

Alocação de indicadores financeiros ao longo das perspectivas do BSC

Allocation of financial indicators along the BSC perspectives

Deisy Cristina Corrêa Igarashi¹

Universidade Estadual de Maringá

Patrícia Gatelli²

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Wagner Igarashi³

Universidade Estadual de Maringá

RESUMO

Em algumas operacionalizações do BSC se observa que as medidas de desempenho financeiras se limitam apenas à perspectiva financeira da ferramenta. Tal prática limita as ações das organizações, em especial das empresas de pequeno porte, as quais, em muitos casos, têm disponível para análise de seus desempenhos apenas as medidas financeiras. Assim, o estudo tem por objetivo analisar os indicadores financeiros vinculados a cada uma das perspectivas do BSC, com vistas a observar como estes podem auxiliar a melhorar o desempenho de uma organização. Dentre as técnicas de pesquisa, este estudo faz uso das seguintes: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas. Como resultado verifica-se que a adoção dos indicadores financeiros ao longo das perspectivas do BSC permitiu direcionar ações alinhadas com as estratégias da empresa em estudo. Tal prática gerou aos gestores o autoconhecimento da organização e o direcionamento de ações de melhoria de desempenho.

Palavras chave: Balanced Scorecard, Perspectivas, Indicadores financeiros.

ABSTRACT

However, in some BSC applications it is observed that the financial performance measures are limited to financial perspective of tool. Such practice can limit organizations actions, especially in small companies, which have in many cases available for analysis of its performances just financial measures. Thus, the study has for objective to analyze financial indicators linked each one of BSC perspectives, with intention to observe as these can aid to improve organizational performance. This study makes use of research techniques:

¹ Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professora adjunta na Universidade Estadual de Maringá

² Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Maringá

³ Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor adjunto da Universidade Estadual de Maringá

bibliographical research, documental research and interviews. As result is verified that the financial indicators adoption along the BSC perspectives allowed to address actions aligned with strategies of the company in study. Such practice generated to managers self knowledge of the organization and guided actions to improve performance.

Key-words: *Balanced Scorecard, Perspectives, Financial indicators.*

1 INTRODUÇÃO

A economia mundial se modifica em ritmo acelerado, e exige das organizações transformações constantes para que elas continuem estabelecidas no ambiente empresarial. Nesta ótica Gomes e Salas (1997) apontam que as empresas passaram a se desenvolver em um contexto social e organizacional caracterizado pela instabilidade. Isto exige das organizações aperfeiçoamento constante dos sistemas de controle, com o intuito de enfrentar a concorrência acirrada que se instalou no mercado decorrente da globalização da economia.

Por esse motivo, as organizações necessitam estar amparadas por uma base gerencial ampla e competente que as conduza para o sucesso. Os autores Robert Kaplan e David Norton, no início dos anos 90, lançam no mercado uma nova ótica de gestão empresarial intitulada Balanced Scorecard (BSC), delineada em premissas operacionais e baseada em medidas financeiras e não financeiras.

Segundo Kaplan e Norton (1997), medir o desempenho organizacional com base na gestão de ativos e passivos financeiros não é o suficiente para garantir a competitividade e a sustentabilidade da empresa. Na visão de Chiavenato e Sapiro (2003) a perfeita visualização da organização não está expressa apenas em relatórios financeiros. Neste sentido, o BSC é uma ferramenta de gestão capaz de proporcionar à empresa a visualização perfeita da organização, pois expressa um sistema de avaliação de desempenho organizacional baseado em medidas financeiras e não financeiras.

Contudo, em alguns casos de operacionalização do BSC, tem se observado que as medidas de desempenho financeiras têm se limitado à perspectiva financeira da ferramenta. Isto pode limitar as ações da organização, pois, de modo geral, o sucesso de um BSC é atribuído ao equilíbrio entre as medidas não financeiras e financeiras propostas para a organização, com o intuito de controle e de avaliação de desempenho e resultados. Esta situação pode se agravar nas empresas de pequeno porte, as quais em muitos casos têm disponível para análise de seus desempenhos as medidas financeiras.

Deste modo, a seleção de indicadores financeiros no caso em estudo, se justifica pela necessidade da organização objeto de estudo em fazer uso de tais indicadores. A organização em estudo é uma empresa de pequeno porte que está em processo de expansão, e busca ajustar suas práticas de gerenciamento a partir dos controles financeiros gerados por seu sistema de informação recentemente adquirido.

A partir desta observação, este estudo busca identificar medidas financeiras que possam ser aplicadas às demais perspectivas (clientes, processo interno e aprendizado e crescimento). A partir do exposto este estudo busca responder ao seguinte questionamento: quais indicadores financeiros vinculados a cada uma das perspectivas do BSC são informados pela contabilidade?

Ao definir o tema e o problema a ser abordado no estudo, foi identificado o objetivo da pesquisa, o qual busca: analisar os indicadores financeiros vinculados a cada uma das perspectivas do BSC, com vistas a observar como estes podem auxiliar a melhorar o

desempenho de uma organização de pequeno porte.

Este estudo encontra-se estruturado em 5 seções: (a) inicialmente é apresentada a introdução do estudo, bem como o problema e o objetivo da pesquisa; (b) na sequência são apresentados os elementos teóricos que subsidiam o estudo; (c) após são delineados os procedimentos metodológicos adotados no estudo; (d) utilizando por base a metodologia descrita, é apresentada a análise de dados, (e) considerações finais, recomendações para trabalhos futuros e (f) referências selecionados para o estudo.

2 ELEMENTOS TEÓRICOS

Nesta seção procura-se esclarecer como a Contabilidade pode ser integrada ao BSC. Por isso, em um primeiro momento é mencionada a contabilidade gerencial e financeira. Em seguida, apresenta-se a ferramenta de gestão BSC, com foco nas quatro perspectivas. E por fim, relacionam-se os indicadores financeiros informados pela contabilidade a cada perspectiva do BSC.

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL E CONTABILIDADE FINANCEIRA

O sucesso de uma organização tem relação com o bom desempenho de seu patrimônio e a capacidade e eficiência de seus gestores. Os gestores, por sua vez, ao realizarem ações de avaliação de desempenho fazem uso das informações geradas pela contabilidade financeira e gerencial (GALLON; et. al; 2008).

A contabilidade financeira integra a fase de emissão de relatórios com números confiáveis, a partir de atos e fatos ocorridos na organização fornecendo base para análises históricas que demonstram o resultado final. A contabilidade gerencial, por sua vez, realiza o processo de identificar, analisar, preparar, interpretar, e comunicar a informação, com vistas a auxiliar a administração da empresa na tomada de decisão, com o ideal de cumprir objetivos e metas da organização, as quais são evidenciadas aos usuários externos a partir dos relatórios financeiros publicados ao final de cada período (CHING, 2006).

Segundo Ludícibus (1997), a informação expressa em relatórios financeiros reflete o compromisso da contabilidade com seus usuários. Contudo, cada usuário tem um interesse em particular ao avaliar o desempenho patrimonial de uma organização, seja o interesse de investir ou investigar, mas de modo geral os usuários colhem e filtram informações suficientes para suprir interesses próprios. Todavia, deve haver o cuidado de suprir as necessidades dos respectivos usuários da informação contábil (internos e externos) ao se preparar os relatórios financeiros.

2.2 BALANCED SCORECARD

Devido às demandas dos usuários por informações contábeis, em muitos casos, se faz necessário a estruturação de relatórios adicionais, os quais apresentam enfoques diferenciados, e buscam auxiliar de modo que os objetivos estratégicos da organização sejam atingidos com sucesso. Tal percepção acarreta mudanças no comportamento interno da organização, a qual passa a exigir o envolvimento de todos os seus membros. Neste

contexto, Coelho, et. al. (2008, p. 2) consideram que “são cada vez mais comuns estudos sobre como avaliar e mensurar o desempenho organizacional”. Dentre estes estudos uma ferramenta que se destaca é o BSC, “[...], uma vez que, além de ser uma ferramenta gerencial, tornou-se uma medida estratégica de sobrevivência” (COELHO; et. al., 2008, p. 2).

Para Kaplan e Norton (1997, p. 24) o BSC é “uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho”. No entender de Chiavenato e Sapiro (2003, p. 389) o BSC, “corresponde a um sistema de avaliação de desempenho organizacional que leva em consideração que os indicadores financeiros, por si mesmos, não refletem perfeitamente a efetividade da organização”. Deste modo, Costa (2006 p. 76) complementa que o BSC “é uma ferramenta [...] que organiza os passos necessários para o cumprimento de sua estratégia”. Dentre estes passos estão as perspectivas apresentadas no quadro 1.

Além dos elementos apresentados no quadro 1, Kaplan e Norton (1997, p. 50) esclarecem que “os objetivos financeiros da organização podem diferir consideravelmente em cada fase do seu ciclo de vida” e ainda identificam três fases: crescimento, sustentação e colheita. Hernandez, Cruz e Falcão (2000) pontuam que cada fase apresenta características específicas, por isso cabe a adoção de indicadores, também específicos.

Além disso, Barszcz, Kovaleski e Barszcz (2006) atribuem o sucesso do BSC ao fato de ele trazer uma terminologia que serve de ponte entre a estratégia definida pelos altos executivos e as ações cotidianas dos funcionários. Kaplan e Norton (1997, p. 9) mencionam a existência de “um equilíbrio entre as medidas de resultado – as de consequências dos esforços do passado – e as medidas que determinam o futuro”. Além disso, o resultado positivo do BSC é alcançado através da viabilização da missão e da estratégia para todos os integrantes da organização, desde o mais baixo escalão até o topo.

Quadro 1: Elementos teóricos vinculados às perspectivas do BSC

Perspec-Tivas	Autores	Objetivo	Funções	Exemplo de indicadores
Financeira	Kaplan e Norton (1997), Kato (2003), Oliveira, Prez Jr. E Silva (2008)	Contempla os impactos que as decisões estratégicas de uma empresa geram em termos de indicadores e metas estabelecidos neste campo	Permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionado-as com outras medidas. Além disso, permite a avaliação e identificação das propostas de valor dirigidas para o segmento da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Otimização da alocação de capital • Maior eficiência do capital de giro Adicionado • Lucratividade • Aumento/mix de receita • Produtividade da redução de custos
Clientes	Kaplan e Norton (1997), Fernandes e Berton (2005), Oliveira, Perez Jr e Silva (2008)	Articula as estratégias de maneira a proporcionar maiores resultados financeiros futuros	Identifica segmentos de clientes e de mercado nos quais a empresa possa competir e definir suas medidas de desempenho nos seus segmentos-alvo	<ul style="list-style-type: none"> • Captação de clientes • Retenção dos clientes • Participação de mercado • Lucratividade dos clientes • Satisfação dos clientes

Processos internos	Kaplan e Norton (1997), Hernandes, Cruz e Falcão (2000), Oliveira, Perez Jr. e Silva (2008), Serra, Torres e Torres (2004), Níven (2005), Costa (2006)	Enfoca a identificação do que necessita ser melhorado ou criado para atender aos atributos mapeados na perspectiva de clientes, segundo a ótica da cadeia de valor	Direciona o enfoque para os processos mais críticos do negócio, e identifica em quais a empresa precisa obter nível de excelência em relação a realização dos objetivos de clientes e acionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação • Retrabalho • Tempo de resposta aos clientes
Aprendizado e crescimento	Kaplan e Norton (1997), Edvinsson e Malone (1998), Fernandes e Berton (2005), Níven (2005)	Verifica se a empresa possui colaboradores com conhecimentos que atendem suas necessidades, se estes são motivados e atuam alinhados com as metas organizacionais	Atua em relação à identificação da infra-estrutura e das capacidades que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do ambiente de trabalho • Satisfação dos empregados • Horas de treinamento • Retenção de funcionários • Lucratividade por funcionário • Produtividade por funcionário

Fonte: Elaborado pelos autores

Assim, os objetivos do BSC e sua funcionalidade tornam-se responsabilidade de todo o quadro de colaboradores da organização, sendo importante ressaltar que o consenso e o trabalho em equipe são primordiais para que o a ferramenta seja operacionalizada com sucesso. Desta forma, o BSC passa a funcionar como ponto de referência para uma série de processos gerenciais em equipe, independente da experiência de trabalhos anteriores ou de suas habilidades funcionais (KAPALAN E NORTORN, 1997).

Em relação à tradução da visão da organização, Costa (2006, p. 44) entende que a “elaboração do mapa estratégico, tem como objetivo construir um consenso em torno da visão da empresa e da estratégia necessária para tanto”. O mapa estratégico ajuda as empresas a delinearem suas estratégias de maneira coesa, integrada e sistemática. Ao se operacionalizar o mapa, se faz necessário delinear mais parâmetros, o que é feito com a construção do painel de desempenho. Igarashi et al (2008) salientam que no painel estratégico constam as perspectivas, os objetivos estratégicos, os indicadores de desempenho, as metas e as iniciativas sugeridas para o alcance das metas. De modo geral, o sucesso de um BSC é atribuído às medidas não financeiras propostas para a organização, com o intuito de controle e de avaliação de desempenho e resultados. Oliveira, Perez Jr e Silva (2008) destacam que tais medidas foram agrupadas em cinco categorias gerais: 1) serviço ao cliente; 2) desempenho de mercado; 3) resultados; 4) inovação e; 5) envolvimento dos funcionários.

Os Painéis de desempenho são sistemas de apuração das metas, que totalizam o desempenho obtido em cada uma das perspectivas. Ele possibilita uma visão integrada da performance organizacional, com base nos desempenhos obtidos conforme as prioridades estratégicas e o atendimento de resultados. Assim o uso de indicadores ajuda a traduzir

conceitos complexos e frequentes em ideias mais precisas.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2008, p. 173) consideram que as cinco categorias gerais de avaliação têm por objetivo: a) mensurar o grau de eficiência e eficácia com que as atividades da empresa estão sendo executadas, em relação a metas e objetivos previamente estabelecidos e aprovados durante a fase do processo de planejamento estratégico; e b) oferecer adequados subsídios ao processo de eliminação de desperdícios e aprimoramento de rotinas inadequadas.

Apesar de reconhecer a importância das medidas não financeiras para o BSC, este estudo explora a importância das medidas financeiras para cada uma das perspectivas. Observa-se que na contabilidade há índices que contribuem ao se analisar os números identificados nos relatórios contábeis. Marion (1998, p. 454) explica que os índices 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 que a observação de montantes por si só”. De modo geral é nítida a presença da contabilidade no BSC, em específico na perspectiva financeira. Neste enfoque, este estudo busca apresentar a possibilidade de aplicar os índices informados pela contabilidade, também, em outras perspectivas, conforme quadro 2.

Em relação aos índices selecionados no quadro 2, observou-se na teoria pesquisada elementos que auxiliaram na distribuição de tais índices ao longo das perspectivas, destaca-se, ainda, que o quadro 2 não é exaustivo, e que há necessidade de os indicadores apresentados permanecerem fixos às perspectivas ilustradas no quadro 2.

Quadro 2: Sugestões de adoção de indicadores financeiros nas perspectivas do BSC

Perspectiva	Tipo de indicador	Indicador (fórmula)
Perspectiva financeira	Índice de Liquidez Corrente (ILC)	Ativo Circulante / Passivo Circulante
	Índice de Liquidez Seca (ILS)	(Ativo Circulante – Estoque) / Passivo Circulante
	Índice de Liquidez Geral (ILG)	(Ativo Circulante + Ativo não Circulante) / (Passivo Circulante + Passivo não Circulante)
	Índice de Liquidez Imediata (ILI)	Disponibilidades / Passivo Circulante
	Índice de Endividamento (IE)	Capital de terceiros / (Capital de terceiros + Capital próprio)
Perspectiva cliente	Taxa de Retorno sobre Investimento (TRI)	Lucro Líquido / Ativo Total Médio
	Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido (TRPL)	Lucro Líquido / Patrimônio Líquido Médio
	Margem Bruta (MB)	Lucro Bruto / Vendas Líquidas
	Margem Operacional (MO)	Lucro Operacional / Vendas Líquidas
	Margem Líquida (ML)	Lucro Líquido / Vendas Líquidas
	Giro do Ativo Total (GT)	Vendas Líquidas / Ativo Total Médio
	Giro do Ativo Operacional (GO)	Receitas Operacionais Líquidas / Ativo Operacional Médio
Perspectiva Processos Internos	Capital de Giro (CG)	Patrimônio Líquido – Ativo Permanente
	Posicionamento de Atividade (PA)	(PMRE + PMRV) / PMPC ≤ 1
	Prazo médio de renovação de estoque (PMRE)	360 dias x Estoque médio
	Prazo médio de recebimento de vendas (PMRV)	360 dias x duplicadas a receber média
	Prazo médio de renovação de compras (PMPC)	360 dias x fornecedor médio
	Ativo Circulante Operacional (ACO) e	ACO > PCO: há uma necessidade líquida de capital de giro para a qual a empresa deve encontrar fontes

	Passivo Circulante Operacional (PCO) representam a necessidade líquida de capital de giro da empresa	adequadas de financiamento; ACO = PCO: neste caso a necessidade líquida de capital de giro é igual a zero e, portanto, a empresa não tem necessidade de financiamento para o giro; e ACO < PCO: nesta situação a empresa tem mais financiamentos operacionais do que investimentos operacionais. Sobram recursos das atividades operacionais, os quais poderão ser usados na aplicação no mercado financeiro ou para a expansão da planta fixa.
Perspectiva aprendizado e crescimento	Desenvolvimento de kow-how	Custo anual per capita dos programas de treinamento, comunicação e suporte para colaboradores
	Proporção de investimento em treinamento	Gastos de treinamento / Gastos operacionais
	Proporção do conhecimento organizacional mensurável	Ativo intangível / Ativo total

Fonte: Adaptado Marion (1998), Matarazzo (2010)

Alguns extratos das observações dos autores pesquisados são apresentados na sequência. No que se refere à perspectiva cliente, Hernandez, Cruz e Falcão (2000, p.5) salientam que “as empresas devem focar os segmentos de clientes que proporcionam as melhores margens de lucro em detrimento dos segmentos menos lucrativos”. A perspectiva de clientes para Oliveira, Perez Jr e Silva (2008, p. 182) “permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultado relacionadas aos clientes, [...] com segmentos específicos de clientes e mercados”. Além disso, os índices de rentabilidade têm relação com o potencial de vendas e com a habilidade de a organização em gerar resultados (MARION, 1998).

A perspectiva de processos internos “revela duas diferenças fundamentais entre a abordagem tradicional e a abordagem do BSC para a medição de desempenho” (KATO, 2003, p. 118) Nos modelos tradicionais as medições de desempenho estão focadas na estrutura produtiva, já no BSC há a preocupação de criar medidas para avaliar o desempenho do ciclo inovação/ operação/ pós-venda, perpassando toda a organização (KAPLAN, NORTON, 2004). Assim, é fundamental que as “estratégias sejam balanceadas, incorporando pelo menos um tema estratégico de cada um dos grupamentos de processos internos, pois assim a organização garante benefícios que se manifestam com o passar do tempo, gerando crescimento sustentável” (NÍVEN, 2005, p. 187).

Quanto à adoção de medidas financeiras para a perspectiva de aprendizado e crescimento, Edvinsson e Malone (1998, p. 113) comentam que “uma empresa sem a dimensão de um fator humano bem sucedido fará com que todas as demais atividades de criação de valor não dêem certo”. Edvinsson e Malone (1998) indicam que o desafio de medir o capital intelectual humano de uma organização pode ser feito, estabelecendo parâmetros básicos e aplicáveis à produtividade dos empregados e dos gerentes e estabelecendo técnicas comuns para medi-las. Neste sentido, os autores estruturaram o navegador de capital intelectual, o qual apresenta indicadores financeiros ao longo de toda sua estrutura.

Dentre as vantagens na mensuração de indicadores financeiros para a perspectiva aprendizado e crescimento, Martin (2004) aponta o aumento no potencial informativo da contabilidade; redimensionamento patrimonial da entidade (clareza e adequação); canalização correta dos recursos para investimentos em capital humano e capital estrutural;

escolha dos recursos investidos; minimização de danos e injustiças que uma avaliação patrimonial incorreta traz, gerando lucros ou prejuízos indevidos.

Apresentados os elementos teóricos do estudo, passa-se aos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No entendimento de Gil (2009, p.17) pesquisa pode ser definida “como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos”. A escolha do tipo de pesquisa a ser utilizado para consolidar o estudo é importante para o processo de se obter resultados verdadeiros. Neste sentido, este tudo faz uso da pesquisa descritiva e da pesquisa exploratória. A pesquisa descritiva preocupa-se em identificar fatos, observá-los, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los sem que haja a manipulação de resultados (ANDRADE, 2009). Ao passo que a pesquisa exploratória “[...] têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. (GIL, 2009, p. 41).

A seleção da pesquisa exploratória no contexto deste estudo se justifica pela busca de indicadores financeiros que poderiam ser aplicados ao longo das perspectivas do BSC. Além disso, o estudo se configura como descritivo, pois na seção 4 são descritos os resultados obtidos ao se operacionalizar o painel desempenho para empresa objeto de estudo, apenas com indicadores financeiros distribuídos ao longo das perspectivas.

O estudo contou com pesquisa bibliográfica para se estruturar a seção 2. Raupp e Beuren (2006, p. 84) comentam que “esse tipo de pesquisa é realizado de maneira mais intensiva, em decorrências de os esforços dos pesquisadores concentrarem-se em determinado objeto de estudo”. Além disso, utilizou-se da entrevista informal para a coleta de dados. No entendimento de Andrade (2003, p. 146) a entrevista informal “consiste em uma conversação informal, que pode ser alimentada por perguntas abertas, proporcionando maior liberdade para o informante”. Na entrevista realizada junto ao sócio diretor da organização, o objetivo principal era a evidenciação do ambiente, no qual a organização está inserida e a coleta de características da empresa para possíveis análises.

Por fim, as análises realizadas ao se desenvolver o estudo se configuram como qualitativas. Raupp e Beuren (2006, p. 92) destacam que “abordar um problema qualitativamente pode ser uma forma adequada para conhecer a natureza de um fenômeno social.” Nas palavras de Vieira e Zouain (2006, p. 15) a pesquisa qualitativa “garante a riqueza dos dados, permite ver um fenômeno na sua totalidade, bem como facilita a exploração de contradições e paradoxo.” A abordagem qualitativa nesta pesquisa possibilitou a análise dos dados coletados, principalmente em relação à estruturação do mapa e painel de desempenho, seção 4.

4 OPERACIONALIZAÇÃO DO BSC COM A ADOÇÃO DE INDICADORES FINANCEIROS AO LONGO DE SUAS PERSPECTIVAS

Estabelecida no estado do Paraná a empresa objeto de estudo foi constituída em 1992 e atua no ramo do comércio varejista de acumuladores automotivos e da prestação de serviços elétricos em automotores. A empresa é uma organização de pequeno porte que

tem como característica a gestão familiar. Atualmente a sociedade da organização é composta por dois sócios e três funcionários. A organização se diferencia da concorrência, pelo atendimento além do horário comercial, o qual é realizado apenas pelos sócios, via celular empresarial. Por isso; caso um cliente precise ser atendido, os sócios prestam atendimento personalizado. A atitude dos sócios com os clientes é benéfica à empresa, pois devido ao atendimento “fora de hora” a empresa adquire clientes fiéis (fixos).

Em entrevistas informais com os sócios, foram identificadas como deficiências dessa organização a falta dos seguintes elementos: de um planejamento estratégico bem definido e formalizado, de um controle expresso em relatórios financeiros e de comprometimento por parte dos colaboradores com a organização. Frente às deficiências se iniciou o processo de formalização do planejamento estratégico e de estruturação do BSC calcado em indicadores financeiros, a partir de entrevistas com os gestores e com os funcionários da empresa, tendo como resultado os elementos do planejamento estratégico ilustrados pelo quadro 3.

Quadro 3: Missão, Visão e Valores da empresa objeto de estudo.

MISSÃO	
“Oferecer produtos de durabilidade, serviços qualificados e superar as expectativas dos clientes, satisfazendo-os com um atendimento diferenciado.”	
VISÃO	VALORES
“Ampliar a carteira de clientes atingindo o mercado de Foz do Iguaçu/PR e região”.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sinceridade e confiança ✓ Trabalho em equipe ✓ Qualidade e competência ✓ Integridade
Análise SWOT	
OPORTUNIDADES Expansão da área de atuação da empresa. Trílice Fronteira; ...	AMEAÇAS Mão de obra desqualificada. Concorrência ...
PONTOS FORTES Disponibilidade de horários para atendimento; Entrega das mercadorias dentro do prazo competente; ...	PONTOS FRACOS Qualificação de colaboradores; Não há um sistema de informação; ...

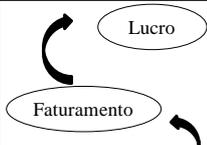
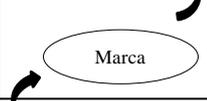
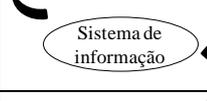
Fonte: Dados primários

A partir dos elementos delineados pelo planejamento estratégico, foi elaborado o mapa estratégico e painel de desempenho, os quais são ilustrados no quadro 4, por uma de suas linhas estratégicas.

A transformação da empresa objeto de estudo a partir da implantação do BSC foi evidente, apesar de a organização, ainda, estar em fase de reestruturação. Fase que requer tempo e objetividade para ser formalizada. Entretanto, a evolução da organização até o momento, após a estruturação do BSC se traduz na satisfação dos gestores e funcionários.

Dentre as ações pontuais a serem tomadas pelos integrantes da empresa, para a melhoria do desempenho das atividades, a organização dos processos internos é a ação de maior prioridade. Para isso, sugere-se a reestruturação dos setores, bem como a implantação e o esclarecimento de metas a serem atingidas, para cada uma das perspectivas do BSC para todos os integrantes da organização.

Quadro 4: Painel de desempenho

Perspectiva	Mapa estratégico (linha de desempenho)	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Ações
Financeira		- Lucro por clientes fixos - Receita por cliente fixo	-Lucro por cliente fixo em R\$ - Receita por cliente fixo em R\$	- Aumentar em 5% - Aumentar em 15%	- Minimizar gargalos nos serviços prestados - Desenvolver um programa de fidelização do cliente
Clientes		- Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido	- Lucro Líquido / Patrimônio Líquido Médio	- Aumentar em 10%	- Tornar o produto da empresa como referência na região oeste do Paraná
Processo internos		- Verificar se os custos com o sistema são compensados pelos benefícios	- Ativo Circulante Operacional (ACO) < Passivo Circulante Operacional (PCO)	- ACO 10% maior do que o PCO	- Delinear planos para expansão da empresa
Aprendizado e Crescimento		- Redução de despesas por retrabalho - Aumentar o valor destinado para cursos e treinamentos	-Desenvolvimento de kow-how (Custo anual per capita dos programas de treinamento, comunicação e suporte para colaboradores) - Proporção de investimento em treinamento (Gastos de treinamento / Gastos operacionais)	- Aumentar em 5% - Aumentar em 5%	- Identificar funções que careçam aumentar o kow-how - Encaminhar 1 funcionário a cada trimestre para um curso ou treinamento

Fonte: Dados primários

Além disso, a missão e a visão da organização estruturadas neste estudo, em parceria com os gestores e funcionários, devem ser lembradas para que nenhum componente da organização desvie seu foco. Além disso, conforme os objetivos da organização forem atingidos, se faz necessária a re-estruturação e o repasse destas informações aos funcionários, de modo que toda a organização tenha consciência do resultado de suas atividades e trabalhe em equipe, tendo em vista o mesmo fim.

Recomenda-se aos gestores a realização de reuniões mensais com todos os integrantes da organização para a avaliação do desempenho individual e coletivo. Nas reuniões é interessante que o mapa estratégico e o painel de desempenho sejam novamente visualizados e analisados, bem como se proceda a análise dos relatórios financeiros, os quais traduzem os resultados da empresa. Tal prática faz com que todos os membros da organização tenham contato com as metas e os objetivos pré-estabelecidos e os resultados almejados. Como consequência cada integrante da reunião pode revisar suas ações e a dos outros, com vistas a melhorar os resultados e atingir os objetivos estabelecidos para cada perspectiva do BSC.

A partir da inserção do sistema de informação na organização, o gestor tem o resultado empresarial expresso em relatórios financeiros. Deste modo, ele pode analisar os relatórios emitidos baseado nos indicadores contábeis apresentados neste estudo vinculado a cada perspectiva do BSC, confirmando ou não o resultado estabelecido pelo painel de desempenho.

Os pontos descritos referem-se a atitudes pontuais a serem postas em prática em uma primeira fase, a qual contribui de forma significativa para o resultado final da organização. Destaca-se que ao se estabelecer metas operacionais financeiras para uma organização de pequeno porte, se tornou possível ampliar o conhecimento e a visão da funcionalidade empresarial, em especial dos gestores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Balanced Scorecard propõe para a organização a união dos indicadores de desempenho financeiros e não financeiros para uma gestão estratégica empresarial com o intuito de tornar a empresa competitiva no mercado, traduzindo a missão e visão da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. Os autores Barszcz, Kovaleski e Barszcz (2006) entendem que o sucesso do BSC está em traduzir a estratégia da organização tanto para o gestor da organização, quanto para seus colaboradores.

Para estruturar os elementos da estratégia da organização, na seção 4, identificou-se o ambiente interno e externo, bem como a missão e a visão da organização, a partir dos dados coletados nas entrevistas com os empresários e funcionários. Com estes dados foi elaborado o quadro 4, o qual apresenta alguns dos elementos contemplados no painel de desempenho estruturado para a empresa em estudo.

O Balanced Scorecard pela ótica de Chiavenato e Sapiro (2003) conglomeram indicadores de desempenho financeiros e não financeiros pelo fato de entender que uma organização expressa apenas em indicadores financeiros não está totalmente e perfeitamente representada; Lunkes (2007) menciona as quatro perspectivas do BSC que representam os indicadores de desempenho financeiros e não financeiros da organização: financeira, cliente, processos internos e, aprendizado e crescimento. A seção 2 desta pesquisa faz referência às perspectivas do BSC, demonstrando como as quatro perspectivas oferecem para a organização um modelo de estratégia e planejamento, e apresentando em paralelo, indicadores contábeis que auxiliam o gestor na aplicação da estratégia proposta.

No mapa estratégico, o cenário da empresa está representado diante de cada perspectiva abordada pelo Balanced Scorecard, segunda coluna do quadro 4. Delineado o cenário empresarial desenvolve-se o painel de desempenho para que se possa apresentar a estratégia a ser realizada pela organização, contemplando os indicadores contábeis, vinculados ao planejamento estratégico, quadro 4.

Com relação a resposta à pergunta de pesquisa “quais indicadores financeiros vinculados a cada uma das perspectivas do BSC são informados pela contabilidade?”, o estudo delineou o quadro 2, no qual foi realizada a correlação de determinados indicadores oriundos da contabilidade em relação às quatro perspectivas do BSC. Salienta-se que este processo não foi exaustivo e refere-se aos elementos observados ao se realizar a revisão da literatura, podendo haver correlação com outros indicadores. Além disso, o estudo apresentou uma síntese da operacionalização do BSC, quadro 4, vinculado apenas aos indicadores financeiros, atendendo aos anseios da empresa em fazer uso das informações advindas de seu sistema de informação financeiro.

Quanto ao objetivo da pesquisa “analisar os indicadores financeiros vinculados a cada uma das perspectivas do BSC, com vistas a observar como estes podem auxiliar a melhorar o desempenho de uma organização”, o mesmo foi atingido, ao ser realizada a operacionalização do BSC com a adoção de indicadores financeiros ao longo de suas perspectivas, em uma empresa de pequeno porte estabelecida no estado do Paraná, que atua no ramo do comércio varejista de acumuladores automotivos e da prestação de serviços elétricos em automotores. A operacionalização permitiu a formalização da visão estratégica da empresa e gerou autoconhecimento com a implantação e o esclarecimento de metas a serem atingidas, para cada uma das perspectivas do BSC para todos os integrantes da organização, além do que permitiu visualizar ações de melhoria como a organização dos processos internos e a reestruturação dos setores (painel de desempenho).

Assim, como o tema proposto neste estudo insere-se no âmbito gerencial das organizações, como sugestão para futuros estudos tem-se: (a) ampliar o número de indicadores contábeis relacionados às medidas de desempenho do BSC; (b) operacionalizar o tema e problema proposto em outra empresa do mesmo ramo de atividade para uma possível comparação de resultados; e (c) comparar a evolução desta empresa num período de dois anos após a implantação do BSC. Os itens sugeridos estão descritos com o intuito de continuidade ao tema escolhido para esta pesquisa, explorando outras áreas (cidades, estados) e outros segmentos para a ampliação do estudo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001

ANDRADE, Álvaro Pereira de. Origem e evolução histórica da contabilidade. In: **Estudando teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2009.

BARSZCZ Sérgio Henrique; KOVALESKI João Luiz; BARSZCZ Júlio Cesar. As aplicações do Balanced Scorecard na Engenharia de Produção: uma análise baseada nas publicações **do ENEGEP. XXVI ENEGEP** - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHING, Hong Yuh. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

COELHO, Ana Lúcia de Araujo Lima; NASCIMENTO, Sabrina do; COELHO Christiano; BORTOLUZZI Sandro César; ENSSLIN, Leonardo. Avaliação de desempenho organizacional: uma investigação científica das principais ferramentas gerenciais. **XV Congresso Brasileiro de Custos** – Curitiba - PR, Brasil, 12 a 14 de novembro de 2008.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced Scorecard**: conceitos e guias de implementação. São Paulo: Atlas, 2006.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital intelectual**: Descobrir o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Competência e desempenho organizacional**: o que há além do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006.

GALLON, Alessandra Vasconcelos; NASCIMENTO, Sabrina do; ENSLIN, Sandra Rolin; ENSLIN Leonardo; DUTRA, Ademar. Mapeamento das ferramentas gerenciais para avaliação de desempenho disseminadas em pesquisas da área de engenharia. **Revista P&D em Engenharia de Produção** No. 7 p. 53-72, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. **Controle de gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. São Paulo: Atlas, 1997.

HERNANDES, Carlos Alberto Mamede; 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, 2. trim 2000.

IGARASHI, Deisy Cristina Corrêa; IGARASHI, Wagner; VALDIRENE, Gasparetto; MARTINS, Kátia Regina Gil. Mapa estratégico e painel de desempenho: um estudo numa empresa da grande Florianópolis. **Revista enfoque contábil**, UEM, Maringá, v. 27, n. 2, de maio/agosto. 2008.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Teoria da contabilidade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KATO, Jerry Miyoshi. Avaliação de desempenho de sistemas logísticos através dos seis sigmas e Balanced Scorecard. **Revista da FAE**, Curitiba, v.6, n.2, p. 113-124, maio/dez. 2003.

LUNKES, Rogério João. **Contabilidade gerencial: Um Enfoque na Tomada de Decisão**. Florianópolis: Visualbooks, 2007.

MARION, José Carlos; DIAS, Reinaldo; TRALDI, Maria Cristina. **Monografia para cursos de administração, contabilidade e economia**. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTIN, Willian Jhon. Demonstrating Knowledge value: a broader perspective on metrics. **Journal of Intellectual Capital**, v.5, n.1, 2004.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços: abordagem gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NÍVEN, Paul R. **Balanced Scorecard passo a passo: elevando o desempenho e mantendo resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In: **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e pratica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.