

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

**Desenvolvimento de um modelo de *Balanced Scorecard* para  
uma entidade fechada de previdência complementar**

**Rita Rosane Ketzer Schmitt**

**Porto Alegre**

**2004**

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

**Desenvolvimento de um modelo de *Balanced Scorecard* para  
uma entidade fechada de previdência complementar**

**Rita Rosane Ketzer Schmitt**

**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**

Ao meu esposo Marco Antônio, amigo de todos os momentos, e ao meu filho Eduardo, luz da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu esposo Marco Antônio 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.

À Senhora Beatriz Carlesso, presidente da Fundação CEEE de Seguridade Social, aos demais membros da Diretoria Executiva, bem como à equipe de gerentes que disponibilizaram as informações necessárias para a elaboração da presente dissertação.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....</b>	<b>12</b>
<b>CONTEXTUALIZAÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>1 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>20</b>
<b>1.1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>20</b>
<b>1.2 OBJETIVOS.....</b>	<b>20</b>
<b>1.1.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>21</b>
<b>1.1.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>21</b>
<b>1.3 MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>21</b>
<b>1.4 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO .....</b>	<b>22</b>
<b>1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....</b>	<b>23</b>
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1 ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DAS ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.1 Histórico.....</b>	<b>25</b>
2.1.1.1 Previdência Pública.....	25
2.1.1.2 Previdência Complementar .....	26
<b>2.1.2 Contexto Atual da Previdência Complementar.....</b>	<b>28</b>
<b>2.1.3 Abrangência da Previdência Complementar .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.4 Características do Sistema Previdenciário.....</b>	<b>29</b>
2.1.4.1 Formação do Custo Previdenciário .....	29
2.1.4.2 Elenco de Benefícios.....	31
2.1.4.3 Modelagem de Estruturação dos Planos de Previdência.....	31
2.1.4.3.1 Regime de Repartição Simples.....	31

2.1.4.3.2 Regime de Capitalização.....	32
2.1.4.3.3 Benefício Definido - BD .....	32
2.1.4.3.4 Contribuição Definida - CD.....	33
<b>2.2 SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL TRADICIONAL .....</b>	<b>34</b>
<b>2.2.1 Considerações Gerais .....</b>	<b>34</b>
<b>2.2.2 Evolução para a Contabilidade Gerencial.....</b>	<b>36</b>
<b>2.2.3 Críticas ao Controle Gerencial Tradicional.....</b>	<b>46</b>
<b>2.3 <i>BALANCED SCORECARD - BSC</i>.....</b>	<b>49</b>
<b>2.3.1 Considerações Gerais .....</b>	<b>49</b>
<b>2.3.2 Histórico.....</b>	<b>51</b>
<b>2.3.3 Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....</b>	<b>61</b>
2.3.3.1 Perspectiva Financeira.....	61
2.3.3.2 Perspectiva dos Clientes.....	69
2.3.3.3 Perspectiva dos Processos Internos da Empresa.....	73
2.3.3.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento .....	76
<b>2.4 DESCRIÇÃO DOS MÉTODOS DE ELABORAÇÃO DO <i>BALANCED</i></b>	
<b><i>SCORECARD</i> .....</b>	<b>79</b>
<b>2.4.1 Considerações Gerais .....</b>	<b>79</b>
<b>2.4.2 Processo de Construção do <i>Balanced Scorecard</i> .....</b>	<b>83</b>
2.4.2.1 Visão global do processo de <i>Balanced Scorecard</i> .....	83
2.4.2.2 Vetores de sucesso na implantação de um <i>Balanced Scorecard</i> .....	85
2.4.2.3 Etapas para construção do <i>Balanced Scorecard</i> .....	88
2.4.2.3.1 O processo de Kaplan e Norton .....	88
2.4.2.3.2 O processo de Olve et al.....	90
2.4.2.3.3 Síntese das metodologias propostas por Kaplan e Norton	
e Olve et al. ....	93
<b>3 PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO <i>BALANCED SCORECARD</i></b>	
<b>PARA UMA ENTIDADE FECHADA DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR .....</b>	<b>97</b>
<b>3.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS .....</b>	<b>97</b>
<b>3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>99</b>
<b>3.3 ESCOLHA DO MODELO E METODOLOGIA DE CONSTRUÇÃO DO</b>	
<b><i>BALANCED SCORECARD</i> .....</b>	<b>102</b>

<b>3.4 CONSTRUÇÃO DO PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DO <i>BALANCED</i></b>	
<b><i>SCORECARD</i> .....</b>	<b>105</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>119</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>122</b>

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características básicas da contabilidade financeira e gerencial .....	46
Quadro 2: Fase do ciclo de vida de uma empresa ou unidade de negócio.....	64
Quadro 3: Estratégia e indicadores para o crescimento e <i>mix</i> da receita....	66
Quadro 4: Estratégia e indicadores para a redução de custos e melhoria de produtividade.....	67
Quadro 5: Estratégia e indicadores para a utilização de ativos/estratégias de investimentos.....	68
Quadro 6: Medição dos temas financeiros estratégicos.....	69
Quadro 7: Medidas essenciais e os indicadores.....	72
Quadro 8: Proposta de valor: objetivos e os indicadores.....	73
Quadro 9: Exemplos de indicadores para a perspectiva de processos internos.....	76
Quadro 10: Exemplos de indicadores para a perspectiva de aprendizado e crescimento.....	79
Quadro 11: Atividades propostas por Kaplan e Norton (1997) para a construção do <i>Balanced Scorecard</i> .....	94
Quadro 12: Atividades propostas por Olve et al. (2001) para a construção do <i>Balanced Scorecard</i> .....	95
Quadro 13: Síntese de proposição de indicadores para a construção do <i>Balanced Scorecard</i> da Fundação CEEE – Perspectiva: Finanças.....	110

Quadro 14: Síntese de proposição de indicadores para a construção do <i>Balanced Scorecard</i> da Fundação CEEE – Perspectiva: Clientes.....	111
Quadro 15: Síntese de proposição de indicadores para a construção do <i>Balanced Scorecard</i> da Fundação CEEE – Perspectiva: Processos Internos.....	111
Quadro 16: Síntese de proposição de indicadores para a construção do <i>Balanced Scorecard</i> da Fundação CEEE – Perspectiva: Aprendizagem e Crescimento.....	112
Quadro 17: Sugestão de metas para os indicadores de cada perspectiva do <i>Balanced Scorecard</i> da Fundação CEEE.....	115

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O <i>Balanced Scorecard</i> como um sistema de gestão estratégica.....	55
Figura 2: Estrutura do <i>Balanced Scorecard</i> .....	56
Figura 3: O modelo de criação de valor: organizações do setor privado.....	58
Figura 4: O modelo de criação de valor: organizações do setor público e entidades sem fins lucrativos.....	60
Figura 5: O <i>Balanced Scorecard</i> é uma etapa de um processo contínuo, que descreve o que é e como se cria valor.....	61
Figura 6: Seqüência de elaboração nos modelos analisados.....	82
Figura 7: Processo de construção do <i>Balanced Scorecard</i> .....	84
Figura 8: Organograma da Fundação CEEE de Seguridade Social.....	102
Figura 9: Sugestão de <i>Balanced Scorecard</i> superior para Fundação CEEE.....	113

## RESUMO

Atualmente, o gerenciamento de uma empresa, oriundo basicamente da contabilidade gerencial, precisa ser reavaliado em relação ao ambiente desafiador que as empresas estão enfrentando, onde informações precisas e oportunas sobre o desempenho da empresa e da concorrência são de máxima importância para a sobrevivência da organização. Nesse contexto de mudanças, surgiu o *Balanced Scorecard*, sistema onde os indicadores financeiros são complementados com indicadores não-financeiros, vinculados aos objetivos estratégicos da empresa, estruturados em quatro perspectivas de avaliação: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Tal sistema de medição de desempenho procura suprir as carências que as empresas têm nas áreas de planejamento e gestão estratégica. Este estudo envolve uma revisão bibliográfica a respeito do papel da contabilidade nas empresas, incluindo críticas ao controle gerencial tradicional utilizado pelas organizações, bem como um estudo acerca do *Balanced Scorecard* e da estrutura e funcionamento das entidades fechadas de previdência complementar e, finalmente, uma proposta de elaboração do *Balanced Scorecard* adaptado para entidades fechadas de previdência complementar. As conclusões do trabalho indicam que o método além de monitorar os aspectos que conduzirão a empresa ao sucesso, auxilia a traduzir a estratégia da empresa, podendo ser aplicado às entidades fechadas de previdência complementar, desde que respeitadas as suas particularidades.

Palavras-chave: medidas de desempenho - *balanced scorecard* - entidades fechadas de previdência complementar.

## **ABSTRACT**

Now, the administration of a company, proceeding basically of the managerial accounting, he/she needs to be revalued in relation to the challenging atmosphere that the companies are facing, where necessary and opportune information on the acting of the company and of the competition they are of maxim importance for the survival of the organization. In that context of changes, Balanced Scorecard, system appeared where the indicators financiers are complemented with no-financial indicators, linked to the strategic objectives of the company, structured in four evaluation perspectives: financial, of the customer, of the internal processes and of the learning and growth. Such system of acting measurement tries to supply the lacks that the companies have in the planning areas and strategic administration. This study involves a bibliographical revision regarding the paper of the accounting in the companies, including critics to the traditional managerial control used by the organizations, as well as a study concerning Balanced Scorecard and of the structure and operation of the closed entities of complementary precaution and, finally, a proposal of elaboration of Balanced Scorecard adapted for closed entities of complementary precaution. The conclusions of the work indicate that the method besides monitoring the aspects that will lead the company to the success, aids to translate the strategy of the company, could be applied the closed entities of complementary precaution, since respected their particularities.

Key words: measurements of performance - balanced scorecard - closed entities of complementary precaution.

## INTRODUÇÃO

### CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A maior parte da estrutura de controles e de mensuração de desempenho empresarial, desenvolvida durante o final do século XIX e a primeira metade do século XX, teve como objetivo principal mensurar o desempenho econômico e financeiro das empresas industriais e comerciais, principal artífice do processo de crescimento vivido pela economia mundial daquela época. Tais controles e indicadores estão suportados fundamentalmente nas informações econômicas e financeiras geradas pela contabilidade financeira, de custos e gerencial.

A partir da década de oitenta, quando o setor financeiro assume papel relevante como impulsionador do crescimento da economia, na medida em que se transforma na grande fonte de financiamento da atividade empresarial, aproximando de forma eficiente e eficaz poupadores e tomadores de recursos, as informações geradas pela contabilidade financeira, de custos e gerencial passam a ser insuficientes e, em alguns casos, até inadequadas para suportar o processo de tomada de decisão dentro do ambiente empresarial.

As empresas do setor financeiro - *asset managers*, *trusties* e fundos de pensão - quando atuam como gestor de recursos de terceiros, passam a ter seu desempenho associado diretamente ao desempenho das empresas, setores e países onde investem os recursos que lhes foram confiados pelos clientes, investidores / poupadores, em última instância, seus financiadores.

Por outro lado, o grau de fidelidade dos clientes destas empresas está diretamente ligado ao nível de satisfação entre os resultados esperados e àqueles

efetivamente obtidos. A insatisfação, por sua vez, é respondida com a rápida migração dos recursos dos poupadores para empresas concorrentes no setor.

Assim, ao sistematizar o processo decisório para alocação dos recursos de seus clientes, as empresas financeiras conseguem minimizar os riscos envolvidos, fornecendo aos seus clientes a percepção de que os recursos confiados aos bancos de investimentos, corretoras, *assets*, *trusties* e fundos de pensão, estão sendo gerenciados com profissionalização e prudência.

Este tipo de empresa precisa extrapolar os limites da contabilidade financeira, gerencial e de custos para encontrar indicadores de medição de desempenho capazes monitorar o andamento dos negócios e promover as adequações necessárias com agilidade, alinhando estratégia, metas e objetivos de forma a medir o processo em si e não apenas os resultados.

A realidade brasileira demonstra que o sistema bancário está bastante amadurecido e ciente das necessidades de utilizarem mecanismos mais sofisticados e ágeis para monitorar seu desempenho.

Já as entidades fechadas de previdência privada - os fundos de pensão, têm crescido muito em termos de participação da poupança nacional sem, no entanto, melhorar, na mesma velocidade, o seu sistema de mensuração de desempenho.

Os fundos de pensão captam recursos de seus participantes, aplicando-os no mercado financeiro e de capitais para, no longo prazo, devolvê-los juntamente com os rendimentos aos participantes, sob a forma de proventos de aposentadoria e pensão. Na medida em que o horizonte temporal do investimento é de longo prazo, tais entidades precisam oferecer aos participantes um processo decisório sistematizado e profissional.

A partir dessa realidade, nasce o interesse em desenvolver uma proposta de projeto de implementação de indicadores de desempenho para uma entidade fechada de previdência complementar.

## CONTEXTUALIZAÇÃO

Segundo a Associação Brasileira de Previdência Privada - ABRAPP (2004), o sistema previdenciário brasileiro tem apresentado uma evidente tendência de degradação nas últimas décadas, com o déficit previdenciário do INSS, União, Estados e Municípios evoluindo de 3,04% do PIB em 1995 para 5,17% do PIB em 2001.

Esse quadro de contínua deterioração pode ser justificado a partir de várias causas, que vão desde o crescimento do mercado informal de trabalho, a redução da taxa de natalidade da população e o aumento da longevidade, aos baixos níveis de crescimento econômico, chegando nos problemas estruturais de um sistema de previdência de repartição simples, ou seja, onde a contribuição recebida dos contribuintes ativos é distribuída para os inativos pelo regime de caixa.

Equacionar esse problema no médio e no longo prazo sem onerar mais a sociedade como um todo e sem desrespeitar o *“status quo”* das camadas mais organizadas da sociedade é um grande desafio dos governantes não só no Brasil, como em muitos países desenvolvidos da América do Norte e da Europa, pois o debate sobre a evolução dos sistemas previdenciários engloba questões de maior amplitude, tais como o efeito da previdência sobre a poupança e o investimento, o desafio de ampliar a cobertura dos sistemas previdenciários, os custos de transição de um sistema de repartição simples para um sistema de capitalização individual, bem como as vantagens e desvantagens de ambos, o efeito da previdência social sobre a oferta de mão-de-obra, o papel do Estado na previdência, a distinção entre seguro social, saúde e assistência social, os impactos da evolução dos indicadores demográficos nos sistemas previdenciários e a garantia de rendimentos satisfatórios durante a aposentadoria.

A sociedade brasileira, através das entidades de classe, entidades sindicais, governo e congresso, estão constantemente discutindo alternativas e gradativamente implementando modificações para que, com o mínimo de traumas, se possa encontrar as soluções para equilibrar o orçamento da seguridade social. Genericamente, essas reformas trabalham na direção da mudança de um regime previdenciário de repartição simples, no qual os contribuintes ativos de hoje pagam

pelos inativos de hoje, para um regime de capitalização no qual as aposentadorias de cada indivíduo são custeadas pela capitalização das suas contribuições feitas durante a vida laboral, modelo que visa fortalecer o sistema privado de previdência social brasileiro.

Esse sistema de previdência complementar, criado na década de setenta, vem crescendo muito no Brasil, não só em quantidade de entidades como em quantidade de segurados e volume de recursos envolvidos.

Segundo a ABRAPP (2004), as entidades fechadas de previdência complementar encerraram o ano de 2003 com patrimônio de R\$ 216,3 bilhões, com 1.733,5 mil ativos, 4.205,7 mil dependentes e 575,3 mil participantes assistidos, envolvendo mais de 6,5 milhões de pessoas. Em termos de representatividade no PIB, os números também já são bastante relevantes - em dezembro de 2003 o patrimônio das entidades fechadas de previdência complementar representava 18,2%, contra apenas 3,3% em 1990, ou seja, em 13 anos a representatividade destas entidades no PIB evoluiu 5,5 vezes.

Seguindo os dados da mesma fonte, aproximadamente 40% destes recursos, ou seja, R\$ 86,5 bilhões estão direcionados para a atividade produtiva através da aquisição de ações e debêntures de empresas de capital aberto, imóveis, financiamentos imobiliários, *shopping centers* e outros empreendimentos. O restante está aplicado em títulos de renda fixa emitidos por instituições financeiras e pelo governo federal.

O expressivo crescimento do setor na última década tende a se tornar inexpressivo quando comparado com o seu potencial de crescimento, pois as entidades fechadas de previdência complementar têm sido o principal instrumento eleito para alavancar as reformas do sistema previdenciário brasileiro, não só no setor privado como em nível de governo federal, estadual e municipal.

De outro lado, a carteira de investimentos das entidades fechadas de previdência complementar ainda é gerenciada com baixa alavancagem em risco de crédito e em risco de mercado, conseguindo rentabilidade para cobrir suas necessidades atuariais correndo apenas o risco soberano do País, pois o

desequilíbrio orçamentário do setor público obriga o governo a pagar elevadas taxas de juros para financiar seus déficits.

Na medida em que o País consiga manter a estabilidade econômica e fiscal iniciada em 1994, com o Plano Real, o setor público tende a reduzir drasticamente as suas necessidades de financiamento, havendo condições de reduzir os níveis de taxas de juros reais para patamares mais próximos daqueles praticados nas economias de primeiro mundo. Essa redução irá exigir que os gestores das carteiras de investimentos dos investidores institucionais migrem gradativamente para alternativas com mais risco para obter a rentabilidade necessária para cobrir suas necessidades e custos atuariais.

Em um contexto, onde a importância do setor de previdência tende a crescer violentamente, não só como instrumento de captação e aplicação de poupança, mas como instrumento capaz de desonerar o orçamento público e garantir o bem-estar da população de forma digna após a vida laborativa, a avaliação do desempenho de gestão destas entidades, de forma eficiente e eficaz, torna-se uma questão relevante para a sociedade.

Por outro lado, a contabilidade das organizações desenvolvida e aprimorada para atender às necessidades de empresas manufatureiras focadas essencialmente em um modelo de avaliação de desempenho financeiro não conseguiu acompanhar, na mesma velocidade, a evolução do sistema empresarial e suas novas necessidades em termos de informações, sendo alvo de inúmeras críticas por parte dos usuários.

A contabilidade desempenha seu papel dentro das organizações de forma a criar um sistema de informações estruturado para controlar o patrimônio. Todavia, o controle total do patrimônio acaba ficando restrito quase que exclusivamente no controle “a posteriori”, ou seja, os eventos só são registrados e controlados após sua realização. Na verdade, o próprio conceito de controle patrimonial pode e deve ser ampliado para um controle antecedente, controle concomitante e controle subsequente. Ao amplificar a visão de controle patrimonial para o antes, durante e depois, amplia-se também a responsabilidade da contabilidade, podendo-se dizer que ela é responsável, também, pelo planejamento econômico-financeiro,

orçamentação, execução do planejamento e análise das distorções entre o orçado e realizado.

Em um outro plano, a contabilidade financeira é responsável em gerar um conjunto de informações capazes de proporcionar aos seus usuários, internos e externos, um conjunto de indicadores vitais para avaliar a situação econômico-financeira da empresa.

A construção destes indicadores, no entanto, está baseada no fato de que o valor do patrimônio tem como principal pressuposto o custo de aquisição como sinalizador de valor. A avaliação do patrimônio pelo custo de aquisição tende a ser bastante prática e objetiva, no entanto, é altamente discutível, pois o conceito de valor está intimamente ligado à capacidade do cliente de percebê-lo. A utilização do custo como principal instrumento de medição tende a desfocar as necessidades dos tomadores de decisão, na medida em que a tangibilidade dos ativos diminui.

Neste aspecto, Kaplan e Norton (1997) destacam que o sistema de informações da contabilidade financeira e gerencial deveria evoluir para contemplar o valor dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, pois na era da informação ter capital intelectual, clientes fiéis, produtos de alta qualidade, funcionários satisfeitos, fornecedores de qualidade, tendem 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, 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.

Outro aspecto igualmente importante é a falta de alinhamento de indicadores de desempenho com o planejamento estratégico, ou seja, os indicadores estão muito preocupados em avaliar a empresa sob o ponto de vista financeiro sem vincular o comportamento e as metas estabelecidas com as estratégias definidas.

Neste particular, Kaplan e Norton (2001) destacam que a capacidade de executar uma estratégia é mais importante do que a própria estratégia em si. Segundo os autores, uma reportagem de capa da revista *Fortune* em 1999, sobre os casos de fracasso de eminentes CEOs, concluiu que a ênfase na estratégia e na visão dava origem à crença enganosa de que a estratégia certa era condição necessária e suficiente para o sucesso. A referida reportagem estima que em torno de 70% dos casos de fracasso estão associados à má-execução da estratégia e não à má-formulação de estratégia, concluindo-se, então, que a execução é tão ou mais importante que a própria formulação de estratégia.

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 afirmação 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.

Em linhas gerais, Kaplan e Norton (1997) entendem que gerenciar 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.

Todavia, o que mais se observa na literatura é que a construção de indicadores fundamentados na contabilidade gerencial e financeira estão muito mais preocupados em mensurar o comportamento dos ativos tangíveis.

Certamente muito mais do que em empresas industriais, a criação de valor em uma entidade de previdência complementar está associada à capacidade de gerenciar os seus ativos intangíveis, que são o seu fator crítico de sucesso. Dentre os importantes ativos intangíveis de uma entidade de previdência complementar

podemos destacar a capacidade de seleção e gestão de investimentos, o grau de fidelidade de seus participantes, a credibilidade da gestão, a qualidade dos sistemas de controle das contribuições efetuadas e dos pagamentos de aposentadorias.

Assim, o presente trabalho procura, após apresentar uma breve caracterização do setor de previdência, discorrer sobre os modelos de mensuração de desempenho e suas deficiências, propor um modelo de avaliação de desempenho baseado no *Balanced Scorecard* para uma entidade fechada de previdência privada e apresentar um estudo de caso baseado na formulação de um projeto de implantação da metodologia proposta.

## **1 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **1.1 INTRODUÇÃO**

O propósito do presente trabalho é apresentar um modelo de gerenciamento por indicadores baseados no *Balanced Scorecard* para uma entidade fechada de previdência complementar, visando instrumentalizar o gestor de indicadores capazes de mensurar o desempenho em relação às estratégias da gestão, ponderando, além dos aspectos financeiros, aspectos relativos aos clientes, aos processos internos e ao nível de aprendizado e crescimento.

Desta forma, os gestores poderão mensurar o desempenho das entidades fechadas de previdência complementar de forma global, acompanhando os indicadores de desempenho e vinculando-os às estratégias da empresa.

No momento em que a mensuração de desempenho está associada às estratégias é possível ajustar os objetivos de cada área da empresa aos objetivos estratégicos, aumentando o foco no resultado global, permitindo que todos os esforços sejam direcionados no sentido definido pelas estratégias da empresa.

Tais considerações aliadas às deficiências que o sistema de contabilidade tradicional tem em apresentar soluções adequadas às necessidades dos gestores de fundos de pensão, bem como a relevância que este setor está assumindo na sociedade brasileira justificam a importância deste trabalho.

### **1.2 OBJETIVOS**

Ciente das limitações que os sistemas de contabilidade tradicional apresentam no sentido de fornecer indicadores adequados à mensuração do desempenho das entidades fechadas de previdência complementar no que se refere à medição dos resultados da organização em relação à implementação das estratégias e ao gerenciamento dos ativos intangíveis, o objetivo deste trabalho é propor um modelo capaz de complementar os sistemas tradicionais no gerenciamento das entidades fechadas de previdência complementar.

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Desenvolver um projeto de implantação do *Balanced Scorecard* para uma entidade fechada de previdência complementar.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Apresentar a estrutura e funcionamento das entidades fechadas de previdência complementar.
- Caracterizar os sistemas tradicionais de avaliação de desempenho.
- Caracterizar a estrutura de *Balanced Scorecard*.

## **1.3 MÉTODO DE PESQUISA**

A intenção de desenvolver um sistema de mensuração de desempenho para uma entidade fechada de previdência complementar caracteriza este trabalho, segundo Yin (2001), como um estudo de caso, pois envolve, além da pesquisa, análises processual e contextual, que se manifestam no ambiente da empresa objeto de estudo, ou seja, examina um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto.

As fontes para a elaboração do trabalho serão as referências bibliográficas e as informações obtidas nos relatórios da entidade fechada de previdência complementar onde será realizado o estudo de caso.

Ainda de acordo com Yin (2001), o trabalho pode ser classificado como um estudo exploratório, uma vez que é um estudo teórico, construído a partir de conhecimento já existente, com o objetivo de aprofundar a visão do assunto.

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

O trabalho será construído nas seguintes etapas:

- revisão bibliográfica sobre a estrutura e funcionamento das entidades fechadas de previdência complementar;
- revisão bibliográfica sobre os sistemas tradicionais de avaliação de desempenho;
- revisão bibliográfica sobre o *Balanced Scorecard*;
- descrição do funcionamento da entidade de previdência complementar objeto do estudo;
- construção do projeto dos indicadores do *Balanced Scorecard* para a entidade objeto do estudo;
- apresentação das considerações finais.

#### **1.4 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO**

O trabalho desenvolve um modelo caracterizado como “projeto”, não contemplando a realização de qualquer teste que permita avaliar sua validade.

O projeto proposto tem sua aplicação limitada ao âmbito das entidades fechadas de previdência complementar.

A complexidade e variedade com que se pode estruturar uma entidade fechada de previdência complementar, em função das várias formas de contribuição e de benefícios oferecidos, não será objeto de estudo no presente trabalho,

limitando-se a apresentar os conceitos fundamentais que permitam o entendimento, a conceituação e proposição do modelo de avaliação proposto.

O escopo do trabalho está limitado à elaboração da proposta de implantação do *Balanced Scorecard*, não sendo objeto deste estudo à implantação em si e a operacionalização deste instrumento, o que exigiria um prazo superior ao que se dispõe para a elaboração do trabalho.

Não existe a pretensão, também, de sedimentar todos os conceitos do *Balanced Scorecard*, pois se buscou apenas validar a possibilidade de sua aplicação no contexto organizacional estudado.

Da mesma forma, a aplicação da metodologia proposta não tem por objetivo ser generalizada para outras empresas de ramo de atividade e portes diversos daquele objeto do estudo de caso.

### **1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

A dissertação está estruturada de forma a apresentar um estudo de caso em que se propõe o desenvolvimento de um modelo de *Balanced Scorecard* para uma entidade fechada de previdência complementar.

Inicialmente, a dissertação apresenta uma síntese dos principais aspectos que contextualizam a problemática e a necessidade do aprofundar o estudo.

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

No capítulo dois - Revisão Bibliográfica, aborda-se:

- a estrutura e funcionamento das entidades fechadas de previdência complementar, a fim de caracterizar o tipo entidade de o setor de atividade que será objeto do estudo de caso;

- o sistema de controle gerencial tradicional e suas limitações, onde se demonstra a necessidade de buscar alternativas para melhorar o sistema de

mensuração de desempenho para as entidades fechadas de previdência complementar;

- o modelo de Kaplan e Norton para o *Balanced Scorecard* que é a base da proposta de desenvolvimento do estudo de caso;

- os métodos de elaboração do *Balanced Scorecard*.

A proposta de desenvolvimento do modelo *Balanced Scorecard* para a entidade fechada de previdência complementar está no terceiro capítulo.

Por último, são feitas algumas considerações sobre o trabalho.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DAS ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR**

#### **2.1.1 Histórico**

##### **2.1.1.1 Previdência Pública**

De modo semelhante ao que ocorreu em outros países, principalmente europeus, a Previdência no Brasil desenvolveu-se lentamente, atingindo no início apenas alguns setores da sociedade para mais tarde, em uma evolução gradativa da legislação, tornar-se acessível a todo cidadão. Algumas dessas leis tornaram-se marcos na história do sistema previdenciário, até chegarmos às regras atuais que, apesar dos avanços, estão em constante aprimoramento (ABRAPP, 2003).

Assim, embora já no Império existissem benefícios previdenciários na forma de pensões, destinados às famílias dos oficiais do Exército e da Marinha, a Lei Elói Chaves (1923) é a primeira do gênero que cria as Caixas de Aposentadorias e Pensões (CAP) por categoria profissional ou por empresa.

A mesma publicação destaca que as categorias inicialmente beneficiadas foram os ferroviários (1926), os portuários (1926), os trabalhadores dos serviços telegráficos e radiotelegráficos (1928) e os servidores de força, luz e bondes (1930). Nos anos seguintes, os demais serviços públicos explorados ou concedidos pelo poder público e os trabalhadores das empresas de mineração e transporte aéreo.

De acordo com a ABRAPP (2003), em 1937 já havia 183 Caixas de Aposentadoria e Pensão instaladas no País que, aos poucos, foram sendo substituídas pelos Institutos de Aposentadoria e Pensão, atingindo um número bem maior de categorias profissionais. Apesar disso, ainda ficavam de fora do sistema os trabalhadores rurais, os do setor informal urbano e os autônomos.

A publicação também relata que a tentativa de solucionar o problema veio em 1960, com a promulgação da Lei Orgânica da Previdência Social (LOPS) que estabelecia a uniformização dos planos de benefícios, mantendo a estrutura fragmentada dos sistemas existentes. Já em 1964, uma comissão interministerial se reuniu para reformular a Previdência Social, dando origem ao Decreto Lei nº 72, de 21/11/1966, que extinguiu os IAPs, fundindo suas antigas estruturas no Instituto Nacional da Previdência Social (INPS), vinculado ao Ministério do Trabalho e Previdência Social, estendendo os serviços às categorias ainda não cobertas.

Em 1974 é criado o Ministério da Previdência e Assistência Social, passando a abrigar o INPS. Em 1977, através da Lei Federal nº 6.439, o INPS é desmembrado em três institutos, ficando restrito aos benefícios previdenciários e assistenciais. Para administrar e recolher recursos do INPS foi criado o Instituto de Administração da Previdência e Assistência Social — IAPAS e, para administrar o sistema nacional de saúde, o Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social — INAMPS.

Com a Lei Federal nº 8.212/90 o INPS e o IAPAS fundem-se novamente, dando origem ao atual Instituto Nacional do Seguro Social — INSS.

#### **2.1.1.2 Previdência Complementar**

Conforme a ABRAPP (2003), o início da previdência complementar no Brasil precede até mesmo o marco de criação da Previdência Oficial. Em 1904, foi criada a Caixa Montepio dos Funcionários do Banco da República do Brasil, com a finalidade de proporcionar aos dependentes dos funcionários do Banco do Brasil o pagamento de pensão quando do seu falecimento, sendo que em 1934 também assumiu a responsabilidade pelo pagamento das aposentadorias de seus associados. Em

1967 passou a ter o nome de Previ — Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil.

Nos anos 50, foi criada a previdência complementar para os trabalhadores das empresas públicas federais e de alguns Estados, funcionando em bases orçamentárias e de responsabilidade das próprias empresas e, em alguns casos, das Fazendas dos Estados.

Posteriormente, segundo a mesma fonte, foram surgindo outros fundos de pensão ligados a empresas estatais, como a Petros (fundo de pensão dos trabalhadores da Petrobrás) e a Fundação Cesp (para os trabalhadores das empresas estatais do setor elétrico paulista), criadas em 1969.

Ainda existiam sistemas de previdência complementar que eram destinados aos trabalhadores de empresas privadas, constituídos sob forte influência de experiências internacionais, como os planos da Philips e da Promon Engenharia.

Entretanto, somente na década de 70 foi que ocorreu a regulamentação da previdência complementar. Naquele momento, as complementações de aposentadorias dos trabalhadores das estatais haviam sido extintas e o governo buscava alternativas para compensar a retirada daqueles benefícios. O governo militar também pretendia estimular o mercado de capitais, transferindo recursos a baixo custo para companhias de capital aberto.

Assim, a força patrimonial das estatais, aliada à nova situação previdenciária dos seus trabalhadores, ofereceu as bases para a criação dos fundos de pensão. Em 15 de julho de 1977 foi aprovada a Lei Federal n° 6.435, criando um arcabouço legal para a previdência complementar brasileira.

A partir desse momento, as experiências da Previ e do modelo implantado na Petrobrás proporcionaram forte impulso para a expansão da previdência complementar nas empresas estatais, através da criação de fundos de pensão.

A legislação introduzida em 1977 perdurou até o dia 29 de maio de 2001, quando a aprovação das Leis Complementares nºs 108 e 109 determinaram a reformulação da previdência complementar brasileira, tornando-a mais adequada às novas realidades e aumentando a sua abrangência, objetivando propiciar melhores alternativas no âmbito das entidades de planos de previdência sem finalidade lucrativa.

### **2.1.2 Contexto Atual da Previdência Complementar**

A ABRAPP (2003) caracteriza a previdência complementar brasileira a partir de dois pilares, as entidades fechadas e as entidades abertas, que apresentam grandes diferenças entre si.

As Entidades Fechadas de Previdência Complementar — EFPC, também chamadas fundos de pensão, são organizações sem fins lucrativos, constituídas sob a forma de fundações de direito privado ou de sociedades, das quais são exemplos a Previ, a Petros, a Fundação Cesp e a Funcef (dos trabalhadores da Caixa Econômica Federal).

As EFPC são acessíveis, exclusivamente, aos trabalhadores de uma determinada empresa ou grupo (que integra o sistema na condição de Patrocinador), através de planos patrocinados, e aos associados de entidade de caráter profissional, setorial ou classista (que figuram como Instituidor), através de planos instituídos (ABRAPP, 2003).

A ABRAPP (2003) destaca que as Entidades Abertas de Previdência Complementar — EAPC são organizadas sob a forma de sociedades anônimas, e atuam no mercado de previdência complementar com fins lucrativos; esta modalidade oferece à população planos de aposentadoria de diferentes tipos, que podem ser individuais ou coletivos.

As entidades de previdência complementar são reguladas e fiscalizadas por diferentes órgãos do governo. As EFPC são reguladas pelo Conselho de Gestão da Previdência Complementar — CGPC e fiscalizadas pela Secretaria de Previdência

Complementar — SPC, ambos vinculados ao Ministério da Previdência Social — MPS. Já as EAPC são reguladas pelo Conselho Nacional de Seguros Privados — CNSP e fiscalizadas pela Superintendência de Seguros Privados — SUSEP, ligados ao Ministério da Fazenda (ABRAPP, 2003).

### **2.1.3 Abrangência da Previdência Complementar**

Reis (2002) destaca que desde os seus primórdios, a previdência complementar no Brasil se desenvolveu com foco restrito aos trabalhadores das empresas estatais, das multinacionais que detinham essa cultura em seu país de origem e das grandes empresas privadas que se inspiraram em experiências internacionais.

Para o autor, junto aos demais trabalhadores, constatava-se pouco interesse em fundos de pensão, principalmente pela cultura de proteção à velhice que priorizava outros investimentos (poupanças individuais, imóveis para locação, etc.) e pelo desconhecimento dos empregadores, que interpretavam os fundos de pensão como despesas e riscos desnecessários.

Reis (2002) conclui que apesar da falta de estímulo, o patrimônio acumulado pelos fundos de pensão evoluiu e atualmente é cerca de R\$ 200 bilhões. Entretanto, nos últimos anos demonstrou tendência à estagnação, quando comparado ao do País. A partir da nova legislação, essa tendência deverá se inverter, voltando o setor a apresentar o crescimento verificado nos primeiros anos de sua existência.

### **2.1.4 Características do Sistema Previdenciário**

#### **2.1.4.1 Formação do Custo Previdenciário**

Allen Jr. et al. (1994) destacam que em todos os sistemas previdenciários, a mensuração do Custo Previdenciário é o ponto de partida para que as contribuições sejam determinadas, visto que expressará os compromissos financeiros necessários para pagamento dos benefícios a serem pactuados entre o plano e seus participantes.

O Custo Previdenciário será decorrente da aplicação das regras do plano previdenciário para a população de participantes, ou seja, o seu cálculo representará a projeção do recebimento dos benefícios oferecidos pelo plano por todos os seus participantes (inclusive os beneficiários, quando for o caso).

Segundo a mesma fonte, esta projeção se dará em um cenário de hipóteses adotadas para todos os eventos futuros que terão impacto sobre o plano previdenciário (a expectativa de vida das pessoas, a rentabilidade que será obtida pelos investimentos do plano, etc.). O resultado desses cálculos será a expressão monetária de todos os compromissos assumidos pelo plano previdenciário junto aos seus participantes.

O Custo Previdenciário do plano de benefícios é sempre um valor estimado, correspondente ao somatório de todos os pagamentos de benefícios que o plano efetuará. O seu cálculo depende de três elementos básicos, a saber:

- da Base Normativa, que define as características do plano previdenciário e todas as condições para o recebimento e manutenção dos benefícios que oferece;
- da Base Cadastral, ou seja, das características individuais de cada participante do plano e seus beneficiários, tais como: idade, sexo (as mulheres vivem mais do que os homens, portanto os seus benefícios provavelmente serão pagos por um tempo maior), informações sobre os dependentes (sexo e idade do cônjuge, idades dos filhos, etc.) e outros;
- da Base Atuarial, isto é, das suposições quanto à ocorrência de determinados eventos futuros que afetam o plano previdenciário, como as futuras taxas de inflação e de juros da economia, as probabilidades de mortalidade e de invalidez, etc.

Já a ABRAPP (2003) enfatiza que os gastos futuros com pagamentos de benefícios são calculados individualmente — participante por participante, benefício por benefício — pelo atuário que os apura a partir da Base Normativa, da Base Cadastral e da Base Atuarial. Vale lembrar que, além do custo previdenciário, compõem o custo total do plano previdenciário as despesas administrativas.

Por fim, o Custo Previdenciário é o valor que deve ser financiado, de forma que sempre haja recursos suficientes para que as obrigações do plano de benefícios sejam integralmente cumpridas.

#### **2.1.4.2 Elenco de Benefícios**

Allen Jr. et al. (1994) definem que a denominação “benefício” é usada para o valor a ser pago pelo plano ao participante ou a seu dependente conforme as ocorrências previstas na Base Normativa. Geralmente os benefícios oferecidos pelos planos são:

- aposentadorias: correspondem aos benefícios usufruídos após o período laborativo, na forma de renda e por longo período — eventualmente por toda a vida;

- auxílios: referem-se aos benefícios que são oferecidos através de pagamento único ou por curto período de tempo, tais como: auxílio-doença, auxílio-reclusão, auxílio-natalidade e auxílio-funeral;

- pecúlios: dizem respeito aos benefícios oferecidos por ocasião de algum evento e na forma de pagamento único, normalmente por morte, aposentadoria ou invalidez;

- pensão por morte: corresponde ao benefício a ser usufruído pelos beneficiários do participante (seus dependentes) por ocasião de sua morte, normalmente oferecidos em forma de renda por prazo determinado ou de forma vitalícia;

- abono: trata-se do pagamento da 13<sup>a</sup> parcela anual dos benefícios de prestação continuada (abono de Natal), ou algum tipo de acréscimo que o plano ofereça a título de prêmio ao participante.

#### **2.1.4.3 Modelagem de Estruturação dos Planos de Previdência**

##### **2.1.4.3.1 Regime de Repartição Simples**

De acordo com Allen Jr. et al. (1994), conceitualmente, esse é o método de financiamento no qual as parcelas mensais dos benefícios pagos são rateadas entre os participantes ativos.

Os autores prosseguem relatando que as contribuições arrecadadas são aquelas necessárias para cobrir as despesas do mesmo período, não havendo formação de reservas. É uma forma de financiamento extremamente sensível às taxas de natalidade e à longevidade, uma vez que a sua sustentação depende de estabilidade na relação número de ativos x número de assistidos.

A legislação atual não permite a estruturação de um plano de previdência complementar baseado no regime de caixa.

#### **2.1.4.3.2 Regime de Capitalização**

Allen Jr. et al. (1994) descrevem que no regime financeiro de capitalização, o valor do Custo Previdenciário deve ser pré-financiado ao longo do período laborativo do participante, de forma que, na data da sua aposentadoria, o plano já disponha dos recursos necessários para o pagamento do benefício .

Esse método consiste em determinar as contribuições que, adicionadas da rentabilidade das aplicações, irão custear o benefício do próprio participante. Pressupõe a formação de reservas, pois as contribuições são antecipadas no tempo em relação ao pagamento do benefício.

Esse regime prevê claramente dois momentos distintos: o primeiro, correspondente à fase contributiva, cujo objetivo é constituir reserva equivalente ao custo previdenciário e o segundo, correspondente à fase do benefício, cujo objetivo é que a reserva já constituída garanta o pagamento das parcelas desse mesmo benefício.

#### **2.1.4.3.3 Benefício Definido - BD**

Segundo a ABRAPP (2003), essa modalidade de plano previdenciário conhecida simplesmente como BD, é a modelagem na qual o benefício é

previamente definido — geralmente relacionado ao cargo ou à remuneração — e contratado no instante de adesão ao plano, de maneira que o seu valor pode ser determinado a qualquer tempo, a partir de uma fórmula matemática ou decorrente da última remuneração na ativa.

O valor do benefício é a variável independente e a contribuição a variável dependente, ou seja, nesses planos a incógnita a ser determinada em função do valor do benefício — inicialmente definido — é o valor das contribuições necessárias para satisfazer o seu pagamento.

A mesma fonte destaca que a característica típica do BD — vinculação do custeio ao benefício final previamente determinado — introduz um grau superior de dificuldade na montagem destes planos quando comparados com planos do tipo contribuição definida.

Um plano BD, por razões de natureza contratual, assegura um valor final para o benefício, independentemente das oscilações nos fatores que incidem sobre o regime de capitalização.

É importante compreender que, diante da oscilação desses fatores, a mesma razão contratual que garante o benefício preestabelecido produzirá elevação ou diminuição das contribuições, como readequações necessárias e intrínsecas ao próprio modelo.

O benefício contratado, comumente, é pago na forma de Renda Vitalícia em Valor Monetário. Além disso, trata-se de plano coletivo, mutualista e solidário.

#### **2.1.4.3.4 Contribuição Definida - CD**

Allen Jr. et al. (1994) definem que a modelagem de contribuição definida, ou simplesmente CD, é aquela que define um plano individualista, na qual o valor do benefício não é estabelecido “a priori”. No instante da adesão, é definido o valor das contribuições e o valor do benefício é a incógnita que será determinada em função do patrimônio acumulado durante a fase contributiva.

Na modelagem CD não existe qualquer mutualismo, já que as reservas são individualizadas. Cada participante tem sua própria conta previdenciária. Entretanto, uma eventual queda na rentabilidade, se não for acompanhada de ajustes nas contribuições, implicará a redução das metas almejadas — benefícios projetados, mas não contratados. Ao contrário, se houver excelente desempenho financeiro, os benefícios projetados serão aumentados.

Segundo a mesma fonte, outro fator que afeta o desempenho de um plano de modelagem CD é o aumento da longevidade. Neste caso, se faz necessário aumento das contribuições decorrente desse aumento no Custo Previdenciário, na hipótese de se desejar manter a mesma renda almejada anteriormente.

## **2.2 SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL TRADICIONAL**

### **2.2.1 Considerações Gerais**

A partir das postulações da equipe de professores da FEA/USP (2000), é possível concluir que a contabilidade, enquanto ciência aplicada, está concebida para captar, registrar, acumular, resumir e interpretar os fenômenos que afetam as situações patrimoniais, financeiras e econômicas de qualquer ente.

O dimensionamento da expressão “qualquer ente” é de uma amplitude bastante grande, pois a contabilidade estuda o patrimônio das entidades com ou sem fins lucrativos, incluindo as pessoas de direito público e as de direito privado.

A evolução da ciência contábil está intimamente ligada ao aumento das necessidades do homem de controlar, qualificar e quantificar o seu patrimônio. O desenvolvimento do capitalismo, de certa forma, funcionou como um alavancador da contabilidade, na medida em que o sistema contábil forneceu metodologia para que a sociedade, como um todo, pudesse mensurar os acréscimos e decréscimos dos investimentos iniciais alocados em alguma atividade produtiva, seja ela industrial, comercial ou financeira.

Além disso, também é verdadeiro afirmar que o crescimento do sistema capitalista, fundamentado em ganho de escala, economia de mercado, redução de custos, aumento de lucros, encontrou na contabilidade um dos principais pilares de

alavancagem, pois a contabilidade tornou muito mais fácil a mensuração da lucratividade e rentabilidade dos negócios, que, na essência, é o grande objetivo do sistema capitalista.

O estudo elaborado pelo IPECAFI – Instituto Brasileiro de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras, aprovado e divulgado pelo Instituto Brasileiro de Contadores – IBRACON e referendado pela CVM – Comissão de Valores Mobiliários, emitido em 1986, conceitua a contabilidade:

A contabilidade é, objetivamente, um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização.

Compreende-se por sistema de informação um conjunto articulado de dados, técnicas de acumulação, ajustes e editagens de relatórios que permite:

a) tratar as informações de natureza repetitiva com o máximo possível de relevância e o mínimo de custo;

b) dar condições para, através da utilização de informações primárias constantes do arquivo básico, juntamente com técnicas derivantes da própria Contabilidade e/ou outras disciplinas, fornecer relatórios de exceção para finalidades específicas, em oportunidades definidas ou não.

Conceitua-se como usuário toda pessoa física ou jurídica que tenha interesse na avaliação da situação e do progresso de determinada entidade, seja tal entidade empresa, ente de finalidades não lucrativas, ou mesmo patrimônio familiar (IUDÍCIBUS; MARTINS; GELBCKE, 2000, p. 42).

Em termos de objetivos da contabilidade, Iudícibus, Martins e Gelbcke (2000) posicionam-se da seguinte forma:

O objetivo principal da contabilidade, portanto, é o de permitir, a cada grupo principal de usuários, a avaliação da situação econômica e financeira da entidade, num sentido estático, bem como fazer inferências sobre suas tendências futuras. Em ambas as avaliações, todavia, as demonstrações contábeis constituirão elemento necessário, mas não suficiente. Sob o ponto de vista do usuário externo, quanto mais a utilização das demonstrações contábeis se referir à exploração de tendências futuras, mais tenderá a diminuir o grau de segurança das estimativas envolvidas. Quanto mais a análise se detiver na constatação do passado e do presente, mais acrescentará e avolumará a importância da demonstração contábil.

Isto não quer dizer que as demonstrações contábeis não se adaptam às finalidades previsionais, mas apenas que avaliar tendências pode implicar divisar ou admitir configurações econômicas sociais e institucionais novas, para o futuro, em que não se permite estimar com razoável acurácia os resultados das operações, pois a previsão das próprias operações é insegura. A contabilidade pode, sim, ajudar a avaliação de tendências se:

a) as conjunturas do passado se repetirem, mesmo que numa perspectiva monetária diferente (inflação ou deflação, sem alteração profunda do mercado); ou

b) o agente (usuário) conseguir transformar o modelo informativo contábil num modelo preditivo, o que somente será possível dentro do esquema mental de conhecimento e da sensibilidade do previsor. O modelo informativo-contábil e o modelo preditivo são duas peças componentes, não mutuamente exclusivas do processo decisório (2000, p.43).

Os autores concluem, em linhas gerais, que os objetivos da contabilidade devem estar perfeitamente alinhados com os elementos que o usuário considera importantes para o seu processo de tomada de decisão. A verdade da contabilidade está no fato de se tornar instrumento útil para a tomada de decisões pelo usuário, sem nunca perder de vista a entidade.

De acordo com os estudos de 1986 do IPECAFI – Instituto Brasileiro de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras, é possível identificar os usuários preferenciais da contabilidade:

- acionistas;
- emprestadores de recursos e credores em geral;
- integrantes do mercado de capitais como um todo, no sentido de que as informações divulgadas pelas entidades tendem a influenciar o comportamento dos preços de negociação das ações.

Para a mesma fonte, os administradores são colocados como usuários secundários, no mesmo nível dos órgãos fiscalizadores do governo.

### **2.2.2 Evolução para a Contabilidade Gerencial**

Atkinson et al. (2000) apresentam uma definição de contabilidade gerencial que foi definida pelo Instituto de Contadores Gerenciais (*Institute of Management Accounting*) como o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras usadas pela

administração para planejar, avaliar e controlar dentro de uma empresa e assegurar uso apropriado e responsável de seus recursos (p. 67)<sup>1</sup>.

A abrangência dessa definição demonstra que a dimensão da contabilidade gerencial deve transpor os limites da contabilidade financeira e de custos tradicionais, transformando-se em um verdadeiro banco de informações para suportar o processo de tomada de decisão dos usuários internos.

Para Ludícibus (1998), a contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços, etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

Ludícibus (1998) conclui que a contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se "encaixem" de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador.

Neste particular, considera-se que o modelo decisório do administrador leva em conta o curso de ações futuras; informes sobre situações passadas ou presentes somente serão insumos de valor para o modelo decisório, na medida em que o passado e o presente sirvam de estimadores do futuro.

A Contabilidade Gerencial também se vale, em suas aplicações, de outros campos de conhecimento não circunscritos à contabilidade; atinge e aproveita conceitos da administração financeira, campo mais amplo, no qual toda a contabilidade empresarial se situa.

De maneira geral, portanto, pode-se afirmar que todo o procedimento, técnica, informação ou relatório contábil feitos "sob medida" para que a

---

<sup>1</sup> Statements on Management Accounting 1<sup>a</sup>, "Definition of Management Accounting" (National Association of Accountants. Mar. 1981). The Institute of Management Accountants é a sociedade

administração os utilize na tomada de decisões entre alternativas conflitantes, ou na avaliação de desempenho, situam-se no campo de ação da contabilidade gerencial. Certos relatórios financeiros, todavia, são válidos tanto sob o ponto de vista do interessado externo à empresa quanto sob o ponto de vista da gerência.

Iudícibus (1998) define e amplia o perfil do profissional que deve ocupar essa função:

Se perguntassem qual ou quais as características que distinguem o bom contador gerencial de outros profissionais ligados à área da contabilidade, diríamos que o fundamental é saber "tratar", refinar e apresentar de maneira clara, resumida e operacional os dados esparsos contidos nos registros contidos na contabilidade financeira, de custos, etc., bem como juntar tais informes com outros conhecimentos não especificamente ligados à área contábil, para suprir a administração em seu processo decisório. Um contador de custos tradicional, por exemplo, que não tenha sido exposto à ênfase da contabilidade gerencial, ao apurar as variações entre custo orçado e real, limitar-se-ia a informar tais variações e incluí-las ou não na demonstração de resultados. Um contador "com mentalidade gerencial" vai utilizar tais variações, até o extremo grau possível de detalhe, para tentar enveredar um início de contabilidade por responsabilidade ou, pelo menos, para discernir quais as áreas que merecem uma investigação maior, por causa das variações apuradas (1998, p. 22-23).

Assim, um contador gerencial deve ser visto como um profissional com uma formação mais ampla, inclusive com conhecimento, senão das técnicas, ao menos dos objetivos ou resultados que podem ser alcançados com métodos quantitativos. Deve estar cômico de certos conceitos de micro e macroeconomia e, acima de tudo, deve saber observar como os administradores reagem à forma e ao conteúdo dos relatórios contábeis.

Atkinson et al. (2000) voltam a destacar que hoje já é possível examinar relatórios gerenciais mais amplos, que incluem informações operacionais ou físicas, tais como qualidade e tempo de processamento, e informações mais subjetivas, como mensurar o nível de satisfação dos clientes, capacitar funcionários e avaliar o desempenho do novo produto, extrapolando assim os aspectos puramente financeiros que tradicionalmente caracterizam as informações gerenciais elaboradas na contabilidade.

A partir dessa conceituação, Atkinson et al. (2000) concluem que a informação gerencial contribui na administração e gestão das entidades quando gera ferramentas para mensurar a condição econômica da entidade como um todo e de suas unidades operacionais individualmente, permitindo que as medidas de desempenho econômico sejam associadas com a estratégia global da empresa e com a execução de estratégias individuais de cada unidade operacional. Além disso, a informação gerencial é um dos principais instrumentos para que os colaboradores, nos seus vários níveis, possam receber feedback sobre seus desempenhos, capacitando-os a agregarem valor aos seus desempenhos futuros com as experiências passadas.

Para situar em termos históricos, os autores relatam que a demanda por informações gerenciais contábeis encontra sua origem mais estruturada a partir dos estágios iniciais da revolução industrial. Os registros das tecelagens, no início do século XIX, mostram que os administradores recebiam um amplo conjunto de informações sobre o comportamento do custo por hora de conversão de matéria-prima em produtos intermediários e os produtos acabados, bem como sobre a relação de custo por departamento e por operário. Tais informações eram utilizadas para melhorar a eficiência da fábrica e para tomar decisões sobre o preço e o *mix* de produtos a serem produzidos e comercializados pela indústria.

Já as empresas ferroviárias, de acordo com a mesma fonte, que se desenvolveram nos meados do século XIX, eram, para época, empresas gigantescas e de um elevado grau de complexidade, não podendo ser operacionalizadas sem que houvesse um sistema de informação gerencial adequado, capaz de fornecer informações gerenciais para um grupo de administradores descentralizados. Os administradores destas instituições desenvolveram um conjunto de indicadores que apresentava, entre outras coisas, o custo por tonelada-milha, para tipos individuais de mercadorias e para cada segmento geográfico de operações. É possível também identificar a utilização de uma medida, denominada de quociente operacional, que tinha por objetivo mensurar a proporção entre receitas e despesas. Este quociente era usado para avaliar a eficiência operacional dos administradores locais e o custeamento de

produtos, ou seja, para medir a lucratividade de cada tipo de produto, por exemplo, frete ou passageiros.

Atkinson et al. (2000) reforçam que a informação gerencial contábil está muito integrada às várias funções organizacionais, participando do controle operacional, custeio do produto e do cliente, controle administrativo e controle estratégico.

Mais recentemente, no entanto, os autores enfatizam que a grande tendência é que os executivos ampliem seu leque de indicadores, monitorando, além dos indicadores financeiros tradicionais, outros de caráter não-financeiro, particularmente, sobre os seguintes fatores:

- clientes e mercados;
- inovações em produtos e serviços;
- qualidade total, tempo de processamento e custo dos processos internos críticos;
- capacidade dos funcionários e dos sistemas da empresa.

Atkinson et al. (2000) demonstram uma das mais relevantes experiências em termos de contabilidade gerencial desenvolvida nas primeiras décadas do século XX para apoiar o crescimento de empresas multidivisionais diversificadas, que é o caso da DuPont Company, transcrito a seguir:

A DuPont Company foi o protótipo de uma empresa industrial verticalmente integrada. A DuPont Company adquiria matéria-prima dos fornecedores e processava esse material em vários estágios para produzir um mix diversificado de produtos químicos usados por várias indústrias diferentes. Os executivos seniores de tais empresas diversificadas tinham que projetar técnicas avançadas para coordenar as atividades operacionais de suas diferentes divisões. Essas técnicas incluíam o orçamento operacional, um documento que projeta receitas e despesas durante o próximo período operacional, incluindo previsões mensais de vendas, produção e despesas operacionais, quando o orçamento de capital, um documento que autoriza aquisição de recursos com vidas úteis de vários anos, como fábrica e equipamentos.

O escritório central da DuPont coletou, para vários propósitos gerenciais, dados diários e semanais sobre vendas, folhas de pagamentos e custos de produção, de todas as fábricas e escritórios de vendas da empresa. Os executivos seniores usaram essas informações para as seguintes atividades: a) coordenar operações; b) monitorar eficiências de produção e de vendas; c) planejar o crescimento entre as diversas atividades da

empresa; d) avaliar e controlar o desempenho dos três principais departamentos operacionais da empresa: produção, distribuição e compras.

Talvez a mais duradoura das inovações introduzidas pela DuPont tenha sido o desenvolvimento da fórmula do retorno sobre o investimento (ROI - Return on Investment), uma medida de desempenho. A fórmula do ROI é a combinação de duas medidas:

Medida de Lucratividade: Margem Operacional = Lucro Operacional ÷ Vendas

Medida de Giro do Ativo ou Investimento: Vendas ÷ Ativo ou Investimento Total

Isso significou o uso de uma única quantidade para avaliar o desempenho:

$ROI = \text{Lucro Operacional} \div \text{Investimento} = \text{Margem Operacional} \times \text{Giro do Ativo}$

A DuPont usou a fórmula do ROI como a melhor medida individual para o desempenho do planejamento, da avaliação e do controle do lucro obtido pelos proprietários da empresa. Os gerentes seniores da DuPont usaram novos tipos de informações econômicas, como a fórmula do ROI, para ajudá-los a decidir quais de suas divisões deveriam receber aporte de capital para expandir a capacidade (2000, p. 46-47).

Concluindo sua análise histórica, os autores relatam a experiência vivida pela General Motors com o sistema de contabilidade gerencial implantado por Donaldson Brown, ex-diretor financeiro da DuPont e Alfred Sloan, diretor geral da General Motors:

Sob a liderança de Sloan e de Brown, a General Motors introduziu muitas sugestões na contabilidade gerencial com o objetivo de implementar uma filosofia na empresa de 'controle centralizado com responsabilidade descentralizada'. Responsabilidade descentralizada refere-se à autoridade que os gerentes de divisão local têm de tomarem suas próprias decisões sem terem que recorrer à aprovação superior, sobre preços, mix de produtos, relações com clientes, desenho do produto, aquisição de materiais e processos operacionais.

A descentralização permite que gerentes usem de seus contatos com superiores para obterem informações sobre oportunidades e condições operacionais locais para a tomada de decisões melhores e oportunas. Controle centralizado de operações descentralizadas é realizado com base em informações financeiras periódicas recebidas pelos gerentes da matriz sobre operações e lucratividade das divisões. Essas informações financeiras sumárias ajudam a assegurar aos gerentes seniores que seus gerentes divisionais decidiram e agiram de forma a contribuir para se atingir as metas da empresa inteira (2000, p.48).

Esse sistema de contabilidade gerencial estava, segundo os autores, ancorado em três principais níveis de relatórios: um processo de orçamento

operacional anual, relatório de vendas semanais e orçamentos flexíveis mensais e relatórios divisionais de desempenho anuais incluindo retorno do investimento.

Essa ferramenta de contabilidade gerencial permitiu que a General Motors, apesar de toda a sua complexidade, conseguisse planejar, coordenar, controlar e avaliar múltiplas divisões operacionais, um tanto independentes, como Chevrolet, Pontiac e Fisher Body. Com o sistema, os gerentes dessas divisões perseguiram, agressivamente, seus objetivos individuais financeiros, operacionais, de projetos e de *marketing*, enquanto contribuíam, de forma coerente, para que a empresa atingisse suas estratégias globais. Tais iniciativas contribuíram para que a empresa experimentasse enorme sucesso entre os anos de 1920 até 1970. Infelizmente, no período entre 1970 e 1990, esse sistema sucumbiu, momento em que a General Motors passou por enormes dificuldades na luta contra a concorrência dos fabricantes japoneses de automóveis.

Complementando a visão até aqui apresentada, de que o sistema de informações gerenciais é caracterizado pela necessidade de um tratamento elaborado sobre os dados disponíveis, visando agrupá-los de forma adequada para análise, enfatiza-se que as informações geradas neste sistema devem ser confiáveis, tempestivas, relevantes e detalhadas.

Em termos de usuários é possível identificar três níveis de usuários dos sistemas de informações gerenciais:

- alta administração: as informações devem estar concentradas para a tomada de decisões a nível estratégico, definindo os rumos institucionais dos negócios;

- nível intermediário: responsável pelas decisões a nível tático, ou seja, tem que receber e gerar informações para orientar a operacionalização das estratégias definidas na alta administração;

- nível operacional: este grupo deve receber informações suficientemente claras para operacionalizar as ações capazes de atingir os objetivos estratégicos definidos pela alta administração.

Padoveze (1997) relata que a informação contábil só consegue alcançar a validade integral se atender a dois pressupostos básicos: necessidade da informação e planejamento e controle.

Como necessidade de informação Padoveze (1997) destaca que:

A informação deve ser tratada como qualquer outro produto que esteja disponível para o consumo. Ela deve ser desejada, para ser necessária. Para ser necessária, deve ser útil. Cabe a nós, contadores gerenciais, construir essa mercadoria com qualidade e custos competitivos, já que temos plena consciência de sua utilidade e, portanto, de sua extrema necessidade para o gerenciamento dos negócios (p.38).

O autor conclui que a necessidade da informação deve ser definida pelo seu consumidor final, ou seja, seu usuário. Desta forma, a informação deve ser construída para atendê-lo da forma mais adequada possível.

Já no item planejamento e controle, Padoveze (1997) relata que:

O sistema de informação gerencial exige planejamento para produção dos relatórios, para atender plenamente aos usuários. É necessário saber o conhecimento contábil de todos os usuários, e construir relatórios com enfoques diferentes para os diferentes níveis de usuários. Dessa forma, será possível efetuar o controle posterior. Só poderá ser controlado aquilo que é aceito e entendido (p.39).

Destaca, ainda, que se o sistema de informações gerenciais (SIG) não for periodicamente atualizado poderá ficar numa situação de descrédito perante seus usuários.

Finalmente, no que tange à apresentação das informações, Padoveze (1997), caracteriza a construção de relatórios contábeis da seguinte forma:

Cada relatório deve ser meticulosamente planejado, em seus mínimos detalhes. Estéticas inadequadas poderão prejudicar sensivelmente um ótimo conteúdo. O conteúdo deverá estar à altura da compreensão do usuário a que se destina o relatório. Ele é o cliente da informação contábil (p. 48-49).

Para Padoveze (1997), a informação contábil deve ser clara, precisa, rápida e dirigida, não cabendo ao contador impor unilateralmente sua visão da informação.

Todavia, embora se consiga identificar a necessidade do sistema de informação gerencial contemplar outras informações além daquelas geradas pela

base de dados da contabilidade, ainda é muito forte o peso dos indicadores financeiros nos sistemas de informação e, por conseqüência, os dados oriundos da contabilidade financeira e de custos ainda são predominantes na construção de medidores de desempenho.

As postulações dos diversos autores antes apresentadas evidenciam que a contabilidade gerencial é um sistema de informação apoiado em dados financeiros, objetivando suprir as necessidades dos usuários internos das organizações no sentido de apoiar o sistema de tomada de decisão.

Embora tais conclusões estejam, a primeira vista, já bastante consolidadas entre os profissionais e estudiosos da contabilidade, no cotidiano ainda existe um pouco de confusão sobre os papéis que devem ser desempenhados pela contabilidade gerencial e sua importância em relação à contabilidade financeira.

Tal confusão pode ser justificada pelo fato da área contábil estar voltada, historicamente, para através da contabilidade financeira, atender muito mais aos usuários externos - fornecedores, instituições financeiras, acionistas, governo e autoridades fiscais, do que os administradores através da contabilidade gerencial.

O excesso de importância dado à contabilidade financeira em detrimento à contabilidade gerencial é resultado da pressão exercida pelos usuários externos para receber cada vez mais informações e em menor periodicidade. A administração das empresas, por sua vez, se vê forçada a orientar a contabilidade para atender a essa demanda, porque os usuários externos desempenham papel fundamental como financiadores da atividade produtiva.

Dentro dessa realidade, os administradores acabam apoiando seu sistema de tomada de decisão em relatórios gerenciais gerados a partir de dados obtidos na contabilidade financeira.

Em meio a essa aparente sobreposição de papéis entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial, Atkinson et al. (2000) enfatizam que a contabilidade financeira está focada essencialmente na geração e comunicação de informações econômicas dirigidas para usuários externos à empresa. Os autores definem essa clientela como sendo os financiadores da empresa (acionistas,

credores, bancos, debenturistas e fornecedores), as entidades reguladoras e as autoridades governamentais tributárias.

Atkinson et al. (2000) acrescentam que a geração e a comunicação de informações aos usuários externos preparadas pela contabilidade financeira está sujeita a regras formais de conteúdo e apresentação para garantir o mínimo de segurança no que diz respeito à qualidade e uniformidade dos relatórios disponibilizados ao público externo.

De outro lado, Atkinson et al. (2000) dizem que a contabilidade gerencial está voltada aos usuários internos tais como funcionários da área operacional, gerentes intermediários e executivos de alto escalão. Assim, para os autores o sistema de contabilidade gerencial deve ser orientado fundamentalmente para gerar informações capazes melhorar a qualidade das decisões tomadas em todos os níveis da empresa, englobando recursos operacionais (financeiros, físicos e humanos), produtos, serviços, processos, fornecedores e clientes.

Em linhas gerais, Atkinson et al. (2000) destacam que a informação produzida pela contabilidade gerencial tem como objetivo auxiliar os funcionários a melhorar a qualidade das operações, reduzir custos operacionais e aumentar a adequação das operações às necessidades dos clientes.

Dentro dessa linha, Atkinson et al. (2000) sintetizam tais diferenças no **Quadro 1** a seguir:

	<b>Contabilidade Financeira</b>	<b>Contabilidade Gerencial</b>
Clientela	Externa: acionistas, credores, autoridades tributárias	Interna: funcionários, administradores, executivos
Propósito	Reportar o desempenho passado às partes externas; contratos com proprietários e credores	Informar decisões internas tomadas pelos funcionários e gerentes; <i>feedback</i> e controle sobre o desempenho operacional; contratos com proprietários e credores

Data	Histórica, atrasada	Atual, orientada para o futuro
Restrições	Regulamentada: dirigida por regras e princípios fundamentais da contabilidade e por autoridades governamentais	Desregulamentada; sistemas e informações determinadas pela administração para satisfazer necessidades estratégicas e operacionais
Tipo de Informação	Somente para a mensuração financeira	Mensuração física e operacional dos processos, tecnologia, fornecedores e competidores
Natureza da Informação	Objetiva, auditável, confiável, consistente, precisa	Mais subjetiva e sujeita a juízo de valor, válida, relevante, acurada
Escopo	Muito agregada; reporta toda a empresa	Desagregada; informa as decisões e ações locais

**Quadro 1: Características básicas da contabilidade financeira e gerencial.**

Fonte: Atkinson et al. (2000, p. 38).

### 2.2.3 Críticas ao Controle Gerencial Tradicional

De acordo com Deconto (2001), a grande parte dos sistemas de controle gerenciais e de custos que é utilizada nos dias atuais foi desenvolvida numa época entre o final do século XIX e as primeiras três décadas do século XX, um período de revolução industrial, produção em larga escala, de baixo custo e, em alguns períodos, voltada à indústria da guerra, ou seja, um ambiente de produtos maduros e de tecnologia relativamente estável.

Deconto (2001) prossegue indicando que a grande finalidade destes controles gerenciais era acompanhar o nível de eficiência das companhias, ou seja, os controles estavam preponderantemente centrados nas áreas de custos, preocupando-se muito pouco com a estrutura de geração de receitas e praticamente desconsiderando os efeitos da gestão dos recursos intangíveis.

A partir da metade do século XX, relata Deconto (2001), o crescimento das organizações, as rápidas transformações tecnológicas, o crescimento do setor de prestação de serviços e, principalmente, o acirramento do ambiente competitivo levou os gestores a exigirem um conjunto de informações mais amplas e rápidas sobre o desempenho das empresas. Dessa demanda nascem novas ferramentas, como o gerenciamento pela qualidade total (TQM), sistema de controle de estoques *Jus-in-Time* (JIT), produção enxuta e redesenho do processo empresarial (BPR).

A grande novidade, segundo Deconto (2001), é que além de raramente essas iniciativas nascerem nas áreas de contabilidade financeira, de custos e gerencial, as novas ferramentas ainda eram focos de fortes discussões operacionais e culturais com os sistemas de controle gerencial.

Olve et al. (2001) enfatizam que os focos dos novos instrumentos conflitavam com os dos sistemas de controle gerencial ou, pelo menos, sua relação com o futuro era obscura, pois os novos instrumentos enfatizavam melhoria contínua com o passar do tempo, utilizando idéias e sugestões oriundas da própria organização. Uma estratégia da companhia baseada em controle dos processos pelos empregados, satisfazendo as necessidades dos clientes, não é consistente com o pensamento a curto prazo do controle gerencial tradicional, que utiliza, quase que unicamente, os indicadores financeiros.

Assim, numa realidade empresarial altamente competitiva e em constante mutação é natural que as demandas por controles tendam a evoluir na mesma velocidade, e que a falta de respostas ou a geração de respostas mais lentas advindas dos controles gerenciais tradicionais sejam alvos de constantes críticas.

Deconto (2001) relata um panorama dos principais pontos que estão sendo debatidos em relação ao posicionamento do sistema de controle gerencial tradicional:

- papel secundário em relação à contabilidade financeira: os financiadores das companhias - investidores, banqueiros e fornecedores - pressionam por uma quantidade cada vez maior de informações para avaliar e comparar o desempenho de determinada companhia com outras oportunidades. A contabilidade financeira é grande fornecedora destas informações, de forma que, muitas vezes, as exigências de informações da contabilidade financeira para uso externo têm determinado o modelo dos sistemas de controle gerencial;

- falha ao considerar as exigências presentes da organização, e não da estratégia: o sistema de controle gerencial tradicional se preocupa em demasia com os indicadores monetários e despreza os indicadores não-financeiros, ficando muito preocupado em gerenciar resultados finais e não na monitoração da execução das

estratégias. Em muitas oportunidades as medidas financeiras podem enviar sinais enganosos sobre a realidade do negócio;

- fornece informações ilusórias para a alocação de custos e controle dos investimentos: a base tradicional para alocação de custos - onde os custos indiretos são alocados com base em custos diretos - é antiquada. A relação entre custos diretos e indiretos mudou em consequência do aumento de despesas de pesquisa e desenvolvimento, das sinergias, da flexibilização da produção, da aplicação de novos conceitos fabris, entre outros. Subsídios cruzados entre produtos tornaram difícil a medição da rentabilidade atual de qualquer produto. Além disso, é freqüentemente impossível avaliar o custo, a longo prazo, de desenvolvimento de um produto. Custos devem ser alocados de algum outro modo que não pelo tradicional método de redistribuição;

- dedica pouca atenção ao ambiente dos negócios: sistemas tradicionais de indicadores financeiros ignoram a perspectiva do cliente e dos concorrentes, e assim não fornecem, no tempo certo, os sinais de advertência sobre mudanças na indústria onde atua a empresa e no negócio em si. Os principais indicadores financeiros encontrados na maioria dos sistemas de controle gerencial são usados para fazer comparações com períodos anteriores, com base em padrões que foram desenvolvidos na própria firma, sem se preocupar com o ambiente externo;

- pode dar informações enganosas: os administradores tendem a focalizar em relatórios mensais e trimestrais, um fator que incentiva as decisões em investimentos com retorno a curto prazo. Além disso, essa perspectiva de curto prazo incentiva a manipulação das medidas financeiras, principalmente quando os resultados financeiros são a base para a fixação de bônus aos administradores;

- fornece informações ilusórias para a tomada de decisão: informações estratégicas, tais como lucratividades, rentabilidades são divulgadas com excessiva ênfase em dados passados;

- fornece informações abstratas aos empregados: descolamento dos indicadores apresentados com a realidade da maioria dos empregados da empresa, dificultando o entendimento e o comprometimento dos funcionários com os objetivos

estratégicos da organização.

A partir destas observações é possível averiguar que os sistemas de medição de desempenho que estão focados na mensuração global de resultados, tendem a ser cada vez mais ineficientes para responder as necessidades das empresas em ambientes instáveis e altamente competitivos. A contabilidade gerencial tradicional poderia ser mais pró-ativa neste processo, evoluindo para medições departamentais, setoriais e prospectivas, saindo dos tradicionais indicadores de desempenho global calculados com base em dados históricos. Além disso, também existe espaço para os sistemas atuarem na medição dos valores intangíveis, que são cada vez mais visíveis e expressivos no cômputo da geração de valor das organizações

Outra percepção que ganha eco entre um grande número de autores é que esses sistemas não estão preocupados em aperfeiçoar os seus métodos no sentido de permitir que eles consigam captar e monitorar as influências do ambiente competitivo externo e macroeconômico. A realidade empresarial e o sucesso de suas estratégias dependem da capacidade da empresa em prever e dimensionar os impactos que as mudanças no ambiente externo podem provocar no seu desempenho.

Finalmente, a partir das considerações de Deconto (2001), aparece um verdadeiro “calcanhar de Aquiles” na contabilidade gerencial tradicional, que é a sua impossibilidade de gerar informações e indicadores para mensurar a implementação das estratégias da empresa, incorporando indicadores financeiros e não financeiros.

## **2.3 *BALANCED SCORECARD - BSC***

### **2.3.1 Considerações Gerais**

Para Neves e Palmeira Filho (2002), um dos grandes desafios que se impõe ao administrador de nossos tempos é a tarefa de catalisar o processo de gestão estratégica, fazendo com que esse não seja um mero exercício de vaidade profissional ou intelectual, confinado ao terço superior da pirâmide organizacional, e sim, permeie todos os escalões da organização, possibilitando que suas diretrizes,

seus objetivos e suas demandas sejam perfeitamente compreendidas por funcionários em todos os níveis.

Fazer com que uma organização implante um processo de gestão estratégica bem compreendido, onde o conteúdo da estratégia seja permanentemente debatido, testado e, se necessário, reajustado, não é, como muitas vezes deixam transparecer alguns textos e discursos, tarefa das mais triviais.

Segundo os autores, a percepção vigente é que gestores, embora já convencidos da importância e das dificuldades intrínsecas do processo de execução da estratégia, continuam encontrando problemas em pavimentar a ponte entre sua elaboração e o cotidiano empresarial.

Neves e Palmeira Filho (2002) enfatizam, ainda, que parece ter se instaurado nas organizações dois mundos: um, onde discursos e frases de efeito misturam-se a modelos complicados, estando tudo isso embrulhado em encartes ou manuais vistosos; e outro, o mundo real, representado pelas ações cotidianas dos funcionários de todos os níveis da hierarquia, quase sempre dissonantes do primeiro, traduzindo-se num verdadeiro apaga incêndio, tornando enorme o vácuo entre o discurso e a prática cotidiana.

Mais grave ainda são as constatações de Kaplan (2001), decorrentes de uma pesquisa entre 275 gestores de portfólio: a capacidade de executar a estratégia é muito mais relevante nos resultados do que a elaboração da estratégia em si, contrariando o que muito se tem estudado, dando muita ênfase na formulação de estratégia sem a preocupação da sua execução.

Soma-se à opinião dos gestores de portfólio, segundo Kaplan (2001), outra pesquisa, desta vez, realizada em princípios da década de 80, entre consultores gerenciais a qual revelou que menos de 10% das estratégias formuladas com eficácia foram implementadas.

É nesse contexto, segundo Kaplan (1997), que se introduz a relevância da utilização da ferramenta denominada *Balanced Scorecard*, não como uma panacéia salvadora a mais, mas como uma ferramenta de gestão, capaz de potencializar a desejada união entre a discussão estratégica e o cotidiano das organizações.

O *Balanced Scorecard* foi proposto por Kaplan e Norton no início da década de 90 e vem sendo implantado com sucesso em várias empresas brasileiras e estrangeiras ao longo dos últimos dez anos.

O *Balanced Scorecard* representa uma alternativa ao sistema de gestão focado exclusivamente em resultados financeiros, principalmente para aqueles casos em que os empregados são pressionados por resultados e chegam até mesmo a competir entre si, de forma a garantir seus resultados pessoais ou de área, mesmo que em detrimento dos resultados dos outros empregados ou das outras áreas. Esta situação cria um clima de competição interna que pode destruir a cadeia de relacionamentos dentro da empresa. Além disso, ainda pode ocorrer que os esforços para alcançar a meta de uma área comprometam a meta traçada para a empresa (economia de custos, por exemplo, pode significar cortes nos pontos de venda, que acabam por impactar negativamente nos clientes e, conseqüentemente, nas vendas). A busca pelo resultado localizado pode, assim, arruinar um resultado global. Neste caso, a correta implantação do *Balanced Scorecard* pode ajudar a minimizar este impacto negativo, já que a visualização das relações entre os objetivos e os indicadores que os compõem, e a divulgação da estratégia via *Balanced Scorecard* permitem a todos os empregados entender o que deve ser realizado para cumprir os objetivos traçados e como suas ações impactam o restante da empresa. Kaplan (2001) destaca que o *Balanced Scorecard* é utilizado para preencher a lacuna entre a estratégia concebida pelos níveis mais altos da hierarquia e o chão de fábrica.

### **2.3.2 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 enfatizam 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. 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 que as métricas prestam-se à avaliação de desempenho, é provável que as atenções se concentrem 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 ressalta 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 a autora, 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 se relacionar 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) 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.

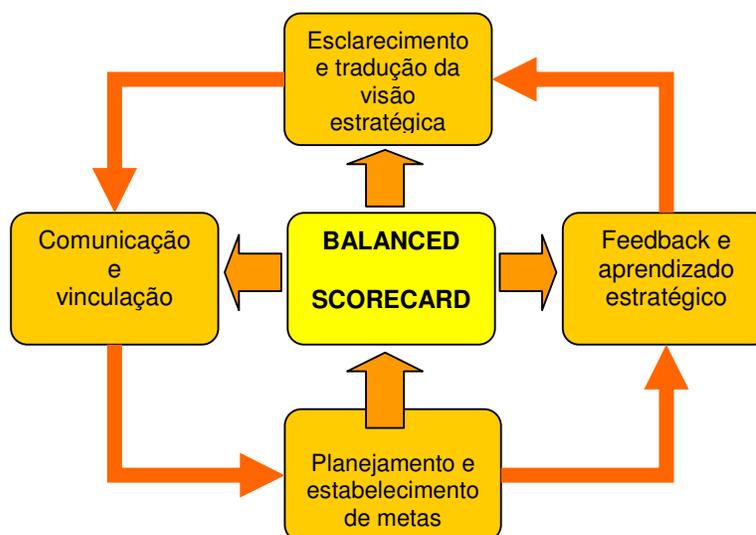
Já Bastos, Proença e Fernandes (2001), por sua vez, relatam que Norton e Kaplan, a partir de experiências pioneiras na *Analog Devices* e no decorrer de várias proposições ao longo da década, apropriam-se dessas várias discussões e oportunidades, consolidando em um livro (1997) a proposta do *Balanced 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 que há 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 (2001), 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 1**, Bastos, Proença e Fernandes (2001) ilustram como o *Balanced Scorecard* pode ser visto como um sistema de gestão estratégica:



**Figura 1: 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.

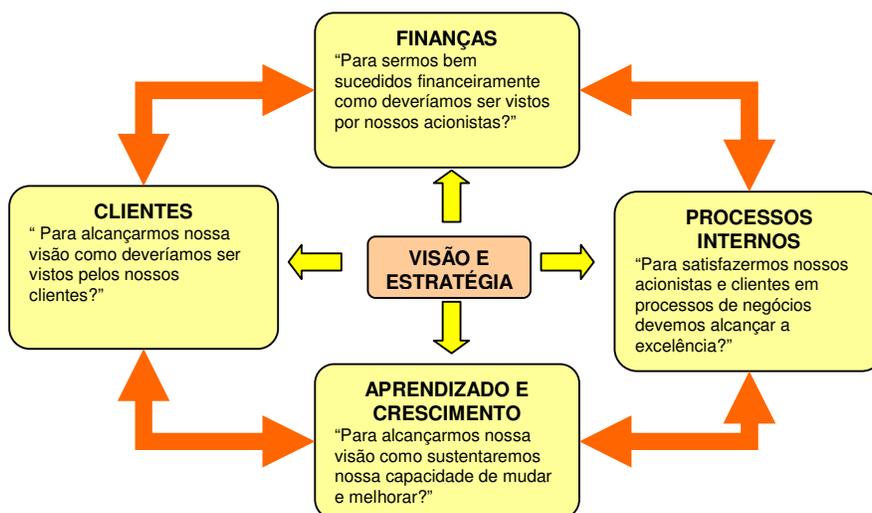
Conforme Bastos, Proença e Fernandes (2001), a utilização do *Balanced Scorecard* como instrumento de mensuração de desempenho leva os executivos a traduzir com muito mais facilidade os objetivos estratégicos da empresa num conjunto coerente de medidores de desempenho, inseridos nas quatro perspectivas.

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 consequência, do objetivo de longo prazo da empresa.

Em linhas gerais, a **Figura 2** ilustra a estrutura do *Balanced Scorecard*:



**Figura 2: 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 3** ilustra o que foi anteriormente descrito:



**Figura 3: 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 às perspectivas do cliente, pois, em outras palavras às 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 4** demonstra a arquitetura estratégica das entidades públicas e organizações sem fins lucrativos:

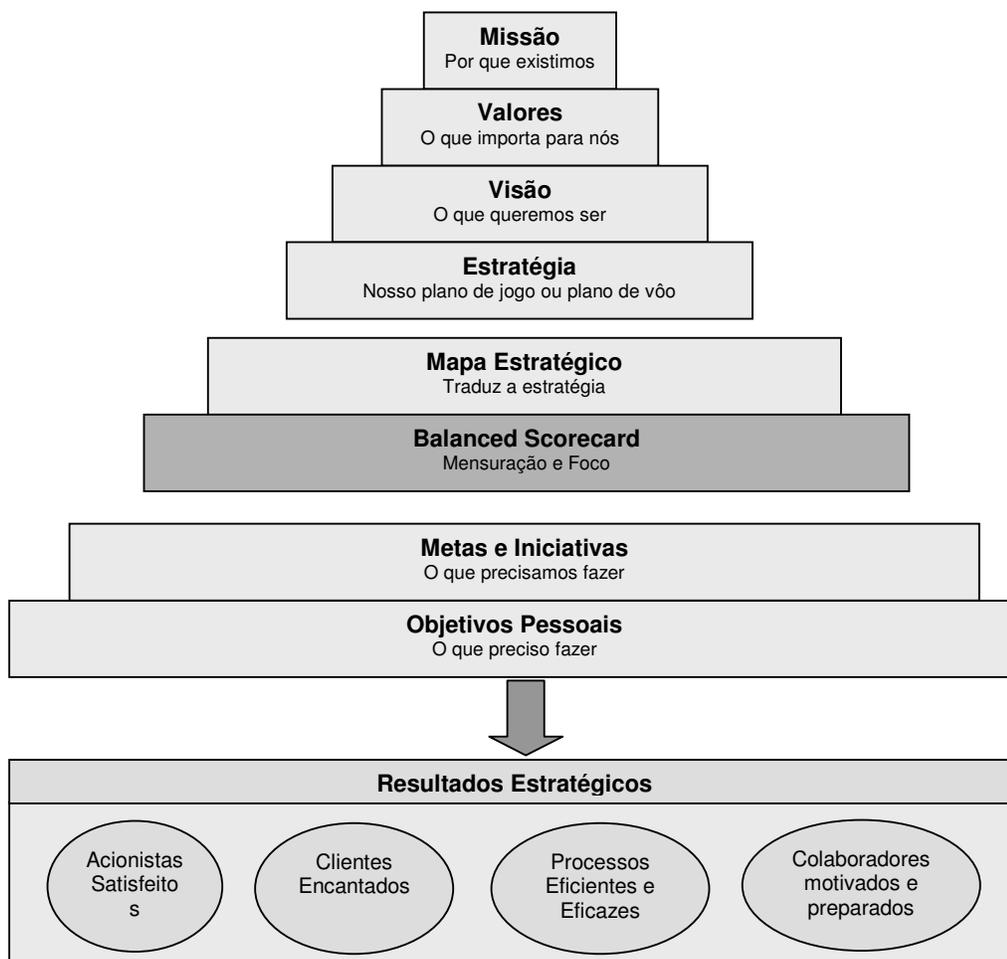


**Figura 4: O modelo de Criação de Valor: Organizações do setor público e entidades sem fins lucrativos.**

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 ilustram Kaplan e Norton (2004) na **Figura 5**:



**Figura 5: 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).

### 2.3.3 Perspectivas do *Balanced Scorecard*

#### 2.3.3.1 Perspectiva Financeira

Para Hernandez, Cruz e Falcão (2000), o *Balanced Scorecard* se constitui numa 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. Desta forma, Soares (2001) destaca 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, elas precisam estar relacionadas numa cadeia de agregação de valor que vise agregar valor para o acionista. Soares (2001) 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 e 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 Hernandes, 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; 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.

No **Quadro 2**, Hernandez, Cruz e Falcão (2000) procuram sintetizar as diferenças dos objetivos financeiros em função da fase do ciclo de vida de uma empresa ou unidade de negócio, salientando as principais características e os objetivos financeiros de cada fase.

FASE	CARACTERÍSTICAS	OBJETIVOS FINANCEIROS
------	-----------------	-----------------------

Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimentos elevados em infraestrutura</li> <li>• Criação/consolidação dos processos internos</li> <li>• Desenvolvimento da base de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velocidade de crescimento da receita em mercados previamente determinados</li> </ul>
Sustentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retorno sobre o capital investido</li> <li>• Investimento visando basicamente melhoria contínua dos processos internos</li> <li>• Ampliação gradual da capacidade de produção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucratividade</li> <li>• Aumento da receita operacional e margem bruta</li> <li>• Aumento da razão receita contábil sobre o capital investido</li> <li>• Retorno sobre o investimento</li> <li>• Aumento do valor econômico agregado</li> </ul>
Colheita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colheita dos investimentos realizados nas etapas anteriores</li> <li>• Realização dos investimentos somente para manter os equipamentos e capacidades existentes ou com retorno rápido e certo</li> <li>• Redução de despesas em P&amp;D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximizar os fluxos de caixa</li> <li>• Diminuição da necessidade de capital de giro</li> </ul>

**Quadro 2: Fase do ciclo de vida de uma empresa ou unidade de negócio.**

Fonte: Hernandez, Cruz e Falcão (2000, p. 4).

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 às 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 agreguem 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.

No **Quadro 3** está um conjunto de exemplos de estratégias adotadas pelas empresas para enfatizar o crescimento e o *mix* da receita, aliados a sugestões de medidores utilizados para monitorar essas estratégias:

ESTRATÉGIA	INDICADOR FINANCEIRO
Lançamento de novos produtos	Percentual de receita gerado pelos produtos lançados num determinado período Margem de lucro gerada pelos produtos lançados Margem de contribuição gerada pelos produtos lançados
Nova campanha de <i>marketing</i> institucional	Evolução das vendas físicas a partir do lançamento da campanha Evolução da base de clientes
Novos clientes e mercados	Percentual da receita gerado por novos clientes Percentual da receita oriunda de região geográfica Percentual da receita de um novo segmento prospectado Aumento da participação no mercado em segmento específico
Alterações no <i>mix</i> de produtos	Evolução da receita no segmento alvo Percentual das vendas do segmento alvo nas vendas totais
Nova estratégia de preço	Percentual de participação no mercado Lucratividade por produto, serviço ou cliente Lucratividade por produto e/ou cliente
Aumento da estrutura de ponto de vendas	Receita por ponto de venda Lucro por ponto de venda

**Quadro 3: Estratégia e Indicadores para o Crescimento e Mix da Receita.**

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

**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.

O **Quadro 4** exemplifica estratégia e indicadores para a redução de custos e melhoria de produtividade:

ESTRATÉGIA	INDICADOR FINANCEIRO
Aumento de produtividade da receita	Receita por funcionário Receita por ponto de venda Receita por unidade de negócio
Redução de custos unitários	Custo unitário de produto Margem de contribuição por produto Margem de lucro por produto Perdas de matéria-prima
Redução das despesas operacionais	Valor absoluto das despesas operacionais Percentual das despesas operacionais em relação à receita de vendas
Melhoria do <i>mix</i> de canais de distribuição	Percentual do custo de distribuição em relação à receita de vendas Custo unitário de distribuição Gasto de distribuição por ponto de distribuição
Melhoria de produtividade por unidade de negócio	Margem de lucro por unidade de negócio Participação percentual de cada unidade no lucro gerado

**Quadro 4: Estratégia e Indicadores para a Redução de Custos e Melhoria de Produtividade.**

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

**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.

O **Quadro 5** oferece a estratégia e os respectivos indicadores utilizados para a utilização dos ativos / estratégias de investimentos:

<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>INDICADOR FINANCEIRO</b>
Otimização das necessidades de capital de giro	Prazo médio rotação de estoques Prazo médio de rotação de clientes Prazo médio de rotação de fornecedores Ciclo operacional Ciclo financeiro Controle de inadimplência
Otimização do uso de maquinário	Retorno do capital investido por máquina
Otimização dos investimentos em sistemas de informáticas	Medição do retorno adicional proporcionado pela nova tecnologia Medição do custo x benefício da implantação de novas tecnologias

**Quadro 5: Estratégia e Indicadores para a Utilização dos Ativos/Estratégias de Investimentos.**

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

No **Quadro 6**, Kaplan e Norton (1997) relacionam os temas estratégicos com o ciclo de vida em que a empresa ou unidade de negócio se encontra:

		<b>Aumento e Mix de Receita</b>	<b>Redução de Custos/Aumento da Produtividade</b>	<b>Utilização dos Ativos/Estratégias de Investimentos</b>
<b>Estratégia da Unidade de</b>	<b>Crescimento</b>	Aumento da taxa de vendas por segmento Percentual da Receita gerado por novos produtos e serviços e clientes	Receita/funcionário	Investimento (percentual de vendas) P&D (percentual de vendas)

	<b>Sustentação</b>	Falta de clientes e contas alvo Percentual de receitas gerados por novas aplicações Lucratividade por clientes e linhas de produtos Vendas cruzadas	Custos versus custos dos concorrentes Despesas indiretas (percentual de vendas) Taxa de redução de custos	ROCE por categoria-chave de ativo Índice de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) Taxa de utilização dos ativos
	<b>Colheita</b>	Lucratividade por clientes e linhas de produtos Lucratividade por clientes não lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno Rendimento

### **Quadro 6: Medição dos Temas Financeiros Estratégicos.**

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.55).

#### **2.3.3.2 Perspectiva dos Clientes**

As empresas prosperam 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 é importante 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 *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 o relacionamento dos clientes com seus fornecedores está pautado basicamente no conjunto de atributos dos produtos e serviços da organização capazes 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.

Hernandes, Cruz e Falcão (2000) acrescentam que os clientes são fonte de valor para a organização também em aspectos não-financeiros. Os autores comentam que as empresas ao oferecerem treinamento para os funcionários, incentivando melhorias nas competências internas com suas exigências, ajudam a formar uma imagem institucional da empresa, na medida em os empregados interagem entre si.

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.

O **Quadro 7** destaca as medidas essenciais definidas por Kaplan e Norton (1997) associadas a exemplos de indicadores:

MEDIDAS ESSENCIAIS	INDICADOR FINANCEIRO
PARTICIPAÇÃO DE MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação de mercado com clientes ou segmento alvo</li> <li>• Participação na conta total dos negócios do cliente</li> </ul>
RETENÇÃO DE CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentual de negócios realizados pelos clientes atuais</li> </ul>
CAPTAÇÃO DE CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de novos clientes</li> <li>• Volume total das vendas para novos clientes</li> <li>• Número de novos clientes efetivos dividido pelo número de consultas – eficácia e custo de captação</li> </ul>
SATISFAÇÃO DE CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentual de satisfação – pesquisa de opinião com seus clientes</li> </ul>
LUCRATIVIDADE DOS CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucratividade por clientes ou segmento</li> <li>• Percentual de clientes não lucrativos</li> </ul>

#### **Quadro 7: Medidas Essenciais e os Indicadores.**

Fonte: Adaptado de Soares (2001).

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.

A seguir é apresentado o **Quadro 8**, que apresenta os três vetores das propostas de valor, seus objetivos e exemplos de indicadores.

<b>PROPOSTA DE VALOR</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADOR</b>
ATRIBUTOS DOS PRODUTOS E SERVIÇOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço, modernidade, qualidade, pontualidade, funcionalidade, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de troca de mercadoria</li> </ul>
RELACIONAMENTO COM CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidade de mercadoria, prazo de entrega, experiência da compra, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Giro de estoques</li> <li>• Existência da primeira opção do cliente em estoque, que pode ser medido através de pesquisa de opinião ou pedidos em carteira</li> </ul>
IMAGEM E REPUTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual a imagem que a empresa quer passar para o cliente, ou seja, como ela quer ser vista pelo cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação no mercado em mercadorias chaves.</li> <li>• Adicional de preço que pode ser cobrado com a marca</li> </ul>

**Quadro 8: Proposta de Valor: Objetivos e os Indicadores.**

Fonte: Adaptado de Soares (2001).

### 2.3.3.3 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, o autor 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) preocupam-se em definir 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 que 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.

O **Quadro 9** apresenta alguns exemplos de medidores para a perspectiva de processos internos:

FASES	SUB-FASES	INDICADOR
INOVAÇÃO	Pesquisa Básica Aplicada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lançamento de novos produtos da empresa X dos concorrentes</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo de desenvolvimento da próxima geração de produtos</li> <li>• Percentual de vendas gerado por novos produtos</li> </ul>
	Desenvolvimento de Produto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentual de produtos cujo projeto atendia à especificação do cliente</li> <li>• Número de vezes que o projeto precisou ser modificado.</li> <li>• Margem bruta gerada por novos produtos</li> <li>• Margem de contribuição gerada por novos produtos</li> </ul>
	OPERAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo de produção</li> <li>• Ciclo operacional</li> <li>• Índices de retrabalho, desperdícios e devoluções</li> <li>• Índices de unidades rejeitadas durante o processo</li> <li>• Taxa de peças com defeitos</li> <li>• Custo unitário de produção</li> <li>• Margem bruta por produto</li> <li>• Margem de contribuição por produto</li> </ul>
	SERVIÇOS PÓS VENDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo de ciclo de solução de problemas</li> <li>• Custos dos serviços de pós-venda</li> <li>• Percentual de retrabalho.</li> <li>• Atendimentos que não solucionam o problema na primeira visita</li> </ul>

### **Quadro 9: Exemplos de Indicadores para a Perspectiva de Processos Internos**

Fonte: Adaptado de Soares (2001).

#### **2.3.3.4 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 *Balanced Scorecard*, 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 buscar 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, a disponibilidade de sistemas para os funcionários e os índices de melhoria dos processos críticos propiciam um monitoramento da evolução e ajustes dos fatores que garantirão um futuro próspero à organização.

Olve et al. (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 et al. (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 representem a estratégia empresarial.

No **Quadro 10** será apresentado uma sugestão de medidores que podem compor a perspectiva de aprendizado e crescimento:

ASPECTO ORGANIZACIONAL		INDICADOR
CAPACIDADE DOS FUNCIONÁRIOS	• Satisfação dos Funcionários	• Pesquisas anuais freqüentes para medir o índice de satisfação dos funcionários
	• Retenção dos Funcionários	• Percentual de rotatividade de pessoas que ocupam postos-chave
	• Produtividade dos Funcionários	• Receita por funcionário • Valor agregado por funcionário
CAPACIDADE DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO		• Percentual de processos que oferecem <i>feedback</i> em tempo real sobre qualidade, tempo e custo • Percentual de funcionários que lidam diretamente com o cliente e têm acesso <i>on-line</i> às informações referente ao cliente
MOTIVAÇÃO, EMPOWERMENT E	• Sugestões Apresentadas e Implementadas	• Número de sugestões por funcionários

ALINHAMENTO		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de sugestões implementadas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Período de tempo necessário para que o desempenho de um processo melhore 50%</li> <li>• Número de sugestões implementadas com sucesso</li> <li>• Taxa de melhorias efetivas nos processos críticos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinhamento Individual e Organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentual de funcionários com suas metas pessoais alinhadas à empresa</li> <li>• Percentual de funcionários que alcançaram metas pessoais</li> <li>• Percentual de unidades de negócio que concluíram com sucesso processo de alinhamento</li> <li>• Percentual de funcionários que conhecem e compreendem a visão da empresa</li> </ul>

**Quadro 10: Exemplos de Indicadores para a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.**

Fonte: Adaptado de Soares (2001).

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

### **2.4.1 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 et al. 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.

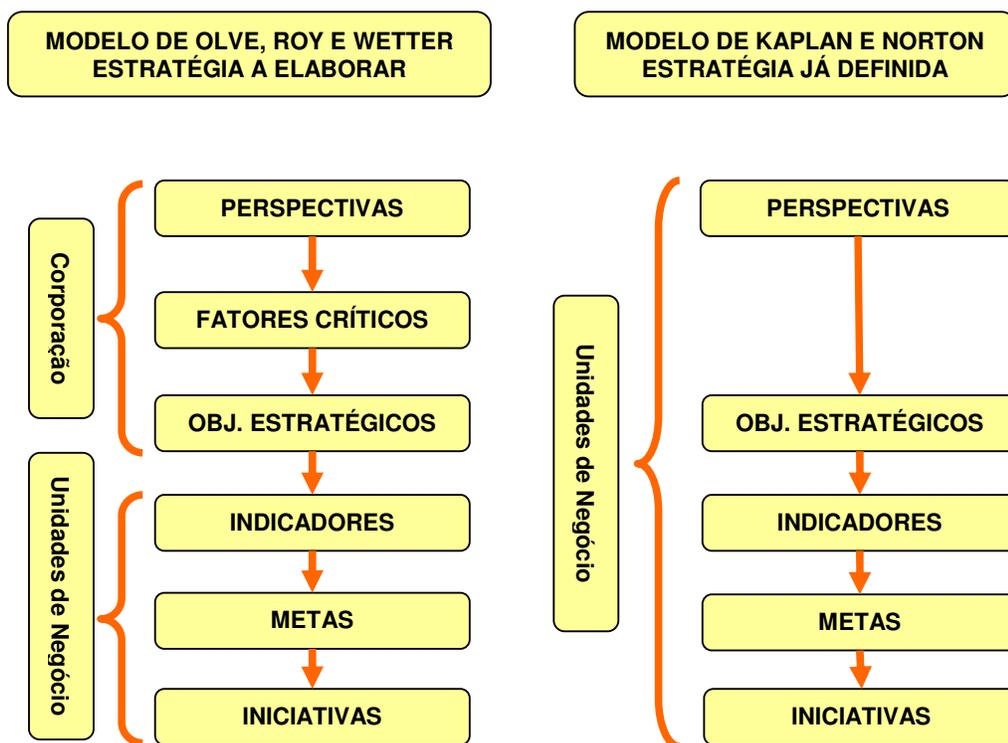
Olve et al. (2001), por sua vez, recomendam que a decisão sobre a implantação de um *Balanced Scorecard* deve considerar o tamanho da organização. A mesma fonte entende que para a implantação de um *Balanced Scorecard* numa empresa de menor porte é melhor criar um *scorecard* para toda a organização, 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.

O autor (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) comenta, ainda, que para os autores 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 6** compara a visão do *Balanced Scorecard* nas duas metodologias:



**Figura 6: Seqüência de elaboração nos modelos analisados.**

Fonte: Walter et al. (2000).

Essencialmente, as metodologias proposta por Olve et al. (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 et al. (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 et al. (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 et al. (2001) propõem um *Scorecard* “superior”, divisional ou corporativo e 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 et al. (2001) é limitada à aplicação em corporações cujas unidades atuam em mercados semelhantes, devido ao problema

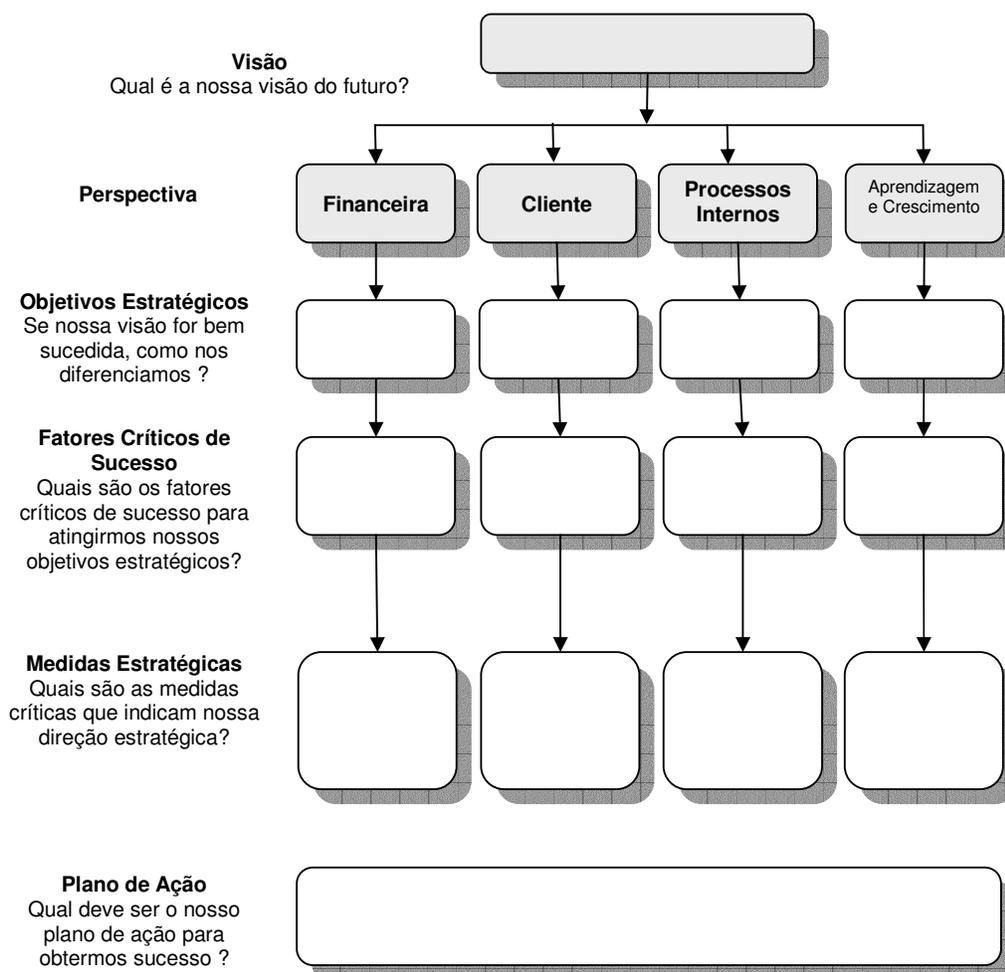
da escolha de indicadores e objetivos quando a empresa possui várias unidades de negócios atuando em mercados distintos uns dos outros.

## **2.4.2 Processo de Construção do *Balanced Scorecard***

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

De acordo com Olve et al. (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 7** 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 et al. (2001). A figura demonstra essa visão abrangente do processo de construção do *Balanced Scorecard*.



**Figura 7: Visão abrangente do sucesso.**

Fonte: Olve et al. (2001, p. 46).

Para Olve et al. (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 as 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 de 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.

#### **2.4.2.2 Vetores de sucesso na implantação de um *Balanced Scorecard***

Kaplan e Norton (1997) e Olve et al. (2001) apresentam em suas respectivas obras os principais vetores que normalmente são considerados como vetores chaves 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 et al. (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, estratégias precisam ser constantemente revisados para manter a competitividade da organização.

#### **2.4.2.3 Etapas para 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 et al. (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.

##### **2.4.2.3.1 O processo de Kaplan e Norton**

A construção do *Balanced Scorecard*, para esses autores, pode ser executada em dez passos, apresentados de forma resumida no **Quadro 11** (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, por fim, 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, identificar no máximo dois indicadores para cada objetivo e descrever 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, visando à 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.

#### **2.4.2.3.2 O processo de Olve et al.**

**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

peças, 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 e estratégia abstratas, 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 ao longo da 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.

#### 2.4.2.3.3 Síntese das metodologias propostas por Kaplan e Norton e Olve et al.

Neste tópico os **Quadros 11** e **12** 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	6	Reuniões dos subgrupos	Reuniões	F, AA, NGI	6,5

indicadores	7	<i>Workshop</i> executivo – segunda etapa	Seminário	F, AA	
Elaboração do plano de implementação	8	Desenvolver o plano de implementação	Reuniões	EG	3,5
	9	<i>Workshop</i> executivo – terceira etapa	Seminário	F, AA	
	10	Finalizar o plano de implementação		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 11: Atividades propostas por Kaplan e Norton (1997) para a construção do *Balanced Scorecard*.**

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997); Walter et al. (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
Legenda: AA = alta administração (executivos) – inclui executivo principal F = facilitador GP = grupo de projeto LO = líderes de opinião				

**Quadro 12: Atividades propostas por Olve et al. (2001) para a construção do *Balanced Scorecard*.**

Fonte: Adaptado de Olve et al. (2001), Walter et al.(2000) e Deconto (2001).

Ao concluir a revisão bibliográfica, se procurou evidenciar que os sistemas de gestão e mensuração de desempenho, apoiados essencialmente nas informações históricas e nos indicadores financeiros gerados pela contabilidade gerencial e financeira, foram suficientes para atender as necessidades dos gestores até os anos setenta. Até esse período, as empresas viviam muito preocupadas em gerenciar seus processos para produzir mais com menores custos, pois esse era o fator principal da competição.

Todavia, nas últimas três décadas a competição foi se acirrando de forma acelerada em um ambiente onde os avanços tecnológicos permitem que qualidade e produtividade industrial sejam rapidamente replicadas pelos concorrentes.

Neste contexto, os sistemas de mensuração de desempenho tradicionais passaram a ser insuficientes para apoiar o sistema de tomada de decisão dos gestores. O gerenciamento do capital tangível de forma eficaz e eficiente não era mais suficiente para garantir vantagens competitivas e sustentáveis.

A obtenção de vantagens competitivas começou a ser conquistada no campo dos ativos intangíveis, com a geração de valor das organizações estando associada a sua capacidade de gerenciar adequadamente esse capital.

Como alternativa às deficiências do sistema de gestão estruturado a partir da contabilidade gerencial e financeira surge a proposta de *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton, propondo um gerenciamento integrado entre a missão e visão da organização e suas estratégias principais, bem como seu desdobramento em quatro perspectivas principais: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, com objetivos e metas claramente definidas.

Essa proposta visa criar um sistema de gestão focado em mensurar a implementação das estratégias, incluindo além dos tradicionais indicadores financeiros outras medidas que visem capturar o gerenciamento dos ativos intangíveis.

Assim, a proposta de *Balanced Scorecard* não tem por objetivo substituir os indicadores financeiros e sim agregar outras medidas não-financeiras com objetivo de medir a efetiva implementação das estratégias.

### **3 PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO *BALANCED SCORECARD* PARA UMA ENTIDADE FECHADA DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR**

#### **3.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS**

A partir do referencial teórico até aqui exposto, será apresentada uma proposta de implementação do modelo de *Balanced Scorecard* para uma entidade de previdência complementar.

A entidade escolhida para o estudo de caso é a Fundação CEEE de Seguridade Social, entidade de previdência complementar com 23 anos de existência e que encerrou o ano de 2003 com um ativo total de aproximadamente R\$ 2,0 bilhões e mais de 10.000 participantes entre ativos e assistidos, sendo a maior entidade do sul do País e estando entre as vinte maiores a nível nacional.

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 para implementação do *Balanced Scorecard* à entidade está fundamentada no alto grau de maturidade da alta administração e do corpo gerencial no que tange à necessidade de aprimorar o sistema de tomada de decisão com ferramentas que produzam o máximo de eficiência e eficácia.

Esta maturidade advém da rápida transformação que a empresa passou a partir de 1997, quando aumentou a exposição da entidade à concorrência com

outros produtos de previdência privada, em função do processo cisão e privatização a que foi submetida a patrocinadora CEEE.

Tais mudanças aumentaram o nível de competitividade do setor, contribuindo, em muito, para a conscientização do corpo diretivo e gerencial da Empresa sobre a necessidade de se modernizar o sistema de gestão.

A partir de então, a entidade se transformou em empresa multipatrocinada, ou seja, passou a ter como patrocinadoras várias empresas, que podiam optar por manter ou encerrar os planos de previdências até então administrados pela Fundação CEEE.

Dentro desse quadro, a entidade teve que rapidamente melhorar seus processos internos para se adequar ao novo ambiente competitivo, que exigia custos cada vez menores, desempenhos melhores e processos internos seguros, capazes de transmitir segurança e tranquilidade às empresas patrocinadoras e aos seus participantes ativos e assistidos.

A forma encontrada para se adequar aos novos desafios foi investir pesadamente em tecnologia de informação, qualificação do quadro de colaboradores e de gerentes, e buscar implementar ferramentas de gestão apoiadas em modernas técnicas de gestão.

Assim, nos últimos oito anos a empresa mapeou e melhorou seus processos internos, implantou um sistema de gerenciamento pelas ferramentas da qualidade total e buscou a certificação pela Norma ISO 9000.

No momento atual, a Fundação CEEE possui uma sólida cultura de gerenciamento de processos focados no cliente e apoiados em estratégias construídas a partir da clara definição de visão, missão e de ambiente competitivo, com a participação e o comprometimento de todos os escalões hierárquicos da organização. Além disso, o processo de avaliação de desempenho também evoluiu e está apoiado num conjunto de indicadores com elevado grau de alinhamento com os objetivos estratégicos da organização, sendo hoje uma importante ferramenta de apoio do sistema gerencial.

Assim, a Fundação CEEE de Seguridade Social encontra-se bastante evoluída e preparada avançar no sentido qualificar ainda mais o seu processo de gestão com a implantação do *Balanced Scorecard*.

### **3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A Fundação CEEE de Seguridade Social é uma entidade fechada de previdência privada complementar, multipatrocinada por cinco empresas do setor de energia: Companhia Estadual de Energia Elétrica, CGTE – Companhia de Geração Térmica, AES – Sul, RGE – Rio Grande Energia e CRM – Companhia Riograndense de Mineração, sendo que os planos de benefícios previdenciários são estruturados de acordo com as necessidades e perfil de cada uma das empresas patrocinadoras.

A Fundação CEEE é uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, com autonomia administrativa e financeira estabelecida pela Lei Federal nº 6435/76 e modificada pelas Leis Federais nºs 108/02 e 109/02.

O objeto principal de sua atividade é a complementação, aos seus participantes, dos benefícios previdenciários concedidos pela Previdência Social Oficial, dentro das condições estatutárias e regulamentares de cada plano previdenciário.

A gestão de planos de benefícios previdenciários está apoiada nos seguintes processos:

- estruturação e acompanhamento atuarial dos planos de benefícios: responsável pela estruturação e manutenção dos produtos previdenciários – planos de benefícios;
- cálculo e pagamento de benefícios previdenciários: responsável pelo cálculo e geração da folha de pagamento dos benefícios;
- aplicação de recursos financeiros: responsável pela aplicação no mercado de capitais dos recursos garantidores dos planos de benefícios;
- controle do processo de investimentos: responsável pelo controle da execução da política de investimentos de cada plano de benefícios;

- controle gerencial, contábil e orçamentário: responsável pela geração das informações legais e gerenciais;

- execução financeira: responsável pela execução da arrecadação das contribuições, pagamento da folha de benefício de cada plano de previdenciário e execução financeira das movimentações das aplicações financeiras de cada plano;

- atendimento aos participantes: responsável pela manutenção cadastral e pelo relacionamento com os participantes;

- seleção, recrutamento e treinamento: responsável pela execução da política de recursos humanos;

- informatização, manutenção e controle de sistemas: responsável pelo gerenciamento da área de tecnologia da informação.

Além de gerir fundos previdenciários, a empresa mantém, ainda, uma série de programas de cunho social e serviços adicionais, dirigidos aos seus participantes ativos e assistidos e, também, aos seus colaboradores.

A Fundação CEEE de Seguridade Social, que possui um faturamento anual de R\$ 100,0 milhões em receita previdenciária, está localizada em prédio próprio, situado no centro da cidade de Porto Alegre – RS. Possui ainda uma rede de postos de atendimento aos participantes em pontos estratégicos de Porto Alegre, região metropolitana e no interior do Estado.

A empresa conta com um quadro de cerca de 97 colaboradores, onde 37% possuem curso superior completo e 31% curso superior incompleto, ou seja, 68% do quadro já concluíram o curso superior ou estão em vias de concluí-lo.

O fundo garantidor possuía ativos de aproximadamente R\$ 2,0 bilhões no final do ano de 2003, distribuídos entre títulos de renda fixa pré e pós-fixados (56,3%), mercado acionário (24,3%), operações com as patrocinadoras (15,8%), mercado imobiliário (3%) e operações com participantes (0,9%).

A Fundação CEEE de Seguridade Social está estruturada com um Conselho Deliberativo formado por seis membros, sendo metade eleito pelos participantes e

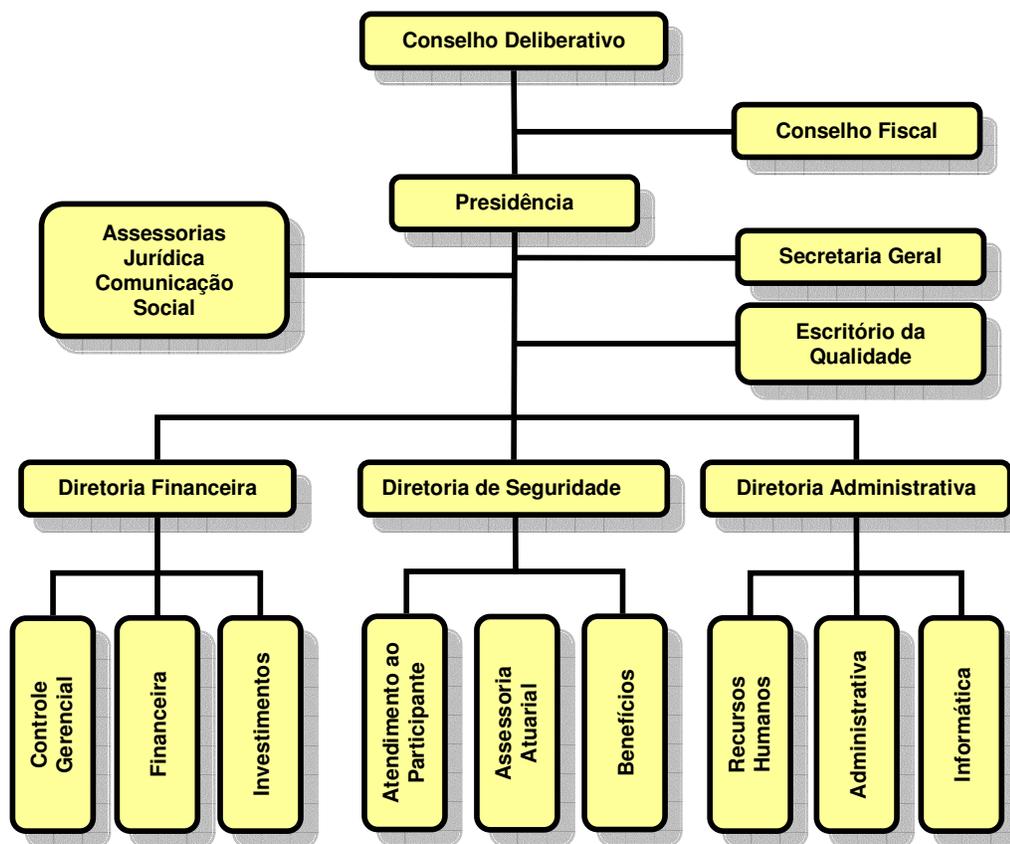
metade nomeada pelas patrocinadoras, com mandatos que variam de dois a quatro anos. O Conselho Deliberativo é o órgão máximo das decisões, responsável pela definição da política geral de administração da entidade e seus planos de benefícios.

Compete ao Conselho Deliberativo dentre outras atribuições, a alteração dos estatutos e regulamentos dos planos de benefícios, a gestão de investimentos e aprovação do plano de aplicação dos recursos e a nomeação e exoneração dos membros da diretoria executiva.

Já Conselho Fiscal é o órgão de controle interno da entidade, formado por quatro membros, sendo metade eleito pelos participantes e outra metade nomeada pelas patrocinadoras, com mandatos de dois a quatro anos.

A Diretoria Executiva é composta por um presidente e três diretores – financeiro, administrativo e de seguridade, nomeados pelo Conselho Deliberativo.

O corpo gerencial da empresa é representado pelas assessorias - atuarial, jurídica e de comunicação social – pelo escritório da qualidade e por oito divisões gerenciais – controle gerencial, financeira, investimentos, atendimento ao participante, benefícios, recursos humanos, administrativa e informática, conforme demonstrado na **Figura 8**, a seguir:



**Figura 8: Organograma da Fundação CEEE de Seguridade Social.**

Fonte: Fundação CEEE (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 a cultura organizacional da empresa estudada apresenta um bom nível de maturidade em relação à adoção de práticas de gestão, suportada no planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo, no mapeamento de processos e na mensuração de desempenho através de indicadores.

A adoção destas práticas também pode ser evidenciada pela evolução positiva dos resultados auferidos, não só em relação ao histórico da empresa, como também em relação às congêneres do setor, fato que pode ser evidenciado pelas

inúmeras premiações e reconhecimentos recebidos pelas entidades de classe e por outras entidades de renome.

Finalmente, vale destacar que a alta direção, o corpo gerencial, bem como os colaboradores em geral apresentam excelente nível de qualificação técnica e demonstram alto grau de conhecimento e de comprometimento com as estratégias e os resultados da empresa.

A previdência complementar privada, ambiente em que a empresa está inserida, passa por profundas e rápidas modificações que visam o fortalecimento das empresas existentes e a busca de eficiência e eficácia, indicando o acirramento da concorrência no curto prazo com grandes bancos nacionais e internacionais e a consolidação do setor através do fortalecimento das melhores e maiores companhias de previdência privada.

A Fundação CEEE de Seguridade Social, bem como as demais entidades fechadas de previdência complementar está entrando num ambiente competitivo em que seus principais concorrentes são grandes instituições financeiras nacionais e internacionais, acostumadas a disputar espaço em um mercado de grandes concorrentes e de acirrada concorrência, ou seja, as transformações por que passa o setor estão fazendo as entidades entrarem num ambiente novo e competitivo, já amplamente dominado por grandes participantes.

Assim, a sobrevivência das empresas no médio prazo está associada à capacidade de dimensionar corretamente o potencial de mercado e se posicionar de maneira adequada para fortalecer diferenciais competitivos capazes de captar e manter os clientes. A busca da fidelização da clientela exigirá a elaboração, implementação e monitoração de estratégias competitivas adequadas.

Neste ambiente, 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.

Essa ferramenta também pode auxiliar a entidade a manter suas estratégias de longo prazo nos momentos em que ocorre a transição na gestão, pois neste tipo de entidade em que a troca de gestão ocorre periodicamente, os riscos de que a nova gestão não dê prosseguimento aos planos iniciados na gestão anterior tendem a ser maiores do que nas empresas que possuem um controle acionário e uma gestão estável.

A proposta de implantação do *Balanced Scorecard* na Fundação CEEE, 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 Fundação CEEE é caracterizada como uma entidade corporativa e não possui e nem tem dentro dos seus objetivos transformar sua estrutura atual numa estrutura baseada em unidade de negócios.

Além disso, a empresa já possui sua visão de futuro, missão e planejamento estratégico, alinhadas e consolidadas em todos os níveis da organização. No primeiro trimestre de 2004, a empresa deu mais um passo para consolidar e aprimorar o seu processo de gestão: a certificação ISO 9000 em todos os seus processos.

Embora, existam justificativas suficientes para fundamentar a elaboração do projeto de implantação do *Balanced Scorecard* da Fundação CEEE 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***

O primeiro passo para elaboração de um projeto de implantação do *Balanced Scorecard* está na formação da montagem da equipe que será responsável pelo projeto. No caso da Fundação CEEE, entende-se que é possível aproveitar a mesma equipe que recentemente trabalhou no projeto de certificação da ISO 9000. Uma equipe multifuncional coordenada pela presidência, formada por gerentes, membros do comitê da qualidade e outros colaboradores com grande poder de persuasão e liderança junto aos demais colaboradores. Além de alto nível técnico, a equipe conhece a empresa e sua cultura organizacional, possui ótimo entrosamento entre si e os demais colaboradores e tem um histórico importante no gerenciamento através de indicadores. Finalmente, grande parte dos membros da equipe atua em comissões e outros fóruns nas entidades representativas do setor de fundos de pensão, tendo acesso a informações de entidades congêneres.

A partir da formação da equipe, pode-se estruturar o desenvolvimento do projeto do *Balanced Scorecard*, segundo a metodologia de Olve et al. (2001).

#### **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 e do setor de previdência complementar, de onde foi possível identificar os seguintes pontos:

- a empresa tem dificuldade de transformar a sua excelente imagem, junto ao setor e ao público em geral, em oportunidades de negócios rentáveis;
- baixa capacidade de prospecção de novos clientes;
- falta de agilidade em adaptar os produtos previdenciários às necessidades dos clientes;

- dificuldade de custeamento dos produtos;
- baixo nível de integração dos sistemas operacionais e gerenciais, gerando custos administrativos excedentes;
- estrutura de vendas focada em aumentar a participação no mercado com poucas preocupações em gerar resultados no curto prazo.

## **Passo 2: Estabelecer e confirmar a visão da empresa**

Através de seminários internos realizados anteriormente, a empresa tem claro que sua visão pode ser traduzida como ser um fundo de pensão líder em participação de mercado e referência para o setor na região sul do Brasil, possuindo uma estrutura focada nos seguintes aspectos:

- negócio focado integralmente na gestão de previdência privada, sem gerar conflitos de interesses entre as linhas de produtos;
- produtos desenvolvidos sob medida às necessidades dos clientes;
- alto 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 dos ativos dos planos com níveis de risco inferiores à média de mercado;
- fortalecimento dos canais de comunicação com os clientes, visando informá-los e aumentando as oportunidades de se obter o *feedback* dos clientes. Destas constatações se obteve a seguinte missão: “Oferecer, desenvolver e administrar, com transparência, presteza e segurança, apoiando a política de recursos humanos das empresas e garantindo qualidade de vida aos seus empregados e dependentes”.

### **Passo 3: Estabelecer as perspectivas**

A partir desta etapa, será apresentado um conjunto de sugestões baseado na literatura de Kaplan e Norton (1997) e Olve et al. (2001), nas entrevistas realizadas com o corpo gerencial, nas visitas realizadas e na leitura nos 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) e por Olve et al. (2001): 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 Fundação CEEE de “Oferecer, desenvolver e administrar, com transparência, presteza e segurança, apoiando a política de recursos humanos das empresas e garantindo qualidade de vida aos seus empregados e dependentes”, foi possível obter os seguintes objetivos para cada uma das perspectivas.

#### **Perspectiva Finanças**

Para administrar e desenvolver planos com transparência e segurança a entidade precisa medir as rentabilidades e os níveis de risco das carteiras de investimentos.

De outro lado, para conseguir apoiar a política de recursos humanos das empresas patrocinadoras a estrutura de custos administrativos precisa ser competitiva em relação à média de mercado.

- Rentabilidade das carteiras de investimentos a média de mercado.
- Níveis de risco das carteiras de investimentos inferiores à média de mercado.
- Custo Administrativo inferior a média de mercado.

### **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 previdência privada.
- Aumentar a gama de produtos previdenciários.
- Reduzir o tempo de processamento dos pedidos de concessão de aposentadoria.
- Melhorar o sistema de comunicação com o cliente.

### **Perspectiva de Processos Internos**

Identificar 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 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 cargos e salários 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.

Em termos de recomendação adicional é importante salientar que os objetivos definidos na perspectiva de processos internos e na perspectiva de aprendizagem e crescimento devem incentivar a busca pela melhoria contínua, pois dessa forma torna-se mais fácil buscar a eficiência dos processos operacionais da empresa e a geração de capital intelectual de alto valor agregado.

Após o estabelecimento dos objetivos de cada uma das perspectivas, deve-se buscar a listagem e seleção dos fatores críticos para cada um dos objetivos estabelecidos. A seleção, que deve ser, sempre que possível por consenso, deve priorizar os fatores críticos de sucesso que provocam maior impacto nos resultados da entidade.

A sexta etapa constitui-se na construção do instrumento de mensuração, onde se deve construir indicadores alinhados com os objetivos e estratégias estabelecidas.

No caso da Fundação CEEE, a construção do quadro de indicadores se tornará bem mais fácil, face o processo de gestão contar um importante histórico de gerenciamento com base nos indicadores.

Na Fundação CEEE, esta fase consistirá na seleção, dentre os indicadores existentes, daqueles que são mais 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 seguir será apresentado um resumo da sugestão dos indicadores de 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 e Riscos da Carteira de Investimentos</li> <li>• Custos Administrativos</li> </ul>
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de risco x retorno da carteira de investimentos</li> <li>• Gestão dos custos administrativos</li> </ul>
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidade das Carteiras de Investimentos</li> <li>• Risco da Carteira de Investimentos</li> <li>• Percentual dos custos administrativos em relação ao patrimônio</li> </ul>

**Quadro 13: Síntese de proposição de indicadores para a construção do *Balanced Scorecard* da Fundação CEEE - Perspectiva: Finanças.**

PERSPECTIVAS	CLIENTES
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar a participação no mercado</li> <li>• Aumentar a gama de produtos.</li> <li>• Reduzir o tempo de processamento dos pedidos de aposentadoria.</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 da sistemática de solicitação de aposentadoria</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>• Pesquisa de satisfação do participante</li> <li>• Índice de clientes captados / clientes prospectados</li> </ul>

**Quadro 14: Síntese de proposição de indicadores para a construção do *Balanced Scorecard* da Fundação CEEE - Perspectiva: Clientes**

PERSPECTIVAS	PROCESSOS INTERNOS
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar a qualificação da área de desenvolvimento de novos produtos</li> <li>• Aumentar o nível de informatização e integração dos processos.</li> </ul>
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade e 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 retrabalho nos processos</li> </ul>

**Quadro 15: Síntese de proposição de indicadores para a construção do *Balanced Scorecard* da Fundação CEEE - Perspectiva: Processos Internos.**

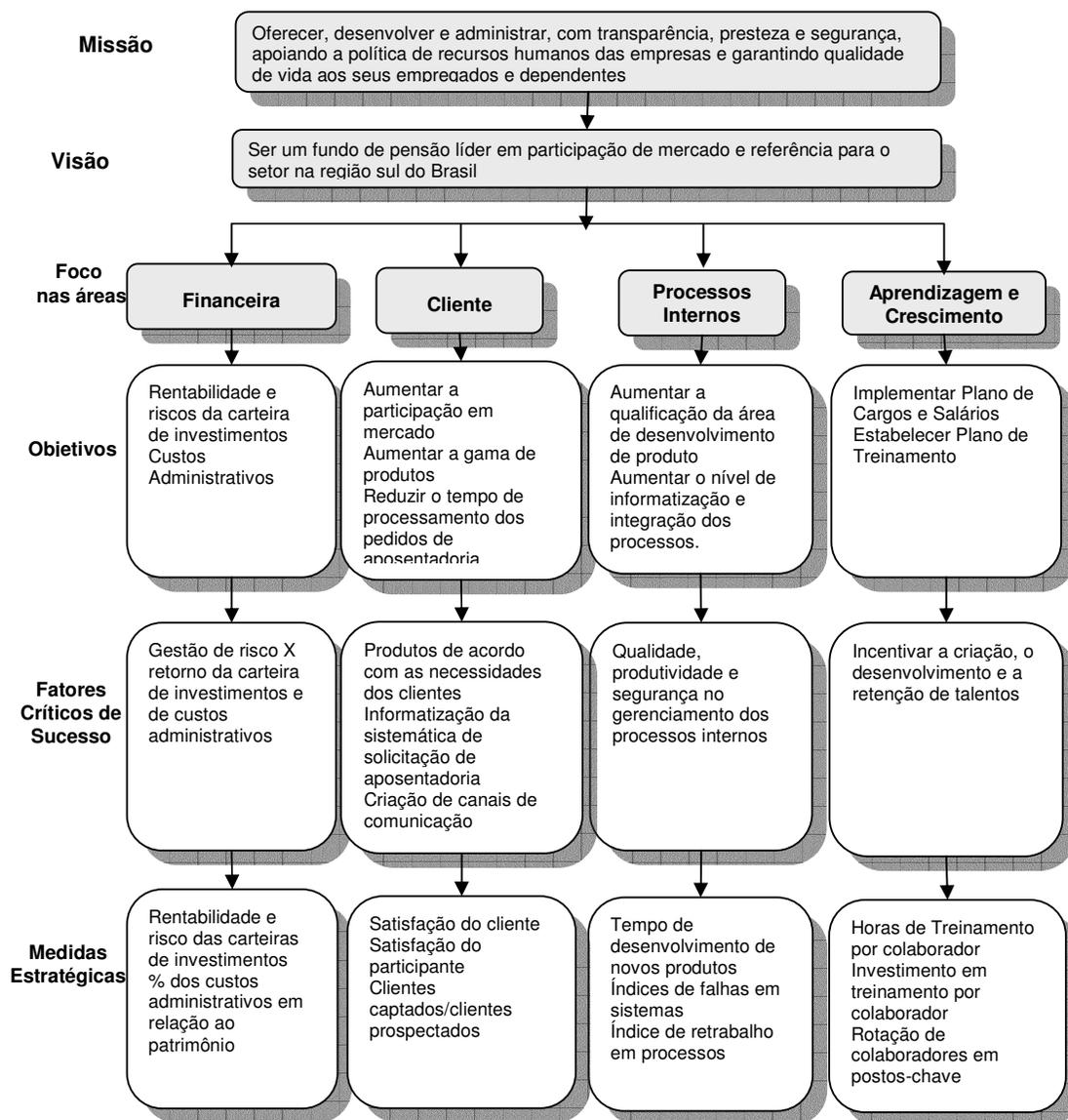
PERSPECTIVAS	APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar Plano de Cargos e Salários alinhado às expectativas dos colaboradores e da empresa.</li> <li>• Estabelecer Plano de Treinamento que contemple as reais necessidades da empresa e dos colaboradores</li> </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 16: Síntese de proposição de indicadores para a construção do *Balanced Scorecard* da Fundação CEEE - Perspectiva: Aprendizagem e Crescimento**

**Passo 7: Estabelecer o *Scorecard* Superior**

A construção do *Balanced Scorecard* Superior deverá ser construída através de consenso entre a equipe responsável pela implementação do projeto, diretoria executiva e corpo gerencial da entidade. A **Figura 9** a seguir é uma sugestão do *Balanced Scorecard* Superior que poderá nascer a partir do desenvolvimento até apresentado.



**Figura 9: Sugestão de *Balanced Scorecard* Superior para a Fundação CEEE.**

### **Passo 8: Desdobramento do *Scorecard* e indicadores**

Dependendo do tamanho da organização, Olve et al. (2001) recomendam que o *scorecard* superior seja desdobrado para ser aplicado em unidades organizacionais de nível mais baixo.

A proposta do projeto não pretende implantar o desdobramento do *scorecard* e dos indicadores, pois a estrutura organizacional da empresa é enxuta, não sendo

desdobrada em unidades de negócio de outros níveis como se pode observar no seu organograma. Além disso, o processo de comunicação possui canais eficientes para a divulgação e acompanhamento do *scorecard* superior por todas as empresas.

### **Passo 9: Formular metas**

A construção de metas para cada um dos indicadores deve ser um processo bastante transparente e consensual, pois o estabelecimento de metas deve ser ao mesmo tempo desafiador e estimulador, ou seja, não se pode estabelecer metas que possam ser facilmente alcançadas, pois isso leva o quadro de colaboradores a um processo de acomodação. Da mesma forma o estabelecimento de metas inatingíveis leva a equipe ao desestímulo.

Assim, o processo que tende a gerar mais resultados positivos é que o estabelecimento de metas seja discutido primeiramente entre a gerência e sua equipe e depois entre as gerências, a Diretoria Executiva e o Conselho Deliberativo. Desta forma, busca-se o comprometimento de todos com as metas estabelecidas e com a motivação de persegui-las.

Para atingir os resultados esperados é importante, quando necessário, desdobrar as metas em termos de tempo em que ela deve ser atingida, ou seja, estabelecer metas de curto e de longo prazo.

O **Quadro 17** apresenta uma sugestão de metas associadas aos seus respectivos indicadores para serem discutidas e consensadas, primeiramente entre os gerentes e suas respectivas equipes e depois em seminário entre a Diretoria Executiva, Conselho Deliberativo e corpo gerencial.

Essa primeira sugestão de metas foi elaborada a partir de análises do desempenho histórico de alguns indicadores atualmente existentes na empresa e de observações apresentadas pelos principais integrantes do quadro gerencial da empresa.

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.

PERSPECTIVAS	INDICADORES	METAS	FREQÜÊNCIA DE MENSURAÇÃO
FINANÇAS	• Rentabilidade das Carteiras de Investimentos	12% a.a. real	Mensal
	• Risco das Carteiras de Investimentos	Menor que a média de mercado	Mensal
	• % do custo administrativo em relação ao patrimônio	5 %	Mensal
CLIENTES	• Pesquisa de satisfação do cliente.	75% de satisfação	Semestral
	• Pesquisa de satisfação do participante	80% de Satisfação	Semestral
	• Índice de clientes captados / clientes prospectados	15% superior ao ano anterior	Anual
PROCESSOS INTERNOS	• Tempo de desenvolvimento de novos produtos	15% mais rápido que o ano anterior	Mensal
	• Índice de falhas nos sistemas	Zero	Mensal
	• Índice de retrabalho nos processos	Zero	Mensal
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	• Horas de treinamento por colaborador	25 horas/ano	Mensal
	• Investimento em treinamento por colaborador	R\$ 3.000/ano	Mensal
	• Rotação de colaboradores em postos-chave	1%	Anual

**Quadro 17: Sugestão de metas para os indicadores de cada perspectiva do *Balanced Scorecard* da Fundação CEEE.**

### **Passo 10: Desenvolvimento de um plano de ação**

Considerando o elevado grau de complexidade e detalhamento que envolve o estabelecimento de plano de ação para a implementação do *Balanced Scorecard* e o tempo exíguo para o desenvolvimento deste trabalho, optou-se por não apresentar o detalhamento do plano de ação para sua implementação. Além disso, o detalhamento do plano de ação envolveria a apresentação de uma série de informações técnicas e operacionais do dia-a-dia da entidade, revelando inclusive alguns aspectos considerados estratégicos a nível concorrencial.

Assim, a descrição desta etapa está limitada às recomendações apresentadas por Kaplan e Norton (1997) e por Olve et al. (2001).

Kaplan e Norton (1997) 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.

Já 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 11: Implementar o *Balanced Scorecard***

A construção do plano de implementação do *Balanced Scorecard* o mais detalhado e abrangente possível, conforme mencionado na etapa anterior, 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, as experiências de implantação de qualquer sistema novo, demonstram que a implementação deve ser progressiva – conforme previsto no plano de implementação – de forma que ao passar do tempo os sistemas gerenciais ajustam-se gradativamente ao processo de *Balanced Scorecard*.

Embora a implantação progressiva possa, em algum momento, gerar resultados abaixo das expectativas, na medida em que o sistema poderá estar funcionando sem a disponibilidade total do banco de informações, vale a pena trilhar o caminho da progressividade.

A implantação imediata de qualquer sistema de mensuração de desempenho gera traumas e resistências que podem afetar irremediavelmente a credibilidade do sistema, pois as organizações não podem parar de operar para implantar um sistema gerencial.

É importante associar que a implantação de um novo sistema de mensuração de desempenho é como 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. Caso se jogue fora a bússola repentinamente e venha ocorrer algum acidente – por imperícia dos operadores do sistema – certamente aumentará a resistência dos operadores ao novo sistema, embora ele apresente infinitas vantagens em relação à bússola.

Outro aspecto que deve ser observado na implantação é o efetivo comprometimento de todos os níveis hierárquicos da organização, começando pela alta cúpula diretiva e gerencial da empresa e permeando por todos os níveis da organização. É quase impossível obter o comprometimento dos níveis hierárquicos de escalões inferiores, se a cúpula diretiva e gerencial da corporação não estiver mobilizada.

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 específico da Fundação CEEE, na implantação de programas de gestão anteriores, foi utilizada com sucesso a sistemática gradualista, ou seja, o sistema foi sendo implementado progressivamente, respeitando a cultura de adaptação da empresa.

A implementação do *Balanced Scorecard* na Fundação CEEE deve contemplar um amplo programa de conscientização da importância do sistema junto ao Conselho Deliberativo, pois históricos recentes indicam que, se não houver o comprometimento deste órgão, torna-se muito difícil a implantação de qualquer novidade em termos de gestão.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentado teve como objetivo apresentar um plano de implementação do *Balanced Scorecard* para uma entidade de previdência complementar, tendo como base uma entidade fechada de previdência complementar específica, a Fundação CEEE de Seguridade Social.

O tema abordado nos capítulos anteriores seguiu a lógica de primeiramente apresentar as justificativas para a implementação de um sistema de desempenho para as entidades fechadas de previdência complementar, levando em consideração os aspectos do ambiente conjuntural em que a previdência complementar está inserida e suas perspectivas de evolução no Brasil.

Em um segundo momento, definiu-se o setor de previdência fechada complementar, apresentando suas diferenças em relação ao setor de previdência pública, as principais regras de estruturação e funcionamento das entidades de previdência, seu papel no contexto da sociedade atual com um breve retrospecto dos principais fatos que marcaram a evolução do setor de previdência, com ênfase no momento atual, onde a concorrência tende a ficar bastante acirrada e a sobrevivência dos fundos de pensão – como são chamadas as entidades fechadas de previdência privada – ameaçada, se não houver uma adequação do seu papel como empresa de previdência, visando atender as necessidades dos seus clientes e gerar resultados consistentes e transparentes no longo prazo. Também foi destacado que o mercado de previdência vende um produto com uma carga muito forte de intangibilidade de longo prazo, onde a capacidade de transmitir uma imagem de solidez e confiança é fator decisivo para a empresa manter-se no mercado, pois os clientes contratam um produto em que passarão duas ou três décadas desembolsando recursos para, após esse período contributivo, receberem

benefícios previdenciários por mais duas ou três décadas. Além disso, uma possível frustração de expectativas tem um impacto muito forte na vida do cliente, pois ele estará num período da vida – aposentadoria – em que não há tempo suficiente para se recuperar de uma escolha mal-sucedida na área previdenciária.

De outro lado, para que as empresas de previdência consigam entregar o produto final aos seus clientes, torna-se imprescindível gerenciar adequadamente seus ativos, representados pelas contribuições efetuadas pelos participantes dos planos de previdência. Tais aplicações constituem-se fundamentalmente na compra e venda de títulos de crédito públicos e privados, participações acionárias e lotes de imóveis comerciais e residenciais. Assim, a administração do ativo garantidor dos fundos de pensão ocorre numa gestão quase que diária, onde se tenta maximizar rentabilidade e liquidez dos ativos com minimização dos níveis de risco.

A busca desse equilíbrio de gestão - relação risco e retorno adequada sem que seja descuidado o aspecto da liquidez, é uma tarefa que envolve um acurado nível de planejamento e uma disciplina capaz de executar e monitorar o planejamento definido.

Dentro desse contexto, as entidades fechadas de previdência complementar são um campo fértil para a implementação de uma sistemática de gestão capaz de traduzir as estratégias em objetivos e metas e monitorá-las através de um conjunto de indicadores, onde se verifique claramente as relações causa e efeito entre eles.

Na terceira etapa do estudo, está descrita a conceituação e funcionamento do *Balanced Scorecard* a partir da proposta original de Kaplan e Norton (1997) e das adaptações, recomendações e sugestões apresentadas por diversos outros autores, visando lançar as bases necessárias para fundamentar o estudo de caso proposto.

Em termos de modelo de implementação, o estudo está fundamentado no modelo desenvolvido por Kaplan e Norton (1997) e no estudo apresentado por Olive et al. (2001), onde se observa algumas pequenas variações em relação àquele apresentado por Kaplan e Norton (1997).

Para a implantação do *Balanced Scorecard* na Fundação CEEE da Seguridade Social, foi escolhido o modelo de Olve et al. (2001), pois apresenta alguns avanços em relação ao modelo original de Kaplan e Norton (1997).

A empresa objeto da proposta - Fundação CEEE de Seguridade Social – é uma das maiores empresas do setor de previdência fechada complementar e constitui-se como referencial para suas congêneres em relação ao seu histórico de bom desempenho operacional e financeiro e à utilização de um sistema de gerenciamento apoiado em plano estratégico e indicadores. Além disso, o quadro diretivo, gerencial e técnico-operacional da empresa é de excelente qualidade, não só nos aspectos de qualidade técnica como em termos de comprometimento com os objetivos da empresa e com cultura de gerenciamento através de indicadores.

Desta forma, procurou-se elaborar um plano de implementação do *Balanced Scorecard* o mais próximo da realidade cultural da empresa objeto do estudo, aproveitando-se 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.

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 previdência, 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

ABRAPP – Associação Brasileira de Previdência Privada; ICSS – Instituto Cultural de Seguridade Social; Sindapp – Sindicato Nacional das Entidades Fechadas de Previdência Privada. **Como criar um fundo de pensão a partir do vínculo associativo**. São Paulo: 2003.

ABRAPP - Associação Brasileira de Previdência Privada. **Consolidado Estatístico**. São Paulo: 2004. Disponível em <<http://www.abrapp.org.br>> Acesso em 28: fev. 2004.

ALLEN JR., Everett T. et al. **Planos de Aposentadoria: participação nos lucros e outros planos de remuneração diferida**. São Paulo: ICSS, 1994.

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade Gerencial**. Traduzido por: André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. São Paulo: Atlas, 2000.

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>>

BRASIL. **Lei Complementar nº 108, de 29 de maio de 2001 - Lei das Entidades Fechadas de Previdência Complementar**.

BRASIL. **Lei Complementar nº 109, de 29 de maio de 2001 - Lei do Regime de Previdência Complementar**.

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.

CATELLI, Armando. **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica - GECON.** São Paulo: Atlas, 1999.

DANIA, Lívia C.F. et al. **Flexibilidade da ferramenta *Balanced Scorecard* – utilizada em duas empresas diferentes.** Disponível em: <<http://www.feg.unesp.br/mba-pro/gq>> Acesso em: 13 ago. 2003.

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.

FUNDAÇÃO CEEE. **Sobre a Fundação CEEE.** Disponível em <<http://fcee.com.br>> Acesso em: 05 dez. 2003.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico.** 13<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: 2004.

HERNANDES, Carlos A. M; CRUZ, Cláudio Silva da; FALCÃO, Sérgio Dagnino. Combinando o *Balanced Scorecard* com a gestão do conhecimento. In: CADERNO DE PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO, São Paulo, v.01, n<sup>o</sup> 12, 2<sup>o</sup> trim.2000. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq>> Acesso em: 30 jul. 2003.

HORNGREN, Charles T. **Introdução à Contabilidade Gerencial.** 5<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1985.

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.

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. **Mapas Estratégicos – *Balanced Scorecard*: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

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. 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.

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.

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...**

NEVES, Maurício dos Santos e PALMEIRA FILHO, Pedro Lins. **Balanced Scorecard como Catalisador da Gestão Estratégica: Remédio ou Placebo?**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 22. Curitiba, 2002. **Anais...** Disponível em: <<http://www.gpi.ufrj.br/artigos>> Acesso em: 05 nov. 2003.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard step by step: for government and nonprofit agencies**. New York, USA: John Wiley & Sons, Inc., 2003.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard step by step: maximizing performance and maintaining results**. New York, USA: John Wiley & Sons, Inc., 2002.

OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; Wetter, Magnus. **Condutores de Performance: um guia prático para o uso do “balanced scorecard”**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

OTTOBONI, Célia et al. **Algumas razões para a ocorrência de falhas na implementação do Balanced Scorecard (BSC)**. Disponível em : <<http://www.iem.efei.br/edson>> Acesso em : 13 ago. 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em Sistema de Informação Contábil**. São Paulo, Atlas, 1997.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PATON, Claudecir. **O uso do Balanced Scorecard como sistema de gestão estratégica**. Disponível em: <<http://www.contabeis.ufpe.br>> Acesso em: 20 ago. 2003.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva : Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro : Campus, 1991.

REIS, Adacir (Coord.). **Fundos de Pensão em Debate**. Brasília: Brasília Jurídica, 2002.

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.

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.

SANTANA, Custódio. ***Balanced Scorecard – uma proposta de modelo para aplicação no setor varejista – ramo de supermercado.*** Disponível em: <<http://expresstraining.com.br>> Acesso em: 15 ago. 2003.

SANTOS, Bruno. ***Implantando o Balanced Scorecard em um empresa automobilística: obstáculos e resultados preliminares.*** Disponível em: <<http://gpi.ufrj.br/artigos>> Acesso em: 15 ago. 2003.

SERRA, Laércio. ***Desmistificando o Balanced Scorecard.*** Disponível em: <<http://www.itcom.com.br>>. Acesso em: 20 ago. 2003.

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.

TOBIAS, Afonso Celso. Estudo de caso: *balanced scorecard* em uma empresa de varejo. **Up-To-Date nº 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. **Anais...** Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>> Acesso em: 09 dez. 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

