

# BALANÇO DE INDICADORES: UM MODELO GERENCIAL ESTRATÉGICO

*Gideon Carvalho de Benedicto<sup>1</sup>*

*Ricardo Lopes Cardoso<sup>2</sup>*

## 1. INTRODUÇÃO

Os tempos modernos, marcados pela competição, tecnologia e uma gestão participativa, demandam grandes mudanças no modo como as organizações gerenciam seus recursos e medem seus resultados. Exigem também uma mudança na forma de avaliar o desempenho dos seus gestores.

O ambiente de negócios se tornou competitivo e a não-introdução das modificações exigidas inibirá a capacidade produtiva das empresas - capacidade de gerar produtos, serviços e contribuições sociais que atendam às necessidades da sociedade, no mercado em que atuam. Produtos e serviços de qualidade, bons preços, eficiência e eficácia tornaram-se requisitos indispensáveis para a organização dar continuidade às suas atividades e cumprir sua missão.

No momento em que se busca excelência em qualidade, a informação tornou-se ferramenta indispensável para ajudar as empresas a conseguir seus objetivos econômicos e sociais.

Num contexto de competição mercadológica, formação de grupos econômicos e guerra de preços, as empresas precisam adotar bons siste-

---

1 Professor Titular do Departamento de Contabilidade da Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (FACECA/PUC-Campinas). Doutor em Controladoria e Contabilidade pela USP.

2 Aluno do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Ciências Econômica, Contábeis e Administrativas da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (FACECA/PUC-Campinas). Coordenador do GEP - Grupo de Estudos e Pesquisas em Contabilidade da FACECA/PUC-Campinas.

mas contábeis, ao lado de novas tecnologias. Esse é um dos caminhos para aumentar sua competitividade e fazer frente a uma concorrência cada vez mais forte.

Acreditamos que, na busca permanente de novos conhecimentos, em todos os campos, visando ao aprimoramento gerencial, é preciso adotar novas técnicas administrativas e incorporar crenças e valores na cultura da organização. A competência administrativa nas empresas deve ser cada vez mais estimulada. Nesse sentido, o sistema gerencial de informações deve fornecer dados que proporcionem condições de análise de tendências e influências que sirvam de base para projeção de cenários no planejamento estratégico da entidade.

## 2. DEFICIÊNCIAS DA CONTABILIDADE TRADICIONAL

Está se tornando cada vez mais evidente o fato de que o sistema de contabilidade tradicional gera informações distorcidas e não atende às necessidades das empresas, no que diz respeito à gestão de seus recursos econômico-financeiros. Para Johnson e Kaplan, as informações de contabilidade gerencial, condicionadas pelos ciclos do sistema de informes financeiros da organização, são atrasadas, agregadas e distorcidas demais para que sejam relevantes às decisões de planejamento e controle dos gerentes.<sup>3</sup>

“O problema principal com a atual prática é sua concentração excessiva sobre a reunião de informações”, comentam Glautier e Underdown.<sup>4</sup> Torna-se difícil, em nível de gestão, identificar a causa de um resultado desfavorável e buscar uma solução satisfatória. A aglutinação de informações encobre o desempenho da empresa em suas diferentes ativi-

3 JOHNSON, H. Thomas e KAPLAN, Robert S. **Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1993, p. 1.

4 GLAUTIER, M. W. E. e UNDERDOWN, B. **Accounting Theory and Practice**. London, Pitman Publishing, 1977, p. 654.

dades, bem como em aspectos relevantes que poderiam ser utilizados no processo decisório.

Johnson reconhece que os sistemas contábeis proporcionam informações financeiras importantes e úteis, mas ressalva que “as medidas de desempenho baseadas na contabilidade que os gerentes estão habituados a usar para controlar as operações impedem que as empresas adotem novas maneiras de pensar - e mesmo que entendam sua necessidade”.<sup>5</sup> Geralmente, a contabilidade tradicional é deficiente para controlar os relacionamentos de uma empresa com seus clientes, funcionários e fornecedores. A longo prazo, a falta de informações relevantes podem ocasionar comportamentos nos gestores que prejudicam a competitividade e a lucratividade da empresa.

### 3. A PROPOSTA DO BALANÇO DE INDICADORES

Este artigo tem como ponto central o conceito de *Balanced Scorecard* (balanço de indicadores). O balanço de indicadores é resultado de estudos realizados por Kaplan e Norton. Eles partiram do princípio de que os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiados unicamente nos indicadores contábeis-financeiros, estavam se tornando obsoletos. Porém, o que é um balanço de indicadores?

Segundo definição dos próprios autores, trata-se de “um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia”, utilizando as informações financeiras do desempenho passado e incorporando “os vetores do desempenho financeiro futuro”. Nascidos de

5 JOHNSON, H. Thomas. **Relevância Recuperada**. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1994, p. 2.

um esforço consciente e análise rigorosa da estratégia organizacional, esses vetores abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O *Balanced Scorecard*, portanto, é mais do que um novo sistema de indicadores; é “a base para o gerenciamento das empresas na era da informação”.<sup>6</sup>

“O ambiente da era da informação, tanto para as organizações do setor de produção quanto para as do setor de serviços, exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo”, comentam Kaplan e Norton.<sup>7</sup> A capacidade de mobilização e gestão dos ativos intangíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis.

Os referidos autores acreditam que o modelo de gerenciamento empresarial baseado no balanço de indicadores reflete a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de indicadores financeiros e não-financeiros para medir o desempenho, visando a uma gestão estratégica. Nesse sentido, organizaram a forma de mensurar o “desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento”.<sup>8</sup> Ressalte-se que, no sistema tradicional, apenas a perspectiva financeira é contemplada.

A figura a seguir ajuda a visualizar a estrutura do *Balanced Scorecard*:

6 KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. *A Estratégia em Ação*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1997, pp. 19-20.

7 KAPLAN e NORTON. Op. Cit., p. 3.

8 KAPLAN e NORTON. Op. Cit., p. 2.

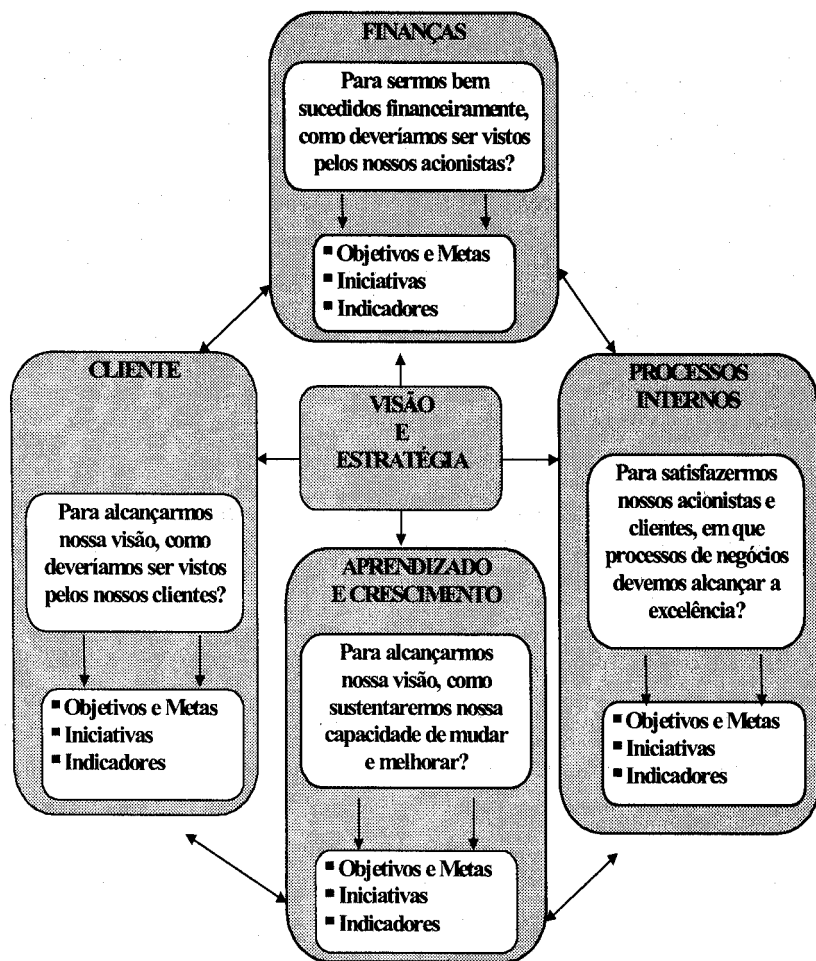


Figura 1 - Visão geral do *balanced scorecard*<sup>9</sup>

9 Adaptado de KAPLAN e NORTON. Op. cit, p. 10.

#### 4. A NECESSIDADE DE UM NOVO MODELO

Para gerenciar, é necessário medir. Os indicadores são importantes, porque afetam em grande parte o comportamento dos gestores internos e as pessoas com as quais a empresa mantém relacionamento econômico-financeiro.

O balanço de indicadores integra um conjunto de medidas genéricas que enfatiza o desempenho dos clientes, processos internos e do aprendizado e crescimento dos funcionários, que resultarão em benefícios financeiros a longo prazo. É uma forma de olhar para o futuro e não apenas para o passado. Deve ser utilizado como uma ferramenta de comunicação, informação e aprendizado e crescimento, não como um sistema que visa ao controle organizacional. Não se trata de eliminar os indicadores financeiros. Tais indicadores são valiosos, mas sintetizam as ações já acontecidas.

No momento de concorrência, é necessário um grande esforço, na tentativa de se transformar para competir com sucesso no futuro. Conscientes dessa realidade, as organizações estão tomando iniciativas de melhoria, tais como:

- gestão da qualidade;
- produção e distribuição de produtos *just-in-time*;
- competição fundamentada no tempo;
- administração descentralizada;
- serviços de atendimento ao cliente;
- gestão de recursos econômico-financeiros baseada em atividades.

Resultados satisfatórios significam melhorar o desempenho. Para isso, são imprescindíveis grandes mudanças nos sistemas de mensuração e gestão utilizados pelas empresas. A continuidade das operações empresariais rumo a um futuro mais competitivo, tecnológico e centralizado na competência organizacional exige outras medidas, pois os indicadores financeiros mostram apenas o desempenho passado.

Kaplan e Norton asseguram: "O ideal é que o modelo da contabilidade financeira se ampliasse de modo a incorporar a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, como produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes e consistentes, e clientes satisfeitos e fiéis."<sup>10</sup>

As medidas financeiras refletem uma visão de curto prazo. Visto que o sistema de contabilidade tradicional enfatiza o aspecto financeiro, vários estudiosos do assunto não têm poupado críticas a tal sistema. A contabilidade tradicional, desenvolvida para empresas industriais, comerciais e de serviços, preocupa-se em medir acontecimentos passados, mas enfatiza muito pouco os investimentos nas capacidades que produzirão os valores no futuro. Olhar a empresa pelo ângulo de valor futuro, na era da informação, deve começar com investimentos em clientes, fornecedores, funcionários, processos internos, tecnologia e inovação de produtos e serviços.

O modelo do balanço de indicadores deixa claro que as medidas financeiras e não-financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização.<sup>11</sup> As medidas, por sua vez, representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Resumindo, o modelo deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis.

## 5. A ABORDAGEM FINANCEIRA

O sistema de contabilidade tradicional se preocupa em oferecer aos gestores relatórios econômico-financeiros. Todavia, Johnson considera uma deficiência pensar em informações contábeis-gerenciais tão-

10 KAPLAN e NORTON. Op. cit., p. 7.

11 KAPLAN e NORTON. Op. cit., p. 9.

somente sobre receitas e custos. Para ele, "esses dados dizem simplesmente quanto os clientes pagaram pelos itens recebidos", mas não informam se eles estão satisfeitos com o que compraram. Os dados sobre receitas nunca indicam se teriam preferido outra coisa, caso estivesse disponível, nem informam a respeito da importância da empresa para eles. Não é de surpreender que os usuários de informações gerenciais contábeis nada digam quando perguntados sobre o que sabem de seus clientes".<sup>12</sup>

O modelo do balanço de indicadores não elimina as medidas dos fatores financeiros como parâmetros de desempenho gerencial. Esses fatores mostram as conseqüências das ações que ocorreram no passado. A empresa poderia até tentar maximizar seus resultados financeiros a curto prazo aumentando seus preços e não oferecendo serviços de boa qualidade. Porém, a longo prazo, a insatisfação dos clientes poderá fazer com que procurem um novo fornecedor de bens e serviços que satisfaçam suas necessidades.

Kaplan e Norton escrevem: "As medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória organizacional em ambientes competitivos. São indicadores de ocorrências (*lagging indicators*) incapazes de captar grande parte do valor criado ou destruído pelas ações dos executivos no último período contábil. As medidas financeiras contam parte, mas não toda, da história das ações passadas e não fornecem orientações adequadas para as ações que devem ser realizadas hoje e amanhã para criar valor financeiro futuro."<sup>13</sup>

O objetivo essencial da seleção de indicadores específicos para o modelo proposto por Kaplan e Norton é a identificação dos indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia. Como cada estratégia é única, o modelo deve ser único e conter vários indicadores. Por exemplo:

<sup>12</sup> JOHNSON, H. Thomas. Op. cit., p. 107.

<sup>13</sup> KAPLAN e NORTON. Op. cit., p. 24.



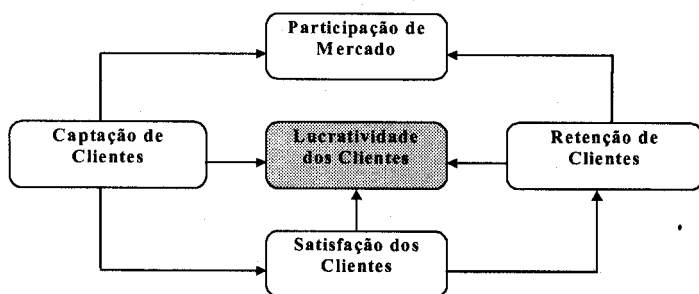
PERSPECTIVA	ESTRATÉGIAS	INDICADORES
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Crescimento/mix de receitas</li> <li>● Redução de Custos</li> <li>● Aumento de Produtividade</li> <li>● Utilização de ativos</li> <li>● Estratégias de investimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Retorno sobre investimentos</li> <li>● Valor econômico agregado</li> </ul>

**Quadro 1** - Exemplo de perspectiva financeira no *Balanced Scorecard*

## 6. A PERSPECTIVA DO CLIENTE

As informações comunicam o que acontece dentro da empresa. De certa forma, elas determinam as ações que resultam em desempenho organizacional. Segundo Johnson, “para serem competitivas na economia global, as empresas precisam ser sensíveis aos desejos dos clientes. A melhor maneira para isso é o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo e dependência mútua com os clientes”.<sup>14</sup>

Nesta abordagem, é necessário que os gestores identifiquem os vários segmentos de clientes e/ou mercados de atuação e estabeleçam medidas de desempenho. Na perspectiva dos clientes, as empresas alinham suas medidas de desempenho relacionadas com sua clientela. A figura 2 evidencia a relação de causa e efeito:



**Figura 2** - A perspectiva do cliente<sup>15</sup>

<sup>14</sup> JOHNSON, H. Thomas. Op. cit., p. 73.

<sup>15</sup> Adaptado de KAPLAN e NORTON. Op. cit., p. 72.

O quadro seguinte resume o grupo de medidas essenciais na perspectiva do cliente:

INDICADORES	FATORES-CHAVES
Participação de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volume em unidades vendidas</li> <li>• Proporção de negócios em determinado mercado</li> </ul>
Captação de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de novos clientes</li> <li>• Volume de vendas para novos clientes</li> </ul>
Retenção de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar seus clientes (fidelidade através do tempo)</li> <li>• Percentual de crescimento de negócios realizados</li> </ul>
Satisfação dos Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grau de satisfação com produtos e serviços</li> <li>• Tempo de entrega, qualidade, preço</li> </ul>
Lucratividade dos Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucro por segmentos de mercado</li> <li>• Segmentos mais ou menos lucrativos</li> </ul>

**Quadro 2** - Algumas medidas da perspectiva dos clientes

No contexto atual, o cliente dita as regras do mercado competitivo. Ele exige que as empresas sejam sensíveis às suas necessidades, oferecendo produtos e serviços a preços que esteja disposto a pagar. Johnson enfatiza que as "novas tecnologias de informação dão aos clientes um poder sem precedentes". Para ele, "os clientes conhecem inúmeras opções e possibilidades. Eles podem escolher. As empresas precisam fazer mais que persuadir - elas precisam corresponder aos desejos dos clientes".<sup>16</sup>

O balanço de indicadores pretende possibilitar que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes (satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade) com segmentos de mercados. Tendo em vista que o modelo descreve a estratégia da empresa, ele deve permitir a identificação dos objetivos relacionados com cada cliente específico.

<sup>16</sup> JOHNSON, H. Thomas. Op. cit., p. 65.

## 7. A ABORDAGEM DOS PROCESSOS INTERNOS

Vários processos causam impacto na satisfação dos clientes e na consecução dos objetivos financeiros da empresa, a longo prazo. Por isso, os gestores precisam identificar os pontos críticos dos processos internos para os quais a empresa deve dirigir sua atenção na busca da excelência. Mas, afinal, o que é um processo? De acordo com Hammer, "a idéia central de um processo é a reunião de tarefas ou atividades isoladas, para alcançar certos resultados".<sup>17</sup>

Há dois fatores-chaves envolvidos na perspectiva dos processos internos: (1) criação de valores capazes de atrair e reter os clientes em determinados segmentos de mercado e (2) satisfazer às expectativas dos acionistas de excelentes retornos financeiros.

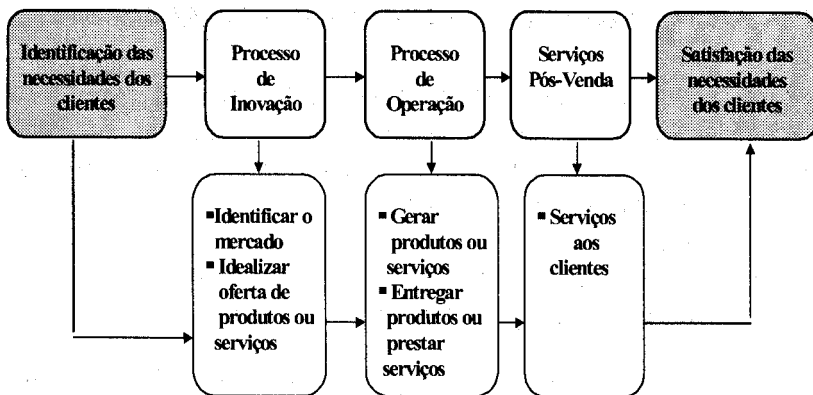
A empresa orientada para processos, destaca Hammer, tem neles o centro das atenções. "Nas organizações tradicionais, os processos são ignorados. Em uma organização orientada para processos, eles são cuidadosamente projetados, mensurados e, o que é mais importante, todos os entendem. Dentro desse modelo, os processos funcionam bem e trazem bons resultados para a empresa."<sup>18</sup>

Johnson considera que "o maior problema do uso de informações contábeis para controlar as operações - gerenciar por controle remoto - é a tendência das empresas para perder de vista os processos pelos quais funcionários e clientes tornam uma empresa competitiva e lucrativa".<sup>19</sup> O conceito do balanço de indicadores exige a criação de novos processos através de uma cadeia de valores. A figura seguinte visualiza esse aspecto:

17 HAMMER, Michael. "A empresa voltada para processos." In: Revista HSM Management. São Paulo, Editora Savana, ano 2, nº 9, jul-agosto/1998, p. 8.

18 HAMMER, Michael. Op. cit., p. 6.

19 JOHNSON, H. Thomas, Op. cit., p. 28.



**Figura 3** - A cadeia de valores da perspectiva dos processos internos<sup>20</sup>

Os fatores-chaves da cadeia de valores podem ser observados no quadro a seguir:

CADEIA DE VALORES	FATORES-CHAVES
Processo de Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestores realizam pesquisas para identificar o tamanho do mercado</li> <li>• Verificar a natureza das preferências dos consumidores</li> </ul>
Processo de Operação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo de recebimento de pedido e entrega do produto</li> <li>• Tempo de prestação de serviços</li> </ul>
Processo de Serviço Pós-Venda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fatores de garantia dos produtos ou serviços</li> <li>• Rapidez no atendimento de reclamações dos clientes</li> </ul>

**Quadro 3** - Fatores-chaves da perspectiva dos processos internos

<sup>20</sup> Adaptado de KAPLAN e NORTON. Op. cit., p. 112.

Em síntese, o modelo do balanço de indicadores considera os fatores de desempenho dos processos internos a partir das expectativas de elementos externos.

## 8. A ABORDAGEM DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Esta perspectiva trata do desenvolvimento de objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos estabelecidos nas abordagens financeiras, do cliente e dos processos internos mostram onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excelente. Por sua vez, o aprendizado e crescimento preocupam com a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar melhoria a longo prazo. O aprendizado e o crescimento da organização estão relacionados com três fatores principais. São eles: pessoas, sistemas e procedimentos operacionais.

O desenvolvimento das atividades empresariais requer esforços físicos e intelectuais. As pessoas, dotadas de habilidades e capacidades, são recursos utilizados pelas empresas. Naturalmente, a empresa tem gastos com a utilização dessas habilidades. Em contrapartida, passa a dispor do seu potencial de serviço. Johnson enfatiza que "as empresas necessitam de informações gerenciais que as ajudem a tirar proveito de seus dois recursos mais importantes - pessoas e tempo. Nenhum sistema contábil é capaz de considerar esses ativos. Ao contrário, quando as informações contábeis são usadas para controlar as operações das empresas, estas perdem de vista pessoas e tempo".<sup>21</sup>

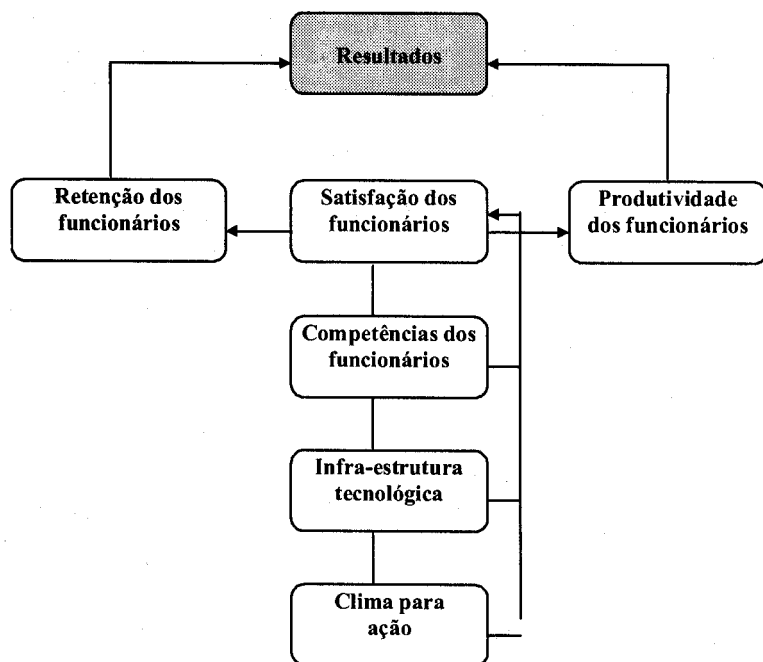
As características das pessoas, a capacidade intelectual e o conhecimento são forças econômicas. Diferentes empresas podem adquirir as mesmas tecnologias modernas, mas nem sempre têm condição de comprar o mesmo poder que as pessoas possuem. Há necessidade de criá-lo internamente. A força das pessoas constitui uma fonte de grande competitividade. Portanto, o sucesso da empresa é o sucesso das pessoas.

---

<sup>21</sup> JOHNSON, H. Thomas. Op. cit., p. 11.

Kaplan e Norton afirmam: "Para que os funcionários se desempenhem com eficácia no ambiente competitivo de hoje, precisam de excelentes informações - sobre os clientes, os processos internos e as consequências financeiras de suas decisões."<sup>22</sup> Segundo Johnson, "um fator vital para garantir a competitividade são as informações gerenciais que ligam as metas e ações do pessoal da empresa aos imperativos adequados. A função da alta gerência é saber quais são eles e garantir que a força de trabalho receba informações corretas e use métodos adequados para neutralizar as operações dos concorrentes".<sup>23</sup>

A figura a seguir sintetiza a abordagem de aprendizado e crescimento:



**Figura 4 - A perspectiva de aprendizado e crescimento<sup>24</sup>**

22 KAPLAN e NORTON. Op. cit., p. 141.

23 JOHNSON, H. Thomas. Op. cit., p. 57.

24 Adaptado de KAPLAN e NORTON. Op. cit., p. 135.

Baseado em Kaplan e Norton, relacionamos algumas medidas essenciais de aprendizado e crescimento:

MEDIDAS ESSENCIAIS	FATORES-CHAVES
Satisfação dos Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolvimento nas tomadas de decisões</li> <li>• Reconhecimento por um trabalho realizado</li> <li>• Acesso às informações para desempenhar a função</li> <li>• Incentivo à criatividade e iniciativa</li> <li>• Satisfação com a empresa</li> </ul>
Retenção dos Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionários antigos e leais à empresa conservam seus valores</li> <li>• Funcionários têm o conhecimento dos processos organizacionais</li> <li>• Investir em recursos humanos para não perder capital intelectual da empresa</li> </ul>
Lucratividade por Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receita por funcionários</li> </ul>

#### Quadro 4 - Algumas medidas de aprendizado e crescimento

A satisfação dos funcionários com o emprego é hoje um aspecto altamente valorizado pela maioria das empresas. Funcionários satisfeitos são uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço aos clientes.<sup>25</sup>

Enfim, a condição para alcançar grandes metas financeiras, satisfação dos clientes e dos processos internos depende das capacidades organizacionais de aprendizado e crescimento. As estratégias para um bom desempenho geralmente exigem investimentos significativos em pessoal, sistemas e processos. Para o balanço de indicadores ser eficaz, sugerimos que os gestores definam uma cadeia de valor dos processos internos. Iniciando com o processo de inovação, deve-se identificar as necessidades atuais e futuras dos clientes e, na medida do possível, desenvolver soluções para essas necessidades. "O apren-

<sup>25</sup> KAPLAN e NORTON. Op. cit., p. 135.

dizado não é um fim em si mesmo", mas um meio de "construir o futuro que você e outras pessoas de sua organização desejam".<sup>26</sup>

## 9. A INTEGRAÇÃO DO BALANÇO DE INDICADORES À ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Kaplan e Norton conceituam "estratégia como a escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir, identificando os processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes dos segmentos-alvo, e selecionando as capacidades individuais e organizacionais necessárias para atingir os objetivos internos, dos clientes e financeiros".<sup>27</sup>

O balanço de indicadores, através de suas medidas, é uma tentativa de servir de base para comunicar e obter o compromisso dos gestores com a estratégia empresarial ou de uma unidade de negócios. A busca de medidas de desempenho incentiva o diálogo entre as unidades de negócios e os gestores da empresa, não apenas com relação aos objetivos financeiros de curto prazo, mas também com relação à formulação e à implementação de uma estratégia visando alcançar bons resultados futuros.

Pelo fato de ser a estratégia um conjunto de intenções que expressam causas e efeitos, o balanço de indicadores deve refletir a estratégia da unidade de negócios sob a forma de um grupo articulado de medidas que definam tanto os objetivos de longo prazo quanto os instrumentos a serem utilizados para alcançar esses objetivos.

"O *Balanced Scorecard* deve preservar a ênfase nos resultados financeiros, comentam Kaplan e Norton. "Em última análise, as relações causais de todas as medidas constantes no scorecard devem estar associadas aos objetivos financeiros. O *scorecard* se beneficia do fato

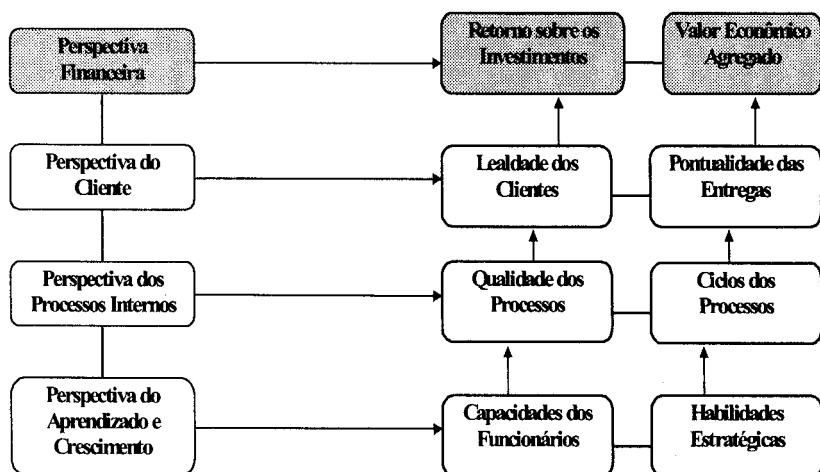
26 GARVIN, David A., NAYAK, P. Ranganath, MAIRA, Arun N. e BRAGAR, Joan L. "Aprender a aprender." In: *Revista HSM Management*. São Paulo, Editora Savana, ano 2, nº 9, jul-agosto/1998, p. 64.

27 KAPLAN e NORTON. Op. cit., p. 38.



de manter as medidas financeiras como resultados decisivos, sem a miopia e as distorções provenientes de um foco exclusivo na melhoria das medidas financeiras de curto prazo.<sup>28</sup>

A figura a seguir evidencia o processo de causa e efeito:



**Figura 5** - A relação de causa e efeito do balanço de indicadores

As medidas do balanço de indicadores só têm significado se estiverem totalmente integradas à cadeia de relações causais que definem e retratam a história da estratégia de uma unidade de negócios ou a empresa como um todo. Por isso, toda medida escolhida para um scorecard deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que termina em objetivos financeiros e que representa um fator estratégico.

28 KAPLAN e NORTON. Op. cit., p. 35.

O modelo do balanço de indicadores não é apenas uma combinação de algumas medidas financeiras e não-financeiras agrupadas em quatro perspectivas. Ele mostra os fatos da estratégia da unidade de negócios ou da empresa. Esses fatos são integrados pelas medidas de resultados através de várias relações de causa e efeito.

O benefício da utilização do balanço de indicadores como sistema de gestão acontece quando as empresas realizam revisões estratégicas periódicas, não apenas análises operacionais. Um processo de *feedback* e aprendizado estratégico baseado no *Balanced Scorecard* possui três aspectos essenciais, que, segundo Kaplan e Norton são:

1. Uma visão estratégica estruturada e compartilhada, que comunica a estratégia e permite aos participantes ver como suas atividades individuais contribuem para a realização da estratégia global.
2. Um processo de *feedback* que coleta dados de desempenho sobre a estratégia e permite que as hipóteses sobre inter-relações entre objetivos e iniciativas estratégicas sejam testadas.
3. Um processo de solução de problemas em equipe que analisa e aprende com dados de desempenho obtidos e adapta a estratégia às condições e situações que venham a surgir.<sup>29</sup>

Em síntese, o modelo traduz a visão e a estratégia em objetivos e medidas através de um conjunto equilibrado de perspectivas. Isso inclui medidas dos resultados desejados e dos processos capazes de assegurar a sua obtenção no futuro.

## **10. PROPOSTA DE ALGUNS INDICADORES PARA AS EMPRESAS DE VAREJO**

Conforme abordamos anteriormente, o balanço de indicadores deve estar estritamente relacionado à estratégia da organização. Estudos demonstram que, na prática, alguns indicadores variam de acordo com a natureza das atividades da empresa. Estamos relacionando algumas estratégias e indicadores que podem ser utilizados em empresas de varejo.

---

<sup>29</sup> KAPLAN e NORTON. Op. cit., p. 206.

## Balço de indicadores: um modelo gerencial estratgico

PERSPECTIVAS	ESTRATGIAS	INDICADORES
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar o retorno sobre o investimento acima da mdia concorrentes</li> <li>• Aumentar a receita com produtos de primeira linha</li> <li>• Reduzir custos operacionais</li> <li>• Diminuir os nveis de inadimplncia</li> <li>• Aumentar as receitas das filiais</li> <li>• Aumentar a participao dos lucros de produtos sazonais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retorno sobre o patrimnio lquido</li> <li>• Porcentagem da participao de produtos de primeira linha na receita total</li> <li>• Participao dos custos operacionais na receita total</li> <li>• Porcentagem da participao dos inadimplentes na carteira de clientes</li> <li>• Crescimento das receitas das filiais</li> <li>• Porcentagem dos lucros de produtos sazonais comparados com o perodo anterior</li> </ul>
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar a participao do mercado</li> <li>• Reduzir o nvel de perdas de clientes</li> <li>• Criar imagem de destaque na qualidade de servios</li> <li>• Melhorar os canais de comunicaes com clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento do nmero de clientes</li> <li>• Nmero de clientes retidos comparados com o perodo anterior</li> <li>• Porcentagem de clientes satisfeitos com os servios</li> <li>• Nmero de clientes atingidos pela comunicao e/ou nmero de compras estimuladas com a comunicao</li> </ul>
Processos Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximizar o nmero de inovaes lanadas no mercado</li> <li>• Minimizar os nveis de perda</li> <li>• Oferecer servios de ps-vendas de qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nmero de inovaes lanadas no perodo</li> <li>• Porcentagem de perdas comparadas com o perodo anterior</li> <li>• Nmero de clientes satisfeitos com servios de ps-vendas</li> </ul>
Aprendizado e Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter uma equipe de funcionrios qualificados</li> <li>• Criar mecanismos para aumentar o grau de satisfao dos funcionrios</li> <li>• Reduzir a rotatividade do pessoal</li> <li>• Incentivar a criatividade e a iniciativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grau de qualificao dos funcionrios por nveis</li> <li>• Grau de satisfao dos funcionrios com o plano de carreira e remunerao</li> <li>• Tempo mdio de permanncia dos funcionrios na empresa</li> <li>• Nmero de novos projetos lanados por funcionrios e/ou reas operacionais</li> </ul>

**Quadro 5** - Algumas estratgias e indicadores para empresas de varejo

## 11. CONCLUSÃO

A contabilidade é a linguagem dos negócios de uma empresa. A moderna contabilidade deve ser um meio de expressar planos administrativos, tornando-se um instrumento para relatar os resultados da ação dos gestores no seu campo de atuação na entidade. Ela deve fornecer dados e indicar o rumo certo a seguir na administração dos negócios. Entretanto, os sistemas tradicionais limitam-se, de modo geral, a registrar e relatar informações econômico-financeiras, tais como valores dos ativos tangíveis, custos dos produtos ou serviços, entre outros.

A vantagem do modelo do balanço de indicadores é que ele considera tanto os ativos tangíveis como os intangíveis. Ele amplia os horizontes; aponta os resultados e revela as causas. Com isso, permite a criação de valores futuros. Sendo uma representação da visão compartilhada da organização, esclarece e comunica essa visão, conduzindo à mobilização dos recursos da empresa. Toda medida selecionada para um balanço de indicadores constitui um elemento integrante da cadeia de relações de causa e efeito que comunica o significado da estratégia da unidade de negócios ou da empresa como um todo.

Vale ressaltar que as relações causais de todas as medidas que o balanço de indicadores incorpora devem estar vinculadas a objetivos financeiros. É preciso olhar o modelo como instrumento de uma estratégia única. Em síntese, os resultados refletem os indicadores, sendo os resultados econômicos o indicador mais abrangente.

O modelo do balanço de indicadores é uma ferramenta nova que permite aos gestores focalizar a atenção em estratégias que, a longo prazo, conduzam a empresa ao sucesso. O modelo não elimina o papel dos indicadores financeiros, mas os integra num sistema gerencial mais equilibrado, unindo o desempenho operacional de curto prazo e os objetivos estratégicos de longo prazo.

## 12. BIBLIOGRAFIA

- ALLEN, Richard. "O processo de criação da visão." In: *Revista HSM Management*. São Paulo, Editora Savana, ano 2, nº 9, pp. 18-22, jul-agosto/1998.
- DRUCKER, Peter F. *Administrando para o Futuro*. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1992.
- GARVIN, David A., NAYAK, P. Ranganath, MAIRA, Arun N. e BRAGAR, Joan L. "Aprender a aprender." In: *Revista HSM Management*. São Paulo, Editora Savana, ano 2, nº 9, pp. 58-64, jul-agosto/1998.
- HAMMER, Michael. "A empresa voltada para processos." In: *Revista HSM Management*. São Paulo, Editora Savana, ano 2, nº 9, pp. 6-9, jul-agosto/1998.
- JOHNSON, H. Thomas. *Relevância Recuperada*. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1994.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. *A Estratégia em Ação*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S. e JOHNSON, H. Thomas. *Contabilidade Gerencial*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1993.
- MACHADO, Antonio Carlos. *Sistema de Informações para Gestão Econômica no Comércio Varejista: Estudo dos Principais Modelos de Decisões Envolvidos*. Dissertação de mestrado apresentada à FEA/USP, São Paulo, 1997.
- YOSHIKAWA, Dorivaldo Mikio. *Contribuição ao Estudo da Utilização de Indicadores Estratégicos de Gerenciamento - "Scorecards" - pela Controladoria em Instituições Financeiras*. Dissertação de mestrado apresentada à FEA/USP, São Paulo, 1997.