

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR

O *BALANCED SCORECARD* COMO INSTRUMENTO DA CONTROLADORIA PARA
O PLANEJAMENTO E CONTROLE EMPRESARIAL

CURITIBA

2014

CAMILLA CRYSTINA PIRES FERREIRA DE BRITO

O *BALANCED SCORECARD* COMO INSTRUMENTO DA CONTROLADORIA PARA
O PLANEJAMENTO E CONTROLE EMPRESARIAL

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Controladoria do Curso de Especialização em Controladoria do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof.^a Ilse Maria Beuren, Dra.

CURITIBA

2014

Dedico à minha mãe, amiga e conselheira, que me incentivou e apoiou em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

À minha orientadora, Dra. Ilse Maria Beuren, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

À minha mentora e amiga, Themis Daher, que já não está mais entre nós e foi a principal incentivadora para início e conclusão desta etapa em minha vida.

À minha família, pelo amor e apoio de todos os dias.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação.

Grandes realizações não são feitas por impulso, mas por uma soma de pequenas realizações.

Vincent Van Gogh.

RESUMO

Este trabalho objetiva caracterizar o *Balanced Scorecard* como instrumento da Controladoria no planejamento e controle empresarial. Para tal realizou-se pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, por meio de uma pesquisa bibliográfica. O BSC traz consigo uma visão nova de planejamento e controle, fundamentado em quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos, de aprendizado e crescimento. Portanto, amplia o foco para além da simples análise das demonstrações financeiras, por meio de indicadores, com a gestão baseada em relatórios puramente financeiros. Desenvolvendo um modelo de gestão ampliado, de modo a incorporar a avaliação de ativos intangíveis destas empresas, como produtos e serviços de alta qualidade, colaboradores motivados e habilitados para a sua função, processos internos eficientes e consistentes, e clientes satisfeitos e fiéis. Para o desenvolvimento deste trabalho foram realizadas pesquisas bibliográficas em diversas fontes, de modo a fundamentar o propósito do estudo e proporcionar argumentos para o alcance dos objetivos específicos do estudo. A conclusão com as análises do referencial teórico é que o *Balanced Scorecard* é um importante instrumento de suporte ao planejamento e controle empresarial, que pode ser utilizado pela Controladoria, uma vez que amplia visão das atividades da empresa quando efetivamente implementado e utilizado estrategicamente.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Planejamento. Controle. Controladoria.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Funções de linha e de <i>staff</i>	20
Figura 2 – A organização, os níveis de seu ambiente e os componentes desses níveis.....	22
Figura 3 – Configuração do <i>Balanced Scorecard</i>	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Constructo da pesquisa	30
---	----

LISTA DE SIGLAS

ABC	Custeio Baseado em Atividade
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
EBITDA	<i>Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization</i>
KPI's	<i>Key Performance Indicator</i>
LAJIDA	Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização.
ROIC	<i>Return on invested capital</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA.....	12
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.1 Objetivo Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 CONTROLADORIA.....	15
2.1.1 Origem da Controladoria	16
2.1.2 Conceituação de Controladoria	17
2.1.3 O papel do <i>controller</i>	20
2.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE.....	21
2.3 INDICADORES CHAVE DE DESEMPENHO (KPI's).....	23
2.3.1 Definição de KPI's	24
2.3.2 Modelos de KPI's	27
2.3.3 Função dos KPI's	27
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	29
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	29
3.2 CONSTRUCTO DA PESQUISA.....	29
3.3 COLETA DOS DADOS.....	30
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	30
4 O <i>BALANCED SCORECARD</i> NO PLANEJAMENTO E CONTROLE	31
4.1 ORIGEM DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	31
4.2 PERSPECTIVAS DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	33
4.2.1 Perspectiva financeira	34
4.2.1.1 Mix de receita e crescimento.....	36
4.2.1.2 Melhoria de produtividade/ redução de custo.....	36
4.2.1.3 Estratégia de investimentos/ Utilização dos ativos.....	38
4.2.2 Perspectiva do cliente	39
4.2.2.1 Atributos dos produtos e serviços.....	40
4.2.2.2 Relacionamento com os clientes.....	41

4.2.2.3 Imagem e reputação	41
4.2.2.4 Tempo, qualidade e preço	41
4.2.3 Perspectiva dos processos internos.....	42
4.2.3.1 Inovação.....	43
4.2.3.2 Operações	44
4.2.3.3 Pós-venda.....	44
4.2.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento	44
4.3 EMPRESAS QUE ADOTARAM O BSC E SEUS RESULTADOS	46
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	48
5.1 CONCLUSÕES.....	48
5.2 RECOMENDAÇÕES	49
REFERÊNCIAS	50

1 INTRODUÇÃO

Perante um mercado altamente competitivo, a Controladoria se destaca como intermediadora e responsável em fornecer o suporte necessário para o desempenho da organização que, por sua vez, busca cada vez mais estratégias para se diferenciar no mercado e, conseqüentemente, melhorar seus resultados.

Instrumentos estratégicos de desempenho organizacional são preponderantes para a Controladoria, com vistas à atender a demanda da organização. De acordo com Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* (BSC) surge como uma abordagem estratégica de longo prazo sustentada por um sistema de gestão, comunicação e medição de desempenho, cuja implementação permite criar uma visão ampla dos objetivos da empresa, e atingir todos os níveis da organização.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 21), “ Medir é importante: O que não é medido não é gerenciado”. Para os autores, o BSC é um mecanismo eficiente para gerenciar o desempenho empresarial, e tem como principais objetivos: implementar estratégias efetivas, transformar a estratégia em medidas de ações específicas, comunicar e alinhar a estratégia em todos os níveis da organização, direcionar as mudanças operacionais com a estratégia, e a criação de valor aos ativos intangíveis.

Ele é o instrumento ideal para as empresas que têm o propósito de transformar sua estratégia em ação, por meio de objetivos, indicadores de desempenho, e uma aplicação integrada de medidas (KAPLAN; NORTON, 1997). Permite a empresa transmitir sua missão e metas em objetivos tangíveis e mensuráveis. O BSC não é apenas um sistema de controle, mas também um sistema de informação, comunicação e aprendizado.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 24):

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

O BSC é fundamentado na missão e estratégia através de objetivos e medidas, sendo este dividido em quatro pilares ou perspectivas. Segundo Kaplan e Norton (1997), os objetivos e medidas do BSC estão voltados para o desempenho

organizacional sob quatro perspectivas que o formam: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

As medidas de desempenho são cada vez mais utilizadas no processo de tomada de decisões nas organizações e nesse contexto os artefatos de gestão são indispensáveis, de modo que as empresas conseguem planejar e visualizar seus pontos fracos e fortes, e agir no mercado, destacando-se em meio a seus concorrentes. Desta forma, este trabalho busca investigar o uso do *Balanced Scorecard* (BSC) como instrumento que facilita o processo de planejamento e controle na Controladoria.

O foco está no ajuste entre os objetivos estratégicos e os planos, identificando quais os seus benefícios quando já implantado. Analisa-se também como o BSC pode se tornar um instrumento para o gerenciamento de informações contábeis, financeiras e econômicas, tornando-se assim uma ferramenta estratégica, em que a empresa consegue se conhecer, prever, se antecipar e estudar o mercado e seus concorrentes, além de acompanhar seu ambiente interno.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Diante de um cenário globalizado cada vez mais exigente, a Controladoria tem um papel determinante nas estratégias de planejamento e controle das organizações, de modo a se posicionar e atender à empresa nestes aspectos. Assim, surge a necessidade de técnicas, procedimentos, métodos e sistemas que permitam demonstrar o andamento dos negócios da organização e seus respectivos desempenhos, tanto na sua estrutura financeira como em seus intangíveis.

Porém, na maioria das vezes os gestores da área de controladoria enfrentam problemas quanto às medições de desempenho, por falta de um indicador eficiente ou a falta de confiabilidade nas informações dos processos e resultados financeiros da empresa. Isso acaba dificultando a tomada de decisões, além de, muitas vezes, a organização acabar não possuindo uma visão abrangente do seu negócio.

Outro ponto importante a considerar é a ausência de solidez das informações contábeis, financeiras e econômicas dentro da organização, gerando por vezes informações divergentes para a análise da Controladoria. Neste contexto, a Controladoria tem um problema que precisa de soluções eficientes, de modo a

fornecer o suporte necessário para a tomada de decisões.

Assim, com base no exposto elaborou-se a seguinte pergunta de pesquisa: Como o *Balanced Scorecard* pode ser um instrumento da Controladoria no planejamento e controle empresarial?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do estudo é caracterizar o *Balanced Scorecard* como instrumento da Controladoria no planejamento e controle empresarial.

1.2.2 Objetivos Específicos

Com base no objetivo geral elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Estudar a origem e conceituação da controladoria;
- b) Apontar o conceito de planejamento e controle empresarial;
- c) Investigar indicadores e medidas de avaliação de desempenho (KPIs);
- d) Pesquisar a origem e conceituação do *Balanced Scorecard*;
- e) Evidenciar a eficácia do *Balanced Scorecard* na Controladoria;
- f) Apresentar um estudo teórico sobre o *Balanced Scorecard*.

1.3 JUSTIFICATIVA

O aumento da competitividade e a recente globalização dos mercados frente ao consumo de produtos e serviços fazem com que as empresas tendam a se tornar cada vez mais preocupadas em bem servir os clientes e procuram estar sempre à frente em questões estratégicas de mercado. Isso implica instrumentos que ajudam a assegurar a sua manutenção e continuidade dos negócios.

A necessidade de um instrumento que possa alinhar todos os pontos econômicos, financeiros e operacionais de uma empresa através de sua controladoria é um desafio. Assim surge o *Balanced Scorecard* como a ferramenta que fará com que todas essas informações estejam numa única base e com um

único propósito, proporcionando uma visão global de toda a organização. “O *Balanced Scorecard* pode ser entendido como um conjunto de indicadores que proporciona aos gerentes uma visão rápida e abrangente de toda a empresa” (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2006, p. 302).

Neste contexto, é importante entender que de nada vale criar um bom plano financeiro se os clientes prospectados pela área comercial não suprirem a organização com a receita planejada no financeiro. Não adianta planejar a empresa economicamente se não planejar como o lucro será aplicado, qual parte será aplicada em novos negócios ou na ampliação dos mesmos, ou seja, planejar toda a operação, desde a base operacional até o lucro líquido, tendo assim uma visão mais clara para a controladoria poder gerar informações aos diretores e acionistas.

É importante que o processo de formulação estratégica seja feito de maneira clara e objetiva, a fim de que toda a organização tenha conhecimento e educação contínua necessária para que a estratégia adotada dê certo. De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 20):

É possível desenvolver um *Balanced Scorecard* inicial com objetivos relativamente restritos: esclarecer, obter consenso e focalizar estratégia, e depois comunicá-la a toda a empresa. O verdadeiro poder do *Balanced Scorecard*, todavia, ocorre quando deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema de gestão estratégica.

Desta forma, é possível notar que o *BSC* é um instrumento de gestão que permite consolidar a missão e visão da empresa. Neste sentido, propõe-se neste trabalho apontar quais os benefícios que a aplicação do *BSC* pode trazer. Após implantado o *BSC* deverá ser adaptado a cada novo paradigma e/ou visão que a empresa possa ter, alinhando a missão para um ponto em comum.

Porém, por ser um assunto ainda novo no Brasil e a falta de conhecimento na sua implantação, soam como os principais responsáveis pela sua pouca aplicação na controladoria das organizações. O principal problema para a aplicação desta ferramenta de análise nas empresas é o que de fato ela pode trazer para uma melhor gestão da organização em que está sendo implementada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se o referencial teórico, para fundamentar a análise conforme proposto nos objetivos geral e específicos do estudo.

2.1 CONTROLADORIA

Na estrutura moderna de mercado, as organizações exercem papel imprescindível ao funcionamento de qualquer sociedade. Estas assumem a responsabilidade de proporcionar produtos e serviços à sociedade, transformando esforços e matéria prima. Para atender às expectativas da sociedade, o processo de transformação dos recursos econômicos deve ocorrer de forma eficiente, tendo como premissa que a eficiência deva ser revertida em bem estar à sociedade, além de lucro para as organizações.

A empresa, enquanto sistema aberto, alcança o sucesso quando os seus subsistemas desempenham suas funções de forma eficiente, interagindo entre si na busca do melhor resultado para a organização como um todo. Neste contexto, é necessário que existam, na organização, funções e analistas que procurem otimizar o processo e que conduzam a empresa ao melhor resultado. Estas funções percorrem desde a fase do planejamento até a execução e controle das atividades.

O constante acompanhamento da gestão dos recursos disponíveis e das operações realizadas numa organização representa um dos fatores de sucesso para alcançar um objetivo e/ou uma meta específica. Os recursos são colocados à disposição, seguindo as atividades que planejam, executam e acompanham a operacionalização do uso destes recursos. O registro, a mensuração e a análise do desempenho das operações no processo de transformação dos bens e serviços, são pontos cruciais para a gestão organizacional.

A principal, se não única, unidade administrativa dentro das organizações responsável por este acompanhamento é a controladoria. Tornando-se desta forma um dos principais órgãos administrativos de uma empresa e sendo muitas vezes responsável pelo sucesso da organização no mercado em que está inserida.

2.1.1 Origem da Controladoria

Em 1987, em um turbulento período de transformação no cenário mundial político, econômico e tecnológico, os norte-americanos Johnson e Kaplan publicaram a obra *Relevance Lost*, alegando que a Contabilidade Gerencial havia perdido sua relevância, o que causou uma verdadeira inquietação entre os estudiosos da área. Segundo eles, na década de 1980 a Contabilidade Gerencial tinha atingido uma situação indesejável, pois os acadêmicos estavam desenvolvendo modelos altamente sofisticados, porém em cenários de produção estilizados e simplificados. O sistema da Contabilidade Gerencial não deixava apenas de fornecer informação relevante, como, também, desviava sua atenção de fatores críticos para o desempenho (SOUZA; BORINELLI, 2012).

Várias razões foram apontadas pelos autores para essa perda de relevância: crescimento e complexidade das organizações, influência das informações contábeis para usuários externos, maior importância à mensuração do que à gestão de custos, automação dos sistemas de informação e omissão acadêmica sobre o assunto. Assim, a obra denominada *Relevance Lost* motivou a reflexão sobre o papel da Contabilidade Gerencial (LUFT, 1997; MACDONALD; RICHARDSON, 2002 apud SOUZA; BORINELLI, 2012).

A partir de então os principais focos desenvolvidos pela Contabilidade Gerencial passaram a ser, mensuração de custos de produto, controle de processos e desempenho gerencial. O modelo ABC (Custeio Baseado em Atividades) foi criado com a ideia de tratar os custos e as despesas de *overhead*; já no controle de processos desenvolveu-se a Gestão Baseada em Atividades e se concentra na gestão de atividades como o caminho para melhorar o retorno baseado nos princípios do ABC. E no que se refere ao desempenho gerencial surgiu o BSC (*Balanced Scorecard*) como instrumento de coordenação estratégica, vinculando as ações operacionais a quatro perspectivas diferentes: financeira, satisfação dos clientes, processos internos e capacidade de aprendizagem da organização.

Além das contribuições mencionadas houve o desenvolvimento de outras ferramentas gerenciais, no entanto, alguns autores desenvolveram pesquisas empíricas para avaliar se estas ferramentas mais modernas utilizadas pela Contabilidade Gerencial têm sido capazes de complementar ou substituir as práticas

tradicionais. Chenhall e Langfield-Smith (1998 apud SOUTES; GUERREIRO, 2007) realizaram um estudo que examinou como as combinações técnicas de gestão e práticas de Contabilidade Gerencial podem aumentar o desempenho das organizações. Os autores incluíram uma série de ferramentas gerenciais constatando que, no grupo de empresas com desempenho mais alto, há adoção de técnicas e maior intensidade que nos grupos de menor desempenho. Um estudo semelhante foi realizado por Soutes e Guerreiro (2007) com empresas brasileiras.

Toda essa mudança comportamental da Contabilidade Gerencial exacerbou o papel da Controladoria, transformando-a de um departamento fazedor de relatórios para uma unidade criadora de valor na empresa. Sob esta ótica, as informações são elaboradas para subsidiarem o processo de gestão organizacional, tornando-se crucial compreender que características assume a Controladoria ao exercer seu papel de auxiliar a organização no seu processo de gestão.

2.1.2 Conceituação de Controladoria

No que concerne à conceituação da Controladoria, Catelli (2007, p. 344) explica que:

A controladoria não pode ser vista como um método, voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, devemos cindi-la em dois vértices: o primeiro como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações.

A controladoria pode ser descrita como o ramo do conhecimento responsável pela definição da base conceitual e como órgão administrativo responsável pelo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações. Enquanto, unidade administrativa, é responsável pelo direcionamento dos esforços dos gestores à otimização do resultado da organização.

Neste sentido, podemos definir como missão da controladoria: assegurar a otimização do resultado econômico da organização (ALMEIDA; PARISI; PEREIRA, 1999). Assim, a controladoria é responsável pelo que segue: a) desenvolvimento de condições para a realização da gestão econômica; b) subsídio ao processo de gestão com informações em todas as suas fases; c) gestão dos sistemas de informações econômicas de apoio às decisões; e d) apoio à consolidação, avaliação

e harmonização dos planos das áreas (ALMEIDA; PARISI; PEREIRA,1999).

Ainda segundo Almeida, Parisi e Pereira (1999, p. 375), “as empresas têm uma divisão funcional do trabalho, cujo divisor de águas é a vinculação destas funções a suas características operacionais, que são definidas em função do produto e ou serviço produzido [...]. No caso da Controladoria, estas funções estão ligadas a um conjunto de objetivos”.

Para Kanitz (1976), a função básica do controlador consiste em implantar e dirigir os sistemas de: informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento. As principais responsabilidades do *controller* são:

- a) coordenação do sistema de planejamento e controle (sistema orçamentário);
- b) assessoria à alta direção na tomada de decisões;
- c) produção de relatórios especiais para estudos e análises não rotineiras;
- d) controle das atividades (análise dos desvios orçado x realizado);
- e) avaliação de desempenho.

Para Nakagawa (1993, p. 14), “o *controller* desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes, exerce uma força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa”.

Desta maneira, Nakagawa (1993) destaca os principais objetivos e funções da controladoria conforme segue:

- a) desenhar, implantar e manter estrutura de informação que oriente o desempenho dos gestores;
- b) coordenar o processo de planejamento e controle;
- c) coordenar a padronização de procedimentos de mensuração;
- d) garantir a informação adequada para avaliação de desempenho e apuração de resultados;
- e) identificar ações corretivas.
- f) verificar se as áreas estão identificando as potencialidades e fraquezas da empresa perante oportunidades e ameaças;
- g) garantir o cumprimento do processo de tomada de decisão. Responsabilizar-se pela coordenação da elaboração do planejamento (orçamento, procedimentos, etc.);

- h) atuar em conjunto com as demais da elaboração de atribuições e responsabilidade para cargos de decisão dentro da organização;
- i) responsabilizar-se pelos critérios de mensuração adotados pela empresa;
- j) monitoria do controle do desempenho das unidades a partir de interação com as mesmas; e;
- k) controle interno

Desta forma, a partir de suas atividades e de seu poder de decisão e influência dentro da organização, pode-se relacionar a controladoria como um órgão de *staff*, por não pertencer aos outros órgãos da estrutura administrativa que exercem tarefas rotineiras e que influenciam na obtenção dos resultados, mas não influencia de forma tão significativa na tomada de decisões da diretoria.

Segundo Chiavenato (1994), inicialmente as organizações eram lineares, pois só possuíam órgãos de linha, que são aqueles que possuem responsabilidades a serem cobradas e decisões a serem tomadas, ou seja, aquele órgão que executa as atividades empresariais para obtenção dos resultados estabelecidos pela alta cúpula administrativa. Porém, Chiavenato destaca (1994, p. 372) que:

Com o crescimento e complexidade das tarefas das empresas, a estrutura linear mostrou-se insuficiente para proporcionar eficiência e eficácia. As unidades e posições de linha (quem tem autoridade linear) passaram a se concentrar no alcance dos objetivos da empresa através da delegação de autoridade, serviços especializados, atribuições marginais a outras unidades e posição da empresa. Assim, as unidades e posições de linha se livraram de uma série de atividades e tarefas para se dedicarem exclusivamente aos objetivos da empresa, como produzir, vender etc. As demais unidades e posições da empresa que receberam aqueles encargos passaram a denominar-se (*staff*), cabendo-lhe a prestação de serviços especializados sugestões, recomendações, consultoria, prestação de serviços como planejamento, controle, levantamento, relatórios etc. Assim, os órgãos de *staff* assessoram os órgãos de linha através de sua especialização técnica. Enquanto os especialistas de *staff* tornam-se aprofundados em um determinado campo de atividades, os gerentes de linha tornam-se os detentores da hierarquia da organização.

Ao considerar que a controladoria é um órgão consultivo, que presta serviços de consultoria e assessoria interna aos gerentes e diretores da organização solidifica-se ela como órgão de *staff*. Para Heméritas (1985, p. 63), o órgão de *staff* é um órgão consultivo ou técnico, uma espécie de assessoria ligada aos níveis mais altos da escala hierárquica. Essa assessoria não tem função executiva, ou seja, não dá ordens para ninguém, assim como não recebe ordens para executar alguma coisa. Tem apenas a função de acompanhamento. Chiavenato (1994, p. 374)

representa as funções de linha e de *staff* da seguinte forma:

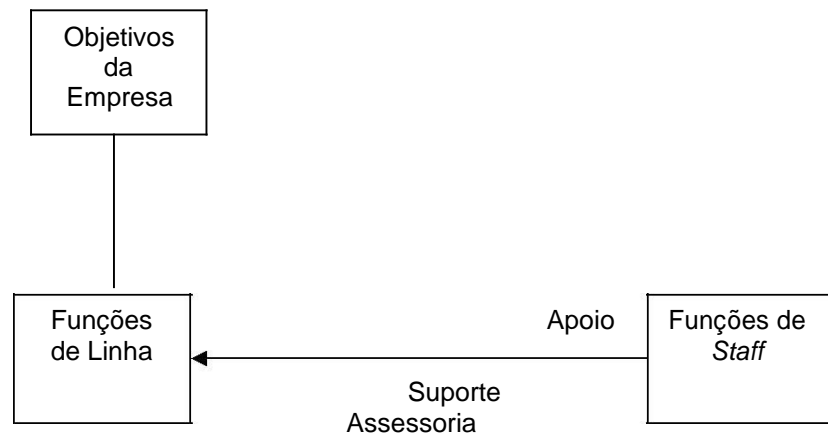


Figura 1 - Funções de linha e de *staff*

Fonte: Chiavenato (1994, p. 374).

Mosimann, Alves e Fisch (1993, p. 82) explicam que:

Vários autores qualificam a controladoria como um órgão de *staff*, já que cada gestor tem autoridade para controlar sua área e se responsabiliza por seus resultados. A controladoria, portanto não poderia controlar as demais áreas, mais prestaria assessoria no controle, informando a cúpula administrativa sobre os resultados das áreas.

Contraopondo a este ponto de vista, Almeida, Parisi e Pereira (1999) argumentam que o *controller* é um gestor que ocupa um cargo na estrutura de linha, porque toma decisões quanto à aceitação de planos, sob o ponto de vista da gestão econômica. Desta maneira, encontra-se no mesmo nível dos demais gestores, na linha da diretoria ou da cúpula administrativa, embora também desempenhe funções de assessoria para as demais áreas.

Assim, nota-se um debate entre autores sobre o conceito de controladoria no que tange ao seu nível dentro da organização. Apesar de receber ordens e ter que atender solicitações dos gestores de grau hierárquico maior, presta serviços de consultoria e assessoria para todos os outros setores. Tem como principal função suportar a diretoria na tomada de decisões e na análise de fatores determinantes para o crescimento e expansão da organização.

2.1.3 O papel do *Controller*

O *controller* tem um papel relevante nas organizações, pois tem a

responsabilidade de gerar informações confiáveis e eficazes para o desenvolvimento das atividades da empresa, de modo que as suas atribuições estão voltadas à supervisão da contabilidade, finanças, informática, administração e recursos humanos, tomando decisões e trabalhando de forma ativa e se interagindo das constantes mudanças do mercado, tecnologias, sistemas de gestão, entre outros.

Segundo Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2002, p. 08):

O *controller* é responsável pelo acompanhamento e fiscalização das atividades financeiras de curto e de longo prazo, pela contabilidade fiscal e gerencial, aqui incluída a divulgação dos resultados da empresa para acionistas, partes interessadas e governo e, finalmente, pelo gerenciamento da estrutura de capital da empresa: formas de captação de recurso de longo prazo, endividamento junto a instituições financeiras, emissão de debêntures, ações, *commercial papers* e outros títulos de dívida.

Ainda na visão Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2002), as funções de controladoria são exercidas pelo *controller*. Dentre as responsabilidades do *Controller* podem ser citadas: administração de custos e preços, auditoria interna, contabilidade, orçamento, patrimônio, planejamento tributário, relatórios gerenciais, salários e sistemas de informação.

Koliver (2005) afirma que no Brasil, a função do *controller*, mais precisamente na última década, passou a ter um certo tipo de destaque tanto nas faculdades, cursos de pós graduação e mestrado, como também no próprio mercado de trabalho, onde a necessidade de profissionais especializados, com visão de gestão, planejamento gerencial, fiscal, financeiro e de Contabilidade torna-se uma necessidade imediata nas empresas.

A função de *controller* requer alguns requisitos fundamentais para executá-lo, segundo Koliver (2005), como por exemplo, conhecimento, interação e liderança para, assim, poder trabalhar com a dinâmica do processo e da exata dimensão do negócio para o qual está recebendo total confiança. A atuação nessa área não constitui um modismo, e também não se limita a uma função específica, pois, para que um processo de gestão se complete, o *controller*, deve ter visão ampla e dinâmica, atuando e controlando todas as áreas da empresa.

2.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE

De acordo com Pinto (2004), a estratégia deve ser entendida como uma

conspiração para o sucesso. Sucesso é uma galáxia onde os esforços são recompensados. Estes traduzem-se em oportunidades capturadas, ameaças neutralizadas, defesa de posições já conquistadas e equacionamento de crises. E isto, o homem tem realizado desde o início de sua existência, inicialmente por uma questão de sobrevivência e depois por uma questão de desenvolvimento pessoal.

De acordo com Ghemawat (2000), estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, que para eles significava um magistrado ou comandante-chefe militar. Ao longo dos dois milênios seguintes, refinamentos do conceito de estratégia continuaram a focalizar interpretações militares. Entretanto, a adaptação do termo estratégia para o contexto organizacional só foi possível após o início da segunda Revolução Industrial, mas foi amplamente discutida a partir do século XX.

A gestão estratégica ao longo da história do homem vem convivendo com o enfrentamento de desafios. Esses referem-se à busca de oportunidades, à neutralização de crises, à sustentação de posições conquistadas e ao equacionamento de efeitos advindos de crises, sejam elas internas ou externas. Assim, o primeiro passo é a realização da análise do ambiente, conforme Figura 2.

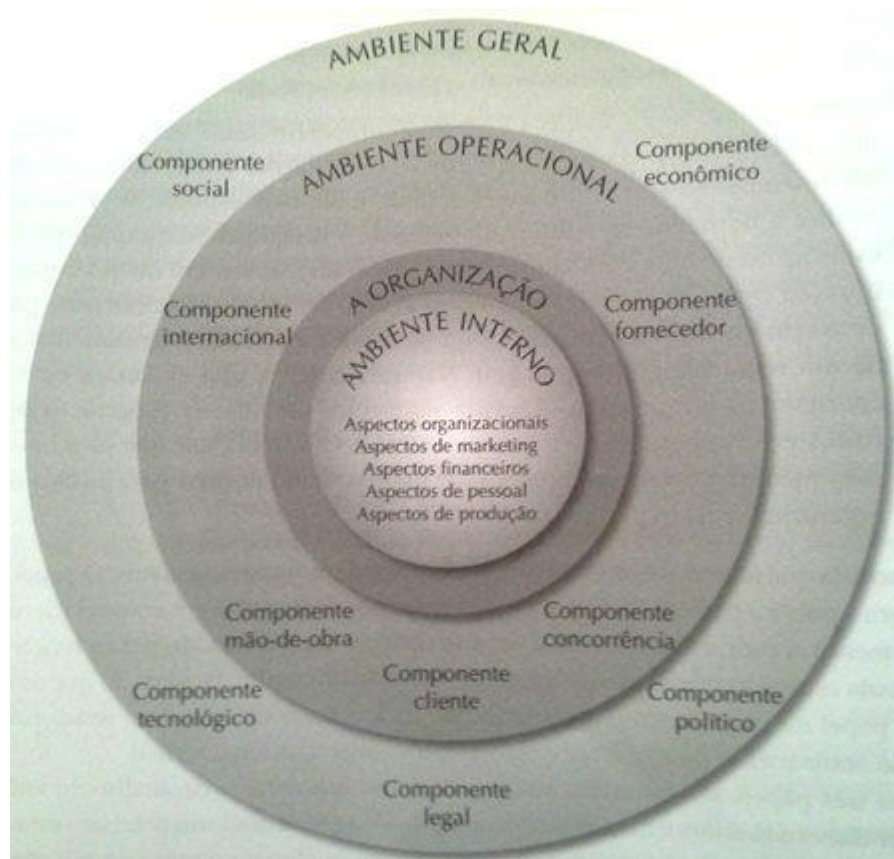


Figura 2 – A organização, os níveis de seu ambiente e os componentes desses níveis
 Fonte: Certo e Peter (2005, p. 26).

Conforme Certo e Peter (2005, p. 132), “exercer controle é a parte principal da gestão de uma empresa. Controlar é fazer que algo ocorra da forma como foi planejado”. Por exemplo, se uma organização planeja aumentar o lucro líquido em 10% ao ano induzindo o aumento da demanda do produto, controlar significa monitorar seu crescimento e fazer modificações, se necessário, para garantir que o lucro aumente realmente o desejado.

Na prática, de acordo com Certo e Peter (2005), as empresas realmente controlam, ou devem controlar, de acordo com três etapas gerais: medição de desempenho da organização; comparação do desempenho medido com as metas e os padrões previamente estabelecidos; determinação da ação corretiva necessária para garantir que os eventos planejados realmente ocorram.

O controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de gestão estratégica para garantir que todo o sistema organizacional funcione adequadamente e conforme estabelecido inicialmente. É o controle apreendido para garantir que todos os resultados planejados durante o processo de gestão tornem-se realidade.

Talvez a finalidade mais importante do controle estratégico seja a de ajudar a alta administração a atingir as metas organizacionais por meio do monitoramento e avaliação do processo de administração estratégica. Deste modo, pode-se alinhar o Planejamento estratégico ao *Balanced Scorecard*, pois os objetivos e medidas do BSC derivam da visão estratégica da empresa. Para Norton e Kaplan (1997, p. 8):

O *Balanced Scorecard* leva o conjunto de objetivos das unidades de negócios além das medidas financeiras sumarizadas. Os executivos podem agora avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando a melhorar o desempenho futuro.

Infere-se do exposto que o alinhamento do Planejamento estratégico ao *Balanced Scorecard* implica, de modo específico, estabelecer Indicadores Chave de Desempenho (KPIs)

2.3 INDICADORES CHAVE DE DESEMPENHO (KPIs)

Os *Key Performance Indicator* (KPIs) ou Indicadores Chave de Desempenho

tiveram sua aplicação ampliada nas mais diversas questões referentes aos negócios das empresas e são desenvolvidos com a finalidade de medir qualquer etapa de um processo ou resultado. Grandes empresas desenvolvem verdadeiros *Cockpits*, e através destes acompanham metodicamente os seus resultados. Estes não estão limitados às métricas financeiras, fazem com que a comparação destes indicadores possa apontar o caminho para os objetivos estratégicos de uma empresa.

Os indicadores chave de performance tem como principal função o auxílio na análise de dados quanto ao seu desempenho, sejam eles operacionais, financeiros, de performance, etc. O propósito das métricas e indicadores chave de desempenho é medir o desempenho de soluções, de componentes de soluções e outras questões de interesse para as partes interessadas (IIBA, 2011).

Contudo, cabe aos altos executivos e suas equipes definirem quais serão os indicadores chaves de desempenho, que apontarão os resultados e apoiarão os diagnósticos da sua área ou atividade de negócio de acordo com a estrutura da empresa e de seus centros de negócios. Um aspecto relevante na aplicação dos KPIs é a possibilidade de comparar o desempenho entre empresas. Para Padoveze (2010, p. 90) "as com melhor desempenho podem servir de *benchmark* para outras que desejam alinhar-se com as melhores práticas do mercado".

Para o IIBA (2011), um indicador identifica uma medida numérica específica para uma meta, impacto, saída, atividade ou entrada. Cada fator de interesse possui pelo menos um indicador para medi-lo de forma correta, mas alguns podem requerer vários. Um bom indicador possui cinco características:

- a) Claro - preciso e não ambíguo
- b) Relevante - apropriado para o fator
- c) Econômico - disponível por um custo razoável
- d) Adequado - fornece base suficiente para avaliar o desempenho
- e) Quantificável - pode ser validado de forma independente

Portanto, a partir destas características os gestores definir KPIs para sua unidade de negócios da empresa.

2.3.1 Definição dos KPI's

Padoveze (2010) aponta como boas dicas para definição de KPI's os pontos

listados abaixo:

a) KPI's são *drivers* de valor estratégico

Desenvolve a visão clara de que os KPI's demonstram e medem os direcionadores-chaves de valor estratégico. Tais direcionadores de valor nada mais são do que atividades, que ao serem executadas impecavelmente, avaliam o sucesso futuro da organização. Estas impulsionam a companhia ao encontro dos seus objetivos tanto financeiros como organizacionais.

b) KPI's sempre serão definidos pelos executivos da companhia

O grau de comprometimento dos executivos é fundamental pois conceituarão os *drivers* em suas reuniões de planejamento. Nestas determinarão qual será o direcionamento estratégico da companhia no curto, médio e longo prazo. Tendo em mente obter o melhor aproveitamento possível dos *drivers* definidos, os executivos precisarão determinar como o desempenho organizacional será mensurado.

c) KPI's precisam fazer parte do fluxo de informações da companhia

Os níveis hierárquicos precisam indicar os multiplicadores dos KPIs. Os executivos, identificados como diretores, gestores ou superintendentes, entre outros, gerenciam seus respectivos grupos. Estes grupos realizam reuniões de planejamento estratégico, que refletirão nos seus *drivers* aqueles apontados pelos seus executivos superiores. Desse modo, todo o fluxo de informação, sob o efeito cascata, usufrui e aprimora a utilização dos *drivers*, refletindo nos mais baixos níveis organizacionais os valores propostos pelos altos executivos da empresa.

d) KPI's serão sempre construídos sob os padrões corporativos

Os padrões de medição não são impossíveis de serem alcançados, embora mostrem-se difíceis e trabalhosos de serem obtidos. Estes são a única forma de fazer com que um KPI flua ao longo da organização.

e) KPI's, obviamente, são baseados em dados válidos

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

f) KPI's devem primar pela simplicidade e compreensão

Como existem muitos deles, findam por perder o seu poder de atração da

atenção dos empregados, bem como modificar o seu comportamento. Assim, precisam ser facilmente compreendidos, o modo como são calculados deve ser de domínio dos colaboradores. É necessário que tenham conhecimento sobre o que fazer ou não fazer para atingirem suas metas. Não se pode abrir mão dos treinamentos e das reuniões de acompanhamento visando o perfeito entendimento.

g) KPI's serão sempre relevantes

É preciso efetuar a revisão pontual dos KPI's para testar regularmente a sua veracidade. Por submetê-los a auditorias regulares pode-se melhorar a *performance* da companhia. Em tais averiguações percebe-se a sua utilização e relevância. Caso se perceba que algum não vem sendo utilizado, necessita-se reescrevê-lo ou descartá-lo. Muitos dos KPI's definidos terão um ciclo de vida, sob o qual produzirão excelentes resultados, mas com o passar do tempo podem perder o seu valor. Uma prática comum das organizações é a de realizar de tais revisões a cada 4 ou 6 meses para constatar a eficiência de seus KPI's.

h) KPI's proporcionarão contexto relevante

Os números expressos por essas métricas refletirão a *performance* da companhia em um contexto específico. O desempenho será analisado de acordo com as expectativas e o contexto será propiciado através dos limites, metas, *benchmarks*. Os KPI's indicarão a direção da *performance*: acima, abaixo, estático.

i) KPI's desenvolvem o *empowerment* nos colaboradores

“*Aquilo que não é medido não é gerenciado*”. Adicione a isso: “*Não pode ser medido aquilo que não possa ser recompensado*” (PADOVEZE, 2010, p. 90). A efetividade dos KPI's precisa de uma recompensa atrelada a eles.

j) KPI's não podem ser criados de forma isolada

Devem gerar ações de melhoria conjuntamente. Objetivos antagônicos poderão enfraquecer KPI's e colocar em risco a realização de importantes objetivos estratégicos da empresa.

Assim os indicadores, além de se tornarem uma ferramenta altamente eficaz na mensuração do resultado, podem auxiliar na definição de estratégias e na reavaliação de negócios. Os KPI's são mais do que essenciais nas companhias, pelo seu poder de demonstrar horizontes antes não visualizados pelos gestores e trazem um embasamento real da situação operacional, financeira e de mercado da companhia e seus próprios concorrentes.

2.3.2 Modelos de KPI's

Os KPI's permitem analisar o progresso e as deficiências da empresa. A comunicação entre departamentos é essencial para escolher quais as medidas a se levar em conta. A integração de dados e a supervisão são essenciais para a criação de um KPI, medir o sucesso da organização depende da identificação e atribuição de prioridades aos indicadores. Utilizar os indicadores incorretos pode fornecer uma imagem incompleta ou irrelevante do negócio. Ou, pior ainda, os KPI's errados podem criar uma falsa confiança na direção da empresa.

Os KPI's são criados de acordo com a necessidade e a sua efetiva importância, ou seja, cada empresa designa quais serão os seus KPI's, não se pode aplicar indicadores de desempenho que não fazem frente ao ramo de atividade da empresa. Contudo, há indicadores comuns que podem ser aplicados na maioria das empresas, independente do seu ramo de atividade, dentre estes pode-se citar:

- a) *Time to Market* - tempo de lançamento de um produto;
- b) *Lead Time* - Tempo de duração de um processo;
- c) OTIF - *On Time In Full*, no tempo e completo, aplicado a distribuição de produtos e/ou gerenciamento de fornecedores;
- d) *Stock Out* - número de vezes ou dias que determinado item controlado no estoque chega a saldo zero;
- e) *Market Share* - fatia de mercado que um determinado produto possui;
- f) Produtividade Homem/hora - número de unidades produzidas por mão-de-obra escalada na produção;
- g) Ociosidade - percentual de tempo que uma máquina, equipe, ou planta ficam parados;
- h) Giro de estoque - consumo (saídas) / saldo médio de estoque.

Ainda que estes não configurem como modelos de KPI's, mas podem ser elementos a serem considerados na sua composição em uma unidade da organização, de modo a constituir-se como um *driver* do modelo de KPI's.

2.3.3 Função dos KPI's

Os KPI's auxiliam a direcionar o negócio rumo à estratégia traçada, servindo

como guia de inovação de valor e qualidade, possibilitando aos colaboradores observar se a *performance* está acima ou abaixo do esperado em áreas críticas, podendo identificar e corrigir problemas ou capitalizar oportunidades em potencial de maneira imediata (IIBA, 2011).

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

Os indicadores nem sempre podem ser mensurados diretamente. Para o IIBA (2011) representantes indiretos dos indicadores podem ser utilizados quando os dados não estiverem disponíveis ou não sejam viáveis para a coleta em intervalos regulares. Ao elaborar e estabelecer um indicador devem ser levados em consideração alguns pontos relevantes, como a sua fonte, método de coleta de dados, o responsável pela coleta, o custo, a frequência e a dificuldade na coleta; onde o método de coleta de dados é quem vai determinar a viabilidade do indicador.

De acordo com o IIBA (2011), "o método de coleta de dados é o principal direcionador do custo de um sistema de monitoramento, avaliação e reporte". Quanto mais preciso for o KPI, mais fácil será obter a excelência operacional nas unidades de negócio envolvidas. Se os indicadores apresentam falhas, a utilização dos sistemas de suporte de decisão de governança ficará prejudicada. O que não pode ser mensurado adequadamente não pode ser melhorado com eficiência.

Os KPI's são fontes de informação para análise abrangente em uma companhia e tem uma função essencial na tomada de decisões e na análise do desempenho de determinados negócios e ou operações, contudo os KPI's não podem ser criados de forma isolada. Para Padoveze (2010), os KPI's devem gerar ações de melhoria conjunta. Objetivos antagônicos poderão enfraquecer os KPI's e colocar em risco a realização de importantes objetivos estratégicos da empresa.

Quando os KPI's são definidos, a tarefa seguinte é medi-los com precisão nessas unidades de negócio. É importante a criação de um repositório central de dados para todos os grupos do negócio. Por exemplo, ao medir o desenvolvimento de um produto, poderá ter que incluir dados das vendas e do marketing, da engenharia, da fábrica, e até mesmo de fornecedores e clientes.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo apresenta-se o delineamento da pesquisa, o constructo e a forma de coleta e análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem qualitativa, e foi realizada por meio de pesquisa documental. A pesquisa descritiva, segundo Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 61), "procura descobrir com a maior precisão possível, a frequência com que o fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características".

A abordagem qualitativa do problema da pesquisa, segundo Granger (1982, p. 10), "descreve, compreende e explica, trabalhando exatamente nesta ordem".

Quanto a pesquisa bibliográfica, essa "procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documento". (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 60). Esses autores ainda interligam a pesquisa bibliográfica com a pesquisa descritiva, que tem por finalidade não manipular os fatos ou fenômenos correlacionados, observados, registrados e analisados.

3.2 CONTRUCTO DA PESQUISA

No Quadro 1 apresenta-se o constructo que norteia os elementos de análise para o desenvolvimento da presente pesquisa.

Quadro 1 - Constructo da pesquisa

Categoria de análise	Descrição	Autores
Perspectiva financeira	Os objetivos e medidas financeiras precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do <i>scorecard</i>	Kaplan e Norton (1997)
Perspectiva dos clientes	Nesta perspectiva as empresas identificam os segmentos dos clientes e mercados nos quais têm intenção de competir e quais serão as medidas de desempenho que deverão ser adotadas	Kaplan e Norton (1997)
Perspectiva dos processos internos	São avaliados os processos críticos da organização, buscando a excelência, com o fim de atender aos objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes.	Kaplan e Norton (1997)
Perspectiva do aprendizado e crescimento	A perspectiva do aprendizado e crescimento oferece o suporte necessário para a realização dos objetivos das outras três perspectivas.	Kaplan e Norton (1997)
KPI's	os KPI's devem gerar ações de melhoria conjunta. Objetivos antagônicos poderão enfraquecer os KPI's e colocar em risco a realização de importantes objetivos estratégicos da empresa.	Padoveze (2010)

Fonte: Elaboração própria.

3.3 COLETA DOS DADOS

Para a coleta dos dados, nesta pesquisa consideraram-se diferentes fontes bibliográficas: livros, artigos científicos, *sites*, materiais técnicos, entre outros.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A partir dos dados coletados, para fins de análise procedeu-se à leitura minuciosa dos materiais coletados. Em seguida, realizou-se a estruturação da pesquisa através do método qualitativo, que é utilizado para entender e esclarecer as questões de pesquisa. Neste estudo, utilizaram-se métodos de coleta de dados sem medição numérica.

4 O *BALANCED SCORECARD* NO PLANEJAMENTO E CONTROLE

Neste capítulo aborda-se sobre elementos do BSC que têm o intuito de contribuir enquanto instrumento da controladoria para o planejamento e controle empresarial, conforme previsto nos materiais coletados na pesquisa bibliográfica.

4.1 ORIGEM DO *BALANCED SCORECARD*

Kaplan e Norton (1997) relatam que em 1990 ocorreu o início dos estudos do BSC, quando o Instituto Nolan Norton, a unidade de pesquisa da KPMG, patrocinou o estudo durante o período de um ano entre diversas empresas, intitulado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”. Este estudo foi motivado pela necessidade dos estudiosos perceberem que apenas depender de medidas de desempenho consolidadas, baseadas em dados financeiros, estava impedindo a estratégia das empresas no que concerne ao valor econômico para o futuro. Este estudo teve como líder David Norton, o executivo principal da Nolan Norton, com o suporte do consultor acadêmico Robert Kaplan.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), neste período (1990) foram analisados estudos de caso sobre sistemas de mensuração de desempenho inovadores. Além disso, várias empresas, de diversos segmentos, participaram das reuniões a cada dois meses, com o objetivo de desenvolver um novo modelo de medição de desempenho. Diversas ideias foram expostas durante a primeira fase do estudo, dentre elas: valor para o acionista, medidas de produtividade e qualidade, e novos planos de compensação. É importante ressaltar que os participantes se voltaram para o *scorecard* multidimensional como ferramenta ideal.

Todas as discussões ocorridas durante os encontros levaram à ampliação do *scorecard*, resultando no que é conhecido atualmente como *Balanced Scorecard*, com quatro perspectivas distintas: financeira, clientes, interna e de inovação e aprendizado (KAPLAN; NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (1997) informam que após a criação do BSC, muitos executivos solicitaram a ajuda de Kaplan e Norton para implantação, de modo que esses esforços levaram os autores à próxima etapa. Um dos trabalhos realizados na empresa FMC Corporation, com dois executivos (Norman Chambers e Larry Brady)

desta empresa, ampliaram a abrangência/alcance da aplicação do *scorecard*, ambos tinham a intenção de utilizá-lo não somente para curto prazo na redução de custos e na concorrência de preços baixos, mas gerar oportunidades de crescimento, com o intuito de poder oferecer aos clientes produtos e serviços com alto valor agregado. Este trabalho possibilitou e reforçou a importância da vinculação do BSC à estratégia organizacional, alinhando as medidas às estratégias.

Em 1993, Norton como executivo principal da Renaissance Solutions, Inc., empresa voltada para consultoria estratégica baseada no BSC uniu forças com a *Gemini Consulting*, resultando na abertura de oportunidades de integração do *scorecard* a grandes programas de transformação, refinando as características estratégicas do *scorecard*, evidenciando como até mesmo 20 a 25 medidas associadas às quatro perspectivas poderiam melhorar a implementação de uma estratégia sólida, de modo que as medidas diversificadas tinham uma relação ligada com a estratégia e estavam correlacionadas com a causa e efeito. Assim, esta junção resultou na descrição da trajetória estratégica, deixando claro como investimento em reciclagem de funcionários, tecnologia da informação e produtos e serviços inovadores melhorariam, a longo prazo, com visão de futuro, o desempenho financeiro da organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

Por fim, Kaplan e Norton (1997) relatam que, com as experiências, muitos estudos, avaliações e reuniões, foi possível evidenciar e criar um *Balanced Scorecard* que deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema gerencial essencial. De modo que, os executivos arrojados dispostos a evoluir em seus segmentos e negócios, passaram a utilizar o *Balanced Scorecard*, não apenas para esclarecer e comunicar a estratégia, mas também para gerenciá-la (KAPLAN; NORTON, 1997).

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta completa que reflete a visão e a estratégia da empresa em conjunto com medidas de desempenho, criando uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, de modo que se aproveita dos indicadores para informar aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro (KAPLAN; NORTON, 1997). Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 5), “as empresas que competem entre si, precisam dominar a arte de prever as necessidades futuras dos clientes”.

O nome *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e

longo prazos; entre medidas financeiras e não-financeiras; entre indicadores de tendência e ocorrências; entre perspectiva interna e externa do desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997). Deste modo, foram criadas quatro perspectivas, que servem como base para o desenvolvimento do BSC.

4.2 PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*

O *Balanced scorecard* é organizado em um modelo com quatro perspectivas, podendo se resumir em indicadores de *performance*: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997). Ainda segundo os autores, as quatro perspectivas podem ser descritas da seguinte forma:

Perspectiva Financeira - Indica as estratégias da empresa com foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do BSC, de modo que qualquer medida deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito refletindo na melhoria dos resultados financeiros. Porém, vale ressaltar que os objetivos financeiros podem se diferenciar em cada fase do ciclo de vida de uma empresa. Em resumo, esta perspectiva normalmente está relacionada à lucratividade.

Perspectiva do Cliente - Permite que os gestores identifiquem os segmentos dos clientes e mercados. Nesta perspectiva, a estratégia deve estar voltada à satisfação do cliente, retenção dos clientes, aquisição de novos clientes e lucratividade dos clientes.

Perspectiva dos processos internos - neste ponto são identificados os processos críticos e com problemas que precisam de melhorias, buscando a excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e dos clientes.

Perspectiva do aprendizado e crescimento - tem como principal função identificar a estrutura que a empresa deve ter e/ou construir para fomentar o crescimento e melhoria a longo prazo. Esta perspectiva demanda constante investimento em pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

Na Figura 3 apresenta-se a configuração do *Balanced Scorecard*, que fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais.



Figura 3 – Configuração do *Balanced Scorecard*

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

Observa-se na Figura 3, que as quatro perspectivas do BSC são a sustentação e base para o desenvolvimento estratégico da organização. Neste contexto, a controladoria tem como suporte para as decisões da empresa estas quatro perspectivas, que podem ser ampliadas de acordo com a necessidade, cenário e negócio da companhia.

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997), as quatro perspectivas do BSC têm se revelado adequadas em diversas empresas dos mais variados setores, sendo que todas utilizam as quatro perspectivas, ou são agregadas até mesmo outras.

4.2.1 Perspectiva Financeira

O *Balanced Scorecard* pode ser destacado como incentivo para que as atividades da empresa e ou unidades de negócios voltem suas metas estratégicas aos objetivos financeiros. As outras perspectivas do BSC devem também estar voltadas ao foco dos resultados financeiros da organização. Assim entende-se que esta perspectiva deve definir o desempenho financeiro e ao mesmo tempo servir como meta para as demais perspectivas.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 50), “os objetivos e medidas financeiras precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*”. Neste contexto os autores afirmam que:

Os objetivos financeiros apresentam a meta de longo prazo da empresa: gerar retornos superiores a partir do capital investido na unidade de negócio. O uso do *Balanced Scorecard* não conflita com esta meta vital. Na realidade o *Balanced Scorecard* permite tornar os objetivos financeiros explícitos, e ajustar os objetivos financeiros às unidades de negócios nas diferentes fases de seus ciclos de vida e crescimento” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 64).

A perspectiva financeira está diretamente atrelada aos objetivos da empresa, de modo que seus resultados representam a real situação da organização e sua eficácia. O enfoque financeiro, segundo Padoveze (2010, p. 92), “que conclui os vetores operacionais e estratégicos, está relacionado com o objetivo da empresa e a visão do lucro como medida de eficácia empresarial. Portanto, relaciona-se ao elemento mais importante de um sistema que é o seu objetivo”.

Na visão de Figueiredo e Caggiano (2006), as metas financeiras no BSC tem como objetivo principal demonstrar os resultados obtidos pela organização quanto a aplicação de seus recursos financeiros. De acordo como os resultados são avaliados, pode-se manter ou alterar as metas propostas. Assim, o êxito financeiro se refletirá na imagem da empresa perante os acionistas e o mercado.

Nos objetivos financeiros, é importante ressaltar que há fases do ciclo da vida de uma empresa que poderão definir quais estratégias deverão ser direcionadas, estes ciclos podem ser divididos em três: crescimento, sustentação e colheita.

Segundo Kaplan e Norton (1997), as empresas no estágio do crescimento podem ser caracterizadas como empresas que estão no estágio de crescimento e desenvolvimento, que possuem produtos e serviços com alto potencial de evolução. Nesta etapa, os objetivos financeiros serão os percentuais de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinados mercados, regiões e clientes.

Outro ciclo importante apontado, é o ciclo de sustentação, pois grande parte das empresas estão na fase de sustentação, de modo que seus objetivos financeiros estão voltados à lucratividade, com o intuito de avaliar, por exemplo, o retorno sobre os investimentos da empresa. “As medidas utilizadas para estas unidades de negócios associam a receita contábil gerada com o nível de capital investido na

unidade; retorno sobre o investimento, retorno sobre o capital empregado e valor econômico agregado são as medidas usadas para avaliar o desempenho dessas unidades” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 51).

O ciclo de colheita é o momento em que as organizações já detêm certa maturidade em seus negócios e colhem frutos dos investimentos realizados nas duas fases anteriores. Na visão de Kaplan e Norton (1997), na fase de maturidade, as empresas procuram manter o suficiente para dar continuidade às suas atividades, maximizando o fluxo de caixa em benefício da empresa.

Estas três etapas citadas acima detêm o suporte de três temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial, conforme relatam Kaplan e Norton (1997): crescimento e mix de receita, redução de custos/melhoria de produtividade, utilização dos ativos/ estratégia de vencimento.

4.2.1.1 *Mix* de receita e crescimento

No crescimento e *mix* de receita, as unidades de negócios que estão tanto na fase de crescimento quanto na colheita, detêm seu aumento de receita através do seu aumento de vendas e participação de mercado para regiões, clientes e mercados pré-estabelecidos.

A medida mais comum de aumento de receita, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 54), “tanto para as unidades de negócios na fase de crescimento quanto para aquelas que se encontram na fase da colheita, são os percentuais de aumento de vendas e participação de mercado para regiões, mercados e clientes selecionados”.

Conforme Kaplan e Norton (1997), as receitas geradas por novos produtos, novas aplicações (de terceiros), novos clientes e mercados, novas relações, novo mix de produtos e serviços, nova estratégia de preços, são metas estabelecidas que podem integrar os objetivos da empresa através do BSC para aumento da receita.

4.2.1.2 Melhoria de produtividade/ redução de custo

O aumento da produtividade da receita, redução de custos unitários, melhoria do mix de canais e redução de despesas operacionais são objetivos que visam a

melhoria do desempenho de custos e de produtividade e impactam diretamente nos resultados financeiros da organização.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que o aumento de produtividade da receita, deve estar diretamente ligado ao funcionário, como estratégia para motivar a transição para produtos e serviços que ofereçam maior valor agregado e simultaneamente desenvolver a qualificação dos recursos físicos e humanos.

No que concerne à redução dos custos unitários, segundo Kaplan e Norton (1997), estes estão voltados à diminuição do custo unitário da execução do trabalho e/ou da produção, sendo este sistema de metas adaptado aos mais diferentes segmentos de empresas e centros de negócios de acordo com a sua necessidade.

A melhoria do mix de canais, na visão de Kaplan e Norton (1997), pode ser direcionada aos canais de relacionamento com os clientes, visando sempre um atendimento e relacionamento de qualidade com produtividade, porém sempre inovando e criando alternativas de redução de custos, como por exemplo, alguns atendimentos outrora manuais, substituídos por atendimentos eletrônicos.

No que concerne à redução de despesas operacionais, Kaplan e Norton (1997, p. 60) alegam que :

O ideal é que as empresas tentem medir os resultados obtidos com seus recursos indiretos e de apoio, porém não se limitando a reduzir os custos e as ofertas de recursos, mas aumentando sua eficácia – mais clientes, mais vendas, mais transações processadas, mais novos produtos e melhores processos – bem como a eficiência do trabalho realizado por esses recursos – que resultado e que benefícios esses recursos produzem para um determinado nível de insumos fornecidos.

Fica evidente que esta redução não tem a intenção de diminuir os recursos ou até mesmo eliminar aos poucos os recursos para diminuição de produção e queda na qualidade. Esta redução volta-se para despesas desnecessárias e que não impactam no resultado produtivo da organização.

A redução de despesas operacionais está correlacionada à produtividade, de modo que a empresa deve comparar os recursos de apoio e os resultados produzidos, criando medidas de qualidade e quantidade produzidas. Destaca-se também a avaliação da taxa de produção em relação aos insumos consumidos (KAPLAN; NORTON, 1997).

4.2.1.3 Estratégia de investimentos/ Utilização dos ativos

A utilização dos ativos e estratégia de investimentos podem ser delimitados sobre tudo aquilo que a empresa recebe no que concerne ao que ela investiu ou empregou. Neste sentido, há algumas estratégias que podem ser adotadas para isso, como o ciclo do caixa, melhoria da utilização dos ativos. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 61):

Objetivos como retorno sobre o capital empregado, retorno sobre o investimento e valor econômico agregado oferecem medidas globais de resultado do sucesso das estratégias financeiras destinadas a aumentar receita, reduzir custos e aumentar a utilização do ativo. As empresas deveriam ainda identificar os vetores específicos que utilizarão para aumentar a intensidade dos ativos.

O gerenciamento do capital de giro está diretamente ligado ao ciclo de caixa (tempo/período de conversão dos pagamento efetuados aos fornecedores em recebimento dos clientes), o qual representa o tempo necessário para que a empresa converta os pagamentos efetuados aos fornecedores de insumos em recebimento dos seus clientes. Assim, a empresa deve buscar metas para melhoria da eficiência do capital de giro.

Na visão de Kaplan e Norton (1997), o contas a receber, o estoque e o contas a pagar, são atores determinantes para o efetivo capital de giro. Neste sentido, o período de tempo decorrido desde que as compras são realizadas até o momento que elas sejam vendidas demonstra o período em que o capital está imobilizado em estoques. Apesar das dificuldades, é importante as empresas determinar objetivos de haver ciclos de caixa igual a zero ou negativos, pagando aos fornecedores depois de receber dos clientes.

Com relação à melhoria da utilização dos ativos, pode-se se estabelecer metas de investimentos de capital, com o intuito de melhorar a produtividade ou acelerar os processos. Os investimentos, neste caso, estão relacionados ao capital físico e intelectual. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 62):

As medidas de utilização dos ativos poderiam focar a eficiência dos procedimentos para investimentos de capital, tanto para melhorar a produtividade decorrente dos projetos de investimento de capital quanto para acelerar o processo, de modo que os retornos financeiros gerados por esses investimentos sejam realizados mais cedo; na prática, uma redução do ciclo de caixa para os investimentos em capital físico e intelectual.

Portanto, os temas financeiros apresentados, ou outros, devem nortear a estratégia empresarial, na perspectiva financeira. No entanto, esta precisa ser balizada pelas demais perspectivas do BSC.

4.2.2 Perspectiva do Cliente

No BSC, na perspectiva dos clientes, a estratégia e visão geral interna e externa da organização tornam-se fatores preponderantes, uma vez que é necessário a empresa entender e conhecer o mercado, os clientes e seus segmentos e necessidades, além de conhecer a real imagem que a organização transmite. Para Figueiredo e Caggiano (2006), no BSC é necessário inicialmente identificar clientes e mercado, suas necessidades e seus anseios, buscando formas e/ou meios de alcançá-los, além disso, é preciso conhecer a imagem da empresa perante os clientes, para identificar quais medidas de melhorias podem ser tomadas.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que nesta perspectiva as empresas identificam os segmentos dos clientes e mercados nos quais têm intenção de competir e quais serão as medidas de desempenho que deverão ser adotadas. Na perspectiva dos clientes, as empresas determinam seus objetivos e estruturam suas metas de resultados no BSC voltados aos clientes. Segundo Kaplan e Norton (1997, p.67), “a perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercado”.

Neste contexto, as empresas precisam estudar e avaliar o mercado que as cercam, bem como os potenciais de cada cliente, após isso, designar os segmentos que pretendem atuar. Na visão de Kaplan e Norton (1997), a identificação das propostas de valor dirigidas aos segmentos de mercado e potenciais de clientes já delimitados é o segredo para a definição de objetivos e medidas. Esta perspectiva retrata a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos, que podem ser disseminados em toda a organização.

Na segmentação de mercado, é importante a empresa se estruturar para procurar entender os mais diversos segmentos de mercado e as preferências dos clientes, uma vez que, os clientes não são iguais e possuem necessidades e

desejos diferentes. Neste sentido, a empresa deve utilizar o BSC como ferramenta estratégica para identificar estes segmentos e delimitar as metas e objetivos da empresa no que concerne a cada cliente. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 68):

Em geral, os clientes atuais e potenciais não são homogêneos. Têm preferências diversas e valorizam os atributos dos produtos ou serviços de formas diferentes. O processo de formulação estratégica, utilizando a pesquisa de mercado em profundidade, pode revelar os diferentes segmentos de mercado ou clientes e suas preferências, juntamente com dimensões de preço, qualidade, funcionalidade, imagem, reputação, relacionamento e serviço. A estratégia da empresa pode, então, ser definida conforme os segmentos de clientes e mercado que pretende atacar. O *Balanced Scorecard* como descrição da estratégia da empresa, deve identificar os objetivos relacionados aos clientes em cada um desses segmentos.

Após identificar os objetivos de cada cliente e a segmentação do mercado, a empresa necessita planejar os indicadores específicos inerentes a este assunto. Neste aspecto, Kaplan e Norton (1997) afirmam que as empresas geralmente aplicam duas medidas de indicadores: o grupo de medidas essenciais dos clientes (participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação de clientes e lucratividade de clientes) e o grupo dos vetores de desempenho (o que a empresa deve oferecer aos seus clientes para alcançar altos níveis de satisfação, retenção, captação e, conseqüentemente, participação de mercado).

Embora as propostas de valor sejam diversificadas, conforme cada setor de atividade e os diferentes segmentos de mercado, têm como principal característica os atributos que os fornecedores podem oferecer, sejam eles produtos ou serviços, com o fim de gerar a fidelização e satisfação dos segmentos-alvo. De acordo com Kaplan e Norton (1997), por mais que exista a variação das propostas de valor com o setor de atividade e os segmentos de mercado, é possível identificar os atributos que os fornecedores devem oferecer e elaborar como *scorecards*: atributos dos produtos e serviços, relacionamento com os clientes e imagem e reputação.

4.2.2.1 Atributos dos produtos e serviços

Os atributos dos produtos e serviços estão relacionados às suas funcionalidades, preços e qualidade. Assim, estes atributos podem estar ligados à característica, necessidade e preferência de cada cliente, como por exemplo, o tipo

de fornecedor, como estes produtos/serviços são fornecidos, o preço, o benefício, eficiência e durabilidade do que está sendo fornecido, entre outros. Kaplan e Norton (1997) destacam que os atributos dos produtos e serviços devem ser estrategicamente direcionados às características e necessidades de cada cliente, por exemplo, existem clientes que possuem preferência por fornecedores confiáveis e com preço baixo, outros preferem um fornecedor diferenciado, com capacidade de oferecer produtos e serviços exclusivos, outros clientes podem ter necessidade de produtos e serviços básicos, entregues de forma confiável e no prazo determinado.

4.2.2.2 Relacionamento com os clientes

O relacionamento com os clientes está voltado à entrega do produto/serviço, no que tange ao tempo de resposta e entrega e conforto do cliente na relação de compra. Como exemplo disso, para se criar e manter expectativas em relação ao modo de como são tratados os clientes, é possível definir alguns elementos-chave para um excelente relacionamento.

Estes serão definidos de acordo com a atividade da empresa e a forma de abordagem junto ao cliente, podendo aqui ser citados dois exemplos: pessoal qualificado (diferenciação através de funcionários com potenciais e capacitados em identificar as necessidades dos clientes e agindo proativamente) e capacidade de resposta (servir aos clientes com presteza e dar sempre prioridade às suas necessidades) (KAPLAN; NORTON, 1997).

4.2.2.3 Imagem e reputação

É imprescindível que a empresa se preocupe com a sua imagem e reputação perante o mercado e, principalmente, perante seus clientes. De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 80), “a dimensão de imagem e reputação reflete os fatores intangíveis que atraem um cliente para a empresa”.

4.2.2.4 Tempo, qualidade e preço.

Kaplan e Norton (1997, p. 90-91) advertem que “o tempo tornou-se uma

importante arma competitiva. A capacidade de atender com rapidez e confiabilidade às solicitações dos clientes é quase sempre fundamental para a conquista e retenção de valiosos negócios junto aos clientes”. Neste sentido, o fator tempo é observado como uma das principais premissas estratégicas para àqueles clientes que precisam ser atendidos no tempo certo.

Outro importante fator estratégico que merece destaque é a qualidade, esta deve estar presente em todas as organizações que buscam manter e crescer com competitividade. Kaplan e Norton (1997) afirmam que a qualidade deve estar inserida e estrategicamente delimitada no BSC segundo a ótica dos clientes, como por exemplo, a qualidade de bens manufaturados poderia ser medida pela incidência de defeitos, ou em outros casos, poderia ser medida pelas devoluções realizadas pelos clientes, uso de garantias e solicitações de atendimento.

Mesmo diante das exigências de tempo, na capacidade de resposta e na qualidade, os clientes levam em consideração o quesito preço. Kaplan e Norton (1997, p. 94) citam que, “pode estar certo que, se uma unidade de negócios estiver seguindo uma estratégia diferenciada ou de baixo custo, os clientes sempre estarão preocupados com o preço que pagam pelo produto ou serviço”.

4.2.3 Perspectiva dos processos internos

Nesta perspectiva a atenção é voltada para os processos internos, evidenciando os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas, de modo que a maioria das empresas focaliza esta perspectiva na melhoria dos processos. De acordo com Kaplan e Norton (1997), na perspectiva dos processos internos são avaliados os processos críticos da organização, buscando a excelência, com o fim de atender aos objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes. Geralmente os sistemas de mensuração de desempenho das empresas buscam a melhoria dos processos operacionais.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 97):

Para o *Balanced Scorecard*, recomendamos que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação – identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades - prossiga com os processos de operações – entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes – e termine com o

serviço pós-venda – oferta de serviços pós-venda que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa.

Neste aspecto as perspectivas dos processos internos estão voltadas para o atendimento das expectativas dos acionistas e clientes. Kaplan e Norton (1997) alegam que os objetivos e medidas para as perspectivas dos processos internos estão correlacionados a estratégias focadas para alcançar e atender as necessidades e expectativas dos clientes-alvo e dos acionistas.

De acordo com cada empresa é determinado um conjunto específico de processos com o intuito de criar valor para os clientes e, conseqüentemente, gerar resultados financeiros. Porém, um modelo desta cadeia de valor pode servir como suporte para aprimorar a construção dos processos internos de qualquer empresa. Kaplan e Norton (1997) citam esse modelo de cadeia de valor genérica com três processos principais: inovação, operações e serviço pós-venda.

4.2.3.1 Inovação

O processo de inovação, atualmente, torna-se um processo imprescindível para as empresas que pretendem estrategicamente se manter no mercado. Para tanto, a empresa precisa estar disposta a investir e motivar os envolvidos para que este processo seja realizado com efetividade e traga resultados. Kaplan e Norton (1997, p. 102) explicam que, “no processo de inovação, a unidade de negócios pesquisa as necessidades emergentes ou latentes dos clientes e depois cria os produtos ou serviços que atenderão a essas necessidades”.

Na sequência da criação de valor e crescimento, as empresas planejam e passam a desenvolver novos produtos e serviços que refletem-se na conquista de novos mercados e clientes. Kaplan e Norton (1997) aduzem que as empresas projetam e desenvolvem novos produtos e serviços, que resultam em novos mercados/clientes e a satisfação das necessidades dos recém-identificados clientes.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), no processo de inovação existem duas etapas: na primeira etapa os gestores realizam pesquisa de mercado para levantar informações, como tamanho do mercado, natureza das preferências dos clientes e pontos de preço para cada produto ou serviço. Na segunda etapa, os processos internos passam a ser adequados ao que foi pesquisado no que tange às

necessidades específicas do cliente e torna-se um processo vital e que deve ser realizado com qualidade, ou seja, a pesquisa passa a se tornar ação.

Kaplan e Norton (1997) afirmam ainda que, neste processo de inovação, é importante aplicar estrategicamente medidas para a pesquisa básica e aplicada, bem como medidas para o desenvolvimento de produtos.

4.2.3.2 Operações

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 102), “nos processos de operações, que é o segundo estágio da cadeia de valor interna, os produtos e serviços são criados e oferecidos aos clientes. Esse tem sido historicamente o foco dos sistemas de medição de desempenho da maioria das empresas”.

O processo de operações tem seu início no recebimento do pedido do cliente e encerra com a entrega do produto ou serviço, neste processo é ressaltado a entrega eficiente e pontual aos clientes atuais. Neste contexto, as operações possuem a tendência de repetição, permitindo que técnicas sejam aplicadas para controlar e melhorar o recebimento e o processamento dos pedidos do cliente e os processos de suprimentos, produção e entrega (KAPLAN; NORTON, 1997).

4.2.3.3 Pós-venda

Como fase final da cadeia de valor interna, tem-se o serviço de pós-venda ou entrega de um produto ou serviço. Esta etapa deve também fazer parte da preocupação da organização, bem como fazer parte de suas estratégias. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 111), “o serviço de pós-venda inclui garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções, e processamento de pagamentos, como a administração de cartões de crédito”.

4.2.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

Esta última perspectiva do *Balanced Scorecard* está voltada para o aprendizado e crescimentos organizacional. Segundo Kaplan e Norton (1997), os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos

internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional, porém a perspectiva do aprendizado e crescimento oferecem o suporte necessário para a realização dos objetivos das outras três perspectivas.

Vale destacar que esta perspectiva traz resultados a longo prazo e não pode ser implantada com o intuito de retornos instantâneos. Investimentos na infraestrutura - pessoal, sistemas e procedimentos -, devem ser realizados para se obter resultados ambiciosos de evolução financeira a longo prazo. "O *Balanced Scorecard* enfatiza a importância de investir no futuro, e não apenas em áreas tradicionais de investimento, como novos equipamentos e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos" (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 132).

Investir na capacidade dos funcionários é uma das categorias principais da perspectiva de aprendizado e crescimento, de modo que a substituição do trabalho braçal pelas idéias que surgem dos funcionários envolvidos com os processos, são fatores essenciais para a melhoria de processos. A mudança de postura requerida dos funcionários, conforme Kaplan e Norton (1997, p. 133), "exige grande reciclagem dos funcionários, para que suas mentes e capacidades criativas sejam mobilizadas no sentido dos objetivos organizacionais".

Kaplan e Norton (1997) explicam que se a empresa tem a intenção de crescer além dos níveis atuais de desempenho financeiro e para os clientes, não basta seguir procedimentos determinados e padronizados, é necessário dar oportunidade para as ideias dos envolvidos, pois estas permitem melhorar os processos e desempenho para os clientes. Neste sentido, fica evidente que cada vez mais as ideias emanam dos funcionários da linha de frente, os quais estão mais próximos dos processos internos e dos clientes da empresa.

Esta perspectiva pode ser mensurada através de alguns grupos de medidas essenciais. Segundo Kaplan e Norton (1997), estas três medidas são essenciais: satisfação dos funcionários (ânimo dos funcionários e satisfação com o emprego), retenção de funcionários (reter o funcionário na empresa a longo prazo) e produtividade dos funcionários (produção x número de funcionários).

Outro ponto importante de investimento desta perspectiva é a capacidade dos sistemas de informação, para que o funcionário desenvolva seu trabalho e suas funções. Segundo Kaplan e Norton (1997), para que os funcionários tenham um desempenho eficaz no atual ambiente competitivo, estes necessitam de excelentes

informações, como por exemplo, sobre clientes, os processos internos e as consequências financeiras de suas decisões. Os funcionários de linha de frente precisam de informações no que diz respeito ao relacionamento da empresa com o cliente; já os funcionários da área de operações da empresa precisam de um *feedback* rápido, oportuno e preciso sobre o produto que acabou de ser entregue ou serviço, para uma possível melhoria.

Não menos importante, é a empresa se voltar também para a motivação, *empowerment* e alinhamento. Kaplan e Norton (1997, p. 142) afirmam que:

Mesmo funcionários habilitados, que dispõem de excelente acesso às informações, não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiver liberdade para decidir ou agir. Por isso, o terceiro vetor dos objetivos de aprendizado e crescimento focaliza o clima organizacional para motivação e iniciativa dos funcionários.

Para Kaplan e Norton (1997), o objetivo de qualquer sistema de mensuração de desempenho e resultados deve ser envolver e motivar todos os executivos e funcionários, para que seja implementado com sucesso a estratégia da sua unidade de negócio. Assim, o *Balanced Scorecard* quando implementado de maneira correta, torna-se bem-sucedido quando transmite a estratégia através de um conjunto integrado de medidas financeiras e não- financeiras.

4.3 EMPRESAS QUE ADOTARAM O BSC E SEUS RESULTADOS

Em seus estudos, Kaplan e Norton (1997) avaliaram várias empresas que implementaram esta ferramenta e seus respectivos resultados. Dentre elas, citam alguns exemplos e os resultados decorrentes, conforme descrito a seguir.

Na National Insurance, uma empresa atuante na divisão de seguros patrimoniais e de acidentes dos Estados Unidos, seus resultados operacionais eram desanimadores, com prejuízos altíssimos, ao ponto de pensar em encerrar suas atividades. Como última tentativa iniciou a implementação do BSC, com o objetivo de trazer uma nova estratégia, em suma, o projeto se expandiu e iniciou-se um novo gerenciamento estratégico, que transformou a National numa seguradora rentável.

Na Kenyon Stores, importante varejista americana de vestuário, com

milhares de pontos de vendas, as cadeias individuais operavam de forma independente, com pouca integração e coordenação centralizada. Com a entrada de um novo executivo, que conhecia os fundamentos do *Balanced Scorecard*, implementou o BSC com o fim de criar uma central para mensurar os resultados e avaliar o andamento. Por conseguinte, estas empresas passaram a ter metas ambiciosas de alavancar seus negócios e dobrar suas vendas.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÕES

Este trabalho objetivou caracterizar o *Balanced Scorecard* como instrumento da Controladoria no planejamento e controle empresarial. Para tal realizou-se pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, por meio de uma pesquisa bibliográfica. O BSC traz consigo uma visão nova de planejamento e controle, fundamentado em quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos, de aprendizado e crescimento.

Considerando a complexidade e responsabilidade do setor de controladoria nas organizações, as exigências internas e externas, além da crescente necessidade de um efetivo controle de todas as operações da empresa, o *Balanced Scorecard* surge para a controladoria como um instrumento estratégico e um fator determinante na dinamização do planejamento e monitoramento de resultados, aprimorando controles e processos decisórios.

O BSC amplia o foco para a gestão baseada em relatórios puramente financeiros. É considerado imprescindível no processo de análise de cenários e tomada de decisões por grandes companhias. Entretanto, o BSC ainda não é totalmente dominado e muito menos aplicado por grande parte das empresas, seja em âmbito internacional ou nacional, muitas vezes por falta de *know how* sobre o assunto e conhecimentos necessários sobre sua respectiva implantação.

Com a visão sistemática das perspectivas financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, o BSC traz consigo uma gama de informações correlacionadas e que assumem importância para se medir o andamento da companhia. Assim, é um interessante instrumento para auxiliar os *controllers* na verificação do alcance dos objetivos e metas organizacionais, ou se é necessário algum ajuste na estratégia, sendo direcionada pelo próprio BSC.

Apesar do BSC não trazer conceitos novos, nunca tratados antes na controladoria das empresas, implica repensar temas antigos, desperta a atenção para pontos que estavam sendo esquecidos e deixados de lado por falta de compreensão e ou até mesmo aceitação dos *controllers*. A recriação do modo de pensar sobre o comportamento da empresa com uma visão mais ampla e

sofisticada, trazendo um conjunto de informações relevantes ao processo decisório, fez com que o BSC tenha ganhado tal importância na área de controladoria.

A gestão eficiente do BSC atua ainda na integração de elos, evidenciando o engajamento entre as necessidades dos clientes, a empresa e seus envolvidos nos processos e a própria controladoria, criando uma forma de conexão mais alinhada. Além disso, possibilita a visão de curto e longo prazo, otimiza as operações e torna-se uma eficiente ferramenta estratégica para a controladoria em sua gestão de sistemas de controle e no suporte ao processo de gestão empresarial.

A partir da pesquisa bibliográfica realizada, é possível concluir que através do BSC, a controladoria consegue monitorar os gargalos internos e antecipar possíveis problemas que venham a ocorrer na empresa, constituindo um planejamento ousado e criando métodos, visando antecipar eventuais dificuldades provenientes do processo. Em síntese, configura-se como um instrumento que mensura e que demonstra claramente estratégias de longo prazo e o futuro organizacional.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Diante das limitações deste estudo, recomenda-se para futuras pesquisas investigar de modo empírico, por meio de um estudo de caso, o potencial do *Balanced Scorecard* como instrumento da Controladoria no planejamento e controle empresarial. Além disso, recomenda-se a implantação do BSC em uma empresa privada de pequeno porte, conforme as perspectivas de Kaplan e Norton (1997), em consonância com as suas necessidades administrativas.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Claudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: CATELLI, Armando (coord). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CERTO, Samuel. C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHENHALL, Robert H.; LANGFIELD-SMITH, Kim. Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study. **Management Accounting Research**, n. 9, p. 1-19, 1998.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GRANGER, G. G. Modèles qualitatifs, modèles quantitatifs dans la connaissance scientifique. In: HOULE, G (org) **Sociologie et Sociétés**. Montréal: Les Presses de L'Université de Montréal, 1982. Vol. XIV, n. 1, pp. 07-15.
- HEMÉRITAS, Ademar Batista. **Organização e normas**. São Paulo: Atlas, 1985.
- INTERNATIONAL INSTITUTE OF BUSINESS ANALYSIS (IIBA). **Corpo de conhecimento de análise de negócios**. São Paulo, 2011.
- KAPLAN, Robert. S.; NORTON, David. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- KANITZ, Setephen Charles. **Controladoria: teoria e estudos de caso**. São Paulo: Pioneira, 1976.
- KOLIVER, Olívio. **A Contabilidade e a Controladoria, tema atual e de alta relevância para a profissão contábil**. Porto Alegre: CRCRS, 2005.
- LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- LUFT, Joan L. Long-Term change in management accounting: perspectives from historical research. **Journal of Management Accounting Research**, v. 9, p. 163-197, 1997.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

MACDONALD, Laura D.; RICHARDSON, Alan J. Alternative perspectives on the development of American Management Accounting: Relevance Lost induces a renaissance. **Journal of Accounting Literature**. Gainesville, v. 21, p. 120-156, 2002.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; ALVES, Osmar de C.; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração da empresa**. Florianópolis: Editora da UFSC, Fundação ESAG, 1993.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2010.

PINTO, Luiz Fernando da Silva. **O homem o arco e a flecha: em direção à teoria geral da estratégia**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

SOUZA, Bruno Carlos; BORINELLI, Márcio Luiz. **Controladoria**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

SOUTES, Dione Olesczuk; GUERREIRO, Reinaldo. Estágios evolutivos da contabilidade gerencial em empresas brasileiras. In: EnANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2007.