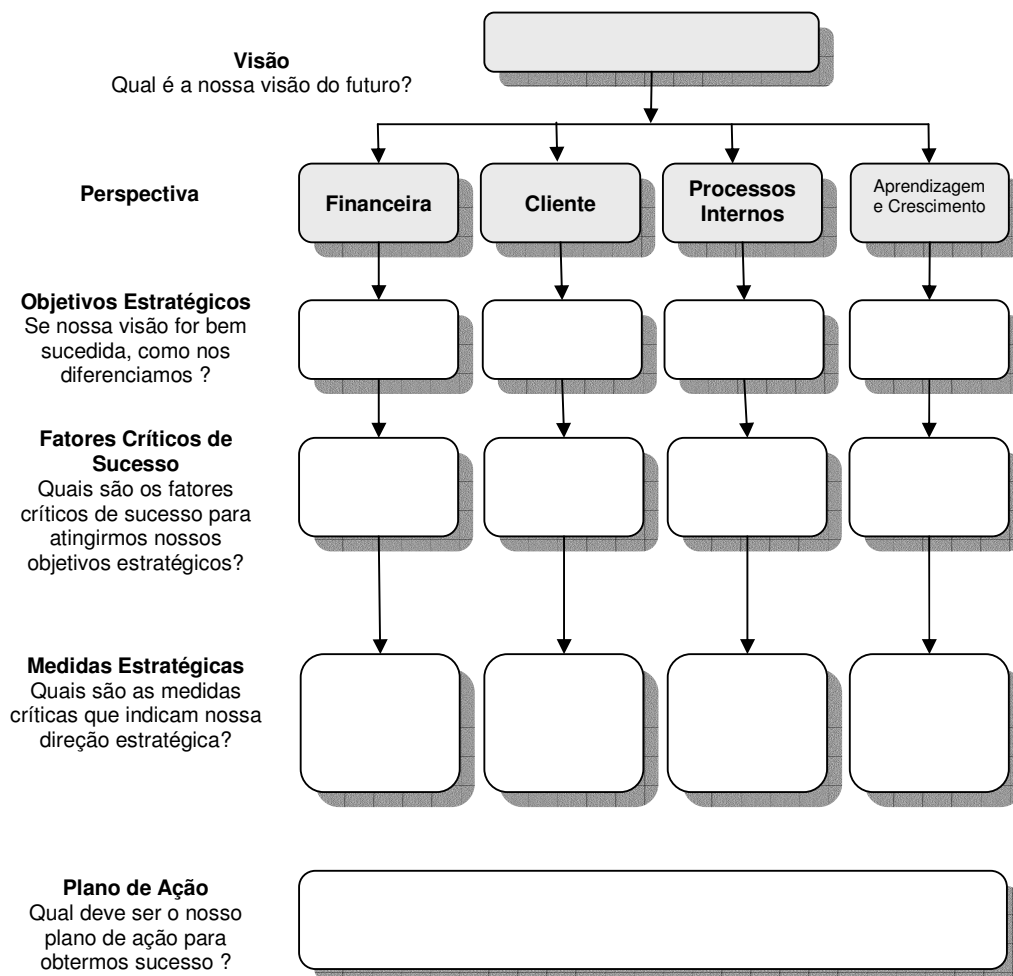
Deconto (2001) prossegue, afirmando que a proposta de formulação do *Balanced Scorecard* apresentada por Olve, Roy e Wetter (2001) é limitada à aplicação em corporações cujas unidades atuam em mercados semelhantes, devido ao problema da escolha de indicadores e objetivos quando a empresa possui várias unidades de negócios, atuando em mercados distintos uns dos outros.

### **2.5.2.3.2 PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO *BALANCED SCORECARD***

#### **2.5.2.3.2.1 Visão global do processo de *Balanced Scorecard***

De acordo com Olve, Roy e Wetter (2001) para que a abordagem de construção do *Balanced Scorecard* possa ser mais bem entendida e compreendida, é importante apresentar um resumo de como o *Balanced Scorecard* é desenvolvido.

A **Figura 9** foi apresentada originalmente em “*Putting the balanced scorecard to Work*”, de Robert Kaplan e David P. Norton, na *Harvard Business Review*, setembro-outubro 1993, p. 139 e adaptada e reimpressa em Olve, Roy e Wetter (2001). A figura demonstra essa visão abrangente do processo de construção do *Balanced Scorecard*.



**Figura 9: visão abrangente do sucesso.**

**Fonte: Olve, Roy e Wetter (2001, p. 46).**

Para Olve, Roy e Wetter (2001), o mapa resumo apresentado auxilia a construção dos aspectos que irão compor o *Balanced Scorecard*, na medida que apresenta de forma lógica e encadeada os seus componentes:

**Visão:** na parte superior do modelo, está a visão da empresa, onde são descritas a missão da empresa e sua posição futura desejada (visão). O propósito da missão e da visão é guiar, controlar e, ao mesmo tempo, através de suas divulgações a toda a empresa, estabelecer um desafio de superação.

**Perspectivas:** a visão geral da empresa é decomposta em várias perspectivas, sendo aquelas quatro clássicas, de Kaplan e Norton, as mais utilizadas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e

crescimento.

**Objetivos estratégicos:** a visão é expressa em vários objetivos estratégicos mais específicos, que servem para a empresa cumprir sua missão e alcançar a posição futura desejada. Os objetivos estratégicos articulam os componentes da estratégia.

**Fatores críticos de sucesso:** nesse nível, são descritos os fatores considerados os mais importantes para a empresa realizar sua missão e tornar sua visão uma realidade. É a definição do que é crítico para o sucesso da estratégia.

**Medidas estratégicas:** essa parte do *Scorecard* descreve as metas estratégicas desenvolvidas - em termos de nível de desempenho, ou a taxa de melhoria desejada e suas respectivas medidas e/ou indicadores. As medidas indicam como o sucesso de se alcançar a estratégia será medido e acompanhado, e como isso possibilitará, à administração da empresa, monitorar os esforços sistemáticos praticados na superação dos fatores considerados críticos para a realização das metas estratégicas.

**Plano de ação:** para completar o *Scorecard* deve haver uma seção que descreva as ações (iniciativas) específicas e os passos que serão exigidos no futuro para os processos e atividades serem bem-sucedidos na consecução dos objetivos estratégicos. As iniciativas ajudam a reduzir o diferencial entre os desempenhos atual e desejado, e são, em geral, projetos custeados pela empresa e que tratam de algum *gap* de desempenho ou desafio de negócio.

#### **2.5.2.3.2 VETORES DE SUCESSO NA IMPLANTAÇÃO DE UM *BALANCED SCORECARD***

Kaplan e Norton (1997) e Olve, Roy e Wetter (2001) apresentam em suas respectivas obras os principais vetores que normalmente são considerados como vetores-chave para que a empresa que está implantando o *Balanced Scorecard* consiga implantá-lo dentro de um cronograma previsto e com os resultados almejados:

**Apoio e participação:** o comprometimento e o apoio da alta administração, participando ativamente do processo, provendo todos os recursos necessários, inclusive tempo para treinamento dos colaboradores, transmite aos demais escalões da organização o entusiasmo necessário ao seu engajamento, possibilitando a continuidade do projeto e superação das adversidades naturais.

**Prioridade:** estabelecer um cronograma de implantação factível e concentrar esforços para cumpri-lo. O cumprimento do cronograma requer uma fase de sensibilização de todas as áreas da empresa, onde será explicado claramente os objetivos do projeto e as necessidades de implantá-lo dentro do prazo estipulado, bem como sua ligação com outros projetos correlatos já implantados.

**Composição do grupo do projeto:** o projeto de implantação deve ser liderado por um alto executivo, com boa capacidade de comunicação e com capacidade de persuadir as demais áreas a aderirem ao projeto. Os demais membros da equipe devem, dentro do possível, representar as várias áreas da organização, com objetivo de se ter uma visão abrangente da empresa. A capacidade de comunicação e persuasão dos membros da equipe também é desejável. O tamanho da equipe deve ser o necessário para implantar o projeto, ou seja, nem com falta de pessoal, onde a equipe irá trabalhar sobrecarregada e, portanto sem tempo para planejar e operar adequadamente o projeto e, muito menos, com ociosidade, onde a equipe de implantação do projeto será vista como um grupo de pessoas que estão ali para fugir de outras áreas mais críticas. A literatura fala em equipes formadas por, no mínimo três e no máximo cinco pessoas.

**Abrangência do projeto:** Kaplan e Norton (1997) recomendam a implantação em uma unidade de negócios, embora afirmem que a implantação em áreas menores também é possível, desde que tais unidades possuam uma cadeia de valor completa, conforme citado anteriormente.

Já Olve, Roy e Wetter (2001) consideram que o projeto inicial não deve ser demasiadamente extenso, recomendando um projeto-piloto que não seja pequeno demais para não ser superficial e nem grande demais para consumir muito tempo de implantação.



A estratégia da empresa deve ser a base do *Scorecard*: o projeto só deve evoluir após a declaração da missão, visão e clarificação da estratégia da empresa, pois o *Balanced Scorecard* é um modelo de gerenciamento de estratégia; sem a correta definição e clarificação da estratégia o modelo perde o sentido.

**Medidas e indicadores:** devem ser definidos com clareza e consistência em toda organização, possibilitando a comparabilidade dos departamentos, unidades, gerências e subsidiárias.

**Equilíbrio entre as relações de causa e efeito e as medidas:** é importante o monitoramento periódico de todas as medidas, inclusive as não-financeiras, para permitir uma análise de causa e efeito.

**Metas:** devem estar alinhadas com a visão e a estratégia da empresa. Além disso, é importante salientar que as metas devem ser realistas, desafiadoras e atingíveis para cada um dos indicadores.

**Relacionamento com o sistema de controle existente:** sendo o *Balanced Scorecard* um método para controle estratégico de uma operação empresarial, é importante que seja alinhado com os sistemas de controle existentes. Assim, é preciso realinhar e adaptar os controles existentes, bem como os sistemas de incentivos para evitar a supremacia demasiada dos sistemas financeiros.

**Assegurando a viabilidade de indicadores e medidas:** para montar os indicadores é necessário assegurar a existência de um banco de dados confiável, atualizado e de baixo custo para compor o *Balanced Scorecard*. O custo de medir e manter atualizado determinado indicador inviabiliza a sua utilização.

**Tecnologia da informação e sistemas de apoio:** toda a construção do *Balanced Scorecard* deve estar apoiada em sistemas de informação ágeis, flexíveis e disponíveis para as implantações necessárias. Somente com a disponibilidade e confiabilidade dos indicadores em tempo hábil é que se conseguirá monitorar a empresa através do *Balanced Scorecard*.

**Desenvolvimento de uma organização de aprendizagem:** o processo de implantação do *Balanced Scorecard* prevê a difusão das medidas e metas a toda a

organização. Uma das principais missões da equipe de implantação do *Balanced Scorecard* é de difundir o seu conhecimento, pois sem isso é quase impossível desenvolver uma consciência de participação e um processo descentralizado de tomada decisão, onde cada área seja responsável por atingir as metas formuladas.

A todos os vetores de sucesso antes mencionados é preciso acrescentar um muito importante: o *Balanced Scorecard* precisa ter vida para atingir os seus objetivos, ou seja, ele precisa estar constantemente sendo monitorado e revisado para evoluir de acordo com as necessidades da empresa. Metas, indicadores e estratégias precisam ser constantemente revisados para manter a competitividade da organização.

#### **2.5.2.3.2.3 ETAPAS PARA A CONSTRUÇÃO DO *BALANCED SCORECARD***

A estrutura de implantação do *Balanced Scorecard* apresentada a seguir, já foi utilizada em dezenas de organizações, no entanto deve ser examinada como uma sugestão, pois, Kaplan e Norton (1997) e Olve, Roy e Wetter (2001) enfatizam que as especificidades do setor de atuação da empresa e mesmo a cultura organizacional podem requerer uma estrutura de implantação diferente daquela aqui apresentada.

##### **2.5.2.3.2.3.1 O processo de Kaplan e Norton (1997)**

A construção do *Balanced Scorecard*, para esses autores, pode ser executada em dez passos, apresentados de forma resumida no **Quadro 1** (mais à frente) e distribuídos em quatro grandes etapas: definição da arquitetura de indicadores, consenso em função dos objetivos estratégicos, escolha e elaboração dos indicadores, e elaboração do plano de implementação.

##### **Definição da arquitetura de indicadores**

Selecionar a unidade organizacional adequada: o responsável pela construção deve, ouvindo a alta administração, definir a unidade estratégica de negócios a qual se aplicará o *Scorecard*. Conforme visto anteriormente, é preferível uma em que haja uma cadeia de valores completa e que possua seus próprios produtos e clientes, canais de *marketing* e distribuição, e instalações de produção.

Identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação: nessa etapa são realizadas entrevistas com os principais executivos nos níveis divisional e corporativo, com o propósito de serem conhecidos os objetivos financeiros estabelecidos para a unidade, seus temas corporativos e seu relacionamento com outras unidades, além da estrutura divisional e corporativa.

### **Consenso em função dos objetivos estratégicos**

Realizar a primeira série de entrevistas: nessa etapa devem ser preparados o material básico do *Balanced Scorecard* e os documentos internos sobre a visão, a missão e a estratégia da empresa e da unidade, os quais têm que ser fornecidos aos altos executivos da unidade de negócios. O responsável pelo processo deve buscar, também, informações sobre o setor de atuação e o ambiente competitivo da unidade, e conhecer, através de entrevistas com os altos executivos, os objetivos estratégicos e idéias preliminares da empresa para os indicadores do *Balanced Scorecard*.

Sessão de síntese: nesse passo devem ser analisadas as respostas obtidas nas entrevistas, destacadas as questões importantes e preparada uma relação preliminar de objetivos e indicadores, classificados de acordo com as quatro perspectivas.

*Workshop* executivo - primeira etapa: nesse passo se inicia o processo de geração de consenso em relação ao *Scorecard*. O grupo de projeto, dividido em quatro subgrupos, cada um responsável por uma das perspectivas, deve discutir cada objetivo proposto e selecionar os três ou quatro mais importantes para a perspectiva; devem ser estabelecidos indicadores potenciais para cada objetivo selecionado.

### **Escolha dos indicadores**

Reuniões dos subgrupos: os subgrupos devem se reunir quantas vezes forem necessárias para refinar a descrição de cada objetivo estratégico por perspectiva, identificando no máximo dois indicadores para cada objetivo e descrevendo como eles podem ser quantificados e apresentados.

*Workshop* executivo - segunda etapa: no segundo workshop, que congrega a equipe da alta administração, seus subordinados diretos e um maior número de gerentes de nível médio, devem ser debatidos a visão, a estratégia, os objetivos e os indicadores experimentais.

### **Elaboração do plano de implementação**

Desenvolver o plano de implementação: uma nova equipe, em geral composta pelos líderes de cada subgrupo, formaliza as metas de superação e desenvolve um plano de implementação para o *Scorecard*.

*Workshop* executivo - terceira etapa: terceira reunião da equipe executiva, objetivando decisão final sobre a visão, os objetivos e os indicadores desenvolvidos nos outros dois *workshops*. Serve para validação das metas de superação e desenvolvimento de um plano de implementação para o *Scorecard*.

Finalizar o plano de implementação: nesse último passo, deve ser feita a integração do *Balanced Scorecard* ao sistema gerencial da empresa, a fim de que ele crie valor. Kaplan e Norton (1997) recomendam que o *Scorecard* seja colocado em funcionamento em até sessenta dias, com as melhores informações disponíveis, através de um plano de implementação progressiva. Com o tempo, os sistemas de informações gerenciais serão ajustados ao processo.

Segundo Kaplan e Norton (1997) um projeto típico de introdução do *Balanced Scorecard* pode durar dezesseis semanas, pois nem todas as pessoas envolvidas estão disponíveis o tempo todo, podendo este prazo ser reduzido, se todos os membros da equipe estiverem totalmente disponíveis para o projeto.

#### **2.5.2.3.2.3.2 O processo de Olve, Roy e Wetter (2001)**

**Definir a empresa ou unidade, descrever seu desenvolvimento e a missão da corporação:** os autores recomendam que, nessa etapa inicial, sejam desenvolvidas as bases para o estabelecimento de um consenso sobre as características e necessidades da empresa, bem como que sejam definidas,

claramente, a missão e a situação atual da corporação. Esse processo deve ser realizado através de entrevistas individuais com o maior número possível de pessoas, principalmente com a alta gerência e as mais influentes lideranças da empresa.

**Estabelecer e confirmar a visão da empresa:** considerando que o *Balanced Scorecard* é apoiado em uma visão compreensiva compartilhada, é importante verificar, a tempo, se essa visão existe na realidade. Assim, em um seminário com todos os envolvidos no processo, deve-se procurar estabelecer uma base comum para essa visão conjunta. Nesse seminário, devem ser discutidos temas como o ambiente de atuação, expectativas dos acionistas, finanças, competências essenciais e desenvolvimento tecnológico, buscando-se interpretar como os fatores externos e internos estão relacionados ao sucesso da empresa.

**Estabelecer as perspectivas:** essa atividade deve ser desenvolvida em um seminário com a presença da alta administração e dos integrantes do grupo de projeto; preferivelmente, deve ser dirigida por um facilitador com experiência em *Balanced Scorecard*.

Às quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton (1997) - financeira, clientes, processos internos e de aprendizagem e crescimento, outras podem ser adicionadas, como humana e de meio ambiente, dependendo de sua relevância e de outros fatores importantes para o sucesso estratégico. A escolha de perspectivas deve ser governada pela lógica empresarial, com uma clara inter-relação entre as mesmas.

**Desenvolver a visão de acordo com cada perspectiva e formular objetivos estratégicos globais:** essa etapa é realizada em um seminário com os mesmos participantes da etapa dois.

O *Balanced Scorecard*, por se tratar de uma ferramenta para formulação e implementação da estratégia da empresa, deve ser visto como um instrumento para traduzir uma visão abstrata e a estratégia em medidas e metas específicas. Logo, o propósito dessa etapa é traduzir a visão em condições tangíveis para as perspectivas estabelecidas e, assim, alcançar o equilíbrio geral que é característico

do *Scorecard*.

Na conclusão dessa fase, o grupo tem um demonstrativo para cada perspectiva, indicando as principais estratégias, em ordem de prioridade para alcançar a visão desejada.

**Identificar os fatores críticos de sucesso:** em continuidade ao seminário iniciado na etapa quatro, deve ser definido, a partir das descrições e estratégias estabelecidas na etapa anterior, o que é requerido para a visão ser bem-sucedida e quais fatores terão os maiores efeitos nos resultados; a lista desses fatores servirá de base para o desenvolvimento dos indicadores-chave.

**Desenvolver os indicadores, identificar causas e efeitos e estabelecer o equilíbrio:** se possível, essa tarefa deve ser executada no mesmo seminário iniciado na etapa quatro, com os mesmos integrantes.

O grande desafio é alcançar um equilíbrio entre os diferentes indicadores nas perspectivas selecionadas, de forma que as melhorias, a curto prazo, não conflitem com as metas de longo prazo.

**Estabelecer o *Scorecard* "superior":** depois de completadas as tarefas anteriores, deve-se estabelecer o *Scorecard* "superior" e submetê-lo para aprovação da alta administração e pelo grupo de projeto, preferencialmente com a presença de alguém com experiência em projetos de *Balanced Scorecard*.

**Desdobramento do *Scorecard* "superior" e indicadores por unidade organizacional:** o *Scorecard* e seus indicadores, dependendo do tamanho da empresa e da organização, precisam ser desdobrados e aplicados nas unidades organizacionais de níveis inferiores. O sistema deve ser esclarecido aos empregados de uma maneira suficientemente tangível e compreensível, contemplando as diretrizes das fases subseqüentes do trabalho, bem como o que se espera de cada indivíduo.

**Formular metas:** uma empresa necessita de metas de curto e de longo prazos, a fim de monitorar a evolução dos indicadores e tomar ações corretivas no momento certo. Assim, devem ser estabelecidas metas e responsabilidades para

cada indicador definido.

**Desenvolvimento de um plano de ação:** o plano de ação deve incluir as pessoas responsáveis, uma agenda para íterim e documentação final, bem como uma lista de prioridades e um cronograma. Essa lista, em combinação com os indicadores desenvolvidos, é um dos documentos principais para controle da alta administração.

**Implementar o *Balanced Scorecard*:** para manter o interesse pelo *Balanced Scorecard* e torná-lo uma ferramenta dinâmica de gestão, é necessário que seja usado em toda a empresa, em seus aspectos diários de gerenciamento, e que o instrumento seja continuado sob bases sólidas. Para esse propósito, são necessárias soluções em tecnologia de informação, a fim de facilitar a documentação e a coleta de dados.

#### 2.5.2.3.2.3.3 Síntese das metodologias propostas por Kaplan e Norton (1997) e Olve, Roy e Wetter (2001)

Os **Quadros 1 e 2** irão sintetizar as atividades necessárias para a construção do *Balanced Scorecard*, segundo as duas metodologias apresentadas anteriormente.

ETAPAS	PASSO	ATIVIDADE	FORMA	QUEM	TEMPO (Semanas)
Definição da arquitetura dos indicadores	1	Selecionar a unidade organizacional	Entrevista	F, EP	3
	2	Identificar as relações entre a unidade de negócios e corporação	Seminário	F, AA	
Consenso em função dos objetivos estratégicos	3	Realizar a primeira série de entrevistas	Seminário	F, AA	3
	4	Sessão de síntese	Subgrupos	F	
	5	<i>Workshop</i> executivo – primeira etapa	Seminário	F,AA	
Escolha e elaboração dos indicadores	6	Reuniões dos subgrupos	Reuniões	F, AA, NGI	6,5
	7	<i>Workshop</i> executivo – segunda etapa	Seminário	F, AA	
Elaboração do plano de	8	Desenvolver o plano de implementação	Seminário	EG	3,5

implementação	9	Workshop executivo – terceira etapa	Reuniões	F, AA	
	10	Finalizar o plano de implementação	Seminário	AA	
<b>Legenda:</b> AA = alta administração (executivos) EG = equipe gerencial, composta pelos líderes dos subgrupos EP = executivo principal NGI = outros gerentes e supervisores F = facilitador					

**Quadro 1: Atividades propostas por Kaplan e Norton (1997) para a construção do *Balanced Scorecard*.**

**Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997), Walter, Bornia e Kliemann Neto (2000) e Deconto (2001).**

PASSO	ATIVIDADE	FORMA	QUEM	TEMPO
1	Definir a empresa ou unidade, prever seu desenvolvimento e missão	Entrevistas	AA	1 a 2 meses
2	Estabelecer e confirmar a missão	Seminário	AA, LO	3 dias
3	Estabelecer as perspectivas	Seminário	AA, GP, F	1 a 2 dias
4	Desenvolver a visão e formular objetivos	Seminário	AA, GP, F	2 a 3 dias
5	Identificar os fatores críticos de sucesso			
6	Desenvolver os indicadores e identificar causas e efeitos			
7	Estabelecer o Scorecard “superior”	Reuniões	AA, GP, F	1 a 2 dias
8	Desdobramento do Scorecard e indicadores	Seminário	AA, GP	2 meses ou mais
9	Formular metas	Reuniões	AA, GP	Não estimado
10	Desenvolver um plano de ação.	Reuniões	GP	Não estimado
11	Implementar o <i>Balanced Scorecard</i>			Não estimado
<b>Legenda:</b> AA = alta administração (executivos) – inclui executivo principal F = facilitador GP = grupo de projeto				



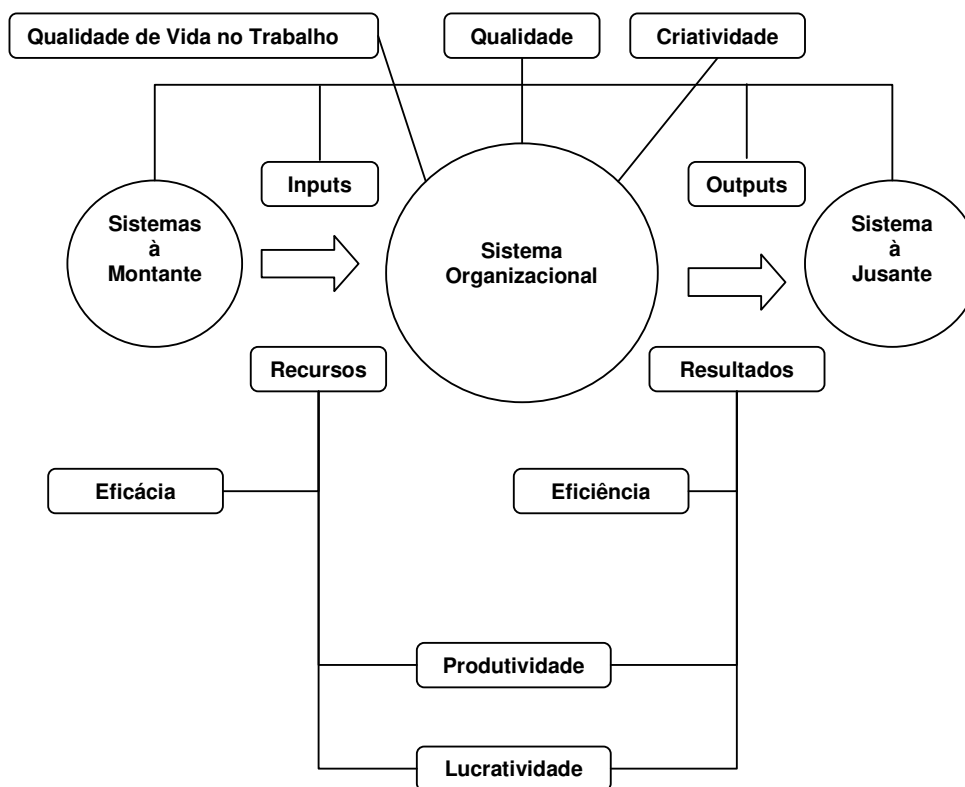
LO = líderes de opinião
-------------------------

**Quadro 2: Atividades propostas por Olve, Roy e Wetter (2001) para a construção do *Balanced Scorecard*.**

**Fonte: Adaptado de Olve, Roy e Wetter (2001), Walter, Bornia e Kliemann Neto (2000) e Deconto (2001).**

### **2.5.3 MODELO DE MELHORIA DA PERFORMANCE DE SINK E TUTTLE**

O modelo proposto por Sink e Tuttle (1993) está centrado no planejamento e medição do desempenho para o gerenciamento da performance de uma organização. A proposta está suportada na necessidade de uma estratégia abrangente e bem integrada. Sink e Tuttle estabelecem um modelo de acompanhamento organizacional a partir da medição de sete critérios de performance, a saber: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, qualidade de vida de trabalho, inovação e lucratividade. Os autores propõem um modelo para a definição dos parâmetros que possibilitam a avaliação do desempenho de um sistema organizacional, o qual se encontra representado na **Figura 10**:



**Figura 10: Desempenho do Sistema Organizacional.**  
**Fonte: Rosa (1993, p. 2).**

A seguir apresenta-se algumas considerações a respeito dos critérios de performance propostos por Sink e Tuttle.

- **Eficácia:** Para Rosa (2003) O grau de eficácia de um sistema deve traduzir a forma pela qual o sistema realiza aquilo a que se propôs, bem como refletir os objetivos corretos por ele alcançados. Dentro desse contexto, pode-se conceituar eficácia como sendo a realização efetiva das tarefas certas, pontualmente e dentro dos requisitos de qualidade especificados.

Sink e Tuttle (1993) estabelecem como medida operacional para a eficácia a relação entre os resultados obtidos e os propostos, enfatizando que tal quociente deve ser analisado ao longo dos anos.

- **Eficiência:** Segundo Sink e Tuttle (1993) é a relação entre consumo previsto de recursos e consumo efetivo de recursos: se maior que um, o sistema foi

mais eficiente do que se esperava, uma vez que consumiu menos recursos do que o previsto; se menor que um, o sistema foi menos eficiente.

Campos (1992) confere à eficácia um sentido estratégico e para a eficiência uma conotação operacional.

- Produtividade: Para Sink e Tuttle (1993) é a relação entre os outputs gerados por um dado sistema e os inputs que propiciaram a geração desses outputs.

Para Campos (1992) produtividade pode ser entendida como sendo a relação entre faturamento e custos, gerados por um dado sistema, no mesmo intervalo de tempo. Segundo o autor a produtividade representa o valor agregado, conseqüentemente, para aumentar a produtividade, o sistema deve agregar o máximo de valor aos bens e serviços produzidos ao menor custo, garantindo com isso a máxima satisfação da sociedade.

- Qualidade: Para Rosa (2003) é a forma de a organização poder garantir a satisfação do consumidor externo, a qual se origina da satisfação de seus próprios consumidores internos. O gerenciamento da qualidade total deve ter como meta o aprimoramento contínuo dos níveis de qualidade, objetivando a eliminação de defeitos. Além disso, deve monitorar o processo e registrar o seu desempenho, analisando seu comportamento ao longo do tempo.

- Qualidade de vida no trabalho: Segundo Sink (1985) caracteriza-se pela resposta ou reação afetiva das pessoas do sistema organizacional.

Para Sink e Tuttle (1993) a forma como as pessoas se sentem a respeito dos fatores que consideram importantes para sua organização é fundamental para o desempenho do sistema organizacional, estando evidenciada uma forte relação entre qualidade de vida no trabalho e desempenho do sistema operacional.

- Inovação: Sink e Tuttle (1993) entendem que é o processo criativo capaz de mudar aquilo que o sistema organizacional faz e o modo de fazer, permitindo mudanças na estrutura da organização, na tecnologia, nos produtos, nos serviços, nos métodos de procedimentos, nas políticas e outros aspectos julgados

necessários. Tal flexibilização do sistema tem por objetivo o surgimento de reações, com êxito, às pressões, oportunidades, desafios e ameaças internas e externas.

- **Lucratividade:** Para Sink e Tuttle (1993) esse critério pode ser entendido como sendo a relação existente entre o resultado financeiro alcançado pelo sistema organizacional e os custos que propiciaram alcançá-lo.

Slack (1993) comenta que o custo é um elemento de desempenho que causa impacto direto no resultado financeiro da organização, sendo que a melhoria da qualidade, tempos de entrega menores, pontualidade nas entregas e flexibilidade operacional também colaboram para resultados financeiros melhores.

De forma geral, podemos dizer que a alta produtividade da organização está vinculada a baixo preço e/ou alta margem.

De acordo com Rosa (2003) os parâmetros de desempenho apresentados interagem entre si, havendo superposições entre eles, por exemplo, a eficácia incorpora atributos da qualidade, a produtividade inclui qualidade, etc., sendo que cada empresa dará diferentes pesos a cada uma dos parâmetros de acordo com as peculiaridades da organização.

O autor ainda enfatiza que os parâmetros de desempenho formam um conjunto de informações necessárias para que as equipes gerenciais façam uma administração adequada do sistema organizacional.

Machado e Rotondaro (2003) comentam que se a abordagem gerencial for adequada à organização, o processo de mensuração surge naturalmente como parte do processo gerencial

Na visão de Sink e Tuttle (1989) o conceito de mensuração do desempenho deve contemplar necessariamente: a criação de uma visão do futuro da organização, o planejamento e a criação de estratégias para lograr esse futuro, o planejamento e a implementação de meios específicos para atingir objetivos de mudanças, o planejamento e a implementação de um sistema de mensuração do

desempenho associados a esses objetivos e o desenvolvimento de uma cultura organizacional que apóie o sistema de mensuração.

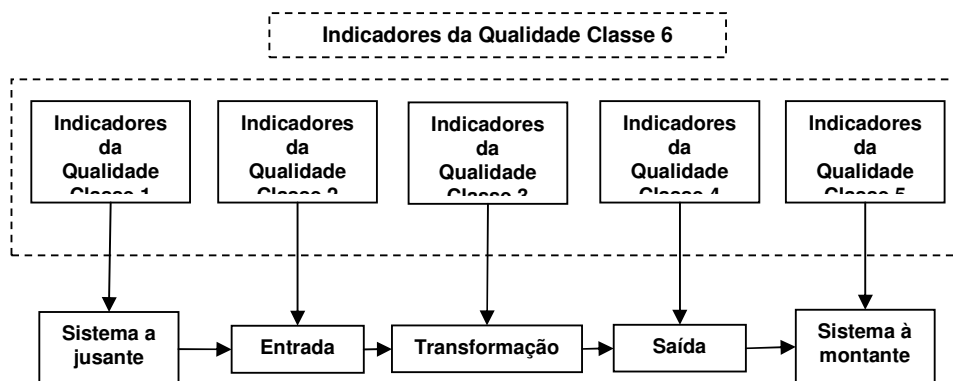
A mensuração do desempenho da qualidade na proposta de Sink e Tuttle (1989) deve cobrir toda a cadeia produtiva da organização. Para expressar essa visão, esses autores se valem de uma concepção sistêmica da organização, na qual identificam cinco elementos: o sistema a jusante, a entrada, a transformação, a saída e o sistema a montante.

A esses elementos os autores associam seis classes de indicadores de desempenho da qualidade, um para cada elemento da cadeia produtiva e o sexto ao próprio processo de gestão da qualidade. Cada classe contempla os seguintes aspectos:

- **Indicadores da qualidade classe 1:** associados ao sistema a jusante da organização, lidam com aspectos do desenvolvimento de novos produtos e serviços e seleção de fornecedores.
- **Indicadores da qualidade classe 2:** associados à entrada do processo produtivo da organização, apontam para os aspectos da programação e do controle da produção e dos estoques de matérias-primas. Sua função é indicar se o processo estará ou não sob controle.
- **Indicadores da qualidade classe 3:** associados à transformação, ou seja, a produção em si, é a forma mais clássica de controle da qualidade de processos e indicará se os requisitos da qualidade estão sendo incorporados aos produtos e serviços.
- **Indicadores da qualidade classe 4:** associados à saída do processo produtivo, são os processos de inspeção e verificação da produção, armazenagem e distribuição.
- **Indicadores da qualidade classe 5:** associados ao sistema a montante da organização, lidam com o atendimento às expectativas e necessidades do cliente, são indicadores pró-ativos que subsidiam todo o sistema a jusante.

- **Indicadores da qualidade classe 6:** associados a todo o sistema produtivo, monitoram a qualidade do processo gerencial da organização.

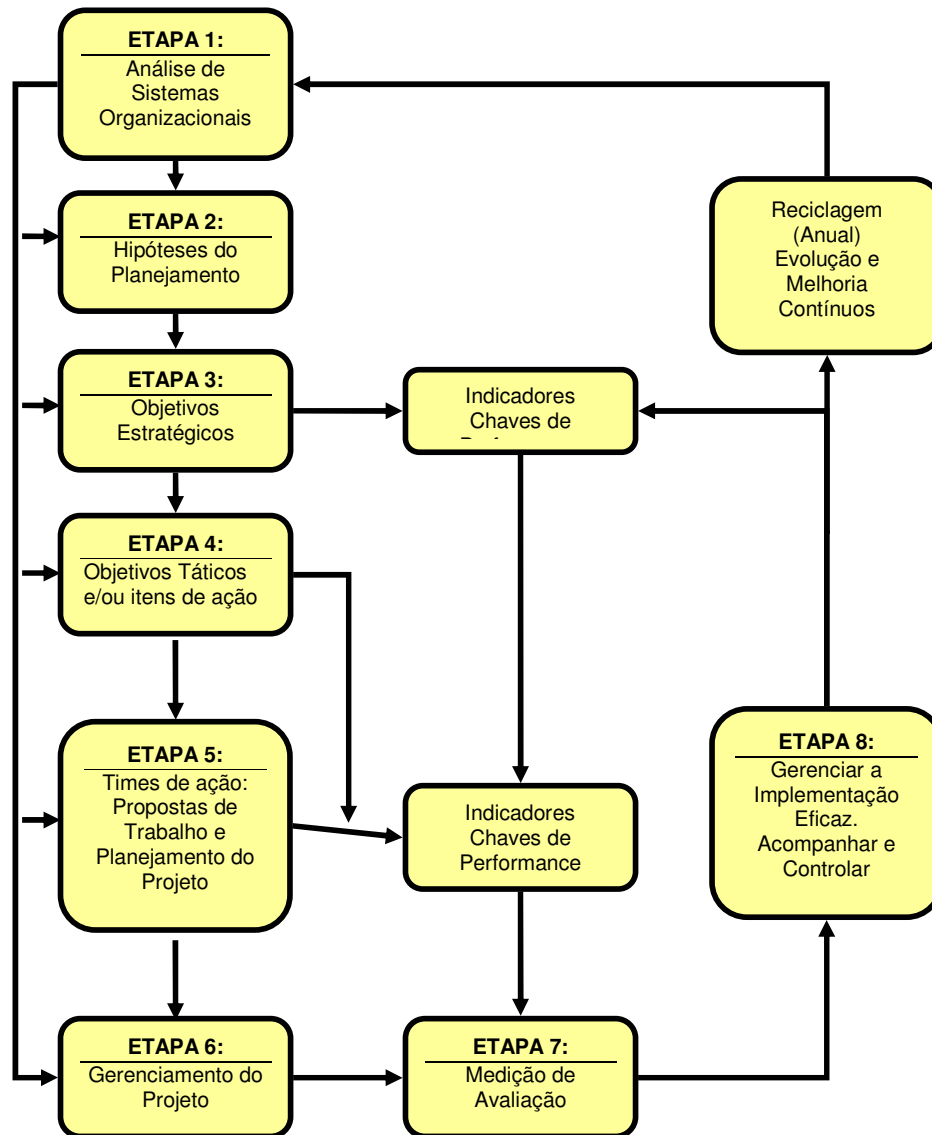
A modelagem descrita está evidenciada na **Figura 11** de forma esquemática:



**Figura.11: Conjunto de Indicadores da qualidade.**

**Fonte: Machado Jr. e Rotondaro (2003, p. 221)**

O funcionamento do modelo mensuração de desempenho proposto por Sink e Tuttle pode ser observado na **Figura 12** onde se tem uma visão geral do modelo:



**Figura 12: Visão geral do modelo de Sink e Tuttle.**

**Fonte: Sink e Tuttle (1993, p. 40).**

O modelo de Sink e Tuttle é representado como um sistema de *feedback* em ciclo fechado composto de oito etapas, sendo projetado para vislumbrar a organização do futuro, que tem o compromisso de sobreviver, crescer e competir por meio da melhoria dos níveis de performance. O modelo inicia-se com a visão da organização do futuro e o estabelecimento dos objetivos estratégicos, passa por um processo de medição dos indicadores chaves de performance, chegando até a obtenção de *feedback* para o gerenciamento da implementação estratégica.

Para os autores o desdobramento dos objetivos estratégicos é realizado através de um processo participativo com os funcionários mais experientes da organização, com o auxílio de uma técnica denominada grupo nominal, que vem a ser semelhante a um *brainstorming* estruturado.

Já o entendimento e a divulgação do plano de ação fica, para Sink e Tuttle (1993), implícito e se dá por ocasião do processo participativo na fase de desdobramento dos objetivos estratégicos. Esse ponto, para muitos pode ser considerado um dos pontos frágeis mais evidente do modelo, restringindo o conhecimento e comprometimento ao comitê de planejamento e equipe de implantação.

Por outro lado, Sink e Tuttle (1993) destacam que é possível evidenciar que o modelo tem um aspecto importante e que se sobressai em relação a maioria dos modelos, na medida em que busca o acompanhamento da implantação da estratégia, com auxílio de indicadores medidos nos sete critérios de performance citados anteriormente.

#### **2.5.4 MODELO QUANTUM DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DE HRONEC**

Esta metodologia de medição de desempenho tem origem no livro “Sinais Vitais” escrito no início da década de 90 por Steven M. Hronec, sócio da empresa de consultoria Arthur Andersen, onde apresentava uma analogia entre o sistema empresa e o sistema corpo humano.

Hronec (1994) aborda em sua problemática as mudanças ambientais e seus reflexos nas empresas, procurando enfatizar o papel da medição de desempenho como forma de melhor enfrentar essa problemática, na medida em que, ao longo de suas experiências, constatou que a maioria das empresas não media adequadamente o que devia medir.

O autor comenta que o uso de indicadores de desempenho proporciona inúmeros benefícios, destacando, os seguintes: a medição de desempenho tende a aumentar a satisfação dos clientes; existência de monitoramento do processo, pois o uso de medidores adequados proporciona a melhoria do contínua dos processos;



o uso de benchmarking de processos e atividades permite e facilita comparações, possibilitando focalizar os melhores processos e identificar os que precisam ser melhorados; e, por último, o uso de indicadores, dentro de um sistema de avaliação sistemático, tem se demonstrado o modo mais efetivo e menos dispendioso de mudar o comportamento humano dentro das organizações, na medida em que os indicadores de desempenho corretos auxiliam a definir claramente e recompensar novos comportamentos.

Paradoxalmente, segundo o autor, na grande maioria das empresas o último fator a ser mudado é o sistema de medição de desempenho. No entanto, considerando seu enorme poder de alavancagem de mudança este deveria ser o primeiro ponto a ser mudado. Enfatiza ainda que a ausência de indicadores e/ou a utilização de indicadores inadequados acabam agindo como uma barreira à mudança e à melhoria.

Hronec (1994) destaca ainda que o processo de comunicação – processo via de regra, altamente deficiente nas empresas - é de suma importância para o processo de implantação de um sistema de medição de desempenho. Ele exemplifica que a alta administração das empresas consome muito tempo na declaração da missão e se afasta do desenvolvimento do conjunto de indicadores de desempenho. Para o autor os indicadores devem derivar da “visão de futuro da organização” e atingir 100% de entendimento em toda a empresa dos conceitos e objetivos. Porém, com um processo de comunicação deficiente as pessoas não usam as mesmas definições, não seguem as mesmas regras e nem têm os mesmos limites. Na construção de indicadores associados à estratégia todos usam as mesmas definições.

Ao explicar o título de sua obra, Hronec (1994) caracteriza os indicadores de desempenho como um painel onde estão expressos os sinais vitais da organização.

Dentro desta lógica, os medidores de desempenho são capazes de informar às pessoas o que elas estão fazendo e como estão desempenhando sua tarefa não só individualmente, mas como parte de um todo.

O autor prossegue, enfatizando que os indicadores de desempenho se constituem em um excelente instrumento de comunicação para disseminar a estratégia para os níveis hierárquicos inferiores, os resultados dos processos para os escalões superiores, bem como informar o controle e a melhoria dentro dos próprios processos.

Para o autor, indicador de desempenho é a quantificação de quão bem as atividades dentro de um processo ou seu output atingem uma meta especificada. Devem ser desenvolvidos de cima para baixo, precisando interligar as estratégias, recursos e processos.

Hronec (1994) apresenta em seu modelo a distinção entre Medidas de Desempenho do Processo e do Output, colocando que os primeiros servem para induzir a melhoria (Ex: tempo de set up, tempo de ciclo e tempo de resposta ao cliente) e os últimos para manter o escore (Ex: lucro líquido, lucro/ação, satisfação do cliente e flexibilidade organizacional).

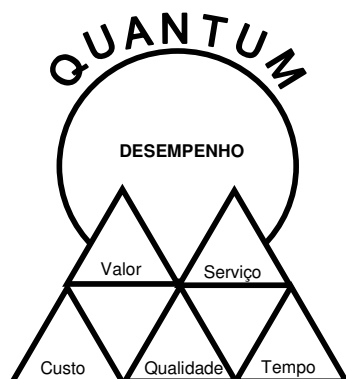
Dentre as características importantes colocadas pelo autor estão o Efeito Cascata - a medida do processo de uma unidade pode ser a medida do output para a unidade imediatamente inferior – e a Visão Horizontal - as medidas de desempenho devem imitar as próprias do processo, não podendo, muitas vezes, serem atingidas por um departamento isoladamente.

O modelo *Quantum de* Hronec (1994) busca o monitoramento dos processos, a satisfação dos clientes, o *benchmarking* de processos e a geração de mudanças por meio de medição do desempenho nas três dimensões: qualidade, tempo e custo. O relacionamento das dimensões custo com qualidade gera a satisfação correspondente ao valor para o cliente. E o relacionamento entre as dimensões qualidade e tempo atende as expectativas do cliente quanto a excelência no serviço.

Neste modelo, uma empresa que for competitiva em custo e qualidade apresenta um grande valor para seus clientes, da mesma forma que outra que seja forte em qualidade e tempo apresenta um bom nível de serviço aos clientes.

Desempenho Quantum é, enfim, o nível de realização que otimiza o valor e o serviço da organização para seus interessados. A meta é a otimização geral, em oposição à otimização de apenas um fator, um departamento ou uma função. Custo (a economia da organização), qualidade (as expectativas dos clientes) e tempo (as demandas sobre os processos) devem ser melhorados simultaneamente.

Estes relacionamentos são ilustrados na **Figura 13**, a seguir.



**Figura 13: Família de Medidas do Desempenho Quantum.**

**Fonte: Hronec (1994, p. 17).**

Hronec (1994) sugere a utilização de uma Matriz Quantum (**Figura 14**) que contempla a medição de desempenho nas dimensões apresentadas anteriormente em cada um dos seguintes níveis:

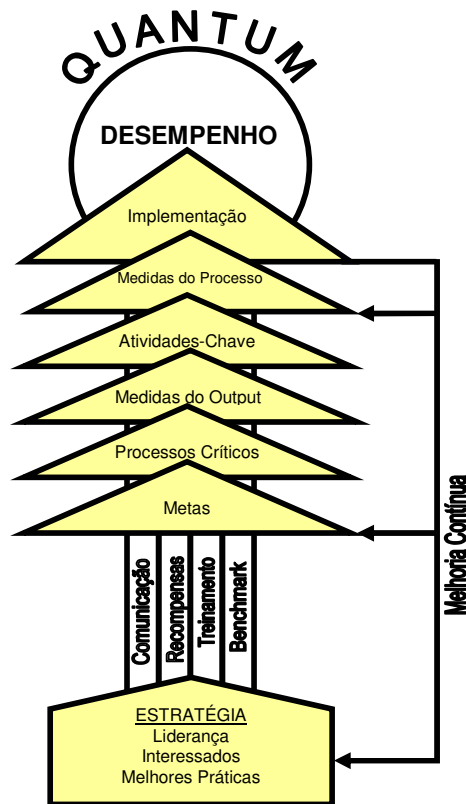
- organização: medição voltada para o output e após o fato;
- processo: medição intermediária;
- humano: medição acionável e imediata.

Desempenho Quantum			
Valor		Serviço	
Custo	Qualidade	Tempo	
Organização			
Processo			
Pessoas			

**Figura 14: Matriz Quantum.**

**Fonte: Adaptado de Müller (2004, p. 169).**

O Modelo Quantum está estruturado a partir de quatro elementos principais: os geradores (estratégia), os facilitadores (comunicação, recompensas, treinamento e benchmark), processo em si (metas, processos, medidas de output, atividades-chave, medidas do processo e implementação) e a melhoria contínua, conforme se observa na **Figura 15**:



**Figura 15: Modelo Quantum.**

**Fonte: Hronec (1994, p. 22).**

**a) Geradores:** A estratégia é o elemento gerador da necessidade de medição de desempenho, sendo influenciada pelo ambiente no qual a organização opera, incluindo concorrência, fornecedores, regulamentações governamentais, etc. A liderança deve estar continuamente sondando o ambiente e ajustando a estratégia quando necessário, nesta fase três aspectos ganham destaque, segundo Hronec (1994).

Em primeiro lugar, o autor destaca que as lideranças da empresa são os responsáveis diretos pelo sistema de gestão de desempenho. Cabe às lideranças a tarefa de estabelecer metas e suportar o modelo. Neste sentido, é de responsabilidade das lideranças da empresa exigir e fazer as mudanças necessárias para a implementação do modelo. O controle das estratégias exigirá a construção de um sistema de mensuração de desempenho.

O segundo ponto destacado por Hronec (1994) é análise das necessidades dos *stakeholders* - indivíduos, grupos ou organizações afetados pelos processos, produtos ou serviços de uma organização. Normalmente, as estratégias são montadas levando em consideração as necessidades e limitações decorrentes do relacionamento da empresa para com os *stakeholders*.

Assim, deve-se definir quem são os interessados e desenvolver uma estratégia ou um processo para entender sistematicamente o que eles desejam e esperam, bem como estabelecer as prioridades da empresa para melhor enfrentar esses desafios, levando em consideração não somente a visão da empresa, mas também e principalmente, procurando identificar e trabalhar dentro das expectativas destes *stakeholders*.

Por último, Hronec (1994) define que o estabelecimento de estratégias deve ser construído com a utilização das melhores práticas do ambiente, pois a adoção destas melhores práticas acaba atuando positivamente, da seguinte forma:

- provocam a ruptura entre a organização e seu paradigma;
- ajudam a definir alvos e metas;
- proporcionam o modelo para a mudança;
- economizam tempo, dinheiro e recursos, apropriando-se de boas idéias, encurtando assim, a curva de aprendizagem;
- desestimulam arrogância ou complacência, problemas de liderança;
- mudam paradigmas – conjunto de regras e regulamentos, escritos ou não, que estabelece ou define fronteiras e diz como se comportar dentro das fronteiras, a fim de ser bem-sucedido .

**b) Facilitadores:** os elementos facilitadores auxiliam na construção de um ambiente propício a mudanças, facilitando o processo de mudanças e a implantação do modelo. Hronec (1994) define quatro destes elementos que podem atuar como facilitadores para a implantação do modelo Quantum: a comunicação, o treinamento, as recompensas, o benchmarking.

O processo de comunicação deve ser bem mais amplo do que o tradicional processo “de cima para baixo”, procurando transformar a comunicação num processo o mais pessoal possível, usando os canais formais e informais num processo mais horizontalizado.

O treinamento, por sua vez, deve ser adequado e sistematizado, pois as pessoas não vão executar corretamente tarefas se não forem treinadas para isso. O processo treinamento tende a enfatizar as habilidades gerenciais de cada um e aliviar a ansiedade, na medida em que fornece às pessoas as habilidades e o conhecimento necessário para desempenharem corretamente as novas tarefas do novo ambiente.

O autor ressalta que é preciso adotar um sistema de recompensas. Cabe lembrar que recompensas são algo que se dá em troca de serviço ou realização; mas não são necessariamente dinheiro.

Alerta ainda que é preciso manter o ânimo e o entusiasmo de todos durante todo o tempo, pois é muito comum ver as empresas entusiasmando-se por novos projetos, todavia o entusiasmo somente dura enquanto o projeto é novidade, passando para segundo plano quando aparece qualquer outra novidade.

O sistema de recompensas permite à empresa motivar as pessoas a permanecerem “no curso” da mudança. Para isso, as recompensas têm de ser significativas para aqueles que sofrem o impacto das mudanças. A construção de um sistema de recompensas adequado é fundamental para que o projeto consiga êxito no médio e longo prazo, pois os seres humanos tendem a reagir, positiva ou negativamente, aos incentivos que recebem.

Por último, a utilização de benchmarking mostra às empresas onde elas deveriam estar, mediante uma avaliação de sua posição “como é” até sua posição “como deve ser”.

É preciso olhar a seu redor e ver quão bem a empresa está desempenhando em relação à concorrência. Permite à empresa evoluir da melhoria simples, contínua, incremental, para o pensamento “fora do comum”, extraordinário.

A mudança causa grande stress nas organizações. Para Hronec (1994), comunicação, treinamento, recompensa e benchmarking serão responsáveis por 80% do desenvolvimento, implementação e utilização dos novos indicadores. Os outros 20% serão específicos à empresa.

### **c) Implementação do Modelo**

Para Hronec (1994) a implementação do Modelo Quantum obedece um conjunto de etapas ordenadas da seguinte forma:

**Metas geradas pela estratégia:** metas são resultados de desempenho desejado para o futuro. As metas servem para traduzir a estratégia da empresa em números, facilitando a operacionalização da estratégia. Além disso, as metas devem ser estabelecidas de forma a se tornarem desafiadoras para os colaboradores de todos os níveis da empresa. A definição de “meta desafiadora” é razoavelmente simples do ponto de vista conceitual, pois significa encontrar o equilíbrio entre um objetivo inatingível e um objetivo fácil de mais de ser alcançado. Errar para um lado ou para outro tem o mesmo efeito desmotivador para a equipe de colaboradores. Embora conceitualmente seja fácil encontrar esse equilíbrio, no dia-a-dia empresarial é uma tarefa bem mais complexa, exigindo muita sensibilidade da equipe de estrategistas.

**Identificar e entender os processos críticos:** a grande maioria das empresas são organizadas e geridas com rigidez funcional, onde unidades, divisões, secções e departamentos operam de forma demasiadamente independente, tornando-se competidores e até adversários entre si. Todavia, os clientes são atendidos por meio de processos que, na grande maioria dos casos, permeiam por vários departamentos, unidades e secções. Se a administração insistir em focalizar apenas o desempenho funcional, com indicadores de desempenho focados na estrutura funcional, os resultados globais tendem a ser sub-otimizados, pois cada



função desenvolverá metas e medidas de desempenho independentemente, buscando atingir suas metas a qualquer custo, mesmo que isso signifique o sacrifício de outros departamentos que estão envolvidos no mesmo processo.

Assim, as medidas de desempenho devem reproduzir os processos críticos da organização, desvinculando-se da tradicional estrutura funcional.

Para identificar e priorizar os processos críticos – aqueles que têm impactos diretos na realização da estratégia e, por conseqüência, nas metas da organização – é preciso examinar a organização a partir da ótica do cliente, procurando enxergar a organização com a visão dele. Os processos críticos são aqueles que têm impactos diretos na realização das estratégias e das metas da organização.

**Empregar os indicadores de desempenho do output:** os indicadores do output relatam resultados de um processo, monitorando-os. As empresas têm de administrar as expectativas dos clientes - Qualidade, as demandas sobre seus processos – Tempo, e a economia da organização - Custos, tudo ao mesmo tempo.

Hronec (1994) sugere as seguintes etapas para a definição das medidas de desempenho do output:

- identificar os clientes do processo;
- identificar e entender as expectativas dos clientes;
- filtrar e priorizar essas expectativas;
- selecionar as medidas de desempenho que vinculam o processo às metas e aos clientes;
- estabelecer alvos, usando a informação do benchmarking.

**Desenvolver os ID's do processo:** o desenvolvimento dos Indicadores de Desempenho – ID's, são estruturados para controlar e monitorar as atividades-chave, permitindo, dentre outras coisas, monitorar as melhorias, prever e evitar problemas, aperfeiçoar continuamente o processo, aprimorar o processo de seleção

das atividades-chave e aumentar a motivação das pessoas, na medida que focaliza toda a análise na busca da melhoria do processo e não em críticas pessoais.

Para estabelecer e implantar os indicadores do processo, deve-se:

- voltar às metas da organização;
- voltar à Matriz Quantum e determinar as categorias da medição;
- selecionar, dentro da Matriz, os tipos de ID's que suportam as metas;
- determinar o que medir, porque medir e como medir;
- determinar se o ID é um atributo (sim ou não - atividades-chave sob controle) ou uma variável (faixa de medição - melhoria contínua);
- validar os ID's (pelas pessoas de dentro do processo).

Müller (2003) destaca que, requeentemente, a medida de desempenho do processo de um nível torna-se a medida de desempenho do output do nível imediatamente abaixo. Essas medidas ligam o desempenho e as metas de toda a organização, estando tudo interligado, de cima para baixo e vice-versa.

**Problemas típicos na implementação dos ID's:** durante o processo de construção e implementação dos Indicadores de Desempenho ocorrem diversos problemas, dentre os quais Müller (2003) destaca:

- a falta de um efetivo comprometimento das pessoas no desenvolvimento do projeto e/ou a falta de entendimento do quadro geral de estratégias e metas desmerecerem a qualidade dos IDs selecionados para o monitoramento do processo;
- os ID's podem não ser confiáveis, não medindo aquilo a que se propõem, ou embasando-se em dados que são falhos;

- a dificuldade de se utilizar os ID's vinculando-os exclusivamente aos processos, pode torná-los instrumentos para criticar as pessoas e não para melhorar o processo;
- as pessoas não precisam de ID's para executar as tarefas exigidas.

**d) Melhoria Contínua:** O feedback da implementação e das medidas de desempenho é empregado pela administração para retificar a estratégia, as metas e as medidas do processo da organização, fazendo com que a medição de desempenho seja um processo, não um evento.

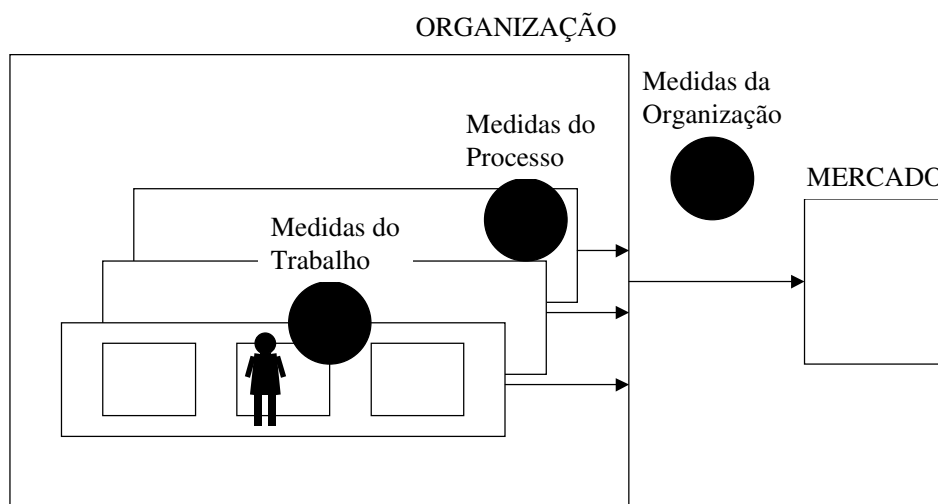
### **2.5.5 MODELO DOS TRÊS NÍVEIS DO DESEMPENHO DE RUMMLER E BRACHE**

Rummler e Brache (1994) defendem que qualquer conjunto de critérios para a excelência deveria conter fundamentalmente a habilidade em adaptar-se. Os autores consideram ainda que a variável-chave para isso seria o gerenciamento.

Rummler e Branche (1994) defendem que uma organização deve ser gerenciada como um sistema, pois uma organização comporta-se como um sistema, mesmo que não seja gerenciada como tal. Se não está sendo gerenciada como um sistema, não está sendo gerenciada efetivamente.

Os autores prosseguem afirmando que é possível resumir as principais preocupações das organizações - qualidade, foco no cliente, produtividade, tempo de ciclo ou o custo – em desempenho. Assim, defendem a necessidade de se criar uma infra-estrutura para o aperfeiçoamento sistemático e contínuo do desempenho, fazendo com que a melhoria do desempenho não acabe como outros programas que são implantados nas organizações.

Rummler e Brache (1994) propõem um modelo de três níveis para o aperfeiçoamento do desempenho a partir da visão da empresa no nível de organização, no nível de processo e no nível de trabalho/executor. O nível de organização contém os objetivos estratégicos, a estrutura da organização, o emprego dos recursos e as medidas em nível de organização. O nível de processo contempla os processos existentes, o fluxo do trabalho e os produtos que não atendem às necessidades do cliente. O nível de trabalho/executor compõe-se da contratação e promoção, das responsabilidades e dos padrões do cargo, do *feedback*, das recompensas e do treinamento.



**Figura 16: Medindo os três níveis do desempenho no sistema da organização.**

**Fonte: Rummler e Brache (1994, p. 169).**

Didaticamente, Rummler e Brache (1994) ilustram o modelo através de uma analogia com a anatomia do corpo humano ao definir as principais funções compreendidas pela organização.

O nível de processo representaria a musculação, isto é, como a organização se movimenta no sentido de atender às necessidades dos clientes.

O nível do trabalho/executor representaria as células e o sistema nervoso central onde os trabalhos são executados e gerenciados por indivíduos. Como o médico deve dominar a anatomia humana para que possa diagnosticar e tratar as

doenças do corpo, assim também o gerente deve compreender os três níveis de desempenho para que possa diagnosticar e tratar os males de uma organização.

A partir da analogia proposta pelos autores percebe-se que o modelo está estruturado para prevenir problemas e aperfeiçoar continuamente o desempenho, ou seja, mantendo a mesma analogia do corpo humano, é possível constatar que o modelo prega a medicina preventiva.

O modelo é constituído de duas dimensões. A primeira compõe-se dos três níveis de desempenho. A segunda compreende três fatores, denominados necessidades do desempenho, isto é, a eficiência em cada nível, vista através dos objetivos (especifica a qualidade, a quantidade, a disponibilidade e o custo do produto ou serviço), do projeto (componentes necessários de forma a permitir que os objetivos sejam atingidos) e do gerenciamento (garantia da realização dos objetivos). A combinação entre os três níveis e as necessidades do desempenho resulta em uma matriz que explicita nove variáveis do desempenho, como pode ser observada na **Figura 17** a seguir:

NÍVEIS DO DESEMPENHO	AS TRÊS NECESSIDADES DO DESEMPENHO		
	Objetivos	Projeto	Gerenciamento
Nível de Organização	Objetivos da Organização	Projeto da Organização	Gerenciamento da Organização
Nível de Processo	Objetivos do Processo	Projeto do Processo	Gerenciamento do Processo
Nível de Trabalho/Executor	Objetivos do Trabalho/Executor	Projeto do Trabalho/Executor	Gerenciamento do Trabalho / Executor

**Figura 17: As nove variáveis do desempenho.**

**Fonte: Rummler e Brache (1994, p. 24).**

As variáveis de desempenho representam o conjunto de parâmetros de controle que o modelo utilizará para o aperfeiçoamento do desempenho. Elas mostram a interdependência dos três níveis, ou seja, um cargo não pode ser definido se não atender aos requisitos do(s) processo(s) ou um objetivo da organização não se realizará se não estiver suportado por processos e pelos sistemas do desempenho humano.

Uma visão holística do desempenho pode ser observada na **Figura 18** a qual apresenta as questões que estão associadas a cada uma das nove variáveis do desempenho que estruturam o modelo dos Três Níveis de Desempenho.

		Necessidades do Desempenho		
		OBJETIVOS	PROJETO	GERENCIAMENTO
Níveis do Desempenho	NÍVEL DE ORGANIZAÇÃO	<b>OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A estratégia / direção da organização foi articulada e comunicada?</li> <li>• Esta estratégia faz sentido, em termos de ameaças e oportunidades externas e de pontos fortes e fracos internos?</li> <li>• Dada essa estratégia, foram determinadas e comunicadas as devidas saídas da organização, bem como, o nível de desempenho esperado de cada saída?</li> </ul>	<b>PROJETO DA ORGANIZAÇÃO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas as funções relevantes estão posicionadas?</li> <li>• Existem funções desnecessárias?</li> <li>• O fluxo atual de entradas e saídas entre as funções é adequada?</li> <li>• A estrutura formal da organização apóia a estratégia e melhora a eficiência do sistema?</li> </ul>	<b>GERENCIAMENTO DA ORGANIZAÇÃO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Foram estabelecidos objetivos de função adequados?</li> <li>• O desempenho relevante é medido?</li> <li>• Os recursos são adequadamente alocados?</li> <li>• As interfaces entre as funções estão sendo gerenciadas?</li> <li>• A estratégia / direção da organização foi articulada e comunicada?</li> </ul>
	NÍVEL DE PROCESSO	<b>OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os objetivos dos processos-chave estão ligados aos requisitos da organização e do cliente?</li> </ul>	<b>PROJETO DO PROCESSO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Este é o processo mais eficiente/ efetivo para atingir os objetivos do processo?</li> </ul>	<b>PROCESSO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Foram estabelecidos os devidos sub-objetivos do processo?</li> <li>• O desempenho do processo é gerenciado?</li> <li>• São alocados recursos suficientes para cada processo?</li> <li>• As interfaces entre as etapas do processo estão sendo gerenciadas?</li> </ul>
	NÍVEL DE TRABALHO / EXECUTOR	<b>OBJETIVOS DE TRABALHO / EXECUTOR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As saídas e os padrões de trabalho estão ligados aos requisitos do processo (os quais, por sua vez, estão ligados aos requisitos da organização e do cliente)?</li> </ul>	<b>PROJETO DE TRABALHO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os requisitos do processo refletem-se nos devidos trabalhos?</li> <li>• As etapas de trabalho têm uma seqüência lógica?</li> <li>• Foram desenvolvidos procedimentos e políticas de apoio?</li> <li>• O ambiente de trabalho faz sentido em termos econômicos?</li> </ul>	<b>GERENCIAMENTO DO TRABALHO / EXECUTOR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os executores compreendem os objetivos de trabalho (saídas que devem produzir e padrões que devem seguir)?</li> <li>• Os executores têm recursos suficientes, sinais e prioridades claras e um projeto de trabalho lógico?</li> <li>• Os executores são recompensados quando atingem os objetivos do trabalho?</li> </ul>

**Figura 18: As nove variáveis do desempenho (como perguntas).**

**Fonte: Rummler e Brache (1994, p. 35)**

A estrutura em três níveis permite a identificação de “poucas e críticas” medidas; de uma simples coleção de medidas para um sistema de medição.

Para que o sistema da organização seja efetivamente gerenciado, necessita-se de:

- medidas sólidas que garantam que a empresa esteja monitorando as coisas certas;
- um sistema de medição total, e não uma coleção de medidas não relacionadas, potencialmente contraproducentes;
- um processo de gestão do desempenho que converta os dados fornecidos pelo sistema de medição em ação inteligente.

São apresentadas nove variáveis do desempenho: para cada um dos 3 níveis, 3 necessidades: Objetivos, Projeto e Gerenciamento.

O gerenciamento efetivo do desempenho exige o estabelecimento das 3 necessidades nos 3 níveis, sendo estes interdependentes (organização – processos – pessoas).

A seguir, detalha-se sucintamente cada um destes níveis.

**a) Nível da Organização:** Os resultados de uma empresa podem não ser excelentes, pois são gerenciadas as funções e as pessoas sem colocá-las dentro de um contexto organizacional maior.

Infelizmente, o estabelecimento de objetivos claros é apenas o primeiro passo; é preciso criar uma estrutura que permita que os objetivos sejam realizados.

Se este nível não está sendo definido, criado e gerenciado, não há contexto ou condutor do desempenho humano e dos processos. Nesse ambiente, as atividades bem intencionadas são executadas no vácuo e freqüentemente estão fora do objetivo.



Alguns questionamentos apresentados por Rummler e Brache (1994) são:

- Todo empregado conhece a estratégia da empresa e sabe como seus objetivos contribuem para aquela estratégia?
- Tem prioridades?
- Quando elas mudam, sabem o porquê?

**b) Nível de Processo:** Este nível é o menos entendido e menos gerenciado no desempenho. A maioria das dimensões-chave do desempenho da organização resulta de processos interfuncionais.

Rummler e Brache (1994) definem que um processo é uma série de etapas para produzir um produto ou um serviço.

Mesmo pessoas talentosas e motivadas só podem aperfeiçoar o desempenho da empresa na medida permitida pelos processos de negócios. No longo prazo, pessoas fortes não compensam um processo fraco.

Cada processo deve ser medido quanto aos objetivos que refletem a contribuição que ele deve dar a um ou mais objetivos da empresa.

Os objetivos do processo se originam de três fontes: os objetivos da empresa, os requisitos de clientes e as informações comparativas.

Se os processos têm de ser gerenciados em base contínua, e não apenas consertados quando quebram, deve-se estabelecer uma infra-estrutura que muitas empresas estão começando a chamar de Gerenciamento de Processos.

A medição é a chave para as empresas estabelecerem estruturas verticais e horizontais efetivas. Uma vez que o propósito de uma função é apoiar os processos, ela deve ser medida quanto ao grau em que serve àqueles. Com isso se garante que cada departamento atenda às necessidades de seus clientes internos e externos.

Cada gerente funcional continua responsável por atingir resultados, alocar recursos e desenvolver políticas e procedimentos. A única diferença para uma empresa puramente vertical é que cada função é medida com relação a objetivos que reflitam sua contribuição para os processos.

A alocação de recursos dirigida ao processo é resultado de uma determinação de dinheiro e pessoas necessários para que o processo atinja seus objetivos. Após isso, cada função recebe sua parcela de recursos de acordo com sua contribuição para o processo, ou seja, o orçamento da função é a soma de suas porções em cada orçamento de processo.

Novamente, Rummler e Brache (1994) fazem alguns questionamentos:

- A empresa tem objetivos para seus processos?
- Estes estão ligados aos requisitos do cliente a aos objetivos da organização?

**c) Nível de Trabalho/Executor:** Processos ineficazes atrapalham pessoas potencialmente efetivas. Ao colocar um bom executor em um sistema ruim, o sistema quase sempre vai ganhar. Se os cargos não forem projetados para apoiar os processos e o ambiente não for estruturado para que as pessoas dêem sua contribuição máxima para o processo, os objetivos ao nível de processos e da organização não serão atingidos.

O componente de estabelecimento de objetivo/planejamento do desempenho esclarece as saídas esperadas de cada nível, dificultando a probabilidade dos gerentes fazerem o trabalho de seus subordinados. Por isso a necessidade de descer até o nível de cargo e não parar na função.

Embora os objetivos do executor devam estar ligados aos objetivos funcionais, ambos devem originar-se dos processos que apóiam.

Rummler e Brache (1994) citam seis fatores que afetam o sistema de desempenho humano:

- especificações do desempenho;

- interferência na tarefa;
- conseqüências;
- feedback;
- habilidades e conhecimento;
- capacidade individual.

O treinamento, o qual deve ser avaliado em termos de seu impacto sobre o desempenho, trata apenas da deficiência de habilidades e conhecimento, não resolvendo os outros fatores.

Para os autores, a motivação é um sintoma. Se as pessoas são capazes, bem treinadas, colocadas em um cenário com expectativas claras, mínima interferência na tarefa, conseqüências de reforço e feedback apropriado, estarão motivadas.

Cerca de 80% das oportunidades de melhoria do desempenho residem no ambiente, 15 a 20% na área de habilidades e conhecimento e menos de 1% dos problemas de desempenho resulta da capacidade individual (RUMMLER; BRACHE, 1994).

Rummler e Brache (1994) colocam que a verdadeira necessidade de desempenho humano é a melhoria da organização e sugerem um roteiro para vincular o desempenho das pessoas com o desempenho da organização:

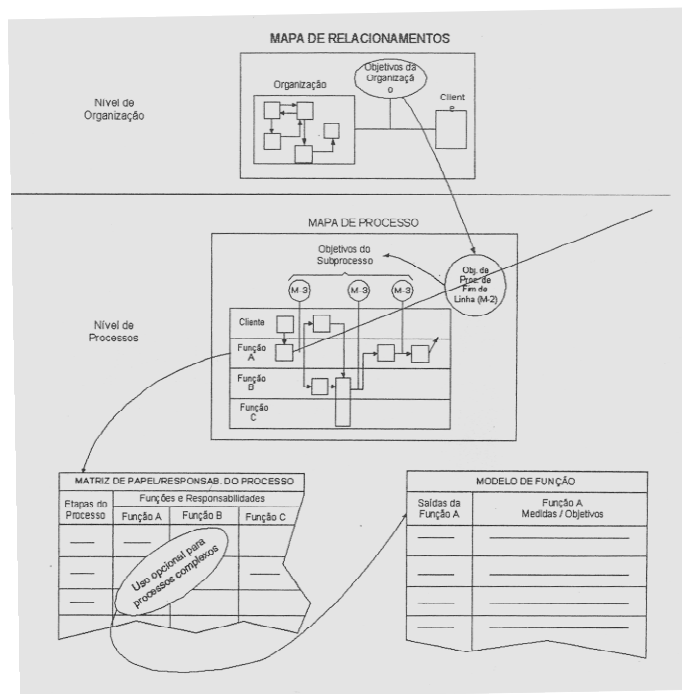
- identificar, no Nível de Organização, a Questão Crítica do Negócio;
- identificar, no Nível de Processo, aquele que tenha o maior impacto sobre a Questão Crítica do Negócio;
- identificar os lapsos entre o desempenho desejado e o real, usando o Mapa de Processo para identificar as mudanças necessárias;

- identificar os cargos que tenham impacto sobre o desempenho das etapas do processo em que há falhas, avaliando cargos críticos para a implementação com sucesso dos aperfeiçoamentos do processo;
- desenvolver uma lista de objetivos e metas desejadas por cargo, identificando quais não estão sendo produzidos;
- identificar as causas de todas as saídas abaixo do desempenho, trabalhando-as para a melhoria;
- identificar o apoio ambiental que deve ser dado às pessoas que ocupam esses cargos;
- identificar os recursos, o feedback, as recompensas e o treinamento que devem apoiar as novas responsabilidades do cargo.

A preocupação com a formação, entendimento e divulgação da estratégia pode ser constatada com as questões pertinentes aos objetivos com relação aos três níveis de desempenho.

O desdobramento dos objetivos estratégicos em ações operacionais inicia-se no nível de organização com a elaboração do Mapa de Relacionamento do estado atual, que vem a ser a identificação dos relacionamentos, entradas e saídas (cliente/fornecedor) entre as funções da organização. Também são observados fios desligados da organização, isto é, entradas ou saídas inexistentes, desnecessárias, confusas ou mal direcionadas.

Esta observação é feita a luz dos objetivos estratégicos da organização. Desta análise elabora-se o Mapa de Relacionamento considerado ideal. Posteriormente, no nível de processo, são identificados os processos críticos e elaborado o Mapa de Processo, o qual representa o estado atual. A elaboração é executada por uma Equipe de Processo, auxiliada por um facilitador, e pode ser observada na **Figura 19** ilustrativa a seguir.



**Figura 19: Sistema de gerenciamento dos Três Níveis do Desempenho.**  
**Fonte: Rummler e Brache (1994, p. 191).**

Assim, é efetuada uma análise de “fios desligados”, semelhante à realizada no Mapa de Relacionamento, gerando um Mapa de Processo considerado ideal. A confrontação do Mapa de Processo atual com o ideal dá origem a um plano de ação para a transposição de um estado para o outro. Esta sistemática de Mapas de Relacionamento e Processo é útil para o estabelecimento ou revisão da estrutura organizacional e entendimento dos processos. Com certeza, os resultados da aplicação da sistemática auxiliarão no entendimento da organização, no entanto, especificamente, ela não desdobra o objetivo declarado.

Para Rummler e Branche (1994) a implementação da estratégia é acompanhada com auxílio de medidores (nas dimensões qualidade, foco no cliente, produtividade, tempo do ciclo ou custo) nos três níveis de desempenho.

É dada uma ênfase nas medidas no nível de processo, pois Rummler e Brache (1994) advogam que o nível de eficiência de qualquer processo constitui-se em uma das principais variáveis para que a organização consiga atingir os objetivos aos quais se propõe.

O modelo dos Três Níveis tem como pontos fortes a busca do entendimento e comunicação do desdobramento estratégico, bem como o acompanhamento de sua implementação, com o auxílio de indicadores nos três níveis de desempenho, havendo ênfase para os processos. Críticas ao modelo surgem com relação ao desdobramento estratégico. A técnica de identificação de “fios desligados” dos Mapas de Relacionamento localiza, principalmente, anomalias simples e mais evidentes (HRONEC, 1994), não explicitando o que fazer para a realização do objetivo proposto, motivo maior da aplicação o modelo.

### 2.5.6 CAPITAL INTELECTUAL

A necessidade de desenvolver um mecanismo para mensurar o capital intelectual das empresas surge na medida que o valor de mercado das empresas calculado pelos investidores começa a se distanciar muito do valor expresso em seus demonstrativos contábeis e financeiros.

Neste sentido Edvinsson e Malone (1998) comentam que, de acordo com o Índice Mundial da Morgan Stanley, o valor médio das empresas nas bolsas de valores do mundo é duas vezes o seu valor contábil e, nos Estados Unidos, o valor de mercado de uma empresa varia normalmente entre duas a nove vezes o seu valor contábil.

Richard Donkin (apud ANTUNES; MARTINS, 2002), em artigo veiculado no Financial Times, afirma que “as empresas vêm percebendo que o valor contábil de seus ativos fixos está, em muitos casos, diminuindo em relação ao seu valor de mercado já que este valor está sendo medido em termos da capacidade que possuem de exploração de seu conhecimento” (p. 46).

Brooking (apud ANTUNES; MARTINS, 2002) classifica o Capital Intelectual em quatro categorias:

- **Ativos de Mercado:** potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis que estão relacionados ao mercado, tais como: marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento, canais de distribuição, franquias etc.

- **Ativos Humanos:** compreendem os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio da sua expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica.

- **Ativos de Propriedade Intelectual:** incluem os ativos que necessitam de proteção legal para proporcionar às organizações benefícios tais como: know-how, segredos industriais, copyright, patentes, designs, etc.

- **Ativos de Infra-Estrutura:** compreendem as tecnologias, as metodologias e os processos empregados, como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco, banco de dados de clientes, etc.

Edvinsson e Malone (1998) destacam que uma das primeiras citações expressivas a respeito da necessidade de mensurar o capital intelectual é identificada em outubro de 1994, quando a Revista Fortune publica um artigo intitulado: “O ativo mais valioso de sua empresa: o Capital Intelectual”. Todavia, para os autores, o grande marco no desenvolvimento do modelo de conceituação e de mensuração do capital intelectual surge quando uma empresa de seguros e serviços financeiros da Escandinávia, denominada Skandia, desenvolveu um relatório suplementar ao seu relatório anual contábil-financeiro, apresentando uma metodologia para justificar a diferença entre o valor de mercado e o valor contábil a partir da quantificação do capital intelectual. Esse relatório foi distribuído aos acionistas em 1995, como suplemento das Demonstrações Financeiras referentes a 1994.

Edvinsson e Malone (1998) relatam que o modelo apresentado pela Skandia está fundamentado na idéia de que o valor real do desempenho de uma empresa depende da sua habilidade para criar valor sustentável pela adoção de uma visão empresarial e sua estratégia resultante. A partir desta estratégia, é possível determinar os fatores de sucesso que deveriam ser maximizados. Tais fatores de sucesso são combinados para criarem um modelo para geração de relatórios, chamado *Business Navigator*.

Antunes e Martins (2002) apresentam a seguir de forma bem simplificada o modelo de mensuração de capital intelectual utilizado pela Skandia.

O grupo identificou certos valores de sucesso que deveriam ser maximizados e incorporados à estratégia organizacional. Esses fatores, por sua vez, foram agrupados em cinco áreas distintas de foco: Financeiro, Clientes, Processo, Renovação e Desenvolvimento, e Humano.

Para cada um desses focos foram estabelecidos indicadores que permitem medir o seu desempenho.

Os autores destacam que a fim de estabelecer uma equação que traduzisse em um número o valor do Capital Intelectual, a Skandia estabeleceu os seguintes passos:

- identificar um conjunto básico de índices que possa ser aplicado a toda a sociedade com mínimas adaptações;
- reconhecer que cada organização possa ter um Capital Intelectual adicional que necessite ser avaliado por outros índices;
- estabelecer uma variável que capte a não tão-perfeita previsibilidade do futuro, bem como a dos equipamentos, das organizações e das pessoas que nela trabalham.

De acordo com os passos estabelecidos pela Skandia, obtém-se a seguinte fórmula:

$$\text{Capital Intelectual Organizacional} = iC$$

**Onde:** C = Valor monetário do Capital Intelectual e i = Coeficiente de Eficiência (EDVINSSON; MALONE, 1998, p. 166).

O valor de C é obtido a partir de uma relação que contém os indicadores mais representativos de cada área de foco, avaliados monetariamente, excluindo os que pertencem mais propriamente ao Balanço Patrimonial. Esses indicadores referem-se ao exercício social:

- receitas resultantes da atuação em novos negócios;



- investimento no desenvolvimento de novos mercados;
- investimento no desenvolvimento do setor industrial;
- investimento no desenvolvimento de novos canais;
- investimento em Tecnologia da Informação (TI) aplicada a vendas, serviço e suporte;
- investimento em TI aplicada à administração;
- novos equipamentos de TI;
- investimento no suporte aos clientes;
- investimento no serviço aos clientes;
- investimento no treinamento de clientes;
- despesas com clientes não-relacionadas ao produto;
- investimento no desenvolvimento da competência dos empregados;
- investimento em suporte e treinamento relativo a novos produtos para os empregados;
- treinamento especialmente direcionado aos empregados que não trabalham nas instalações da empresa;
- investimento em treinamento, comunicação e suporte direcionados aos empregados permanentes em período integral;
- programas de treinamento e suporte especialmente direcionados aos empregados temporários de período integral;
- programas de treinamento e suporte especialmente direcionados aos empregados temporários de tempo parcial;
- investimento no desenvolvimento de parcerias / joint-ventures;

- upgrades no sistema;
- investimentos na identificação da marca (logotipo/ nome);
- investimento em novas patentes e direitos autorais.

O Índice de Coeficiente de Eficiência do Capital Intelectual é obtido por meio dos indicadores mais representativos de cada área de foco expressos em porcentagens, quocientes e índices, cuja média aritmética dos índices permite colocá-los em uma porcentagem única. Esses parâmetros referem-se ao presente:

- participação de mercado (%);
- índice de satisfação dos clientes (%);
- índice de liderança (%);
- índice de motivação (%);
- índice de investimento em pesquisa & desenvolvimento / investimento total (%);
- índice de horas de treinamento (%);
- desempenho / meta de qualidade (%);
- retenção dos empregados (%);
- eficiência administrativa / receitas (%).

Antunes e Martins (2002) concluem que a fórmula apresentada pela Skandia mede o Capital Intelectual em função da quantidade de investimentos, medidos em termos monetários, realizados nos elementos que podem ser mensurados objetivamente. Por exemplo: investimentos no suporte aos clientes e investimentos em TI aplicada a vendas, serviço e suporte.

Estes investimentos poderão impactar a satisfação do cliente ou não.

Entretanto, não consideram como Capital Intelectual o valor total do investimento (valor de custo) realizado, mas apenas a proporção que reverterá para a empresa, a médio ou longo prazos, medida em função do índice percentual de satisfação dos clientes (indicador não-financeiro). Assim sendo, pode-se concluir que a medida de Capital Intelectual apresentada, à primeira vista, como um número - uma mensuração aparentemente objetiva, é composta, dada a própria natureza de alguns índices, por um certo grau de subjetividade.

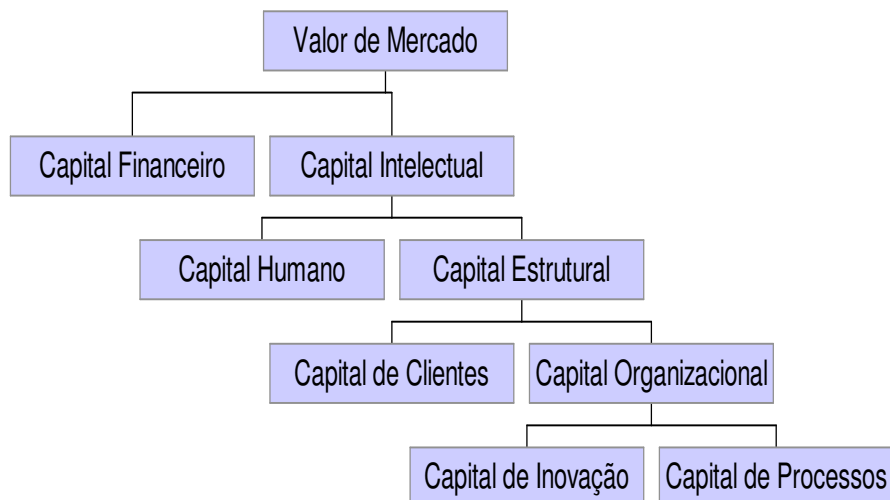
Edvinsson e Malone (1998) sintetizam capital intelectual como sendo a diferença entre o valor de mercado da empresa e seu valor contábil.

Cordeiro (2002), por sua vez, descreve que o capital intelectual se constitui em toda a matéria intelectual, compreendida como conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para produzir riqueza.

Edvinsson e Malone (1998) entendem que é possível subdividir o Capital Intelectual (CI) em Capital Humano (CH) e em Capital Estrutural (CE), onde o Capital Humano é representado pelo conhecimento, experiência, poder de inovação, habilidades dos empregados, cultura e filosofia da empresa. Já o Capital Estrutural é representado, segundo os autores, por todos aqueles bens que podem ser negociados, ou seja, equipamentos, softwares, marcas registradas, relacionamento com clientes.

O Capital Estrutural (CE), por sua vez, pode ser classificado, segundo os mesmos autores, em Capital de Clientes - representado pelo relacionamento com os clientes - e Capital Organizacional que também pode ser subdividido em Capital de Inovação e Capital de Processos, que compreendem a capacidade da organização gerar inovações e a qualidade processos em termos de eficiência e eficácia, respectivamente.

Este desdobramento pode ser visualizado da **Figura 20**, a seguir:



**Figura 20: Desdobramento do Capital Intelectual.**

**Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p. 47).**

Alguns fatores cujo valor não é retratado nos demonstrativos contábeis clássicos, são:

- treinamento constante dos empregados;
- rapidez de atendimento aos pedidos de assistência técnica;
- lealdade dos clientes;
- qualidade;
- habilidades individuais;
- sistemas de informação;
- marcas registradas;
- relacionamento com fornecedores.

Todos estes fatores têm valor, cujas raízes estão vinculadas ao conceito de Capital Intelectual (CI). O valor está nos ativos, que se apresentam sob quatro formas: circulante, permanente, investimentos e intangíveis. Dados esses fatores intangíveis, as empresas bem-sucedidas da era da informação podem ter valor de mercado várias vezes maior do que seu valor contábil (CORDEIRO, 2002).

Para Senge (apud CORDEIRO, 2002) “na era da informação a competição deixa de ser baseada em recursos para ser fundamentada em informações e conhecimento” (p. 157).

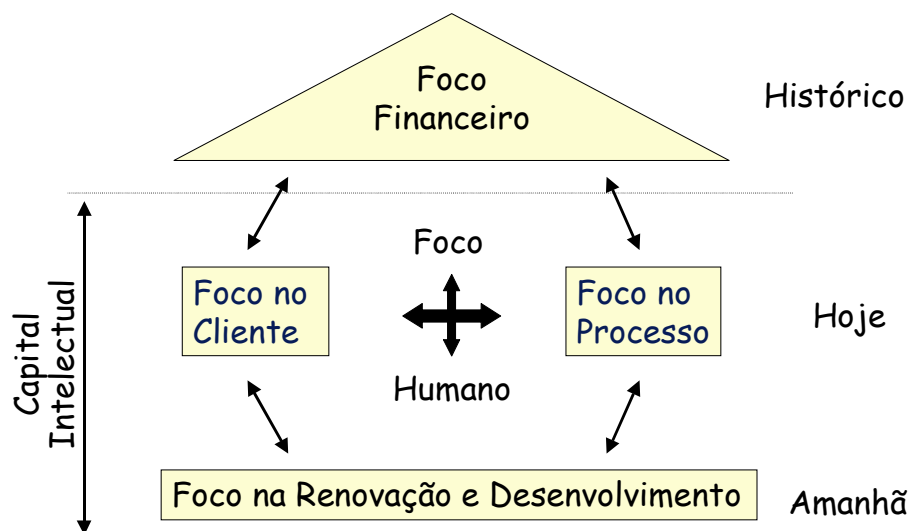
Edvinsson e Malone (1998) ressaltam a importância do CI falando da revolução na informática e postulando que a criação de riquezas é agora um evento cerebral. Os autores lançam ainda um desafio dizendo que não se pode conhecer o melhor posicionamento para a empresa a não ser que se compreendam os pontos fortes e fracos de seu capital intelectual.

Cordeiro (2002) deixa claro o objetivo da gestão do CI concluindo que se realmente o CI corresponde à diferença entre o valor de mercado de uma empresa e o seu valor contábil, trata-se de algo que deve ser maximizado. Para não deixar dúvidas, o autor cita uma pesquisa realizada em 2000 por Boulton et al., na qual verificou-se que, em 1978, o somatório do capital contábil da totalidade das empresas de capital aberto dos Estados Unidos correspondia a 95% do somatório do seu valor de mercado, em 1998, 28%.

A gestão do CI é fundamentada pela definição de indicadores de desempenho financeiros e não-financeiros, divididos em cinco focos (EDVINSSON; MALONE, 1998):

- Financeiro;
- Cliente;
- Processo;
- Renovação e Desenvolvimento;
- Humano.

Estes focos aparecem na estrutura do navegador do Capital Intelectual, desenvolvido pela Skandia, que pode ser visto na **Figura 21**.



**Figura 21: Business Navigator da Skandia.**

**Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p. 58).**

Como mostra a figura, o desempenho financeiro é decorrente de tudo o que a empresa já fez, ou seja, a perspectiva histórica. O CI está representado no que a empresa está fazendo atualmente (hoje), clientes e processos, e o que a empresa está fazendo para o futuro (amanhã), foco na Renovação e Desenvolvimento.

Já o foco Humano é colocado como ponto central do modelo.

A seguir são apresentados exemplos de indicadores e algumas considerações em cada foco.

#### **a) Foco Financeiro**

O demonstrativo financeiro é um subconjunto do relatório mais amplo de CI.

Para Edvinsson e Malone (1998) o Capital Intelectual, caso tenha um valor, precisa, em algum momento, ser convertido em moeda. Uma tecnologia pode levar meses para ser desenvolvida e anos para se transformar em um produto efetivo, mas, em algum ponto, precisa materializar-se em receitas para a empresa. Enfatizam que os, índices de satisfação dos clientes, a disposição dos empregados, e outros análogos, necessitam também se traduzir como receitas mais elevadas, custos fixos menores e lucros maiores.

Alguns indicadores interessantes sugeridos pelos autores são:

- tempo dedicado aos clientes / tempo total (%);
- investimento em TI (\$);
- despesas com TI / despesas administrativas (%);
- receita e lucro resultante da atuação em novos negócios (\$);
- valor de mercado (\$);
- investimento em renovação e desenvolvimento;

A separação do lucro nas partes contribuídas pelos produtos com menos de dois anos e por aqueles com mais de dois anos ajuda a obter informações relacionadas com o fato da empresa estar se valendo dos sucessos do passado ou se preparando para o futuro.

### **b) Foco no Cliente**

Edvinsson e Malone (1998) sustentam que o sucesso cria suas próprias expectativas, forçando as empresas a participarem de uma corrida para garantir a plena satisfação de seus clientes, criando um conjunto novo de desafios.

Entendem ainda que a empresa que é punida por operar com margens menores pode, na realidade, estar formando uma base de clientes leais que manterão a empresa saudável por décadas. A avaliação do CI relativo ao cliente consiste em encontrar os parâmetros que melhor capturem relações eficazes e inteligentes entre empresa e cliente. Entre os parâmetros, encontram-se:

- tipo de cliente;
- duração do cliente;
- papel do cliente;
- suporte ao cliente;

- sucesso do cliente.

Os autores sugerem a criação de um índice de atração do cliente (multiplicação dos parâmetros), medindo o sucesso do relacionamento da empresa com ele.

São sugeridos neste foco os seguintes indicadores:

- participação de mercado (%);
- número de clientes;
- número de clientes perdidos;
- número de visitas dos clientes à empresa;
- número de pontos-de-venda;
- conhecimento de TI por parte dos clientes (%);
- vendas Anuais / cliente (\$);
- duração média do relacionamento com o cliente;
- clientes / número de empregado;
- tempo entre contato e fechamento da venda;
- índice de clientes satisfeitos (%);
- taxa de clientes que voltam a comprar;
- despesas de atendimento/cliente/ano (\$);
- investimentos em tecnologia de informação (\$).

### **c) Foco no Processo**



Aqui se trata do papel da tecnologia no apoio à criação de valor global da empresa. As ferramentas mais modernas podem se constituir em vantagens competitivas.

Alguns indicadores sugeridos para este foco são:

- PC´s / empregado;
- laptops / empregado;
- despesas com TI / empregado (\$);
- número de empregados em TI / total (%);
- capacidade dos equipamentos de informática (operações/hora na CPU dos servidores; milhões de instruções por segundo – MIPS – na rede local de PCs; DASD: dispositivo de armazenagem de acesso direto - GB);
- equipamentos de informática adquiridos (\$);
- empregados trabalhando em casa / total (%);
- conhecimento de informática dos empregados;
- valor do equipamento de TI descontinuado pelos fabricantes / valor do equipamento total de informática (%).

#### **d) Foco na Renovação e Desenvolvimento**

Segundo Edvinsson e Malone (1998), esse foco consiste em descobrir o potencial ocioso dos ativos intangíveis, estabelecendo o que a empresa está fazendo no presente, a fim de preparar-se adequadamente para captar oportunidades futuras nos seguintes pontos:

- Clientes: Que mudanças são esperadas em termos de padrões de compra, renda, idade, instrução? Que nível de serviços esses clientes recebem atualmente da empresa e quais seriam suas prováveis expectativas futuras?

- **Atração no Mercado:** Que percentual do investimento está destinado aos mercados atuais? Que percentual está direcionado a novos mercados?
- **Produtos e Serviços:** Quantos produtos e serviços novos a empresa possui em desenvolvimento? Em que velocidade ocorrem inovações? Quantas patentes a empresa possui e qual sua idade?
- **Parceiros Estratégicos:** Quantos empregados estão trabalhando nas dependências de parceiros? Que percentual dos produtos da empresa é projetado ou fabricado pelos parceiros?
- **Infra-Estrutura:** Que aquisições de bens de capital a empresa planeja para os próximos anos? Qual é a configuração e o valor dos sistemas de informação gerencial?
- **Empregados:** Qual o nível médio de instrução dos colaboradores? Qual o número de horas de treinamento por funcionário? Qual é o investimento anual e o planejado em programas de recrutamento de empregados?

Enfim, trata-se da qualidade do preparo da empresa para o futuro, através de treinamento dos funcionários, desenvolvimento de novos produtos, desistência de mercados decadentes, etc.

Alguns indicadores propostos para este foco são:

- despesas com o desenvolvimento de competências / empregado (\$);
- despesas de marketing / cliente(\$);
- despesas de treinamento / despesas administrativas (\$);
- despesas de desenvolvimento de negócios / despesas administrativas (\$);
- número de empregados com menos de 40 anos (%);
- despesas de desenvolvimento de TI / despesas de TI (%)

- índice de empowerment dos funcionários (serviços externos de pesquisa de opinião);
- despesas com o desenvolvimento de competências / empregado (\$);
- recursos investidos em P&D / investimento total (%);
- número de empregados atuando em instalações de parceiros.

#### **e) Foco Humano**

Segundo Edvinsson e Malone (1998), “uma empresa sem a dimensão de um fator humano bem sucedido, fará com que todas as demais atividades de criação de valor não dêem certo, independentemente do nível de sofisticação tecnológica” (p. 113).

Para os autores, o Capital Humano nas organizações modernas se encontram divididos nos empregados de escritório, nos teletrabalhadores, nos guerreiros da estrada e nos ciganos corporativos, substituindo as estruturas organizacionais hierárquicas e exigindo muito da liderança da instituição.

Alguns indicadores para este foco são:

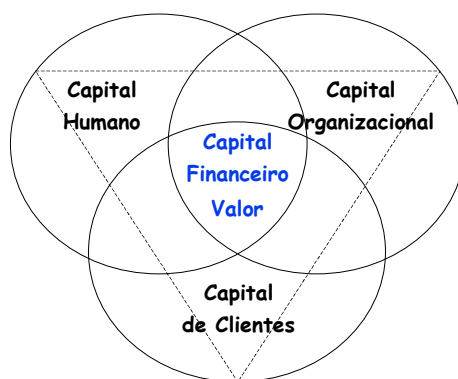
- número médio de anos de serviço com a empresa;
- número de gerentes do sexo feminino;
- idade média dos empregados;
- número de empregados permanentes em período integral;
- rotatividade anual dos empregados permanentes em período integral;
- porcentagem dos gerentes com formação avançada em gestão de negócios;
- porcentagem dos gerentes de nacionalidade diferente daquela da matriz;

- número de empregados em tempo parcial.

São as interações entre os quatro focos (clientes, processo, financeiro e renovação e desenvolvimento) que determinam o equilíbrio entre as pessoas e a instituição.

#### f) Plataforma de Valor

A fusão entre os tipos de capital, juntamente com a gestão do conhecimento, resulta em uma organização alinhada e balanceada que otimiza o capital financeiro (valor). Isto pode ser visualizado na **Figura 22**.



**Figura 22: Plataforma de Valor do Capital Intelectual.**

**Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p.133).**

Edvinsson e Malone (1998) afirmam que não importa a intensidade da força de uma organização relativamente a um ou dois tipos de capital (por exemplo, uma organização poderosa e dinâmica e colaboradores brilhantes), se o terceiro tipo for fraco ou mal orientado (por exemplo, uma base inadequada de clientes), esta organização não possui o potencial de transformar seu Capital Intelectual em valor para a organização.

#### 2.5.6 O MODELO DA TEORIA DAS RESTRIÇÕES DE GOLDRAT (TOC)

A origem da Teoria das Restrições (*Theory of Constraints - TOC*) está ligada ao desenvolvimento, pelo físico israelense Eliyahu M. Goldratt, de um software de

programação da produção, o OPT (*Optimized Production Technology*), que ao longo do tempo ganhou mais abrangência, consolidando-se como a Teoria das Restrições.

Para Goldratt e Fox (1992), a meta de qualquer organização é ganhar dinheiro. Para medir se a empresa está neste caminho, os autores propõem um modelo de medição de desempenho em dois níveis: medidas financeiras de resultado e medidas operacionais globais.

As medidas financeiras de resultado são (GOLDRATT; FOX, 1992):

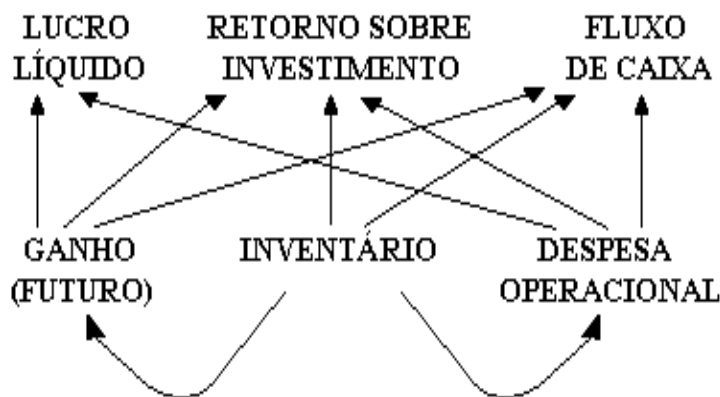
- Lucro Líquido - a empresa precisa ter lucro; é uma medida absoluta de ganhar dinheiro;
- Retorno Sobre o Investimento - é uma medição que mostra o ganho monetário relativo ao dinheiro investido no negócio;
- Fluxo de Caixa - é uma medida de sobrevivência; trata-se de uma medida do tipo liga/desliga: quando há caixa suficiente ela não é importante, porém, quando não há caixa suficiente nada mais importa.

Apesar de úteis para determinar quando o negócio está ganhando dinheiro, estas medidas são inadequadas para julgar o impacto de medidas específicas. É necessário desenvolver algum tipo de ligação entre as decisões operacionais específicas que devemos tomar e as medições dos resultados de toda a organização.

Goldratt e Fox (1992) sugerem a utilização de três medidas operacionais globais:

- Ganho (Throughput) - índice no qual uma organização gera dinheiro através das vendas;
- Inventário - todo dinheiro que o sistema investe na compra de coisas que pretende vender;
- Despesa Operacional - todo dinheiro que o sistema gasta para transformar inventário em ganho.

Para que a meta da organização - ganhar dinheiro - seja atingida, deve-se trabalhar no sentido de aumentar o lucro líquido, o retorno sobre o investimento e o fluxo de caixa. Em se tratando das medidas operacionais globais, a organização deve incrementar seu ganho e simultaneamente diminuir inventário e despesa operacional. Isto pode ser visualizado na **Figura 23**, a seguir.



**Figura 23: Medições operacionais e resultados.**

**Fonte: Goldratt e Fox (1992, p. 178).**

Na busca da melhoria contínua, o processo operacional da Teoria das Restrições é composto por cinco passos (GOLDRATT; FOX, 1992):

- IDENTIFICAR a(s) restrição(ções) do sistema;
- Decidir como EXPLORAR a(s) restrição(ções) do sistema;
- SUBORDINAR o resto à decisão anterior;
- ELEVAR a(s) restrição(ções);
- Se, nas etapas anteriores, mudar alguma restrição, voltar ao primeiro passo, não permitindo que a INÉRCIA gere uma restrição no sistema.

A ênfase nos gargalos (restrições) delimita a atuação (local), otimizando o todo (global). Desta forma, a abordagem da TOC acaba por facilitar sua disseminação interna e compreensão.

### 2.5.7 MODELO TQM (GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL)

Ishikawa (1993) apresenta um breve histórico da evolução da qualidade no mundo, desde Shewhart (anos 30) até o início da década de 80, citando diversas passagens envolvendo Taylor, Feigenbaum, Deming e Juran, e todo o processo de disseminação da qualidade no Japão, consolidado na segunda metade do século XX.

Campos (1993) coloca como principal objetivo da empresa a sobrevivência. Para tal, hierarquiza os meios necessários, quais sejam: competitividade, produtividade e qualidade.

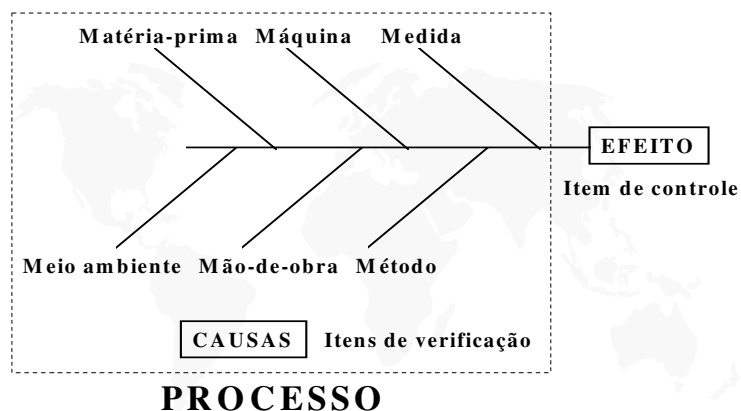
O autor define Qualidade Total como todas as dimensões que afetam a satisfação das necessidades das pessoas e, por conseguinte, a sobrevivência da empresa, apontando os seguintes indicadores (itens de controle) gerais:

- qualidade: reclamações e refugos;
- custo: custo unitário;
- entrega: fora do prazo, em local errado e em quantidade errada;
- moral: *turnover*, absenteísmo, causas trabalhistas, atendimentos no posto médico, sugestões;
- segurança: acidentes com equipe e com clientes, gravidade dos acidentes e dias parados.

Para Campos (1993) as organizações são meios (causas) destinados a atingir determinados fins (efeitos). Controlar uma organização significa detectar os fins, efeitos ou resultados não alcançados ou não alcançáveis (que são os problemas da organização - reais ou potenciais), analisar estes maus resultados, buscando suas causas, e atuar sobre elas de tal modo a melhorar os resultados.

Já processo pode ser entendido como sendo um conjunto de causas que provoca um ou mais efeitos. O controle de processo é a essência do gerenciamento em todos os níveis da empresa e o primeiro passo no entendimento do controle de

processo é a compreensão do relacionamento causa-efeito), mostrado na **Figura 24**.



**Figura 24: Relacionamento causa-efeito.**

**Fonte: Campos (1993, p. 17).**

Um problema é o resultado indesejado de um processo. Para manter qualquer processo sob controle é preciso saber localizar o problema, analisar o processo, padronizar e estabelecer itens de controle de tal forma que o problema não mais ocorra (CAMPOS, 1992).

Campos (1993) define as ações fundamentais do controle de processo da seguinte forma:

- estabelecimento da diretriz de controle (planejamento): a meta e o método;
- manutenção do nível de controle: atuar no resultado e na causa;
- alteração da diretriz de controle (melhorias): alterar a meta e/ou o método.

Essas ações de controle de processo podem ser visualizadas em um dos elementos da abordagem do TQM, que é o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Action). Nesta aplicação, tem-se (CAMPOS, 1993; ISHIKAWA, 1993):



- Plan – definir as metas e métodos para atingi-las;
- Do – educar / treinar e executar a tarefa;
- Check – verificar os resultados;
- Action – agir corretivamente.

O mesmo PDCA serve de base para as melhorias, conforme segue:

- Plan – identificação do problema, observação, análise e plano de ação;
- Do – ação;
- Check – verificação;
- Action – padronização e conclusão.

No TQM, são definidos itens de controle (IC) e itens de verificação (IV) que consistem, respectivamente, de índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos (resultados) e sobre as causas (meios) de cada processo, visando medir a qualidade total, permitindo que o resultado seja gerenciado através de ações sobre os meios. Ou seja, os itens de verificação são índices estabelecidos sobre as principais causas que afetam determinado item de controle. Os resultados de um item de controle são garantidos pelo acompanhamento dos itens de verificação.

Um item de verificação de um processo pode ser um item de controle de um processo anterior.

Os itens de controle são definidos sobre as dimensões da qualidade: qualidade, custo, entrega, moral e segurança, as quais almejam o desempenho em relação à satisfação de todas as pessoas atingidas no processo. É importante considerar que estas dimensões contemplam a meta estabelecida pelo TQM: a satisfação dos clientes; onde acionistas, comunidade e empregados, também são considerados clientes do processo.

O modelo proposto pelo TQM desenvolve uma sistemática para determinação dos itens de controle e de verificação. Essa sistemática prega que os ICs e os IVs

devem ser estabelecidos para todos os níveis da organização, tanto a partir do Gerenciamento Interfuncional (desdobramento do plano estratégico) como do Gerenciamento Funcional (rotina ligada aos processos) da organização.

### **3 PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO *BALANCED SCORECARD* PARA UMA EMPRESA DE GESTÃO DE RECURSOS DE TERCEIROS**

#### **3.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS**

O referencial teórico apresentado procurou sintetizar os principais sistemas de avaliação de desempenho que estão sendo estudados, desenvolvidos e aplicados nas empresas. A seguir será apresentado um estudo de caso, demonstrando a proposta de implementação do modelo de Balanced Scorecard para uma empresa de gestão de recursos de terceiros.

A entidade escolhida para o estudo de caso é a Geral Asset Management , empresa gaúcha de gestão de recursos de terceiros, criada a partir da associação entre a Corretora Geral Valores e Câmbio Ltda. - braço financeiro do grupo Dionísio Gasperin, com mais de quarenta anos de atuação no mercado de capitais do Rio Grande do Sul – e um grupo de profissionais do mercado financeiro gaúcho, com objetivo de gerir recursos de terceiros no segmento de renda fixa, carteira de ações e mercado imobiliário.

A empresa foi criada em 2002 visando oferecer produtos financeiros na área de mercado de ações, renda fixa e mercado imobiliário para um público investidor que necessita gerenciar sua carteira de investimento de forma profissional e personalizada e que não dispõe de um volume de recursos suficientemente grande para receber atendimento personalizado nas áreas de “private banking” dos grandes conglomerados financeiros.

Mesmo estando na fase de estruturação e consolidação de seus produtos financeiros a empresa já administra um volume de recursos da ordem de R\$ 20 milhões.

A empresa é formada por um grupo de seis executivos de alta capacitação técnica, com formação acadêmica - nível de pós-graduação - e larga vivência profissional no mercado de capitais brasileiro. As atividades de suporte são desempenhadas por três *trainees*, sendo que demais atividades, que não se constituem no *core bussines*, tais como contabilidade, custódia de valores, processamento de dados, são terceirizados através de profissionais específicos ou através de sinergias operacionais com a Corretora Geral de Valores e Câmbio Ltda.

A gestão adequada de uma empresa de gestão de recursos envolve um elevado grau de complexidade. A criação de valor para o cliente e para a empresa envolve um gerenciamento equilibrado dos ativos intangíveis da sociedade com os recursos financeiros disponíveis, de forma a maximizar a rentabilidade das carteiras de investimentos dentro de parâmetros de riscos aceitáveis pelos clientes, tendo o caráter fiduciário como principal valor da empresa.

A capacidade de gestão de recursos de terceiros envolve uma alta capacitação técnica para avaliar, comprar e vender ativos, bem como um elevado senso de disciplina para planejar e executar estratégias a partir do estabelecimento de cenários probabilísticos sobre o comportamento das principais variáveis macro e microeconômicas e seus impactos sobre os mercados de capitais local e internacional.

Junta-se a essas variáveis a dificuldade de se conseguir estabelecer uma política de investimentos perfeitamente alinhada aos interesses e ao perfil do cliente, na medida que definir o quanto um cliente é agressivo ou conservador em termos de investimentos envolve elevado grau de subjetividade.

Dentro deste contexto, a fidelidade do cliente está na capacidade da empresa de fornecer produtos que apresentem uma relação risco x retorno mais adequada ao perfil estabelecido e com o máximo de consistência de resultados.

As informações necessárias para a montagem da proposta de implementação de um *Balanced Scorecard* foram obtidas através de visitas à empresa, entrevistas com o corpo gerencial, estudo de relatórios internos e planos estratégicos da empresa.

A proposta de implementação do *Balanced Scorecard* à entidade está fundamentada na necessidade de encontrar mecanismos para gerenciar a organização que forneçam informações adicionais aos tradicionais indicadores financeiros, auxiliando o processo de tomada de decisão do corpo gerencial da organização.

O fato da empresa encontrar-se em fase de consolidação e com pouco tempo de existência facilita a implantação de um sistema de mensuração de desempenho apoiado em indicadores financeiros e não-financeiros, facilitando a implantação de paradigmas mais modernos e reduzindo a natural dificuldade de vencer culturas gerenciais apoiadas em indicadores tradicionais.

Além disso, os gestores das empresas entendem claramente que o diferencial competitivo da empresa está fundamentado na capacidade da empresa oferecer um serviço com alto nível de qualidade e personalização, o que torna o gerenciamento eficaz e eficiente da organização e de seus processos fator decisivo para a sua sobrevivência.

### **3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A Geral Asset Management Ltda. foi fundada em 2002, em Porto Alegre - RS, mediante a associação da Corretora Geral de Valores e Câmbio Ltda. – braço financeiro do Grupo Dionísio Gasperin – com profissionais da área de mercado de capitais, para gerenciar recursos de terceiros de forma a oferecer uma gama de produtos financeiros na área de renda fixa, mercado de ações e mercado imobiliário formatados de acordo com o perfil do cliente. A área de abrangência da empresa é preferencialmente Porto Alegre e sua região metropolitana.

Para atender seus clientes a Geral Asset Management possui as seguintes linhas de produtos:

- gestão de carteira de ações e renda fixa personalizada: o cliente disponibiliza os recursos, define a política de investimentos com benchmark desejado para a empresa efetuar a gestão de ativos e a avaliação de desempenho e a prestação de contas periódica;
- gestão de clube de investimentos em ações – abertos: são disponibilizados clubes de investimentos em ações aberto ao público em geral. Estes clubes são geridos de forma ativa, procurando superar os índices médios de mercado com níveis de risco inferiores, dentro de uma política de investimentos pré-definida. Qualquer investidor pode aplicar suas poupanças nesta modalidade de investimentos;
- gestão de clube de investimentos em ações – fechados: neste tipo de produto a Geral Asset Management estrutura o clube de investimentos para um grupo fechado de investidores com características em comum, fazendo a gestão da carteira do clube de investimentos a partir da política de investimentos definida pelos quotistas;
- gestão, estruturação, distribuição de fundos de investimentos imobiliários: nesta modalidade de fundos de investimentos a empresa atua prospectando e estruturando negócios imobiliários e posteriormente colocando junto aos investidores;
- distribuição de fundos de investimentos de renda fixa de terceiros: a Geral Asset Management estabelece parcerias com tradicionais administradores de recursos na área de renda fixa, disponibilizando assim os produtos de renda fixa, previamente analisados, com performance consistente aos seus clientes;
- assessoria na montagem de política de investimentos para os investidores: este produto se constitui no assessoramento dos clientes na definição do perfil e na construção de uma política de investimentos adequada ao perfil definido.

O faturamento da Geral Asset Management é originado das seguintes fontes:

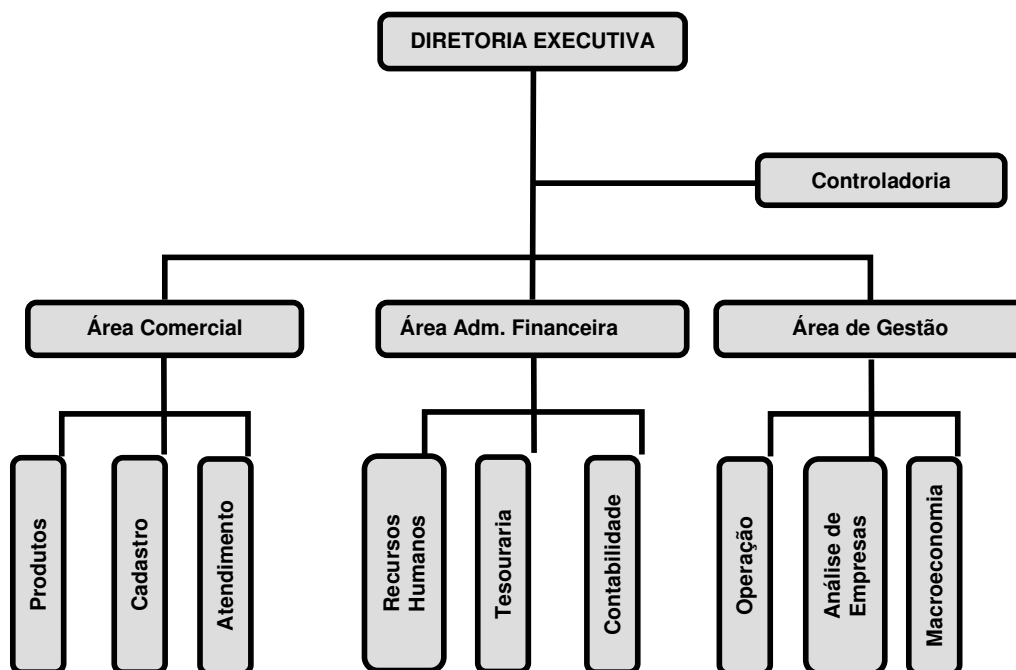
- taxa de administração sobre a gestão dos clubes e fundos de investimentos de ações, renda fixa e imobiliário;
- taxa de performance, ou seja, um percentual sobre os ganhos que excederem ao benchmark estabelecido em cada uma das carteiras de investimentos;
- taxa de colocação e estruturação de operações, isto é, o percentual cobrado para apresentar uma solução de financiamento para um projeto de investimentos;
- horas técnicas de consultoria, oriundas da cobrança de assessoramento aos clientes na definição do perfil e montagem da política de investimentos.

Os principais grupos de clientes da Geral Asset Management podem ser assim definidos:

- investidores pessoas físicas de pequeno porte, na área de clube de investimentos abertos, fundos de renda fixa e fundos imobiliários;
- investidores pessoas físicas de grande porte, na área de clubes de investimentos fechados, carteiras administradas, fundos de renda fixa e fundos imobiliários;
- investidores institucionais, no segmento de assessoramento na montagem de política de investimentos;
- empresas que necessitam da estruturação de alternativas de financiamento para seus projetos.

A empresa conta com um quadro de 9 colaboradores, onde 6 possuem curso superior completo com pós-graduação e três são *trainees* nas áreas de economia e administração. As atividades que são consideradas fora do *core bussines* da empresa são terceirizadas para empresas específicas ou são realizadas em

parcerias com a Corretora Geral de Valores Mobiliários e Câmbio Ltda – sócio da Geral Asset Management.



**Figura 25: Organograma da Geral Asset Management Ltda.**

Fonte: Geral Asset Management Ltda. (2003).

### **3.3 ESCOLHA DO MODELO E METODOLOGIA DE CONSTRUÇÃO DO *BALANCED SCORECARD***

Através das visitas realizadas e pelo exame dos documentos gerenciais internos, é possível constatar que o perfil dos sócios da organização e do corpo funcional demonstram condições adequadas para a implantação de um projeto de mensuração de desempenho apoiado em indicadores financeiros e não-financeiros, pois a empresa possui um planejamento estratégico com diretrizes bem definidas de médio e longo prazo e suas operações estão focadas na agregação de valor para os sócios com o foco nas necessidades do cliente.

Em um ambiente como o acima descrito a proposta de implantação do modelo *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton, demonstra ser um modelo



equilibrado o suficiente para auxiliar a empresa a enfrentar um ambiente de concorrência em constante mudança.

Além disso, essa ferramenta facilita o entendimento do funcionamento da empresa, na medida em que viabiliza aos administradores uma visão total da empresa, combinando medidas de resultados passados com vetores de desempenho de longo prazo, monitorando também o desempenho dos fatores críticos de sucesso.

A proposta de implantação do *Balanced Scorecard* na Geral Asset Management Ltda. pode ser fundamentada na metodologia apresentada por Kaplan e Norton (1997), pois tal proposição serve às entidades que tenham um perfil mais corporativo e menos divisional e que possuam sua missão e estratégia já bem definida sem gerar necessidade de rediscutir visão de futuro, missão e estratégia dentro do processo de construção da ferramenta gerencial.

A Geral Asset Management é caracterizada como uma entidade corporativa e não possui e nem tem dentro dos seus objetivos transformar sua estrutura atual em uma estrutura baseada em unidade de negócios.

Embora, existam justificativas suficientes para fundamentar a elaboração do projeto de implantação do *Balanced Scorecard* da Geral Asset Managent na proposição de Kaplan e Norton (1997), a proposição ora apresentada irá incorporar alguns dos avanços que a metodologia proposta por Olve et al. (2001) apresenta em relação à proposta de Kaplan e Norton (1997), principalmente no que diz respeito à elaboração de um *Scorecard* “superior” e a discussão da estratégia, em termos de missão e visão futura, dentro do próprio processo de construção da ferramenta gerencial, pois se entende que um dos pontos importantes para o sucesso da implantação do *Balanced Scorecard* está no correto alinhamento entre metas, estratégias e objetivos em todos os níveis da empresa.

### **3.4 CONSTRUÇÃO DO PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD***

Considerando o tamanho reduzido da estrutura operacional da empresa, a equipe para a montagem do projeto de implantação do *Balanced Scorecard* será estruturada por três pessoas, sendo dois diretores e mais um *trainee*. Entre os diretores serão selecionados aqueles que estejam bem integrados à empresa e já possuam bagagem acadêmica e vivência na elaboração e implantação de projetos de avaliação de desempenho.

A partir da formação da equipe, pode-se estruturar o desenvolvimento do projeto do *Balanced Scorecard*.

#### **Passo 1: Definir a empresa e prever o seu desenvolvimento**

Para a definição da empresa foi dedicado um tópico especial no item 3.2.

A segunda parte desta etapa foi realizada mediante entrevistas com o corpo gerencial e análise de planos estratégicos da empresa, bem como as estatísticas disponíveis sobre a indústria de fundos de investimentos, de onde foi possível identificar os seguintes pontos:

- a empresa tem dificuldade de transformar a sua excelente imagem, junto ao mercado de atuação em oportunidades de negócios;
- a empresa possui uma linha de produtos altamente competitivos em relação à concorrência, todavia tem dificuldades de fazer o mercado identificar o diferencial competitivo da empresa;
- baixa capacidade de prospecção de novos clientes;
- estrutura de vendas pequena e com baixa capacidade de penetração no mercado.

## **Passo 2: Estabelecer e confirmar a visão da empresa**

Na própria estruturação da empresa a proposta de visão da empresa está bem consolidada, não só através dos sócios, mas também entre os diretores o corpo funcional. A empresa entende que sua visão pode ser traduzida como sendo uma empresa referência na região sul em gestão de produtos ligados ao mercado de ações e mercado imobiliário. A estrutura da empresa está focada nos seguintes aspectos:

- negócio focado integralmente na gestão de recursos, sem gerar conflitos de interesses entre as linhas de produtos;
- capacidade de identificar o perfil do cliente, com seus objetivos de rentabilidade, de liquidez e de aceitação ao nível de risco;
- departamento de análise de empresas e de análise macroeconômica bem preparado tecnicamente;
- linha de produtos flexíveis, com alta capacidade de customização às necessidades dos clientes;
- elevado nível de transparência na gestão dos recursos, com uma política de divulgação de resultados focada na total prestação de contas em relação às políticas de investimentos adotadas e aos resultados auferidos;
- baixo custo administrativo com estrutura altamente informatizada e processos monitorados permanentemente, visando à segurança e confiabilidade nas informações geradas;
- alta performance de resultado na rentabilidade das carteiras de investimentos com níveis de exposição ao risco inferiores ao mercado.
- abertura e fortalecimento dos canais de comunicação com os clientes, visando informá-los e aumentando as oportunidades de se obter o *feedback* dos clientes.

## **Passo 3: Estabelecer as perspectivas**

A partir desta etapa, será apresentado um conjunto de sugestões baseado na literatura de Kaplan e Norton (1997), nas entrevistas realizadas com o corpo gerencial, nas visitas realizadas e na leitura dos documentos fornecidos pela entidade, pois em virtude do tempo exíguo não foi possível implementar o projeto.

Neste caso se sugere que o estabelecimento das perspectivas seja feito na mesma modalidade de seminários entre a equipe responsável pela implantação do *Balanced Scorecard*, o corpo gerencial e a diretoria executiva e que se tenha por base as quatro áreas sugeridas por Kaplan e Norton (1997): finanças, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

**Passo 4: Desenvolver a visão de acordo com cada perspectiva e formular objetivos estratégicos**

**Passo 5: Identificar os fatores críticos de sucesso**

**Passo 6: Desenvolver os indicadores, identificar causas e efeitos e estabelecer o equilíbrio**

Da mesma forma que o passo três, a estruturação destas três etapas deve ser fundamentada a partir de um seminário entre os coordenadores do projeto de implantação do *Balanced Scorecard* e os demais membros da diretoria executiva e do corpo gerencial.

A partir do estabelecimento da visão e a da missão da Geral Asset Management Ltda: “A Geral Asset Management tem como missão gerenciar oportunidades de investimento, de forma ética e transparente, através de uma equipe multifuncional, possibilitando rentabilizar os ativos dos clientes, dentro de parâmetros de risco determinados.”, foi possível obter os seguintes objetivos para cada uma das perspectivas.

**Perspectiva Finanças**

A geração de valor para a empresa está diretamente ligada à capacidade de gerar valor para o cliente, pois as principais receitas da empresa advêm de taxas de administração cobradas sobre o volume administrado e de taxa de performance, que representam um percentual do ganho auferido acima do benchmark estabelecido pelo cliente.

Assim, para esta perspectiva é possível estabelecer os seguintes objetivos:

- rentabilidade das carteiras de investimentos superando os benchmark estabelecidos pelo cliente;
- níveis de risco das carteiras de investimentos inferiores à média de mercado;
- custo administrativo de gestão inferiores ao mercado;
- taxa de retorno sobre o patrimônio líquido superior 25% ao ano.

### **Perspectiva Clientes**

Para aumentar a participação de mercado e reter clientes torna-se necessário medir a satisfação dos clientes, a evolução da participação de mercado, bem como identificar e atacar os principais pontos considerados críticos na satisfação dos clientes.

- aumentar a participação no mercado de gestão de recursos;
- melhorar o sistema de comunicação com o cliente;
- melhorar o nível de customização dos produtos;

### **Perspectiva de Processos Internos**

Mapear os processos chaves e trabalhá-los de forma a gerar uma efetiva percepção de melhoria de eficácia e de eficiência para o cliente é fundamental para atingir a missão definida.

- aumentar a qualificação da área de análise macroeconômica e de empresas;

- aumentar a qualificação da área de desenvolvimento de novos produtos;
- aumentar o nível de informatização, integração e de segurança dos sistemas operacionais;

### **Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento**

Por todos os aspectos já mencionados em relação às características do setor de atuação da empresa, para que a missão seja atingida é necessário qualificar o quadro de colaboradores, incentivando o desenvolvimento e a retenção dos talentos.

- implementar plano de carreira que alinhe as expectativas de crescimento individual com as perspectivas de crescimento da entidade, com objetivo incentivar o desenvolvimento e a retenção de talentos;
- estabelecer plano de treinamento focado no levantamento das reais necessidades dos colaboradores e da empresa.

Adicionalmente, recomenda-se que aos objetivos definidos nas perspectivas de processos internos e de aprendizagem e crescimento devem ser criados incentivos que favoreçam a busca da melhoria contínua, pois a eficiência dos processos operacionais e a qualificação do corpo técnico da empresa são fatores indispensáveis para agregar valor aos produtos da empresa.

Após se conseguir o estabelecimento dos objetivos de cada uma das perspectivas, deve se estabelecer os fatores críticos para cada um dos objetivos, priorizando os fatores críticos de sucesso que provocam maior impacto nos resultados da empresa.

Recomenda-se que o estabelecimento dos fatores críticos de sucesso para cada um dos objetivos seja estabelecido através de um consenso, após exaustiva discussão com o corpo funcional, gerencial e diretivo da organização, pois é

importante que todos entendam e acreditem nos fatores críticos elencados no sentido de que todos trabalhem focados nos referidos fatores.

A sexta etapa constitui-se na construção do instrumento de mensuração, onde se deve construir indicadores alinhados com os objetivos e estratégias estabelecidas.

Esta fase consistirá na construção de um grupo de indicadores adequados aos objetivos e estratégias, procurando classificá-los em indicadores de resultados (*lagging indicators*) – que são aqueles focados nos resultados ao final de um período - e indicadores de tendência (*leading indicators*) – focados nos processos ou atividades intermediárias e comportamentais, constituindo-se em indicadores de tendências futuras, tais como índice de satisfação de clientes.

A partir de uma discussão preliminar entre o grupo encarregado de implantar o projeto e do corpo gerencial e diretivo da organização, buscou-se um elenco inicial de indicadores para cada perspectiva alinhados com os objetivos e com os respectivos fatores críticos de sucesso.

PERSPECTIVAS	FINANÇAS
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidade das carteiras de investimentos superior aos benchmarks estabelecidos pelo cliente.</li> <li>• Níveis de risco das carteiras de investimentos inferiores à média de mercado.</li> <li>• Custo administrativo de gestão inferiores ao mercado.</li> <li>• Taxa de retorno sobre o patrimônio líquido no mínimo de 25% ao ano.</li> </ul>
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão da relação risco e retorno da carteira de investimentos.</li> <li>• Gestão dos custos gestão.</li> </ul>
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidade individualizada das carteiras de investimentos.</li> <li>• Risco individualizado das carteiras de investimentos.</li> <li>• Margem de lucratividade – lucro em relação receita de administração.</li> <li>• Rentabilidade patrimonial.</li> </ul>

**Quadro 3: Síntese de proposição de indicadores para a construção do *Balanced Scorecard* da Geral Asset Management Ltda. - Perspectiva: Finanças.**

PERSPECTIVAS	CLIENTES
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar a participação no mercado de gestão de recursos.</li> <li>• Melhorar o sistema de comunicação com o cliente.</li> <li>• Melhorar o nível de customização dos produtos.</li> </ul>
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento dos produtos de acordo com as necessidades dos clientes</li> <li>• Informatização dos sistemas de controles das carteiras</li> <li>• Criação de canais adequados de comunicação</li> </ul>
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa de satisfação do cliente.</li> <li>• Relação volume administrado da empresa / volume total dos recursos.</li> <li>• Índice de clientes captados / clientes prospectados.</li> </ul>

**Quadro 4: Síntese de proposição de indicadores para a construção do *Balanced Scorecard* da Geral Asset Management Ltda. - Perspectiva: Clientes.**

PERSPECTIVAS	PROCESSOS INTERNOS
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar a qualificação da área de análise macroeconômica e de empresas.</li> <li>• Aumentar a qualificação da área de desenvolvimento de novos produtos</li> <li>• Aumentar o nível de informatização, integração e de segurança dos sistemas operacionais.</li> </ul>
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível de acerto das previsões dos analistas.</li> <li>• Qualidade, produtividade e segurança no gerenciamento dos processos internos.</li> </ul>
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo de desenvolvimento de novos produtos.</li> <li>• Índice de falhas nos sistemas.</li> <li>• Índice de acertos das previsões.</li> <li>• Índice de retrabalho nos processos.</li> </ul>

**Quadro 5: Síntese de proposição de indicadores para a construção do *Balanced Scorecard* da Geral Asset Management Ltda. - Perspectiva: Processos Internos.**



PERSPECTIVAS	APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar plano de carreira que alinhe as expectativas de crescimento individual com as perspectivas de crescimento da empresa, com objetivo de incentivar a retenção de talentos.</li> <li>• Estabelecer plano de treinamento focado no levantamento das reais necessidades da equipe.</li> </ul>
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar a criação, o desenvolvimento e a retenção de talentos.</li> </ul>
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horas de treinamento por colaborador</li> <li>• Investimento em treinamento por colaborador</li> <li>• Rotação de colaboradores em postos-chave</li> </ul>

**Quadro 6: Síntese de proposição de indicadores para a construção do *Balanced Scorecard* da Geral Asset Management Ltda. - Perspectiva: Aprendizagem e Crescimento.**

**Passo 7: Formular metas**

Na montagem de metas é necessário adotar-se um mecanismo técnico e transparente, no sentido de que a quantificação dos objetivos seja o mais realista possível, ousada, mas factível, pois desta forma as metas serão desafiadoras sem desestimular o seu atingimento.

O atingimento das metas está diretamente vinculado à capacidade de engajar toda a equipe de colaboradores na busca dos objetivos. Assim, as chances de sucesso tendem a aumentar bastante na medida em que se sistematiza e democratiza o processo de construção das metas.

Para atingir os resultados esperados deve-se, quando necessário, desdobrar as metas em termos de tempo, estabelecendo metas de curto e longo prazo.

A iniciativa de validar e difundir entre os vários níveis hierárquicos a proposta de metas, está vinculada à necessidade de que as metas estabelecidas sejam simultaneamente desafiadoras e exeqüíveis, de forma a não desestimular a sua perseguição.

### **Passo 8: Desenvolvimento de um plano de ação**

No desenvolvimento do estudo de caso optou-se por não apresentar um plano de ação pormenorizado para a implementação, tendo em vista o tempo exíguo para o desenvolvimento deste trabalho, o elevado nível de detalhamento exigido para sua completa e correta elaboração. Além disso, a montagem de um plano de ação detalhado incluiria a divulgação de uma quantidade de informações que poderiam a médio e longo prazo expor demasiadamente os processos da empresa à concorrência.

Assim, a descrição desta etapa está limitada às recomendações apresentadas por Kaplan e Norton (1997), que consideram importante incluir num plano de ação a maneira como os indicadores se ligam aos sistemas de informações e bancos de dados da entidade, bem como os meios de comunicação que serão utilizados para divulgar o *Balanced Scorecard* para toda a organização.

Adicionalmente, Olve et al. (2001), entendem que é adequado incluir uma especificação detalhada dos passos a serem seguidos para atingir as metas e visão estabelecidas. Os autores prosseguem, enfatizando que é necessário a elaboração de uma lista de prioridades a serem implementadas, com um cronograma de datas e com o nome dos responsáveis por cada etapa. Este cronograma básico é um importante instrumento para a administração gerenciar o projeto de implantação do *Balanced Scorecard*, reduzindo bastante o nível de frustrações de expectativas.

O plano de implementação deve conter também uma margem para desvios de rotas e de cronogramas, prevendo possíveis contratempos que possam ocorrer ao longo do processo.

### **Passo 9: Implementar o *Balanced Scorecard***

A construção do plano de implementação do *Balanced Scorecard* detalhado e abrangente constitui-se no primeiro passo para que o processo de implementação ocorra dentro do menor prazo de tempo possível e com o mínimo de traumas.

É importante salientar que os resultados e a utilidade do *Balanced Scorecard* para a gestão da organização dependerão do nível de integração do *Balanced Scorecard* ao sistema de gerencial da empresa. Todavia, cabe destacar que as experiências de implantação de qualquer inovação em termos de processo ou de sistema indicam que a implementação deve ser progressiva, envolvendo e integrando as pessoas, os processos e os sistemas gradativamente ao ambiente de mudanças de forma a reduzir traumas e resistências aos novos sistemas.

Os traumas e resistências originados a partir de uma implementação mais abrupta podem afetar irremediavelmente a credibilidade do sistema, pois as organizações não podem parar de operar para implantar um sistema gerencial.

Schmitt (2004) exemplifica bem esta experiência quando relata que a implantação de um novo sistema de mensuração de desempenho pode ser comparada com o fato de substituir a bússola de um veleiro, durante uma tempestade, pelo Sistema de Posicionamento por Satélite (GPS). Não se pode jogar fora a bússola, sem que a tripulação esteja treinada adequadamente para operar o novo sistema, pois todos os fracassos oriundos da falta de perícia da utilização do novo sistema será interpretado como se fosse culpa do sistema e não da falta de habilidade em utilizá-lo adequadamente.

Por fim, o êxito do plano de implementação do sistema está diretamente associado ao grau de comprometimento de toda a equipe de colaboradores da organização, incluindo o alto escalão de executivos até o nível hierárquico mais baixo do organograma.

Na medida em que se implanta o *Balanced Scorecard*, torna-se imprescindível efetuar o monitoramento permanente das iniciativas, indicadores e metas, com o objetivo de avaliar se todos os indicadores são úteis e fazem sentido dentro do sistema integrado. Como em qualquer sistema, mesmo durante a implantação, deve-se estar atento para modificar, substituir e atualizar os

instrumentos de mensuração de forma a aumentar sua utilidade na gestão da empresa.

A existência de uma quantidade grande de objetivos, indicadores e metas inadequadas ao cotidiano da empresa é uma das causas de fracasso da implantação do sistema.

O *Balanced Scorecard* será considerado completamente implantado, quando se tornar uma ferramenta dinâmica de gestão, integrado no dia-a-dia da entidade.

No caso da implementação do *Balanced Scorecard* na Geral Asset Management Ltda. deve-se contemplar um amplo programa de conscientização da importância do sistema junto aos sócios e seus executivos, pois em uma empresa onde os executivos têm uma capacidade de geração de oportunidades de negócios a partir do seu relacionamento empresarial é preciso alinhar sua capacidade de criação de oportunidades com os objetivos da empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo elaborar uma pesquisa exploratória sobre os principais métodos de mensuração de desempenho, visando dar suporte para um estudo de caso que se propusesse a apresentar um plano de implementação de um sistema de mensuração de desempenho para uma empresa de gestão de recursos de terceiros, no caso a Geral Asset Management Ltda.

O tema abordado justificasse pela necessidade de um sistema de mensuração de desempenho para empresas de gestão de recursos de terceiros apoiado em mecanismos e indicadores sistematizados, de forma a permitir a mensuração da gestão empresarial na execução de processos e no seu alinhamento com os objetivos e estratégias empresariais.

Após as justificativas das necessidades de se estruturar um sistema de mensuração de desempenho, se procurou listar e discorrer um referencial bibliográfico sobre algumas das principais propostas de sistemas de avaliação de desempenho, objetivando a apresentação de uma proposta de indicadores capaz de medir o desempenho empresarial, gerando sinalizadores do quanto a empresa está definindo e implantando estratégias e objetivos empresariais de forma alinhada.

Com base nessas prerrogativas foi proposta um projeto de implementação do Balanced Scorecard – BSC para a Geral Asset Management Ltda., por se entender que a empresa atua em um ramo de atividade onde o grande diferencial competitivo está na sua capacidade de cumprir adequadamente as estratégias definidas a nível corporativo e de clientes, pois sua atividade principal está na gestão de carteiras de investimentos com o foco na maximização de taxas de retornos com a minimização dos riscos, dentro das definições de perfil do cliente.

Além disso, a própria estrutura de resultados da empresa está pautada na sua capacidade de fidelizar seus clientes, visando aumentar a escala de gestão, e na capacidade de gerar ganhos para os clientes em patamares superiores aos objetivos claramente definidos pelos clientes.

A empresa apresenta excelentes condições para a implantação de um sistema de mensuração de desempenho apoiado em indicadores de mensuração de estratégia, pois é fácil identificar as estratégias da empresa em cada produto, bem como desdobrá-las em objetivos e metas quantitativas.

De outro lado, devido as características operacionais e do ramo de atividade da empresa a utilização dos indicadores financeiros tradicionais apoiados na contabilidade gerencial e de custos tendem a não responder adequadamente às necessidades gerenciais da empresa.

O fato da empresa ser uma empresa nova e pequena, portanto sem os vícios culturais das organizações que conseguiram ser bem sucedidas mesmo sem contar com um sistema formal de planejamento estratégico e de mensuração de desempenho bem estruturados, facilita a introdução do projeto de implementação de um modelo de mensuração de desempenho.

Ao optar-se pelo *Balanced Scorecard* - BSC dentre os modelos estudados se levou em consideração a pré-disposição da empresa em adotar este modelo e o grau de conhecimento da equipe sobre o BSC.

Desta forma, elaborou-se um plano de implementação do *Balanced Scorecard* o mais próximo da realidade cultural da empresa objeto do estudo, aproveitando de toda a bagagem e vontade da equipe de colaboradores em dar mais esse passo para aumentar a eficiência e eficácia do seu sistema de gestão, bem como consolidar a empresa.

Embora, por proposição, o estudo de caso não tenha apresentado, em função do tempo exíguo, as conclusões e os resultados da implementação do *Balanced Scorecard*, acredita-se que a empresa objeto será uma ambiente fértil para a implantação do *Balanced Scorecard* e que sua implementação levará a empresa a

obter consideráveis avanços no seu sistema de gestão e, por conseqüência, uma melhoria no seu posicionamento competitivo.

Finalmente, o estudo apresentado permitiu que se conseguisse adaptar o modelo *Balanced Scorecard* para empresas de um setor bastante específico - o setor de gestão de recursos de terceiros, evidenciando o quanto o mecanismo *Balanced Scorecard* é aplicável a este tipo de empresa e o quanto ele pode contribuir para melhorar a qualidade do processo de gestão em relação ao alinhamento das estratégias, metas e indicadores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKOFF, R.L., **The future of operational research is past**. Journal of Operational Research Society, v. 30, n. 2, pp. 93-104, 1979.
- ACKOFF, RL ., **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro. Livros Técnicos e Científicos. 1976.
- ALLEN, Franklin; PERCIVAL, John. **Andar na crista da onda por ser fácil, mas...** Dominando Finanças. São Paulo: Makron Books, 2001.
- ANDRADE, M. M. A. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. São Paulo: Atlas, 1997.
- ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANSSOF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. (org). **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. MARTINS, Eliseu. **Capital Intelectual: Verdades e Mitos**:in: Revista Contabilidade e Finanças – USP n. 29. p. 41-54. São Paulo: Maio/Ago- 2002.
- ASSAF NETO, Alexandre. **A dinâmica das decisões financeiras**. Caderno de Estudos da FIPECAFI, vol. 9, n. 16. São Paulo: jul./dez. 1997.
- ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade Gerencial**. Traduzido por: André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. São Paulo: Atlas, 2000.



BASTOS, Norton Torres. Avaliação de desempenho de bancos brasileiros baseada em criação de valor econômico. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 3. São Paulo: FEA/USP, jul/set. 1999.

BASTOS, Alexandre Luís Souza; PROENÇA, Adriano; FERNANDES, Amarildo da Cruz. **Mais do que Orientar, Ensinar: O *Balanced Scorecard* e a Gestão Estratégica**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 21. Salvador, 2001. **Anais...** Disponível em: <<http://www.gpi.ufrj.br/artigos>>

BENNETT J. W. et al. **Um novo modelo para implementar a estratégia**. HSM Management, n. 26, p. 16-22, maio/jun. 2001.

BERLINER C.; BRIMSON, James A. **Gerenciamento de custos em indústrias avançadas: base conceitual CAM-I**. São Paulo: T. A. Queiroz, 1992.

CAMPOS, Gabriel M.; ROBLES Jr., Antônio. **Uma proposta de *balanced scorecard* para organização do terceiro setor**. Disponível em: <<http://www.eac.fea.usp.br/eac/docentes>> Acesso em: 30 jul. 2003.

CAMPOS, José Antônio. **Cenário Balanceado: Painel de Indicadores para gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998.

CAMPOS, V. Falconi. **Qualidade total: padronização de empresas**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CAMPOS, V. Falconi. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1993.

CAMPOS, V. Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

CAMPOS, V. Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

CATELLI, Armando. **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica - GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

CAVALCANTE, Francisco e TOBIAS, Afonso Celso B. **Como calcular o coeficiente beta de uma empresa de capital fechado. On line.** Disponível em <<http://www.expresstraining.com.br>> acesso em: 10 maio 2004

CAVALCANTE, Francisco. **CAPM – Capital Asset Pricing Model. On line.** Disponível em <<http://www.expresstraining.com.br>> acesso em: 10 maio 2004

CAVALCANTE, Francisco. **O que é MVA e como Calculá-lo. On line.** UP-to-date 13 - ano 1. 1998 Disponível em <<http://www.expresstraining.com.br>> acesso em: 15 jul. 2004

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** São Paulo: Makron Books, 1993.

COPELAND, Tom; KOLLER, Tim; MURRIN, Jack. **Avaliação de empresa "valuation" – calculando e gerenciando o valor da empresas.** São Paulo: Makron books, 2000.

CORDEIRO, José V. B. de Mello. **Reflexões sobre a avaliação do desempenho empresarial na era da informação: uma comparação entre a gestão do capital intelectual e o Balanced Scorecard.** Revista da FAE, v.5, n.2, p. 61-76, maio-ago. 2002.

CROZZATI, Jaime. **Conceitos de mensuração e conceitos de avaliação de desempenho: a teoria versus a prática em empresas brasileiras.** Dissertação (Mestrado) – USP, Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Atuária. São Paulo: 2002.

DECONTO, Edair. **O Emprego de um Sistema de Mensuração de Desempenho Empresarial como Instrumento de Apoio ao Controle Gerencial de uma Indústria Metalúrgica.** Dissertação (Mestrado) - UFRGS, Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional. Porto Alegre: 2001.

EDVINSSON L.; MALONE, M.S. **Capital Intelectual.** São Paulo: Makron, 1998.

EHRBAR, Al. **EVA: valor econômico agregado – a verdadeira chave para a criação de riqueza**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

ENSSLIN, L.; MONTIBELLER, G. N.; NORONHA, S. M. **Apoio à decisão**. Florianópolis: Insular, 2001.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

FREZATTI, Fábio. A decomposição do MVA (market value added) na análise de valor da empresa. **Revista de administração**, São Paulo, vol. 34, n.3, FEA/USP, jul./set. 1999.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico**. 13ª ed. Porto Alegre: 2004.

GADIESH, O.; GILBERT, J. L. **Transforming corner-office strategy into frontline action**. Harvard Review, v. 79, n. 5, p. 72-79, maio 2001.

GEUS, Arie de. **A empresa viva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.

GIL, A. L. **Qualidade total nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

GOLDRATT, Eliyahu M; FOX, Robert E. **A Corrida Pela Vantagem Competitiva**. São Paulo: Educator, 1992.

HANSEN, P. B. Indicadores de desempenho gerencial. In: **Projeto Gestão Empresarial e Qualidade**. Porto Alegre: SENAI/FIERGS, 1995.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HERNANDES, Carlos A. M; CRUZ, Cláudio Silva da; FALCÃO, Sérgio Dagnino. Combinando o *Balanced Scorecard* com a gestão do conhecimento. **Caderno de**

**Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.01, n. 12, 2º trim.2000. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq>> Acesso em: 30 jul. 2003.

HRONEC, S. M. **Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

IUDÍCIBUS, Sérgio de, MARTINS, Eliseu, GELBCKE, Rubens E. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: teoria e estudo de casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The *Balanced Scorecard* – The Drive Performance. **Harvard Business Review**, Jan. – Feb. 1992.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Putting the *balanced scorecard* to work. **Harvard Business Review**, Sep.-Oct., 1993.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Using the *Balanced Scorecard* as a Strategic Management System. **Harvard Business Review**, Jan.-Feb. 1996.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como a empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócio**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos – *Balanced Scorecard*: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAPPEL, Alexandre M; GABRIELI, Leandro V.; CORTIMIGLIA, Marcelo N. **Gerenciamento de Processos e Indicadores em Educação à Distância**. Trabalho apresentado na disciplina de Gerenciamento de Processos e Indicadores de Desempenho – Mestrado em Engenharia de Produção. Porto Alegre: PPGEP, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1994.

MACHADO JR., Idacir A.; ROTONDARO, Roberto G. **Mensuração da qualidade de serviços: um estudo de caso na indústria de serviços bancários**. *Revista de Gestão e Produção*, São Paulo, v. 10, n.2, ago. 2003, p. 217 a 130.

MALVESSI, Oscar. **Criação ou destruição de valor ao acionista**. *Revista Conjuntura Econômica*. Rio de Janeiro: jan. 2000.

MILBOURN, Todd. **O charme do EVA como uma medida de desempenho**. Dominando finanças. São Paulo: Makron Books, 2001.

MINAYO, M. C. S. et al. **Pesquisa social – teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

MIRANDA, Luiz Carlos; SILVA, José Dionísio Gomes da. Medição de desempenho. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria – Agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MONERRY, Neil. **Motivações para gerenciar o valor**. Dominando Finanças. São Paulo: Makron Books, 2001.

MOREIRA, Eduardo. **Proposta de uma sistemática para o alinhamento das ações operacionais aos objetivos estratégicos, em uma gestão orientada por indicadores de desempenho**. Tese (Doutorado) – UFSC, Tese do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: 2002.

MOSSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.

MOTTA, Ricardo. *Balanced Scorecard: Um Sistema de Medição para Alinhar e Gerenciar o Sucesso da Estratégia*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE, 9. Rio de Janeiro, 1999. **Anais...**

MÜLLER, Cláudio José. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. Tese (Doutorado) – UFRGS, Tese do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Porto Alegre: 2003

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard step by step: maximizing performance and maintaining results**. New York, USA: John Wiley & Sons, Inc., 2002.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard step by step: for government and nonprofit agencies**. New York, USA: John Wiley & Sons, Inc., 2003.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores de Performance: um guia prático para o uso do “balanced scorecard”**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

OSTRENGA, Michael R. et al. **Guia da Ernst & Young para gestão total dos custos**. Rio de Janeiro: Record, 1993.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PAGNONCELLI D.; VASCONCELLOS FILHO, P. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PATON, Claudécir. **O uso do *Balanced Scorecard* como sistema de gestão estratégica.** Disponível em: <<http://www.contabeis.ufpe.br>> Acesso em: 20 ago. 2003.

PIDD, M. **Modelagem empresarial: ferramentas para tomada de decisão.** Porto Alegre: Bookmann, 1998.

PLOSSL, George W. **Administração da produção: como as empresas podem aperfeiçoar suas operações para tornarem-se mais competitivas e rentáveis.** São Paulo: Makron Books, 1993.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas de Análise de Indústrias e da Concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva : Criando e Sustentando um Desempenho Superior.** Rio de Janeiro : Campus, 1991.

REZENDE, José Francisco de Carvalho. ***Balanced Scorecard* e a Gestão do Capital Intelectual: Alcançando a mensuração equilibrada na economia do conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

RICCIO, Edson Luis. **Novos paradigmas para a função controladoria.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17. Salvador, 1993.

RODRIGUES, José dos Reis Gonçalves; NUNES. Patrícia Maria. **O *balanced scorecard* enquanto núcleo de business intelligence: um poderoso habilitador da excelência das decisões sobre temas qualitativos e estratégicos nas organizações modernas.** Disponível em <<http://fiber.com.br>> Acesso em: 15 ago. 2003.

ROSA, Eurycibiades Barra, **Desempenho de Sistemas Organizacionais – Uma Análise Sistematizada** - X Simpósio da Engenharia da Produção. Bauru – São Paulo: 2003.<<http://www.simpep.feb.unesp.br/anais10>

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2002.

ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, Randolph e JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SCHMIDT, Paulo. **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookmann, 2002.

SCHMITT, Rita R. Ketzer. **Desenvolvimento de um modelo de Balance Scorecard para uma entidade de previdência complementar**. Dissertação (Mestrado) - UFRGS, Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Economia - Mestrado Profissional. Porto Alegre: 2004.

SERRA, Laércio. **Desmistificando o *Balanced Scorecard***. Disponível em: <<http://www.itcom.com.br>>. Acesso em: 20 ago. 2003.

SINK, D. S. **Productivity Management: Planning, Evaluation, Control and Improvement**. New York: John Wiley and Sons, 1985.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planning and measurement in your organization**. Norcross, Industrial engineering and management Press, 1989.

SLACK, Nigel. **Vantagens competitivas em manufatura**. São Paulo, Atlas, 1993.

SOARES, Cristina Ristori Dias. **Desenvolvimento de uma Sistemática de Elaboração do *Balanced Scorecard* para Pequenas Empresas**. Dissertação



(Mestrado) – UFRGS. Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção – Mestrado Profissional. Porto Alegre: 2001.

STERN, Joel M. Prefácio. **Eva valor econômico agregado a verdadeira chave para a criação de riqueza**. Rio de Janeiro, 1999.

TOBIAS, Afonso Celso. Estudo de caso: *balanced scorecard* em uma empresa de varejo. **Up-To-Date n. 239**. Disponível em: <<http://www.expresstraining.com.br>> Acesso em: 30 jul. 2003.

WALTER, Fábio; BORNIA, Antonio Cezar; KLIEMANN NETO, Francisco José. **Análise comparativa de duas metodologias para elaboração do *Balanced Scorecard***. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24. Florianópolis, 2000. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>> Acesso em: 09 dez. 2003.

WERNKE, Rodney; LEMBECK, Marluce. **Valor econômico adicionado**. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 121. São Paulo: jan./fev. 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

