

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
COORDENADORIA DE MONOGRAFIA**

**REGIANE DE OLIVEIRA FRANÇA**

**ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO DA CONTABILIDADE PARA O  
*BALANCED SCORECARD* – PERSPECTIVA FINANCEIRA**

**FLORIANÓPOLIS  
2003**

**REGIANE DE OLIVEIRA FRANÇA**

**ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO DA CONTABILIDADE PARA O  
*BALANCED SCORECARD* – PERSPECTIVA FINANCEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Departamento de Ciências Contábeis, do Centro Sócio-Econômico da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Orientador:** Nivaldo João dos Santos M.Sc.

FLORIANÓPOLIS

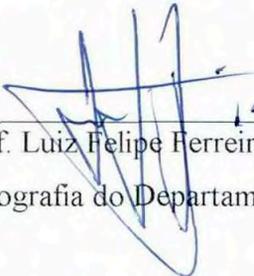
2003

**REGIANE DE OLIVEIRA FRANÇA**

**ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO DA CONTABILIDADE PARA O  
BALANCED SCORECARD – PERSPECTIVA FINANCEIRA**

Esta monografia foi apresentada como Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota média 9,0, atribuída pela banca examinadora integrada pelos professores abaixo mencionados.

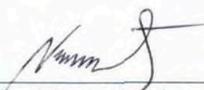
Florianópolis, Junho de 2003



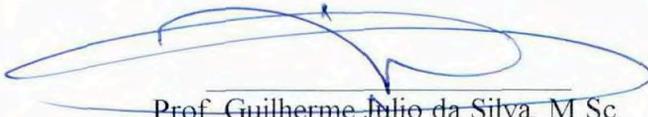
\_\_\_\_\_  
Prof. Luiz Felipe Ferreira, M. Sc.

Coordenador de Monografia do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca examinadora:



\_\_\_\_\_  
Prof. Nivaldo João dos Santos, M. Sc.  
Presidente



\_\_\_\_\_  
Prof. Guilherme Julio da Silva, M Sc.  
Membro



\_\_\_\_\_  
Prof. Luiz Alberton, Dr.  
Membro

*“Porque o Senhor dá a sabedoria, e da sua boca vem a inteligência e o entendimento. Ele reserva a verdadeira sabedoria para os retos; é escudo para os que caminham na sinceridade, guarda as veredas do juízo e conserva o caminho dos seus santos.”*

*Provérbios 2:6-7*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao meu bom Deus, por ser o meu sentido de viver e por me dar forças, em todos os momentos da minha vida.

Em especial ao meu esposo, Rogério França, pelo apoio, dedicação, amor e amizade que me dispensa nestes anos de convivência, pois sem a sua ajuda não seria possível chegar até o fim.

Ao meu pai, Antônio, minha mãe, Diva, que me ensinaram o caminho a seguir. Minhas irmãs, Dayanne e Fernanda, que mesmo de longe me deram todo carinho e apoio de que precisei.

Ao professor Nivaldo, pela orientação e atenção durante o desenvolvimento deste trabalho.

À Senhora Luiza, pela revisão gramatical.

As minhas amigas da turma, pelo apoio e convivência nestes anos que, com certeza, ficarão guardados na nossa memória.

A todas as demais pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

## RESUMO

Uma das principais fontes de preocupação dos gestores nas organizações diz respeito à medição de suas performances. Saber se a organização está seguindo o caminho correto ou porque mudar de rumo é o objetivo de todo gestor. Dessa forma, conhecer as ferramentas que favorecem a tomada de decisão mais precisas, com base em indicadores atrelados aos objetivos e à visão estratégica da empresa é, portanto de vital importância. O *Balanced Scorecard* é mostrado como uma importante ferramenta para o Planejamento Estratégico, adaptando os conceitos de Kaplan e Norton para a análise e acompanhamento da performance da organização. O *Balanced Scorecard* deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema gerencial essencial. Ele contempla além das medidas financeira, as perspectivas dos clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Nesta pesquisa é destacada a identificação de indicadores contábeis relacionados à perspectiva financeira do *Balanced Scorecard*, que visa principalmente a análise dos Indicadores de Rentabilidade e o Valor Econômico Agregado.

**Palavras-Chave:** Estratégia Empresarial, Planejamento Estratégico, *Balanced Scorecard*, Indicadores contábeis.

## QUADROS

Quadro 1: A perspectiva do cliente- Medidas Essenciais.....	40
Quadro 2: Medidas essenciais para os funcionários.....	45
Quadro 3: Objetivos e Indicadores de Ocorrência- Perspectiva Financeira do Balanced Scorecard.....	49

## FIGURAS

Figura 1: Níveis de decisão e os tipos de planejamentos.....	22
Figura 2: A perspectiva dos Processos Internos – O modelo da Cadeia de Valores Genérica.....	41

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Assunto .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Tema .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3 Problema .....</b>	<b>11</b>
<b>1.4 Objetivos .....</b>	<b>11</b>
1.4.1 Objetivo Geral .....	11
1.4.1 Objetivo Específico .....	11
<b>1.5 Justificativa.....</b>	<b>12</b>
<b>1.6 Metodologia.....</b>	<b>13</b>
<b>1.7 Estrutura do Trabalho.....</b>	<b>14</b>
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Estratégia Empresarial.....</b>	<b>16</b>
2.1.2 Tipos de Estratégias Empresariais.....	18
2.1.3 Formulação de Estratégias Empresariais.....	19
<b>2.2 Planejamento Estratégico.....</b>	<b>20</b>
2.2.1 Missão Empresarial.....	23
2.2.2 Visão Empresarial.....	24
2.2.3 Objetivos Empresariais.....	25
2.2.4 Análise Ambiental Interna.....	27
2.2.5 Análise Ambiental Externa.....	28
2.2.6 Avaliação e Controle do Desempenho Empresarial.....	30
<b>2.3 <i>Balanced Scorecard</i>.....</b>	<b>31</b>
2.3.1 Princípios do <i>Balanced Scorecard</i> .....	32
2.3.1.1 Relação de Causa e Efeito.....	33
2.3.1.2 Medidas de Resultados e Vetores de Desempenho.....	33
2.3.1.3 Relação com os Fatores Financeiros.....	34
2.3.2 Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	34
2.3.2.1 Perspectiva Financeira.....	35
2.3.2.2 Perspectiva do Cliente.....	39
2.3.2.3 Perspectiva dos Processos Internos.....	41

2.3.2.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.....	43
<b>3 A contribuição da Contabilidade para a Perspectiva Financeira do <i>Balanced Scorecard</i>.....</b>	<b>46</b>
<b>3.1 Sistema de Informação Contábil.....</b>	<b>46</b>
<b>3.2 Indicadores Contábeis aplicáveis a Perspectiva Financeira do <i>Balanced Scorecard</i>.....</b>	<b>47</b>
3.2.1 Índices de Rentabilidade.....	49
3.2.1.1 Taxa de Retorno sobre o Investimento.....	49
3.2.1.2 Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido.....	50
3.2.1.3 Margem de Lucro sobre as vendas.....	50
3.2.2 Valor Econômico Agregado (EVA).....	51
<b>4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>53</b>
<b>4.1 Conclusões.....</b>	<b>53</b>
<b>4.2 Recomendações.....</b>	<b>53</b>
<b>5 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>54</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Assunto

O novo cenário mundial é caracterizado por uma economia globalizada. As novas tecnologias de informação permitem que o capital seja transportado de um lado para outro em pequeno prazo, e este, é gerenciado vinte e quatro horas por dia, em mercados financeiros globalmente integrados.

O surgimento e aprimoramento da tecnologia de informação também contribuem para o aumento e a diversificação da produção, gerando competitividade entre as empresas. Para se destacar, as empresas estão tendo de repensar a sua atuação no mercado e terão de estar voltadas para seus clientes, oferecendo produtos inovadores, mais econômicos e de qualidade.

Diante deste ambiente competitivo, a Contabilidade tem enfrentado um grande desafio, pois cada vez mais se torna evidente a necessidade do desenvolvimento de novos modelos de mensuração e de informação que auxiliem na gestão, e que passem a contemplar, além dos ativos tangíveis e físicos, os ativos intangíveis.

Outro fator importante na gestão eficiente são as medidas financeiras, que auxiliam na avaliação da execução da estratégia da empresa e, dentre outros indicadores, podem revelar o grau de retorno financeiro.

Uma das etapas do processo do Planejamento Estratégico de uma empresa se inicia com o estudo do mercado que ela atinge, e com a verificação de quais concorrentes atuam nesse mercado. O Planejamento Estratégico é um processo de formulação de estratégias e serve de suporte para a gestão eficaz.

Fundamentado em uma visão estratégica das empresas, surgiu o *Balanced Scorecard*, um demonstrativo que dá uma visão multidimensional das empresas e possui indicadores de desempenho baseados não somente nas medidas financeiras, mas inclui outras perspectivas

como: clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia da empresa e pode ser utilizado como base para um sistema de medição e gestão estratégica.

## **1.2 Tema**

O tema deste projeto de pesquisa é a Contabilidade como instrumento de auxílio à implementação e acompanhamento do Planejamento Estratégico por meio do *Balanced Scorecard*.

## **1.3 Problema**

Qual a contribuição da Contabilidade para a tradução do Planejamento Estratégico em perspectiva financeira, pela metodologia do *Balanced Scorecard*?

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo Geral**

Examinar a contribuição da Contabilidade na formulação de medidas financeiras do Planejamento Estratégico, com base nos Princípios do *Balanced Scorecard*.

### **1.4.1 Objetivos Específicos**

- Descrever os conceitos de Planejamento Estratégico e Estratégia Empresarial
- Descrever os Princípios do *Balanced Scorecard*
- Identificar a contribuição da Contabilidade na criação de indicadores financeiros do *Balanced Scorecard*

## 1.5 Justificativa

O planejamento é essencial para o sucesso de uma empresa, pois desse processo se definem quais são os objetivos a serem alcançados e quais os recursos serão utilizados para se chegar a esses objetivos.

O planejamento visa definir as alternativas de curso para que a empresa possa atingir seus objetivos.

As mudanças no ambiente econômico, social, tecnológico e político, afetam direta ou indiretamente as empresas, causando o aumento da atenção à estratégia empresarial.

Para crescer e progredir, a empresa deve se adaptar às conjunturas e o Planejamento Estratégico é uma técnica comprovada para que essa adaptação seja feita com inteligência.

Para Kaplan e Norton (1997, p.23), o planejamento permite especificar os resultados pretendidos a longo prazo e fornecer alternativas para que estes sejam alcançados.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de auxílio à gestão, cujo propósito é traduzir a missão e a estratégia das empresas e oferecer indicadores de resultado. Os objetivos e medidas do *Balanced Scorecard* se originam na visão estratégica da empresa e põem em foco o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e aprendizado, crescimento.

Segundo Cruz, Falcão e Hernandes (2000, p.4) o *Balanced Scorecard* deve servir de incentivo para que as unidades de negócio vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.50),

Os objetivos e medidas financeiras precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas.

A perspectiva financeira é mantida no *Balanced Scorecard*, pois essa é importante para apuração dos resultados de ações já desempenhadas, decorrentes da estratégia, podendo

verificar se a implementação e execução da estratégia estão trazendo retorno financeiro para a empresa. A Contabilidade tem um papel importante, pois é ela quem fornece esses dados para serem analisados.

O processo de implantação do *Balanced Scorecard* deve ser um processo gradual. A primeira etapa consiste na formulação de uma estratégia que envolve os objetivos gerais da empresa e, logo após, cada unidade de negócio traduz sua estratégia em seu próprio *Scorecard*. O *Balanced Scorecard* deve ser divulgado para toda a empresa, para que cada funcionário tenha consciência das consequências de suas decisões e ações para a empresa.

## 1.6 Metodologia

A busca do conhecimento se dá através do interesse do pesquisador por um determinado objeto de estudo, com isto, ele passa a buscar respostas para os problemas propostos.

Segundo Barros e Lehfel (1990, p. 09) "O conhecimento é a tomada de consciência de um mundo vivido pelo homem e que solicita uma atitude crítico-prática, envolvendo um mundo sensível, perspectivo e intelecto do ser pensante".

Lakatos e Marconi (1985) descreveram vários tipos de conhecimentos como: popular, filosófico, religioso e científico. Daremos ênfase ao conhecimento científico, pois é obtido de forma racional. Sobre o conhecimento científico Lakatos e Marconi (1985, p. 75) dizem que o conhecimento científico:

Visa explicar 'por que' e 'como' os fenômenos ocorrem, na tentativa de evidenciar os fatos que estão correlacionados, numa visão mais globalizante do que a relacionada com um simples fato.

A busca de respostas para os problemas propostos pode se dar através de uma pesquisa, que requer do pesquisador um procedimento metódico. Para Ander-Egg (1978, p.

28) a pesquisa é “um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”.

Por ter um procedimento sistemático, é necessária a escolha de uma metodologia que seja capaz de resolver o problema proposto e alcançar seus objetivos.

Esta pesquisa se dará através da pesquisa bibliográfica que é o estudo do material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos, sobre o tema em estudo: Contabilidade como instrumento de auxílio à implementação e acompanhamento do Planejamento Estratégico.

Lakatos e Marconi (1989, p. 45) demonstram a importância da análise dos documentos de fonte secundária:

*Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, com o objetivo de permitir ao cientista 'o reforço paralelo na análise de sua pesquisa na manipulação de suas informações'.*

A comunicação desta pesquisa se dará através de monografia. Lakatos e Marconi (1992, p. 235), definem monografia como:

*Descrição ou tratamento especial de determinada ciência qualquer, dissertação ou trabalho escrito que trata especialmente de determinado ponto da ciência, da arte, da história etc. trata-se portanto de um estudo sobre um tema específico ou particular com suficiente valor representativo e que obedece a rigorosa metodologia.*

## **1.7 Estrutura de Trabalho**

O presente trabalho está dividido em três capítulos, assim discriminados:

Na introdução do trabalho, aborda-se o assunto, tema, problema os objetivos do estudo e a metodologia aplicada.

O capítulo dois se refere a uma revisão bibliográfica, procurando delimitar os principais conceitos envolvidos no assunto, buscando dar uma base teórica para o desenvolvimento do problema específico.

O capítulo três aborda a contribuição da Contabilidade na formulação de indicadores contábeis aplicáveis a perspectiva financeira do *Balanced Scorecard*. Ao final, faz-se a conclusão e recomendações.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Estratégia Empresarial

Tavares (2000, p.326) recorre à história para demonstrar o significado de estratégia. Segundo o autor, a expressão estratégia surgiu no início do século XVIII na literatura militar europeia. De acordo com a raiz grega *strategos*, significa “arte de general”.

Napoleão Bonaparte pode ser destacado como um grande estrategista. Antes de cada batalha, ele realizava estudos ambientais cuidadosos e advertia seus generais para que, diante de uma imprevisibilidade, usassem sua capacidade de adaptação rapidamente, e não ficassem procurando saídas nos planos preestabelecidos.

Segundo Tavares (1991, p.165), até a época napoleônica, a estratégia referia-se à arte e à ciência de dirigir forças militares durante um conflito ou abrandar os resultados da derrota. Logo depois, seu sentido foi ampliado incorporando as medidas econômicas e políticas destinadas a aumentar as chances de vitória na guerra.

No âmbito empresarial, a estratégia foi inserida segundo Lopes (1978, p.03), por volta do ano de 1953, por Van Neumann e Morgenstrin, que descreviam a estratégia como:

**Estratégia Pura**, como medida ou série de medidas tomadas pela empresa, como, por exemplo, “programas de desenvolvimento de produto”, no qual sucessivos produtos e mercados são claramente definidos.

**Estratégia Mista** seria uma regra de decisão estatística que definiria qual estratégia pura, especificamente, deveria a empresa selecionar, em determinada situação.

Ansoff (1993) conceitua a estratégia como um conjunto de regras de tomada de decisão para a orientação do comportamento de uma organização.

Simons (1994, p.154) apud Beuren (1998, p.42), diz que “a estratégia pode ser descrita como um plano, um padrão de ações, uma posição produto-mercado ou uma perspectiva específica”.

Tavares (1991, p.166), diz que estratégia é:

Orientação dos principais objetivos, propósitos ou metas e as políticas ou planos essenciais para conseguir as ditas metas estabelecidas de tal maneira que definam em que classe de negócios a empresa está ou quer estar e que classe de empresa é ou quer ser.

Mintzberg e Quinn (2001, p.58), dizem que a estratégia empresarial:

É o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários, e comunidade.

A estratégia empresarial consiste em estabelecer um plano de ações, ou seja, selecionar caminhos alternativos a serem seguidos na busca de atender aos objetivos estabelecidos. Os gestores devem estar seguros do destino que querem dar à empresa e como este destino será alcançado, para instituir as estratégias a serem seguidas.

Oliveira (1993, p. 166) diz que a estratégia “deverá ser sempre uma opção inteligente, econômica e viável”. É utilizada pelas empresas como uma arma “para otimizar o uso dos seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades”.

Oliveira (1991, p.27) descreve a estratégia como um ajustamento que a empresa deve fazer em relação ao seu ambiente que está em constante mutação, quase sempre tendo que modificar as suas características devido a este ajustamento.

A estratégia está diretamente relacionada com as mudanças que ocorrem no ambiente, que influenciam de forma crucial as decisões traçadas pela empresa. A ligação da empresa com o ambiente é o que define as estratégias.

A empresa deve estar atenta ao ambiente em que está inserida e as mudanças ocorridas no mesmo, pois só assim, poderá direcionar suas forças e utilizar seus recursos da melhor forma possível para chegar à posição desejada, satisfazendo seus objetivos e metas.

Oliveira (1993) ressalta que a estratégia não é o único fator que determina o sucesso ou o fracasso de uma empresa, a competência dos seus administradores é tão importante quanto a sua estratégia.

Desta forma, apesar de uma postura consciente de adequação ambiental, a estratégia não pode ser considerada um sinônimo de sucesso, pois exige ingredientes adicionais. Mas, se for adequada, poderá trazer extraordinários resultados para o futuro da empresa.

### **2.1.1 Tipos de Estratégias Empresariais**

Oliveira (1993, p.170-177) e Tavares (1991,170-173) destacam alguns tipos de estratégias que podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa:

- Estratégia de sobrevivência.
  - Estratégia de manutenção.
  - Estratégia de crescimento.
  - Estratégia de desenvolvimento.
- a) Estratégia de sobrevivência.

Esse tipo de estratégia é apropriado para empresas que sofrem ameaças de extinção. Deve ser adotado, quando existe alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas. A empresa deve reduzir as despesas e parar com os investimentos.

b) Estratégia de manutenção

A estratégia de manutenção visa manter a posição conquistada pela empresa, para isto, a empresa deve usufruir ao máximo os seus pontos fortes e minimizar os seus pontos fracos.

c) Estratégia de crescimento

Nessa situação, a empresa se encontra em um ambiente que oferece situações favoráveis que podem se transformar em oportunidades, apesar da predominância de pontos fracos. É recomendada para empresas que se tornam menos competitivas devido ao porte, o

tipo de produção ou determinado segmento. Nesse caso, a empresa pode lançar novos produtos, aumentar o volume de vendas etc.

d) **Estratégia de desenvolvimento**

Nesse caso, prevalecem os pontos fortes e existem grandes oportunidades que favorecem o desenvolvimento da empresa. A análise do ambiente externo e interno revela a estratégia mais adequada para a empresa naquele momento. Por exemplo, ela pode optar por procurar novos mercados e clientes ou desenvolver novas tecnologias.

### **2.1.2 Formulação de Estratégias Empresariais**

A formulação de estratégias é um fator muito importante na elaboração do Planejamento estratégico. Requer da empresa uma análise minuciosa dos ambientes externos e internos, levando-se em conta vários aspectos.

Oliveira (1993, p. 183) diz que para a formulação de estratégias, deve-se considerar inicialmente três aspectos:

- A empresa com seus recursos, seus pontos fortes, fracos e neutros, bem como a sua missão, objetivos e desafios.
- O ambiente com suas ameaças e oportunidades.
- A integração entre a empresa e seu ambiente.

Mintzberg e Quinn (2001, p.145) dizem que, para a formulação de estratégias, é necessário identificar as oportunidades e ameaças que afetam a empresa e adicionar estimativas e riscos às alternativas encontradas, devido à constante mutação do ambiente.

A formulação de estratégia bem sucedida requer uma avaliação compreensiva do ambiente externo, que deve buscar explorar as oportunidades, neutralizar ou minimizar as ameaças presentes e futuras de atuação da empresa. No ambiente interno, ela deve explorar todas as suas potencialidades e aptidões.

Segundo Oliveira (1993, p.186) “as estratégias são formuladas com base nos objetivos e desafios estabelecidos, na realidade identificada no diagnóstico estratégico e respeitando a missão, os propósitos e a cultura da empresa”.

Um fator importante é a avaliação da capacidade da empresa em tirar proveito das oportunidades encontradas no ambiente, e se a estratégia formulada vai torná-la mais competitiva, pois a essência da formulação de estratégias consiste em lidar com a concorrência.

## **2.2 Planejamento Estratégico**

O planejamento vem auxiliar as empresas na tomada de decisão segundo um contexto que terá impactos futuros, os quais foram previamente analisados.

O planejamento pode ser visto como um processo utilizado para estabelecer objetivos e determinar as formas e identificar os recursos necessários, para que os objetivos sejam alcançados.

Stoner (1985, p.69) diz que o “planejamento é o processo básico a que recorremos para escolher nossos objetivos e determinar como o atingiremos”.

Lopes (1978, p. 03) expõe que:

O planejamento do ponto de vista empresarial consiste, no seu sentido mais lato, em um processo que estabelece objetivos, define linhas de ação e planos detalhados para atingi-los e determina os recursos necessários à consecução dos mencionados objetivos.

Mosiman e Fisch (1999, p.45) descrevem o planejamento como sendo “a determinação dos objetivos a serem atingidos e dos meios pelos quais esses objetivos devem ser alcançados. É a parte que serve de elo entre o estágio onde estamos e o estágio para onde vamos”.

Com isso, verifica-se que planejar é pensar em termos definidos sobre o futuro da empresa, como ela deverá alcançar a posição desejada pelos gestores, como combater os

riscos e como tirar proveito das vantagens previsíveis. Visa definir antecipadamente quais resultados devem ser alcançados, e de que forma eles serão obtidos.

O planejamento identifica e analisa vários fatores como: as oportunidades existentes, os pontos fortes, os pontos fracos e as ameaças encontradas no ambiente interno e externo à empresa. Fixa prioridades, para que os recursos da empresa sejam utilizados da melhor forma possível.

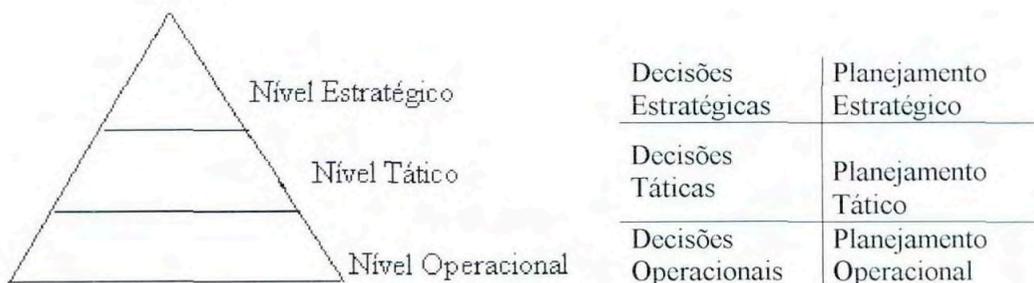
Oliveira (1993, p. 26) explica que o planejamento:

Pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Tavares (1991, p.68) diz que o planejamento é um conjunto de ações que são determinadas antecipadamente com o fim de alcançar os objetivos, contendo a alocação de recursos humanos, materiais e financeiros, e procedimentos de avaliação.

Oliveira (1993, p.35) distingue três tipos de planejamento:

- a) Planejamento Estratégico.
- b) Planejamento Tático.
- c) Planejamento Operacional.



**Figura 1: Níveis de decisão e os tipos de planejamentos**

Fonte: Oliveira (1993, p.35)

Oliveira (1999, p.42-43) conceitua os três níveis de planejamento:

Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando o maior grau de interação com o ambiente.

Planejamento Tático é a metodologia gerencial que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado da empresa, visando a uma situação futura desejada.

Planejamento Operacional é a formalização das metodologias de desenvolvimento e para implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa.

No Nível Estratégico, a empresa é considerada como um todo e tem a participação direta da alta administração. Diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à metodologia de ação a ser seguida, levando em conta as condições internas e externas à empresa.

O Nível Tático está relacionado com as diversas áreas da organização como, por exemplo, Plano Financeiro e de Marketing. Pode ser considerado a parte administrativa da empresa, onde se fazem as previsões e controles a curto prazo, voltados para os setores internos da empresa.

Para operacionalizar os planos táticos, são preparados os planos operacionais que orientam a alocação de recursos para cada parte dos planos táticos. No nível operacional, são tomadas decisões relacionadas à operacionalização da empresa como: compras, vendas e produção.

O Planejamento Estratégico, segundo Tavares (1991, p.10), surgiu na década de 70, e pode ser considerado um fator chave para melhorar a administração das empresas, alavancar a competitividade e auxiliar a tomada de decisão.

Zaccarelli (2000, p. 43) diz que o Planejamento Estratégico talvez seja a maior contribuição ao aprimoramento da gestão das empresas, no último terço do século XX.

Segundo Oliveira (1999, p. 46),

O Planejamento Estratégico é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.

O Planejamento Estratégico determina qual o caminho a seguir, visando a um maior grau de interação com o ambiente em que a empresa está inserida. Ele se preocupa com a visão do futuro, indicando como deverá ser a empresa a longo prazo.

Fischmann (1991, p. 25) define Planejamento Estratégico como:

Uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

O Planejamento Estratégico consiste na análise sistemática dos pontos fortes e fracos da empresa, das oportunidades e ameaças do ambiente com o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitem um aumento da competitividade da empresa.

Segundo Pereira (2002, p.155), para a elaboração do Planejamento Estratégico é necessário determinar algumas etapas a serem seguidas pela empresa:

- 1) Definir a sua missão.
- 2) Definir a visão.
- 3) Definir seus objetivos.
- 4) Analisar o ambiente interno e externo à empresa.

### **2.2.1 Missão Empresarial**

O processo de Planejamento Estratégico inicia-se com a definição da missão. A declaração da missão deve refletir a razão de ser da empresa, qual o seu propósito e o que ela faz.

Beuren (1998, p. 37) afirma que:

*A missão de uma organização consiste no fim mais amplo para a qual ela foi constituída, caracterizando e direcionando seu modo de atuação. Ela é orientadora das demais definições, em todos os níveis hierárquicos e áreas funcionais, de uma organização, bem como da configuração de seus sistemas e subsistemas.*

A missão da empresa é o ponto mais importante para qual a empresa foi criada, pois serve como instrumento na fixação de objetivos e estratégias organizacionais.

Pereira (2002, p.181) cita alguns exemplos de missão.

“McDonald’s: Servir alimentos de qualidade com rapidez e simpatia, em um ambiente limpo e agradável”.

“Citibank: Oferecer serviços financeiros, em qualquer país, desde que legais e rentáveis”.

“Disney: Alegregar as pessoas”.

“Fiat: produzir automóveis que as pessoas desejam comprar e tenham orgulho em possuir”.

“Natura: Criar e comercializar produtos e serviços que contemplem e promovam o bem estar/ estar bem”.

“Microsoft: Criar software para computadores pessoais, que facilitem e valorizem o trabalho das pessoas, no local de trabalho, na escola e em casa”.

### **2.2.2 Visão Empresarial**

A etapa seguinte do Planejamento Estratégico é o estabelecimento da visão da empresa. Ela funciona como uma bússola, mostrando a direção na qual a empresa está caminhando.

Abreu (2003, p.04) diz que “a visão é o estado que a organização deseja atingir no futuro. A visão tem a intenção de propiciar o direcionamento dos rumos de uma organização”.

Pereira (2002, p.184) apud (Lissack & Roos, 2001), a visão serve para cinco propósitos:

Realçar medidas de desempenho, promover a mudança, promover as bases do processo de Planejamento Estratégico, motivar as pessoas e zelar para que as decisões tomadas estejam dentro do contexto que se quer para a organização.

A declaração da visão não estabelece ou expressa fins quantitativos, mas fornece motivação, uma direção que guia a empresa para o futuro. Além de apontar esse caminho faz com que toda organização, queira chegar lá.

Pereira (2002, p. 184) cita exemplos de visão:

“Citibank: Tornar-se a instituição financeira mais poderosa, com mais serviços e mais influências que jamais existiu”.

“Disney: Criar um mundo onde todos possam se sentir crianças”.

“Fiat: A Fiat quer ser seu carro hoje, amanhã, e sempre”.

“Folha de São Paulo: Fazer da Folha o principal jornal do País”.

“O Globo: Buscar a liderança nos mercados em que atua, tendo como fronteira o país inteiro”.

“Microsoft: Ser a melhor empresa de software do mundo”.

### **2.2.3 Objetivos Empresariais**

O cumprimento eficaz de uma missão depende de como a organização formula seus objetivos.

Oliveira (1993, p. 137) explica o objetivo “é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização, que se pretende atingir através de esforço extra”.

Oliveira (1999, p. 50) ainda descreve “o objetivo é o alvo ou situação que pretende atingir. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços”.

Assim, os objetivos podem ser vistos como alvos a serem perseguidos para transformar a visão em realidade, através da condução de esforços e recursos ao longo de sucessivos períodos de tempo.

Os objetivos desempenham uma série de funções abrangentes, tanto na perspectiva da empresa, quanto nos indivíduos que nela trabalham.

Oliveira (1993, p. 140) define as finalidades dos objetivos.

- Fornecem às pessoas um sentimento específico e adequado de seu papel na empresa.
- Dão consistência à tomada de decisão entre grande número de diferentes administradores.
- Estimulam o empenho e a realização baseada em resultados esperados.
- Fornecem base para ações corretivas e o controle.

A definição de objetivos por uma empresa tem funções importantes. Tal definição orienta a ação e o sentido do processo decisório, aumenta a motivação dos empregados já que, sabendo onde a empresa pretende chegar, as pessoas poderão direcionar melhor seus esforços e canalizar mais efetivamente suas energias.

Tavares (1991, p.154) afirma que:

Sem um sistema de objetivos torna-se difícil medir o desempenho, tanto da organização como dos indivíduos que nela trabalham. A consecução dos objetivos serve, assim, aos propósitos de avaliação organizacional e individual.

O estabelecimento de objetivos é básico para qualquer atividade ou negócio, uma vez que não sabendo aonde se quer chegar com a empresa, qualquer caminho servirá. E para serem úteis, os objetivos devem ser mais do que palavras, devem ter significado concreto para o gestor com o objetivo de obter sua participação ou dedicação de forma real.

Segundo Abreu, (2003, p. 10) o conceito de objetivo muitas vezes é confundido com o conceito de metas quando se elabora o Planejamento Estratégico.

Para Oliveira (1999, p. 51) a “meta é o passo ou etapa perfeitamente quantificada e com prazo e responsável definidos para alcançar os desafios e objetivos da empresa”.

Conforme Abreu (2003, p. 10) a principal diferença entre metas e objetivos é que a meta indica intenção da empresa e o caminho básico, para chegar ao destino desejado. Já os

objetivos, são as ações específicas mensuráveis que constituem os passos necessários para atingir as metas.

As metas são a forma de conduzir a empresa em direção a sua visão. São resultados mais abrangentes que a organização assume o compromisso de alcançar. E os objetivos são as etapas necessárias para se alcançar as metas.

#### **2.2.4 Análise Ambiental Interna**

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa, ou seja, detectar os pontos fortes e fracos da organização.

Oliveira (1999, p. 46) diz que os pontos fortes, “são vantagens estruturais controláveis pela empresa que a favorece perante oportunidades e ameaças do ambiente”.

Os pontos fortes são os recursos disponíveis da empresa, que facilitam o cumprimento da missão que ela estabeleceu. É uma característica competitiva da empresa que a coloca em vantagem frente aos concorrentes. É de suma importância conhecer os pontos fortes da empresa, pois a partir do conhecimento das armas sabe-se como lutar pela maior vitalidade organizacional.

Com relação aos pontos fracos, segundo o mesmo autor, “são desvantagens estruturais controláveis pela empresa que a desfavorecem perante as oportunidades e ameaças do ambiente”.

Os pontos fracos podem ser considerados características ou limitações de recursos que dificultam o cumprimento da missão. É uma situação inadequada da empresa que lhe proporciona uma desvantagem no ambiente empresarial. Portanto, é uma característica competitiva da empresa que a coloca em desvantagem frente aos concorrentes. Quando os pontos fracos são detectados, deve-se fazer um esforço para que esses sejam transformados em competências.

Oliveira (1999, p. 47) cita alguns fatores que devem ser considerados na análise interna os quais são:

Produto de linha, novos produtos, promoção, comercialização, sistema de informações, estrutura organizacional, tecnologia, suprimento, parque industrial, recursos humanos, estilo de administração, resultados empresariais, recursos financeiros/finanças, controle e imagem institucional.

Esses fatores podem variar de empresa para empresa, devendo cada uma adaptar-se a sua realidade.

### **2.2.5 Análise Ambiental Externa**

Uma vez declarada a missão da organização, seus gestores devem conhecer as partes do ambiente que precisam ser monitoradas para atingir seus objetivos. A análise ambiental externa visa a uma maior interação da empresa com seu ambiente.

Para Oliveira (1993, p. 76):

A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produto-mercado e, prospectiva, quanto à sua posição produto-mercado desejada no futuro.

Identificar os compostos ambientais externos e suas influências na empresa permite compreender as ameaças e oportunidades. Assim, a organização está contida em um sistema maior, que é o ambiente externo onde estão os acontecimentos integrados de mercado e concorrência.

De acordo com Oliveira (1999, p. 44)

As oportunidades são forças ambientais incontroláveis pela empresa que podem favorecer suas ações estratégicas, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram.

As oportunidades são os fatores externos que facilitam o cumprimento da missão da empresa. Podem ser vistas como as circunstâncias que se apresentam como favoráveis e que

dão condições de uma visualização do ambiente e suas perspectivas de serem aproveitadas de forma positiva, para o alcance dos resultados.

O mesmo autor ainda descreve que:

Ameaças são as forças ambientais incontroláveis pela empresa que criam obstáculos a sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil.

As ameaças são as circunstâncias desfavoráveis ao desempenho da empresa. São as situações do meio ambiente que colocam a empresa em risco, e o seu monitoramento é importante para que a visualização dos perigos sejam pontos favoráveis para a busca de alternativas positivas.

O ambiente externo passa por mudanças constantes que influenciam diretamente as empresas e seus planos estratégicos. As empresas que vão se desenvolver, ou mesmo sobreviver, serão as que tiverem capacidade de se adaptar rapidamente às características do meio ambiente.

Sobre isto, Oliveira (1993, p. 77) diz que:

O conhecimento objetivo sobre o ambiente é fundamental para o processo estratégico, no sentido de se obter a adequada compatibilidade entre a empresa e sua forças externas que afetam direta ou indiretamente seus propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégia, políticas, estrutura, recursos, planos, programas, projetos, procedimentos etc.

As variáveis ambientais que afetam as empresas são inúmeras. Dependendo de como for a conjuntura do ambiente e da empresa, ele terá variáveis que irão afetá-la diretamente e outras, nem tanto.

Para Pereira (2002, p. 194) as variáveis ambientais são aquelas forças que atuam em maior ou menor grau e, direta ou indiretamente, nos resultados empresariais e na formulação das estratégias. Entretanto, as empresas, via de regra, não têm capacidade de influência diretamente sobre elas.

Segundo Tavares (1991, p. 101), as variáveis mais significativas são: a economia, a tecnologia, a demografia, a política e a cultura. Mas, pode-se considerar outras variáveis como: consumidores, concorrente, ecologia, mercado entre outras.

Dessas variáveis derivam indicadores como nível de inflação, taxas de juros, as inovações, a população economicamente ativa, a participação política, tendências, produtos de sucesso, modismos etc.

Para cada uma das variáveis ambientais, o gestor deve efetuar uma análise de profundidade adequada, inclusive para administrar o nível de risco envolvido.

### **2.2.6 Avaliação e Controle do Desempenho Empresarial**

Esta fase tem a função de assegurar se os objetivos e metas delineados no processo de Planejamento Estratégico estão sendo cumpridos e, desta forma, executar uma análise dos desvios estabelecendo ações corretivas.

Segundo Oliveira (1993, p. 229), o “papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de Planejamento Estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e previstas”.

Oliveira (1993, p. 229) descreve que:

*Controle é uma função do processo administrativo, que mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, desafios e objetivos estabelecidos.*

O controle pode ser visto como uma atividade para a verificação entre o que foi previsto e o que está efetivamente ocorrendo. O controle envolve o estabelecimento de procedimentos capazes de corrigir o processo decisório, indicando onde e quando intervir, para que o processo possa seguir seu curso apropriado.

No entendimento de Oliveira (1993, p. 230) o produto final do processo de controle é a informação. Portanto, os gestores devem estabelecer um sistema de informações que permita constante e efetiva avaliação dos objetivos, desafios, estratégia e projetos.

O autor ainda estabelece algumas fases que devem ser seguidas, para que o processo de controle possa ser efetuado de maneira adequada, tais como:

- estabelecimento de padrões de medidas e avaliação;
- medidas dos desempenhos apresentados;
- comparação do realizado com o esperado;
- ação corretiva.

Esses procedimentos permitem a identificação oportuna e correção apropriada de eventuais desvios de cursos de ações ocorridas.

### **2.3 *Balanced Scorecard***

O atual contexto empresarial, de alta competição e com mudanças contínuas, não permite que as empresas fiquem sujeitas à aplicação de decisões que possam comprometer o futuro dos negócios. Diante disso, torna-se fundamental que exista uma perfeita compreensão, por parte da organização, das suas metas e dos métodos como serão alcançadas.

Baseado na visão estratégica e na missão das empresas, tentando identificar a melhor trajetória do negócio para a geração de valor futuro, apresenta-se o *Balanced Scorecard*.

Kaplan e Norton (1997, p. 2) explicam que o “*Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangentes de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”.

O *Balanced Scorecard* é um modelo de gestão estratégica que busca um equilíbrio entre medidas financeiras e não financeiras, capaz de traduzir a estratégia da organização em medidas de desempenho claras para toda empresa.

Para Kaplan e Norton (1997, p.8) o *Balanced Scorecard*:

Contempla as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa.

O *Balanced Scorecard* deve ser incorporado ao processo gerencial da empresa. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 9) muitas empresas o têm utilizado para viabilizar processos gerenciais críticos tais como:

- 1) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.
- 2) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.
- 3) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.
- 4) Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

O *Balanced Scorecard* não dá enfoque apenas aos sistemas de medições financeiras, mas compreende outras dimensões não menos importantes e que podem ser decisivas para o futuro dos negócios.

Lunkes (2002, p. 50) ressalta que, embora prometa verdadeiro milagre administrativo, as empresas não estão fazendo uso do *Balanced Scorecard* com mais frequência e existem algumas que não parecem satisfeitas. Segundo o autor “enquanto as empresas não criarem uma cultura organizacional adequada, as ferramentas não irão produzir o sucesso esperado”.

### **2.3.1 Princípios do *Balanced Scorecard***

Segundo Rocha, (2000, p.29), existem três princípios que permitem a integração entre as medidas de resultados com os vetores de desempenho de um *Balanced Scorecard*:

- 1) Da relação de causa e efeito.
- 2) Dos resultados e vetores de desempenho.
- 3) Da relação com os fatores financeiros.

### 2.3.1.1 Relação de Causa e Efeito

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 30),

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

O *Balanced Scorecard* deve contar a história da estratégia, identificando e tornando clara a seqüência de hipóteses sobre as relações causa e efeito entre as medidas de resultados e vetores de desempenho desses resultados.

### 2.3.1.2 Medidas de Resultados e Vetores de Desempenho

O *Balanced Scorecard*, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 32), deve conter uma combinação de medidas de resultado e vetores de desempenho.

Kaplan e Norton (1997, p.156) dizem que:

As medidas de resultado refletem as metas comuns de muitas estratégias, bem como estruturas semelhantes entre os setores da empresa. Os vetores de desempenho são indicadores de tendências geralmente específicos para uma determinada unidade de negócio, como por exemplo, os segmentos de mercado em que a unidade opta por competir.

Rocha (2000, p. 30) descreve que as medidas de resultados, geralmente, medem resultados essenciais e são definidas como indicadores de ocorrência, que são comuns a diversos tipos de empresas em diferentes setores de mercado, tais como: lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes, habilidades dos funcionários.

Os vetores de desempenho identificam como um determinado resultado estabelecido poderá ser atingido. Sendo assim, esses vetores são traduzidos em indicadores específicos para cada tipo de organização ou até mesmo unidade de negócio.

### 2.3.1.3 Relação com os Fatores Financeiros

As medidas financeiras indicam se as estratégias da empresa estão contribuindo para a melhoria financeira.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 34):

Demonstrativos financeiros periódicos e medidas financeiras devem continuar desempenhando o papel essencial de lembrar aos executivos que melhorias na qualidade, nos tempos de resposta, na produtividade e novos produtos são meios, e não o fim em si. Essas melhorias só beneficiarão a empresa se puderem ser traduzidas em mais vendas, menos despesas operacionais ou maior utilização dos ativos.

As empresas que obtiverem melhorias no desempenho operacional devem encontrar meios para aumentar as vendas dos clientes existentes e alcançar novos segmentos de mercados.

Segundo os autores, “o *Balanced Scorecard* deve preservar a ênfase nos indicadores financeiros”. Deve-se especificar de que maneira as melhorias nas operações, no atendimento aos clientes e em novos produtos e serviços se relacionam com um melhor desempenho financeiro, através de maiores volumes de vendas, maiores margens operacionais e redução dos custos operacionais.

### 2.3.2 Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Considerando o modelo básico elaborado por Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* é composto por quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Essas perspectivas, segundo os autores, atendem à maioria das empresas e devem ser consideradas, como um modelo que as empresas poderão adaptar conforme sua necessidade.

### 2.3.2.1 Perspectiva Financeira

As medidas incorporadas no *Balanced Scorecard* devem estar relacionadas a objetivos financeiros. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 49), “qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro”.

Segundo Kraemer (2003, p. 01):

Na perspectiva financeira, as medidas financeiras indicam se a empresa está obtendo êxito com as estratégias definidas, implementadas e executadas. Em geral, esse êxito é medido pela sua lucratividade, pelo seu crescimento e pelo incremento do valor para o acionista.

Os desempenhos financeiros devem orientar quanto ao desempenho financeiro de longo prazo e também servir de meta para os objetivos estratégicos em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos, dos funcionários e dos sistemas.

Segundo Rocha (2000, p. 36), os objetivos financeiros representam os resultados de longo prazo. Indicadores tais como retorno sobre o investimento, superior ao capital investido, lucratividade, EVA, são alguns desses indicadores.

Kaplan e Norton (1997, p. 50) dizem que os objetivos financeiros devem desempenhar um papel duplo: “definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas”.

A escolha de indicadores financeiros depende da fase do ciclo de vida em que a empresa ou unidade de negócio se encontra. Kaplan e Norton (1997, p. 50) apontam três fases no ciclo de vida:

- a) Crescimento.
- b) Sustentação.
- c) Colheita.

## a) Crescimento

Segundo Hernandez, Cruz e Falcão (2000, p.3)

O ciclo de vida se inicia com a fase do crescimento, na qual são necessários elevados níveis de investimentos para criar infra-estrutura, implantar os processos internos necessários ao funcionamento da empresa e ampliar rapidamente a fatia de mercado.

Kaplan e Norton (1997, p. 50) dizem que, nessa fase, as empresas possuem produtos e serviços com significativo potencial de crescimento que precisam ser aproveitados. Para isso, elas terão de dispor de recursos para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de novos produtos e serviços, ampliar e construir instalações, entre outros investimentos.

Para Rocha (2000, p.36) essa fase tem como objetivo financeiro global os percentuais de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões através da geração de novos produtos e serviços.

Kaplan e Norton (1997, p. 51) ressaltam que “as empresas que se encontram nessa fase podem até operar com fluxos de caixa negativos e baixas taxas de retorno sobre o capital investido”.

## b) Sustentação

Rocha (2000, p. 36) diz que quando a empresa se encontra nessa fase, busca-se obter excelentes retornos sobre o capital investido, além da sua manutenção no mercado, com o aumento da sua participação nele a cada ano.

Hernandes, Cruz e Falcão (2000, p.3) descrevem que essa fase “caracteriza-se pela busca da lucratividade e retorno do capital investido, melhoria nos processos internos, e é a fase que na qual a maior parte das empresas e unidades de negócios se encontram.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 51) na fase de sustentação as empresas estabelecem objetivos financeiros relacionados à lucratividade. Esses objetivos podem ser expressos através de medidas relacionadas às receitas contábeis, como receita operacional, retorno sobre o capital investido e margem bruta.

Os autores ainda expõem que as medidas utilizadas para avaliar o desempenho associam a receita contábil gerada com o nível de capital investido, retorno sobre o investimento, retorno sobre o capital empregado, e valor econômico agregado.

### C) Colheita

Para Hernandez, Cruz e Falcão (2000, p.3) quando a empresa atinge a maturidade, passa para a última fase do ciclo, na qual a meta é maximização do fluxo de caixa operacional em benefício da empresa e diminuição da necessidade do capital de giro.

Kaplan e Norton (1997, p. 51) descrevem que, para as empresas que atingiram essa fase não justificam mais investimentos significativos, mas somente o suficiente para manter equipamentos e capacidades.

Rocha (2000, p. 37) ressalta que uma empresa pode mudar de fase por motivo de mudança tecnológica, de mercado ou legislação. Por isso, é necessário que os objetivos financeiros sejam analisados periodicamente, a fim de que a estratégia financeira seja reformulada.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 53) a gestão financeira eficaz deve abordar tanto o lucro quanto o risco. As empresas devem equilibrar os retornos esperados com o gerenciamento e o controle do risco. O gerenciamento do risco é um objetivo complementar ao retorno esperado, definido pela estratégia da unidade de negócio.

Kaplan e Norton (1997, p. 53) definem três temas financeiros para as estratégias de crescimento, sustentação e colheita: crescimento e mix de receita; redução de custos/melhoria de produtividade; utilização dos ativos/estratégia de investimentos. Segundo os autores:

a) Crescimento e mix de receita: “referem-se à ampliação da oferta de produtos e serviços, conquista novos clientes e mercados, mudança do mix de produtos e serviços para itens de maior valor agregado, e a modificação dos preços”.

Kaplan e Norton (1997, p. 54) dizem que as medidas mais comuns de aumento de receita são os percentuais de aumento de vendas e participação de mercado para as regiões, mercados e clientes selecionados.

Os novos produtos, as novas aplicações, os novos clientes e mercados, as novas relações, um novo mix de mercado e uma nova estratégia de preços têm como objetivo a geração de aumento de receita.

b) Redução de custos/melhoria de produtividade: “Referem-se a iniciativas no sentido de baixar os custos diretos de produtos e serviços, reduzir os custos indiretos, e compartilhar recursos com outras unidades de negócios.

Esse tema estabelece a busca de melhoria no desempenho de custo e produtividade

c) Utilização dos ativos/estratégia de investimentos: “ os executivos tentam reduzir os níveis de capital de giro necessários para sustentar um determinado volume e mix de negócios.

Certos objetivos alimentam medidas destinadas ao melhor desempenho financeiro. O retorno sobre o capital empregado, retorno sobre o investimento e valor econômico agregado são alguns vetores específicos que as empresas podem utilizar para aumentar a intensidades dos lucros.

### **2.3.2.2 Perspectiva do Cliente**

O propósito da perspectiva do cliente no *Balanced Scorecard* é identificar os melhores segmentos de clientes, nos quais a empresa deseja competir.

Para uma organização obter um diferencial em relação à concorrência é essencial conhecer seus clientes. Lunkes (2002, p.136) diz que isso implica em conhecer suas necessidades, sua cultura, carências e hábitos de consumo.

No entendimento de Kaplan e Norton (1997, p. 67):

A perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercados.

Kaplan e Norton (1997, p. 68) dizem que a perspectiva dos clientes “traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados”. As empresas precisam identificar os segmentos de mercados em suas populações atuais e potenciais de clientes e depois selecionar os segmentos nos quais preferem atuar.

Depois de identificar os segmentos de mercados, Kaplan e Norton (1997, p. 71) descrevem que as empresas devem cuidar dos objetivos e indicadores específicos.

Os objetivos possuem medidas genéricas comuns a todos os tipos de empresas demonstrado no quadro 1.

<b>Participação no mercado</b>	Reflete a proporção num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
<b>Captação de clientes</b>	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócio atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
<b>Satisfação dos clientes</b>	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
<b>Retenção de clientes</b>	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócio retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
<b>Lucratividade dos clientes</b>	Mede o lucro líquido de cliente ou segmento, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

**Quadro 1: A perspectiva do cliente- Medidas Essenciais**

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 72)

Já os indicadores específicos contêm vetores de desempenho que devem responder à pergunta: “o que uma empresa deve oferecer aos seus clientes para alcançar altos níveis de satisfação, retenção, captação e conseqüentemente, participação de mercado?” Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 71) “as medidas de vetores de desempenho embutem as propostas

de valor que a empresa tentará oferecer aos seus segmentos específicos de clientes e mercados”.

Os autores dizem que as propostas de valor apresentadas aos clientes são atributos que os fornecedores oferecem, por intermédio de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos de mercados. Proposta de valor é um conceito fundamental para o entendimento dos indicadores essenciais de satisfação, captação, retenção e participação de mercado e lucratividade.

Kaplan e Norton (1997, p. 77) dividem estes atributos em três categorias:

- Atributos dos produtos/serviços: abrangem a funcionalidade do produto/serviço, seu preço e qualidade.
- Relacionamento com os clientes: refere-se à entrega do produto/ serviço ao cliente.
- Imagem e reputação: reflete os fatores intangíveis que atraem um cliente para a empresa.

Através da publicidade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos, algumas empresas conseguem obter fidelidade do cliente, muito além do que poderiam, se estivessem se utilizando de aspectos tangíveis dos produtos e serviços.

### **2.3.2.3 Perspectiva dos Processos Internos**

Sob a perspectiva dos processos internos, o *Balanced Scorecard* apresenta significativas diferenças em relação aos métodos tradicionais de análise de processos.

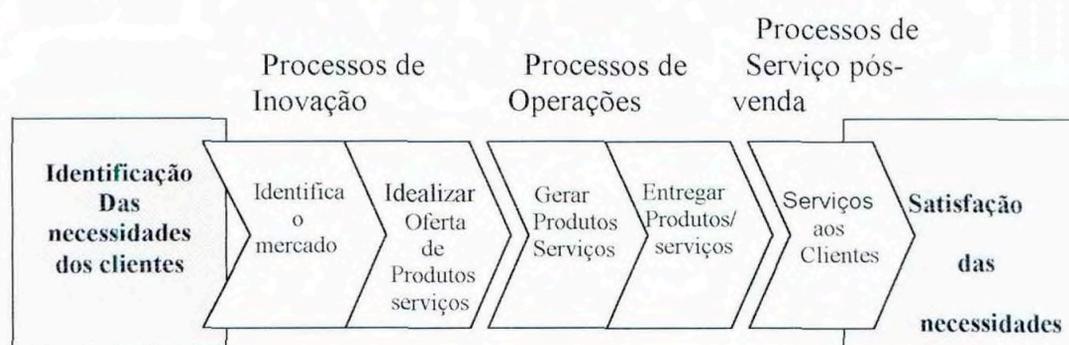
Para Kaplan e Norton (1997, p. 98) “os sistemas tradicionais de medição de desempenho visam o controle e à melhoria dos centros de responsabilidades e departamentos existentes”.

Os sistemas tradicionais visam ao controle dos processos internos existentes e são mais limitados, pois dependem exclusivamente das medidas financeiras.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 97) na “perspectiva dos processos internos da empresa, os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas”. Isto permite que a empresa ofereça propostas de valor, capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado, e que possam satisfazer às expectativas financeiras dos acionistas.

No *Balanced Scorecard*, a grande diferença é que as melhorias nos processos de negócios estão relacionadas às estratégias e objetivos financeiros e dos clientes, ou seja, procura melhorar aqueles processos que serão críticos para o sucesso estratégico da empresa.

Kaplan e Norton (1997, p. 101) apresentam um modelo genérico de cadeia de valor, o qual procura criar valor para os clientes, conforme a figura 2:



**Figura 2: A perspectiva dos Processos Internos - O modelo da Cadeia de Valores Genérica**

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 102)

A cadeia de processos internos de uma empresa, normalmente é formada por três processos:

- a) Processos de Inovação.
- b) Processos de Operações.
- c) Serviços após-venda.

### a) Processos de Inovação

Os autores dizem que “no processo de inovação, a unidade de negócios pesquisa as necessidades emergentes ou latentes dos clientes e depois cria os produtos ou serviços que atenderão a essas necessidades”. Os processos de pesquisa e desenvolvimento deixam de ser simples processos de apoio, para se tornarem o elemento básico do processo de criação de valor.

O processo de inovação pode ser considerado a fase de detecção e análise das necessidades dos clientes e das condições de mercado, formalização de alternativas de solução e desenvolvimento de soluções.

Kaplan e Norton (1997, p. 103) consideram o processo de inovação 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 essas necessidades recém-identificadas e permitam conquistar os novos mercados e clientes.

### b) Processos de Operações

Kaplan e Norton (1997, p. 102) dizem que “nos processos de operações, que é o segundo estágio da cadeia de valor interna, os produtos e serviços são criados e oferecidos aos clientes”.

Rocha (2000, p. 46) descreve que o processo de operações tem por início o recebimento do pedido de um cliente e termina com a entrega do produto ou prestação do serviço. É enfatizada a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços existentes aos clientes atuais.

Segundo o autor, a influência da qualidade total, a partir da década de 1980, levou as empresas a complementarem as medidas financeiras tradicionais com outras medidas de qualidade e tempo de ciclo. Além destas, as empresas devem também procurar utilizar

medidas de flexibilidade e características específicas de produtos e serviços que gerem valor aos clientes.

### c) Serviços Pós-Venda

É a fase final da cadeia de valor. Inclui atividade de tratamentos de defeitos, reclamações, reparos, processos de registro fiscal, pagamentos e cobranças. A empresa deve valorizar seus produtos e serviços oferecendo assistência rápida e confiável a seus clientes. Esses requisitos de qualidade são elementos importantes da proposta de valor que a empresa oferece a seus clientes.

Kaplan e Norton (1997, p. 112) dizem que:

As empresas que tentam atender às expectativas dos seus clientes –alvo no tocante a serviços pós-venda de qualidade superior poderiam avaliar seu desempenho aplicando a esses processos alguns dos mesmos parâmetros de tempo, qualidade e custo descritos para os processos operacionais.

Podemos citar como exemplo de medidas para o serviço de pós-venda: percentual de clientes atendidos com uma única visita de serviços, prazo de pagamento dos clientes, custo dos serviços utilizados etc.

### 2.3.2.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Kaplan e Norton (1997, p. 131) dizem que esta última perspectiva desenvolve objetivos para orientar o aprendizado e crescimento organizacional. Os objetivos estabelecidos nas outras perspectivas mostram onde a empresa deve se destacar, para obter um bom desempenho.

Segundo Kaplan e Norton, (1997, p. 131) o “*Balanced Scorecard* enfatiza a importância de investir no futuro, e não apenas nas áreas tradicionais de investimento, como novos equipamentos e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos”. Para isto, as empresas devem investir em pessoal, sistemas e procedimentos se quiserem obter crescimento financeiro a longo prazo.

Kaplan e Norton (1997, p. 132) destacam três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento:

- a) Capacidade dos funcionários.
  - b) Capacidade dos sistemas de informação.
  - c) Motivação, *empowerment* e alinhamento.
- a) Capacidade dos funcionários.

Rocha (2000, p. 49) afirma que nas empresas, “cada vez mais estão sendo utilizados o conhecimento e a capacidade dos funcionários para buscar a melhoria dos processos e o desempenho para os clientes”.

Senger (1998, p. 37) descreve que “as organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização”.

Kaplan e Norton (1997, p. 134) apresentam três medidas de resultado essenciais para os funcionários, conforme quadro 2:

<b>ITENS DE SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>MEDIDAS</b>
<b>Satisfação dos funcionários;</b>	Garantir o aumento da produtividade e qualidade dos serviços aos clientes.	Índice de satisfação dos funcionários, obtidos através de pesquisas frequentes ou anuais.
<b>Retenção dos funcionários;</b>	Reter aqueles funcionários que são importantes e de interesse da empresa.	Percentual de rotatividade de pessoas chave.
<b>Produtividade dos funcionários.</b>	Medir o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários, pela inovação, melhoria dos processos internos e pelos clientes satisfeitos.	Receita por funcionários ou valor agregado por funcionário.

**Quadro 2: Medidas essenciais para os funcionários**

Fonte: Adaptado Kaplan e Norton (1997)

## b) Capacidade dos sistemas de informação

A informação é um elemento fundamental para o sucesso competitivo das organizações. Para Kaplan e Norton (1997, p.141) “informações sobre os clientes, processos internos e financeiras são necessárias para permitir que os funcionários da linha de frente sejam eficazes”.

Os autores citam alguns exemplos de medidas que podem ser utilizadas para medir a capacidade dos sistemas de informação da empresa:

- Percentual de processo que oferecem feedback em tempo real sobre qualidade, tempo e custo.
- Percentual de funcionários que lidam diariamente e têm acesso on-line às informações referentes a ele.

## c) Motivação, *empowerment* e alinhamento

Rocha (2000, p. 52) diz que “motivar funcionários para agir no melhor interesse da empresa podendo ter liberdade para decidir ou agir é indispensável para o alcance dos resultados estabelecidos pela empresa”.

Kaplan e Norton (1997, p.143) apresentam algumas sugestões de medidas de desempenho relacionadas com a motivação e iniciativa dos funcionários:

- Número de sugestões por funcionários.
- Número de sugestões implementadas.
- Taxa de melhorias efetivas nos processos críticos.
- Percentual de funcionários com suas metas pessoais alinhadas às estratégias da empresa.
- Percentual de funcionários que reconhecem compreendem a visão da empresa.
- Percentual de funcionários que alcançam metas pessoais.

### 3 A CONTRIBUIÇÃO DA CONTABILIDADE PARA A PERSPECTIVA FINANCEIRA DO *BALANCED SCORECARD*

#### 3.1 Sistema de Informação Contábil

A informação é um importante fator para tomada de decisão e tem um papel decisivo para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações.

Beuren (1998, p.38-39) diz que o sistema de informação “é um conjunto de elementos (humanos, tecnológicos, materiais e financeiros) que viabiliza a obtenção de dados, seu processamento e a geração e divulgação de informações”. A autora ainda expõe que o sistema de informação é encarregado de prover informações, em todas as etapas do processo de gestão (planejamento, execução e controle), para os diferentes níveis hierárquicos e áreas funcionais da empresa.

Segundo Marion (1998, p. 128) a Contabilidade “pode ser considerada como sistema de informação destinado a prover seus usuários de dados para ajudá-los a tomar decisão”. Para o autor, os dados são elementos importantes constantes nos Relatórios Contábeis, que abrangem informações econômico-financeiras.

Para Crepaldi (1998, p. 18):

A Contabilidade Gerencial é o ramo da Contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuados por um sistema de informação gerencial.

Atkinson, Banker, Kaplan e Young (2000, p. 36) dizem que informação gerencial contábil gera “dados financeiros e operacionais sobre atividades, processos, unidades operacionais, produtos, serviços e clientes da empresa”.

Beuren (1998, p. 30) afirma que o sistema de informação contábil “consegue evidenciar a alternativa que oferece, entre outros aspectos, maior rentabilidade ou maior retorno sobre o investimento realizado”.

Iudícibus (1980, p.249) descreve que “uma das funções mais importantes da Contabilidade Gerencial consiste em fornecer informações hábeis para a avaliação do desempenho”. O mesmo autor ainda relata que este desempenho “envolve uma apreciação de ‘quão bem’ se houveram os vários setores da empresa em relação às metas previstas”.

As informações transmitidas pela Contabilidade são úteis para que o usuário possa tomar decisões que permitam a empresa atingir os objetivos estabelecidos e garantir a eficiência e eficácia do sistema empresarial.

### **3.2 Indicadores Contábeis aplicáveis a Perspectiva Financeira do *Balanced Scorecard***

Para Reske (2000, p. 33) todas informações geradas pela contabilidade devem servir para um ou mais objetivos do controle interno, ou para a avaliação e análise de situações econômico-financeiras. Essas informações devem ser capazes de alertar sobre rumos indesejados e sugerir melhores planos operacionais e/ou de investimentos.

A informação contábil é um instrumento para a tomada de decisão. As informações transmitidas pela contabilidade resultam em indicadores de resultados que, geralmente, são medidos através de índices.

Sanvicente (1997, p. 177) diz que os índices “são grandezas comparáveis obtidas a partir de valores monetários absolutos destinados a medir a posição financeira e os níveis de desempenho da empresa em diversos aspectos”.

Marion (1998, p.455) descreve que

Os índices são relações que se estabelecem entre duas grandezas; facilitam sensivelmente o trabalho do analista, uma vez que a apreciação de certas relações ou percentuais é mais significativa (relevante) que a observação de montantes, por si só.

O autor relaciona alguns indicadores financeiros e econômicos, tais como:

- Índice de liquidez: são utilizados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa. Constituem uma apreciação sobre se a empresa tem capacidade para saldar seus compromissos.
- Índice de endividamento: indica o nível de endividamento da empresa. São os indicadores de endividamento que informam se a empresa se utiliza mais de recursos de terceiros ou de recursos de proprietários.
- Índice de atividade: indica quantos dias a empresa demora, em média, para receber suas vendas, para pagar suas compras e para renovar o seu estoque.
- Índices de rentabilidade (indicadores econômicos): o objetivo é calcular a taxa de lucro em valores absolutos com valores que guardam alguma relação com o mesmo.

Os indicadores de rentabilidade e o Valor Econômico Agregado, que será tratado a seguir, são os que mais se enquadram na perspectiva financeira do *Balanced Scorecard*, uma vez que aqueles sugeridos por Kaplan e Norton, nessa perspectiva, dizem respeito principalmente ao retorno gerado para os acionistas sobre o capital que estes investiram na empresa.

O quadro 3 demonstra os principais objetivos financeiros e as medidas de resultado para alcançá-los.

CICLO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS FINANCEIROS	INDICADORES DE OCORRÊNCIA
CRESCIMENTO	-Aumento da taxa percentual de crescimento das receitas. -Aumento da taxa de crescimento de vendas em mercados-alvo	Aumento de receita
SUSTENTAÇÃO	-Melhorar lucros -Ampliar mix de receita -Reduzir estrutura de custos -Obter excelentes retornos sobre capital investido -Aumentar lucratividade	Retorno sobre o investimento Valor econômico agregado
MANUTENÇÃO	-Maximizar o fluxo de caixa operacional -Diminuir a necessidade de capital de giro em benefício da empresa	Fluxo de caixa

**Quadro 3: Objetivos e Indicadores de Ocorrência - Perspectiva Financeira do *Balanced Scorecard***

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997)

### 3.2.1 Indicadores de Rentabilidade

Riba (2000, p. 15) expõe que por rentabilidade entende-se “como sendo o retorno obtido em um determinado período de tempo em qualquer atividade, seja ela financeira ou empresarial”.

Sanvicente (1997, p. 179) diz que os indicadores de rentabilidade “são medidas variadas do lucro da empresa em relação a diversos itens, conforme o ponto de vista adotado, já que o próprio lucro possui significados diferentes”.

Schrickel (1997, p. 280) descreve que os índices de rentabilidade “permitem aferir o desempenho econômico-financeiro de determinada empresa é o que trata da questão de sua rentabilidade”.

Para Marion (1998, p.455), os índices de rentabilidade são evidenciados por:

- Taxa de Retorno sobre o Investimento
- Taxa de retorno sobre o Patrimônio Líquido
- Margem de Lucro sobre as vendas

#### 3.2.1.1 Taxa de Retorno sobre o Investimento

Este índice, segundo Marion (1998, p.471), “indica quanto a empresa ganhou por real investido”.

Martins (1986, p.252) descreve que a taxa de retorno sobre o ativo “revela o retorno produzido pelo total das aplicações realizadas por uma empresa em seus ativos”.

Marion (1998, p. 488) diz que o retorno “é o lucro obtido pela empresa” e investimento são “todas aplicações realizadas pela empresa com o objetivo de obter lucro (retorno)”.

Ele pode ser calculado usando a seguinte fórmula:

$$\text{TRI} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total Médio}}$$

Este indicador revela quanto a empresa obteve de Lucro Líquido em relação ao Ativo. É uma medida de potencial de geração de lucro da empresa. E na sua interpretação quanto maior o indicador, melhor.

### **3.2.1.2 Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido**

Sanvicente (1997, p. 180) diz que este índice mede “o rendimento obtido pela empresa como remuneração do investimento dos acionistas (os fornecedores de capital de risco)”.

Schricket (1997, p. 300) descreve que o objetivo desta análise é avaliar o grau de retorno sobre os recursos investidos no negócio por uma empresa (acionistas).

Para o autor, este retorno “resulta da combinação da lucratividade, da qualidade e eficiência na utilização do ativo e da estratégia de financiamentos dos ativos utilizados na consecução do objeto social”.

Segundo Martins (1986, p.253), este índice mostra que para cada real “de recursos próprios investido na empresa, mede-se quanto os proprietários auferem de lucro”.

A fórmula para o cálculo é a seguinte:

$$\text{TRPL} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido Médio}}$$

Este índice mede o retorno dos recursos aplicados na empresa pelos proprietários e quanto maior melhor.

### **3.2.1.3 Margem de Lucro sobre as vendas**

Este índice pode ser dividido em Margem Líquida e Margem Operacional.

A Margem Líquida, segundo Sanvicente (1997, p. 179), “compara o lucro pertencente aos acionistas com o volume de rendas gerado pela empresa em suas operações”.

Schricket (1997, p. 302) diz que ele “indica qual é a margem líquida da empresa sobre as suas vendas e quanto maior melhor”.

A sua fórmula é a seguinte:

$$\text{Margem Líquida} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}}$$

A Margem Líquida revela quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$ 100 vendidos.

A Margem Operacional, segundo Iudícibus (1980, p. 82), “trata de relacionar o lucro líquido com as vendas”.

Para Sanvicente (1997, p. 179) índice:

Mede o êxito alcançado pela empresa na obtenção de preços de vendas superiores aos custos (de produção, venda e administração) necessários para efetuar a colocação dos produtos ou serviços junto aos consumidores ou usuários. Corresponde ainda à diferença relativa entre preços e custos médios dos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

Sua fórmula é a seguinte:

$$\text{Margem Operacional} = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Vendas Líquidas}}$$

Demonstra a quantidade de reais de lucro operacional, usufrui a empresa, em cada real de vendas.

### **3.2.2 Valor Econômico Agregado (EVA)**

O Valor Econômico Agregado (EVA) surgiu, segundo Ribas (2000, p.18), com a necessidade dos investidores buscarem novas técnicas de avaliação do investimento, para identificar adequadamente o quanto de valor estava sendo agregado de valor ao seu investimento. Para o autor:

Como a empresa espera promover em suas decisões financeiras um retorno que remunere as expectativas de rendimentos de seus proprietários de capital, a comparação do retorno operacional líquido com o custo total de capital permite identificar se a empresa está agregando ou destruindo valor econômico ao acionista.

Atkinson, Banker, Kaplan e Young (2000, p. 649) dizem que “o Valor Econômico Adicionado, previamente chamado de receita residual, equivale à receita menos o custo econômico do investimento gerado por aquela receita”.

Segundo os autores o “Valor Econômico Adicionado avalia a receita relativa ao nível de investimento requerido para ganhar aquela receita”.

Ribas (2000, p.19) afirma que o EVA “equivale à diferença entre o retorno sobre o capital investido na empresa e o retorno líquido de um investimento”.

Atkinson, Banker, Kaplan e Young (2000, p. 651) dizem que as empresas estão começando a usar EVA para identificar produtos, ou linhas de produtos que não estão contribuindo para o retorno da empresa. Para os autores, o Eva pode ser usado para tomar decisões estratégicas sobre linhas de produtos.

## 4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 4.1 Conclusões

O objetivo principal deste trabalho era examinar a contribuição da Contabilidade na formulação de medidas financeiras do Planejamento Estratégico, com base nos Princípios do *Balanced Scorecard*.

Acredita-se que isto foi alcançado, pois o Planejamento Estratégico pode ser visto como um instrumento dinâmico de gestão que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação, a ser seguida pela empresa no cumprimento de sua visão.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de desdobramento do Planejamento Estratégico que permite à empresa divulgar, controlar e avaliar o desempenho organizacional. Agrega medidas de desempenho financeiras e não financeiras e pode ser considerado um importante sistema de auxílio à gestão estratégica.

O sistema de informação contábil tem um papel importante, pois transmite à administração informações, na forma de indicadores, relacionadas ao desempenho financeiro que demonstram se as metas estabelecidas estão sendo cumpridas ou não.

Apesar de serem bastante criticadas, as medidas financeiras se tornam imprescindíveis mesmo dentro de um sistema de gestão atual, pois evidenciam o cumprimento da estratégia empresarial, no que tange ao retorno financeiro-econômico.

### 4.2 Recomendações

Como sugestão para a seqüência desta pesquisa, recomenda-se analisar a contribuição da Contabilidade na elaboração de indicadores para as demais perspectivas do *Balanced Scorecard*, uma vez que os ativos intangíveis, como por exemplo, a satisfação dos clientes se tornaram um grande desafio para a Contabilidade.

## 5 REFERÊNCIAS

ABREU, Renato Araújo. **Planejamento Estratégico do negócio utilizando os conceitos do Balanced Scorecard**. Disponível em: <<http://www2.estácio.br/graduação/administração/>>. Acesso em: 26 de abril de 2003.

ANDER- EGG, Ezequiel. **Introducción a las técnicas de Investigación Social: para trabajadores sociales**. Buenos Aires: Humanitas, 1978.

ANSOFF, H. I. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ATKINSON, Anthony; BANKER, Rajiv; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BARROS, Aidil Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. São Paulo: Atals, 1998.

FILHO, Antonio Reske. **O uso dos relatórios contábeis-gerenciais no processo de gestão das empresas do setor da construção civil de Santa Catarina**: Florianópolis: Ufsc, 2000.

FISCHMANN, A. A. **Planejamento Estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOTTARDO, Ernani; BURI, Léo Marcelo. **Balanced Scorecard: Aspectos conceituais de um modelo de gestão**. Contabilidade e Informação. Ijuí: ano 5, n. 14, p.33-39, Jul./set. 2002.

HERANDES, Carlos Alberto, CRUZ; Cláudio Silva da; FALCÃO, Sérgio Dagnino. **Combinando o Balanced Scorecard com a gestão do conhecimento**. Caderno de pesquisa em Administração. São Paulo: v. 01, n. 12, 2º trim./2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 1980.

KAPLAN, Robert. S., e NORTON, David. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **O impacto do Balanced Scorecard na contabilidade gerencial**. Disponível em: <<http://www2.estácio.br/graduação/administração/>>. Acesso em: 26 de abril de 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

LOPES, Carlos Thomas Guimarães. **Planejamento e Estratégia Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 1978.

LUNKES, Rogério João. **Estudo sobre a integração entre o Balanced Scorecard e o orçamento**. Revista Brasileira de Contabilidade. Ano XXXI n. 136, p. 49-57, Julho/Agosto 2002.

MARTINS, Eliseu. **Administração Financeira: as finanças da empresa sob condições inflacionárias**. São Paulo: Atlas, 1986.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.

MINTZBERG, Henry. QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOREIRA, Eduardo. **Proposta de uma sistemática para o alinhamento das ações operacionais aos objetivos estratégicos, em uma gestão orientada por indicadores de desempenho**. Florianópolis: UFSC, 2002.

MOSIMAN, Clara P., ALVES, Osmar de C., FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. Florianópolis: Editora da UFSC, Fundação ESAG, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: conceito, metodologia e prática**. São Paulo: Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial.** São Paulo: Harbra, 1991.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **A construção do processo de Planejamento Estratégico a partir da percepção da coalizão dominante.** Florianópolis, UFSC: 2002.

RIBAS, Othon Mäder. **Análise do desempenho econômico-financeiro das empresas estatais do setor elétrico de capital aberto após o lançamento do programa de privatização.** Curitiba: Ufsc, 2000.

ROCHA, Douglas José Alexandria. **Desenvolvimento do Balanced Scorecard para instituições de ensino superior privada - Estudo de caso da unidade de negócios 4 da Universidade de Gama.** Florianópolis: UFSC, 2000.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira.** São Paulo: Atlas, 1987.

SCHRICKEL, Wolfgang K. **Demonstrações Financeiras: abrindo a caixa preta.** São Paulo: Atlas, 1997.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina.** São Paulo: Best Seller, 1998.

STONER, J. A. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

ZACCARELLI, S.B. **Estratégia e o Sucesso nas Empresas.** São Paulo: Saraiva, 2000.