

UNIDADE 2 – INSTRUMENTOS DE CONTROLE E AVALIAÇÃO

MÓDULO 1 – OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

01

1 - OBJETIVOS, DESAFIOS E METAS

Nada é feito sem ter objetivos declarados e um verdadeiro comprometimento entre todos os integrantes dos processos. Para que possa existir este comprometimento, primeiramente é preciso se compreender o que vem a ser objetivo. Da mesma forma que o conceito de administração, as definições de objetivos são variadas:

Objetivos: pontos prioritários a serem alcançados, futuramente.

Objetivos: resultados prioritários a serem atingidos em um horizonte de tempo futuro. Devem ser poucos, seletivos, claros, concisos, alcançáveis, mensuráveis e sintonizados com a missão organizacional.



Entretanto, praticamente atrelado ao conceito de objetivo, com diferença muito sutil, está o de desafio, que também sofre variações:

Desafio – É a realização a ser continuamente perseguida, quantificável, com prazo definido, que exige um esforço extra e representa a modificação de uma situação. Contribui para se alcançar uma situação desejada.

É quando um objetivo estabelecido e quantificado, com prazos definidos, requer esforço extra para ser cumprido.

02

Ocorre que as características dos objetivos e dos desafios são muito próximas; por isso, o administrador pode associá-los e conceber o objetivo como sendo o alvo quantificado, com estipulação de prazo para ser realizado, a ser alcançado por meio de um esforço extra. No planejamento estratégico, a quantificação dos objetivos serve para se ter uma idéia aproximada se eles são viáveis.

Há proximidade entre os conceitos de objetivos, desafios e metas.

O conceito de **meta** não é único:

Meta: a fase intermediária para se atingir um fim estabelecido (Oliveira, 2001).

Meta: passos quantificados, com prazos, para alcançar os desafios e os objetivos (Chiavenatto, M. V.: 2000).

Buscando esclarecer a diferença entre objetivos e metas, Fischmann e Almeida (1993:25) os definem como:

“(...) **Objetivos** são aspectos concretos que a organização deverá alcançar para seguir a estratégia estabelecida (...) [e] (...) **metas** são valores definidos dos objetivos a serem alcançados ao longo do tempo”.

03

Importância dos objetivos

Por que estabelecer objetivos é importante para a organização?

Pelo fato de fornecerem fundamentos para o planejamento e, principalmente, para o controle e a avaliação do que deve ocorrer para a empresa. A definição de objetivos propicia clareza na tomada de decisões, além de determinar o progresso da organização à medida que os objetivos forem alcançados. Sem objetivos e a sua comunicação efetiva, o comportamento nas organizações pode tomar qualquer direção.

Para Oliveira (2001), os objetivos servem para as seguintes finalidades:

- proporcionar às pessoas um apropriado significado de seu papel na empresa;
- dar consistência à tomada de decisão diante do grande número de diferentes executivos;
- incentivar o empenho em busca dos resultados esperados;
- dar a base para as ações corretivas e o controle.

04

Mesmo admitindo que os objetivos são importantes, parece que poucos dirigentes entendem a necessidade de analisá-los profundamente. Diariamente, várias decisões tomadas são deixadas de lado

por não ter havido análise melhor dos elementos em função de objetivos obscuros. O que acaba se vendo é independentemente do nível hierárquico, funcionários de uma mesma organização descreverem os principais objetivos da empresa, de forma divergente e conflitante, evidenciando o desconhecimento sobre eles. Normalmente, dão respostas genéricas sobre a sobrevivência, o lucro, o crescimento contínuo etc.



Há necessidade de se entender que a organização não possui vontade própria; por isso, uma instituição não tem seus próprios objetivos, por si só.

O que se denomina **objetivos organizacionais** é a associação dos objetivos da empresa com os objetivos e motivações dos dirigentes.

Há outro aspecto importante: a empresa depende, em grande parte, da colaboração do seu pessoal para atingir os seus objetivos. As pessoas que entram na organização trazem na “bagagem” suas expectativas e suas necessidades, esperando que elas sejam contempladas em troca de seu trabalho. O indivíduo apresenta comportamentos diferenciados em decorrência de suas necessidades interiores e de incentivos externos a ele que o movimenta em direção a um objetivo. O executivo deve considerar a motivação do seu pessoal.

É preciso fixar padrões de comportamento para que o indivíduo alcance tanto os seus objetivos quanto os objetivos da empresa; do contrário, o efetivo funcionamento da organização poderá ficar comprometido.

Por isso, é fundamental que os funcionários da empresa considerem os objetivos empresariais como os seus próprios objetivos pessoais. A empresa só poderá alcançar seus objetivos quando todos os seus funcionários possuírem adequada qualificação e alta motivação para seguir em direção aos resultados esperados pela organização.

Esta situação pode ser facilitada quando os objetivos empresariais expressam valores culturais que são adequados para os próprios valores individuais e os funcionários se identificam com os valores de seu grupo de trabalho. Pelo menos, é isso que se apregoa, em nível teórico.

2 - CARACTERÍSTICAS DOS OBJETIVOS

As principais características dos objetivos são:

• espelhar as aspirações da organização;
• ser claros, entendidos, aceitos e disseminados;
• ser específicos, mensuráveis, desafiadores, mas <u>realistas</u> ;
• fazer a relação custo/benefício;
• apresentar espaço para a ocorrência de erros;
• <u>utilitários</u> ;
• relacionar adequadamente os fatores internos e externos da empresa;
• prever estratégias alternativas, considerando o custo de cada uma;
• ser <u>hierarquizados</u> ;
• possibilitar o controle e avaliação
• ser revistos periodicamente;
• <u>operacionais</u> .

Para serem realistas, os objetivos devem resultar da análise ambiental da empresa e não de desejos individuais e diferentes de funcionários.

Para ser utilitários devem indicar quem será beneficiado com o atendimento dos objetivos.

Os objetivos devem ser colocados em escalas, evidenciando a prioridade de cada um.

Devem permitir a visualização das dimensões básicas a serem realizadas.

06

Desenvolvendo hierarquia de objetivos

Uma das tarefas do executivo é determinar o grau de importância de cada um dos diversos objetivos e hierarquizá-los. A finalidade de se estabelecer uma hierarquia de objetivos é assegurar o conhecimento do papel que cada segmento significativo da organização executa. Projetar os objetivos organizacionais pode promover a alocação adequada de recursos nas diversas áreas da empresa, possibilitando que eles não sejam usados em atividades que não estejam diretamente relacionadas com a realização dos objetivos organizacionais globais.

• Hierarquização de objetivos – os objetivos precisam ser colocados em uma ordem de importância ou prioridade. Hierarquicamente, têm-se os objetivos organizacionais (estratégicos); logo após os objetivos departamentais ou das unidades (táticos) e, em seguida, os objetivos operacionais.



- **Objetivos estratégicos (objetivos organizacionais)** – são amplos e voltados para a organização como um todo. Suas principais características são a globalidade e o longo prazo;
- **Objetivos táticos** – são os que se referem 'a cada departamento/unidade da organização. Suas principais características são a ligação com cada departamento/unidade e o médio prazo;
- **Objetivos operacionais** - referentes a cada atividade ou tarefa. Suas principais características são o detalhamento e o curto prazo.

07

Os objetivos podem ser de:

- curto prazo - metas a alcançar num prazo em torno de dois anos;
- longo prazo - metas a alcançar num prazo acima de três a cinco anos.

Apesar de não se considerar tipo específico, é bom abordar a questão do objetivo de lucratividade por este ser frequentemente citado no meio empresarial.

Segundo K Shetty, ao estudar 193 empresas para identificar a natureza e o padrão dos objetivos organizacionais, concluiu que os objetivos de lucratividade são fundamentais para as organizações, independentes do seu tamanho ou tipo.

Os objetivos de lucratividade são metas organizacionais que examinam as condições de uma organização obter receitas que extrapolem as despesas necessárias para gerá-las. Incluem objetivos relacionados com o retorno sobre o investimento, margem de lucro líquido e retorno sobre participação dos acionistas.

É importante ressaltar que a organização não deve colocar a obtenção do lucro como o seu grande objetivo porque, se o lucro for utilizado como provisor de uma situação futura, pode levar os dirigentes a atuarem a curto prazo, quando, estrategicamente, os objetivos são voltados para a médio e longo prazos.

08

3 - ESTABELECENDO OBJETIVOS

Os objetivos são fixados partindo das necessidades e expectativas humanas relativamente ao futuro, na busca da satisfação dos seus anseios. Porém, para que os objetivos sejam alcançados, também é preciso que as pessoas/grupos possuam os meios que conduzam aos objetivos.

Os objetivos e desafios empresariais podem ser de **obtenção** ou de **manutenção**.

Objetivos formulados podem causar alguns conflitos, ou que, em certas situações, são incompatíveis (Ackoff, 1974:21). Por exemplo.

Quando os objetivos são estabelecidos de cima para baixo, pelos proprietários ou grupo dirigente da empresa, que detêm maior parcela de poder; os demais funcionários da empresa ficam em situação passiva. Quando os objetivos e desafios são estabelecidos de baixo para cima, supõe-se que os funcionários da empresa têm ativa participação. A atuação simultânea desses dois processos pode resultar numa situação mais adequada para a empresa, inclusive quanto aos aspectos motivacionais e da participação com responsabilidade.

Uma empresa pode almejar obter algo que ela ainda não tem (por exemplo, uma participação dominante de mercado) ou desejar manter algo que ela já tem (por exemplo, posição dominante em determinada área de mercado).

Uma outra organização pode querer fornecer os melhores serviços aos clientes, ao mesmo tempo em que busca reduzir os custos de prestação desses serviços. Essa situação poderá ser conflituosa se o executivo não souber equilibrar como alcançar ambos objetivos.

09

- Formulação dos objetivos - O que queremos? Por meio dessa pergunta se tem noção de qual direção a empresa tomará, onde deve concentrar os esforços.

O formulário abaixo auxilia o estabelecimento dos objetivos por fatores do diagnóstico estratégico:

O formulário abaixo auxilia o estabelecimento dos objetivos por fatores do diagnóstico estratégico:

Planos	Estabelecimento de objetivos por fator do diagnóstico estratégico			Data	Nº
Interligação				OBJETIVOS	
FATOR	AVALIAÇÃO	FATOR	AVALIAÇÃO		

Posição competitiva no mercado;	Aplicação rentável dos recursos físicos e financeiros;
Inovação e criatividade nos produtos;	Satisfação do cliente;
Produtividade, eficiência e qualidade;	Competitividade no cenário globalizado.



Os vários recursos considerados e analisados no diagnóstico estratégico.

10

• **Divulgação dos objetivos** - dificilmente uma organização se estabelece sem objetivos. Mas, muito frequentemente, ocorre a não disseminação, em todos os níveis, dos objetivos a serem alcançados. A comunicação precisa ser oficial e pública, dependendo, é claro, do nível de confidencialidade necessário em relação aos concorrentes.

• **Benefícios de se estabelecer objetivos adequados** – são muitos, mas o aproveitamento de tais benefícios depende do executivo. Podem ser:

1. esforços mais bem direcionados;
2. prioridades melhor estabelecidas;
3. participação aumentando a motivação;
4. maior conhecimento e reconhecimento da empresa.

É comum o pensamento que, quando estabelecidos os objetivos e desafios, em condições estáveis da empresa, eles são válidos por um longo período de tempo. Isto significa que um velho objetivo, repetido muitas vezes, não surtirá muito efeito, além de não significar um desafio.

Ainda que as condições internas e externas da empresa não se alterem, uma reavaliação sistemática de objetivos e desafios é aconselhável; do contrário, seus objetivos passam a ser estáticos, o que pode redundar em consequências indesejáveis em termos de sua dinâmica de operação.

11

RESUMO

O objetivo diz respeito à obtenção de um fim/resultado final. Uma empresa, por ser pessoa jurídica, em si mesma, não tem objetivos. Na realidade, a composição do conjunto dos objetivos dos dirigentes é que é chamado de objetivos da empresa.

Os objetivos balizam os planejamentos, principalmente, para o controle e a avaliação da empresa. Além disso, fornece clareza na tomada de decisões.

Principais características dos objetivos - os mesmos devem espelhar as aspirações da organização; relacionar-se adequadamente aos fatores internos e externos da empresa; ser claros, entendidos, aceitos e disseminados (comunicado); prever estratégias alternativas, considerando o custo de cada uma; ser específicos, mensuráveis, desafiadores, mas alcançáveis (realistas); ser hierarquizados; fazer a relação custo/benefício; possibilitar o controle e avaliação; apresentar espaço para a ocorrência de erros; ser revistos periodicamente; utilitários e operacionais.

À medida que as discussões levem às idéias básicas sobre os objetivos e os desafios, é importante a hierarquização de cada um deles (objetivos e desafios), dentro de determinadas classificações.

Nesse processo, podem-se visualizar os níveis:

- objetivos estratégicos (objetivos organizacionais) – são objetivos amplos e voltados para a organização como um todo. Suas principais características são a globalidade e o longo prazo;
- objetivos táticos – objetivos que se referem a cada departamento/unidade da organização. Suas principais características são as ligações com cada departamento/unidade e o médio prazo;
- objetivos operacionais - objetivos referentes a cada atividade ou tarefa. Suas principais características são o detalhamento e o curto prazo.

O estabelecimento de objetivos e desafios é básico para qualquer atividade ou negócio, uma vez que, não se sabendo aonde se quer chegar com a empresa, qualquer caminho servirá. A empresa pode ter o objetivo de obter algo mais ou de manter algo que já alcançou. Porém é preciso atenção para que o estabelecimento de objetivos e desafios não promovam situações conflitantes. É fundamental, para o bom funcionamento da organização, que eles sejam formalmente divulgados para a empresa como um todo.

Os objetivos podem ser de curto prazo (metas que se tenta alcançar dentro de um a dois anos) e de longo prazo (metas a alcançar dentro de três a cinco anos).

O executivo precisa estar atento para equilibrar os objetivos, não abrindo espaço para que exista conflito entre eles.

12

UNIDADE 2 – INSTRUMENTOS DE CONTROLE E AVALIAÇÃO

MÓDULO 2 – INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO

1 - CONCEITOS DE INDICADOR DE DESEMPENHO

- A mensuração de desempenho de pessoas, produtos e processos de empresas é uma forma importante de crescimento e aprimoramento contínuo das organizações?
- É meio necessário para se gerenciar e controlar as atividades e os resultados empresariais?
- Medição é fator-chave da gestão do desempenho?
- Sem medição não se poderá identificar, descrever e estabelecer prioridades para os problemas?

A busca pela excelência das ações organizacionais tem sido tema constante para a sobrevivência das empresas, além da procura, cada vez mais intensa, por maior destaque no mercado. Portanto, é preciso implementar processos contínuos que permitam interpretar os resultados das ações empresariais em parâmetros objetivos. É necessária, para tanto, a existência de avaliações, também objetivas.

Não se pode pensar em avaliações objetivas de resultados da implantação do Plano Estratégico sem que indicadores sejam elaborados e selecionados para balizar os procedimentos organizacionais. Um sistema de indicadores de desempenho permite que o plano estratégico seja acompanhado, ajustado e aprimorado conforme vai sendo implementado. Se a organização não conta com sistema de medição de desempenho poderá implementar seu Plano Estratégico de forma inadequada.

13

2 - CONCEITOS DE INDICADOR DE DESEMPENHO



“O conceito do indicador está associado a um modelo e uma variável aleatória em função do tempo. Portanto, define-se indicador como formas de representação quantificável de características de produtos e processos utilizados para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo.”
(Tadachi :1996)

Representação: modelo.

Características (requisitos, atributos, especificações ou condições de contorno): algo que distingue ou algo que diferencia.

Produtos (bens + serviços): efeito do processo.

Processos (sistemas, funções e sub-processos): conjunto de causas e condições que transforma os recursos em produto.

Resultados: valores obtidos do indicador.

Tempo: qualquer indicador deve estar associado a uma frequência de medições.

14

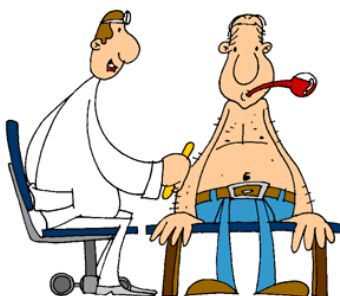
Indicador é o parâmetro quantificável e comparável, derivado de alguma informação ou dado básico gerado pelo processo ou associado a ele. Pode-se dizer que indicador é representação quantitativa de características de um produto ou processo que mensura certo aspecto do desempenho, buscando comparações entre a medida e as metas definidas.

Vale lembrar que as metas definidas em função da fixação dos objetivos e da missão organizacionais é um dos itens necessários à realização de comparações e, portanto, à validação dos indicadores. Isso mostra que os indicadores devem estar intimamente relacionados ao processo de planejamento estratégico da empresa.

É preciso atentar para o fato que o indicador não é a própria realidade avaliada e sim uma aproximação dela. Trata-se de instrumento que busca conhecer a realidade que pretende avaliar e identificar as situações existentes no ambiente em que a organização está inserida.

Associados ao **conceito de indicador**, têm-se os conceitos de índice e de padrão.

Entretanto, um número não é, por si só, um indicador. Torna-se um indicador apenas se trazer alguma informação, ou a idéia associada ao número. Exemplo elucidativo sobre o assunto é a temperatura corporal de uma pessoa (Viña, 1986).



A indicação de queda nos lucros ou então a redução no orçamento anual não diz a ninguém o que está errado e muito menos o que precisa ser feito; é, também, exemplo de indicador.

Índice – Utilizado para quantificar o indicador é o resultado numérico de uma relação matemática correspondente ao indicador.

Padrão - É o índice escolhido como referência de comparação ou de meta de desempenho a ser alcançada.

É de conhecimento “quase popular” que existe diferença entre o estado de saúde de uma pessoa com a temperatura corporal medida em 36 graus (“estado saudável”) e outra que a tenha em 40 graus (“estado de doença”). Porém, se não houver correspondência universal entre esses números eles nada significam. Ou seja, as temperaturas de 36 graus são sempre indicativas de estados saudáveis e as temperaturas de 40 graus, de estados febris.

Entretanto, podem os médicos, tendo apenas os números, apontar algum tipo de enfermidade generalizante nos pacientes com tais temperaturas? Eles apenas sabem que a pessoa apresenta alguma alteração de saúde, necessitando de outros exames, utilizando outros indicadores para saber exatamente qual a enfermidade e o tratamento adequado.

15

2 - Função dos indicadores

Um indicador de um processo tem como função avaliar a performance do mesmo e indicar um padrão a ser alcançado. O indicador deve ser facilmente compreendido por todos para fornecer parâmetros à otimização do processo.

De maneira geral, tomando por base a idéia de Tadachi, pode-se dizer que os indicadores servem para:

transmitir as necessidades e expectativas dos clientes;

viabilizar o desdobramento das metas do negócio;

dar suporte à análise crítica dos resultados do negócio, às tomadas de decisão e ao replanejamento; contribuir para a melhoria dos processos e produtos da organização.

Os indicadores de desempenho não podem ser definidos como simples medições. Para melhor explicação, o quadro abaixo apresenta uma síntese da diferença entre esses pontos.

Indicadores de desempenho	Simples medições de desempenho
Dão visibilidade ao desempenho de questões não passíveis de mensurações simples e diretas. Por exemplo, a efetividade do sistema de saúde de um estado ou do ensino universitário de um país.	São utilizados para mensurar, de forma simples e direta, as dimensões que podem ser facilmente averiguadas. Por exemplo, o número de quilômetros asfaltados em uma rodovia ou o número de alunos matriculados nas universidades públicas.

16

Definição do indicador - Em princípio, todas as atividades de um processo podem ser medidas. Os produtos e serviços gerados por um processo devem ser medidos por diversas razões. A principal razão seria a verificação do atendimento das necessidades dos clientes. O ponto básico para definir indicador de um processo é perguntar aos clientes quais os seus requisitos para avaliação dos produtos ou serviços que recebem. Pode-se também utilizar os requisitos dos clientes para orientar na definição dos indicadores que a solução do problema necessita.

Os indicadores devem ser estabelecidos de forma que os executores e gerentes do processo disponham, de forma sistemática, de informações durante sua execução, principalmente quanto aos fatores críticos. Para intervir na execução, visando-lhe o seu aprimoramento, devem ser estabelecidos e medidos periodicamente, para identificar possíveis desvios que lhe interferem no desempenho. São utilizados para medir a eficácia e a eficiência do processo e, conseqüentemente, sua efetividade. Tanto a eficácia como a eficiência geram indicadores de qualidade (ou de eficácia) e indicadores de produtividade (ou de eficiência).

Indicador de qualidade ou de eficácia: é o que mede o resultado. Exemplo de indicador dessa natureza é a satisfação dos clientes do processo. Portanto, deve ser definido em conjunto com o mesmo.

Indicadores de produtividade ou de eficiência: Medem a utilização de recursos na execução de metas programadas.

17

O acompanhamento adequado de cada fase do projeto poderá trazer vários benefícios à organização. Dentre eles podem ser relacionados os seguintes:

- determinar os fatores nos quais a atenção gerencial deve ser focalizada;
- definir as informações a serem coletadas, reduzindo o alto custo gerado com informações desnecessárias;
- facilitar a coordenação das ações desenvolvidas pelas áreas funcionais envolvidas no projeto e a integração delas em torno de pontos críticos, garantindo que os objetivos e metas estabelecidos sejam atingidos.

Qualitativos

Há indicadores de desempenho:

quantitativos

Qualitativos são abrangentes no escopo, de difícil mensuração e referem-se à eficácia. Relacionam-se a padrões de aceitabilidade do produto, ou seja, em que medida o cliente (interno ou externo) julga o produto recebido. O indicador de qualidade de um microcomputador fabricado pela IBM seria, por exemplo, o grau de satisfação dos usuários do referido micro, em relação à assistência técnica fornecida por aquela empresa.

Quantitativos são mensuráveis e refletem a eficiência do processo produtivo. Referem-se à produtividade (prazos, custos etc.). Por exemplo, o indicador de produtividade do trabalho é calculado como o quociente da produção física de um produto, pelo número de homens/horas trabalhadas na produção.



É necessário alertar quanto à diferença entre **informação básica** e **indicador**.

A **informação básica** transforma-se em indicador, quando comparada com algum parâmetro. Tomando-se como base um dos exemplos acima, o número de **clientes satisfeitos** com o microcomputador da IBM é a informação. Ela se transforma em “**indicador**” quando é comparada com os **clientes não satisfeitos** da própria empresa ou quando é comparada com informação semelhante de outros fabricantes de microcomputadores.

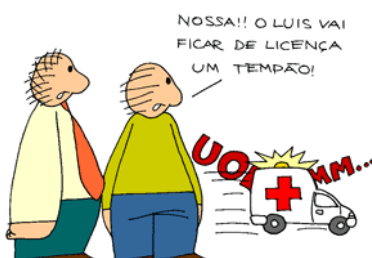
Definir indicadores de qualidade e produtividade é imprescindível para avaliar a melhoria do desempenho atual, acompanhando o progresso alcançado pela empresa. Indicadores setoriais possibilitam que cada organização compare seu desempenho com outras empresas do setor e avalie seu nível de competitividade.

Os **indicadores** quase sempre são compostos por variáveis decorrentes de um dos seguintes conjuntos: **custo, tempo, quantidade e qualidade**.

Para a definição do indicador é necessário identificar quais as dimensões mais adequadas para caracterizar o desempenho do processo.

As dimensões podem ser definidas como:

- **qualidade intrínseca** - confiabilidade, desperdício, tempo de ciclo (tempo total necessário para completar o processo do início ao fim);
- **atendimento** – índice de reclamações, tempo de espera;
- **segurança (prejuízos)** – índices de acidentes de trabalho, prejuízos causados ao cliente;
- **relações de trabalho** – absenteísmo, ausências por licença médica, satisfação no trabalho;
- **custo** – custo do produto, adequação do preço;
- **legalidade** – cumprimento à legislação, contratos e acordos.



Para que se tenha bons indicadores é preciso que eles sejam:

• importantes, confiáveis, coerentes, simples e claros;	• estáveis e duráveis;
• abrangentes ou representativos;	• comparáveis para mensuração do desempenho;
• facilmente localizados e verificados;	• relacionados ao negócio;
• de baixo custo de obtenção e de uso;	• associados às estratégias globais.

A maneira mais adequada para definir indicadores é examinar cada atividade do processo que o afeta, em relação à eficácia (qualidade) e à eficiência (produtividade). As medidas do processo são fundamentais para o perfeito entendimento das características dos produtos ou serviços gerados e das relações que ocorrem entre fornecedores e clientes. Se não há como medir os processos, não há como gerenciá-los.

Dimensões são aspectos ligados às necessidades dos clientes ou à maneira como o processo é realizado

19

A definição sobre o que medir está relacionada à estratégia de negócio da organização. O gerente do processo é o responsável por implantar um sistema de medidas adequado, que permita a todos os envolvidos desenvolverem seus trabalhos adequadamente. O gerente e a equipe sinalizam o que consideram importante para medir o resultado. Porém, antes de definir os indicadores, as organizações devem atentar para a natureza de seus trabalhos e para a ideologia existente no ambiente em que tais indicadores serão elaborados.

**PASSOS PARA A DEFINIÇÃO
DOS INDICADORES DO PROCESSO**

PASSO 1	PASSO 2	PASSO 3	PASSO 4
Utilizar as informações coletadas na fase de definição do processo, contemplando: escopo, macro-diagrama e fluxograma para visualizar a situação atual do processo.	Definir qual a dimensão (qualidade, atendimento, segurança, relações de trabalho, custo e legalidade) que se deseja medir ou acompanhar no desempenho do processo	Definir o indicador e a fórmula para gerar o índice concernente à dimensão definida no Passo 2	Definir o plano para corrigir alguma inadequação diagnosticada no Passo 1.

20

Como medir a qualidade dos produtos e serviços de um processo

A medição do desempenho de uma empresa é fundamental para a gestão organizacional de qualidade. Ela subsidia os gerentes com as informações necessárias à tomada de decisões e ao desenvolvimento de ações de melhoria da qualidade e da produtividade da empresa.

O problema de medição não é simples. Não existe fórmula única e nem sistema de medição absoluto: os indicadores de desempenho devem ser construídos de acordo com a natureza específica de cada negócio e de seus objetivos. Não é possível reduzir a complexidade do desempenho do negócio a um único indicador. São necessários vários indicadores que reflitam os diferentes aspectos nos quais a estratégia do negócio se realiza.

Cada produto ou serviço necessita de suas próprias unidades de medida. Por exemplo, o padrão de qualidade de um processo é o referencial usado como base de comparação para avaliação da qualidade

de determinado produto ou serviço. Além disso, é preciso entender os vários indicadores em seu relacionamento mútuo, para que eles constituam instrumentos eficazes de gestão.

21

A maneira para se encontrar unidades de medida adequadas é perguntar aos indivíduos que recebem os produtos ou serviços gerados pelo processo (clientes internos e externos) **quais são as necessidades e padrões exigidos** e, então, adotá-los. Na sequência, devem ser estabelecidos os padrões de desempenho aceitáveis para o processo. Se o padrão não é obtido, existe algum desvio e devem ser adotadas ações corretivas.

Algumas características da qualidade de um produto ou serviço baseiam-se na **subjetividade dos clientes**. Nesses casos, é necessário transformá-las em características mensuráveis. Por exemplo, a característica segurança de determinado serviço é difícil de ser medida; entretanto, pode mensurar-se o número de acidentes decorrentes da falta de segurança do referido serviço.



As transformações das necessidades dos clientes externos em requisitos mensuráveis devem permitir a quantificação, o entendimento das etapas do processo e o estabelecimento de metas para cada processo. Após o estabelecimento dos requisitos mensuráveis deverá ser estabelecida avaliação de eficácia para o processo.

O aprimoramento da eficácia (indicador de qualidade) é o fator básico para beneficiar os clientes; porém, o aprimoramento da eficiência é fator básico para beneficiar o próprio processo (indicador de produtividade). As formas de medir a qualidade (eficácia) de um processo podem ser realizadas por meio de pesquisas, inspeção, entrevista, monitoração das reclamações dos clientes e percepção dos executores do processo, em contato com os clientes. O trabalho de uma pessoa ou de uma equipe, pode ser medido de várias formas e por diferentes agentes.

22

3 - CONSEQUÊNCIAS DA UTILIZAÇÃO DE INDICADORES

O desempenho de uma empresa pode ser aprimorado por meio da implementação de sistemas de medição de desempenho.

A mensuração é parte integrante do sistema gerencial da empresa, constituindo sistema de apoio, elaborado a partir das metas da organização, para o planejamento, solução de problemas, controle, desenvolvimento de melhorias e motivação dos recursos humanos.

Porém, lidar com indicadores pode significar mudanças nos padrões anteriormente seguidos pela cúpula administrativa e pelos funcionários das empresas, de forma geral. Tais mudanças envolvem alterações tanto do tratamento gerencial quanto da assimilação de uma nova cultura organizacional; por isso, nem sempre as transformações ocorrem com a necessária intensidade, em curto prazo.

As medições dos processos devem ser estabelecidas tendo em mente o que medir, onde medir, como medir, quem deve medir, quem deve dar o feedback e quem estabelece o padrão.

Como exemplo de indicadores temos Indicadores de Processo gestão de laboratórios e Indicadores de processos segundo os interessados e a natureza.

Devemos medir os indicadores, por exemplo: percentual de erros e de atividades urgentes, tempo entre início e fim de determinadas atividades, número de tarefas em atraso etc.

A medida deve ser feita nos pontos onde o processo gera algum tipo de resultado.

De acordo com as atividades são empregados diferentes tipos de método ou instrumentos.

Quem deve dar o feedback – cliente e equipe ou pessoa que mede o processo.

As medidas são feitas pelos executores ou clientes.

DIMENSÃO DO INDICADOR	INDICADOR	FÓRMULA	ÍNDICE ATUAL	ÍNDICE PADRÃO	PRAZO
Qualidade	Proporção de análises erradas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Análises Fora do Padrão (NAFP)}}{\text{N}^\circ \text{ de Análises Realizadas (NAR)}} \times 100$	10%	0%	1 ano

			$\frac{\text{NAFP} \times 100}{\text{NAR}}$				
--	--	--	---	--	--	--	--

Interessados	Eficácia				Eficiência			Efetividade		
	Imagem	Satis- fação	Confiabi- lidade	Preço	Renta- bilidade	Tempo de ciclo	Produti- vidade	Utilidade	Impacto	Segu- rança
Cliente externo										
Acionista (ou Governo)										
Sociedade										
Empregado										
Fornecedor ou parceiro										

O padrão a ser alcançado pode ser estabelecido pelo cliente ou pelo contexto social ou de mercado.

23

RESUMO

A construção de indicadores busca o aprimoramento das empresas, mediante a percepção de seus procedimentos e a comparação de seus resultados com parâmetros fixados previamente. Como eles são elaborados, principalmente, a partir das metas da organização, se estas não forem definidas de forma adequada e realista, os resultados gerados pelos indicadores poderão apresentar falsa realidade.

Indicador é parâmetro quantificável e comparável, derivado de alguma informação ou dado básico, gerado pelo processo ou associado a ele. Trata-se, portanto, de variável que reflete ou representa outras variáveis mensuráveis. Em princípio, todas as atividades do processo podem ser medidas.

O indicador é apenas aproximação da realidade avaliada. É apenas ferramenta utilizada para conhecer a realidade que se pretende avaliar e identificar as situações existentes no ambiente em que a organização está inserida. Porém, o número só se tornará o indicador se associado a alguma idéia ou informação.

O indicador de um processo tem como função avaliar-lhe a performance e indicar o padrão a ser alcançado. Os indicadores servem para:

transmitir as necessidades e expectativas dos clientes;

viabilizar o desdobramento das metas do negócio;

dar suporte à análise crítica dos resultados do negócio, às tomadas de decisão e ao replanejamento;

contribuir para a melhoria dos processos e produtos da organização.

Também são utilizados para medir a eficácia e a eficiência do processo e, conseqüentemente, sua efetividade. O indicador deve ser facilmente compreendido por todos, para fornecer parâmetros à otimização do processo.

Indicador de qualidade ou de eficácia é o que mede o resultado. Exemplo: a satisfação dos clientes do processo.

Indicador de Produtividade ou de Eficiência: é aquele que mede a utilização de recursos na execução de metas programadas.

O gerente do processo é o responsável por implantar sistema de medidas adequado, que permita a todos os envolvidos desenvolverem seus trabalhos adequadamente. O gerente e a equipe sinalizam o que consideram importante para medir o resultado. Uma forma de se definir indicadores é estabelecer os padrões de desempenho aceitáveis para o processo, após ouvir o cliente e identificar-lhe as necessidades e expectativas. Se o padrão não é obtido, existe algum desvio e devem ser tomadas ações corretivas pela equipe.

Não existe fórmula única e nem sistema de medição absoluto: os indicadores de desempenho devem ser construídos de acordo com a natureza específica de cada negócio e de seus objetivos. Cada produto ou serviço necessita de suas próprias unidades de medida.

Lidar com indicadores pode significar mudanças do tratamento gerencial e dos próprios funcionários das empresas e necessita, inclusive, da assimilação de uma nova cultura organizacional.

24

UNIDADE 2 – INSTRUMENTOS DE CONTROLE E AVALIAÇÃO

MÓDULO 3 – ÍNDICE DE LUCRATIVIDADE E RENTABILIDADE

1 - LUCRO E LUCRATIVIDADE

Podemos conceituar lucro como o excedente das receitas obtidas por uma entidade sobre as despesas por ela efetuadas.

Por lucrativa entende-se, portanto, uma entidade capaz de gerar receitas superiores às suas despesas.

A essa capacidade de gerar lucros denominamos lucratividade.

Ao estudarmos lucratividade estamos nos referindo ao estudo dos componentes da Demonstração do Resultado do Exercício. Este estudo será idêntico ao estudo da análise vertical da DRE.

Visto que os empreendimentos comerciais, em sentido amplo, têm por objetivo gerar lucros, para que possam remunerar seus proprietários, o estudo da lucratividade assume especial relevância na análise das demonstrações financeiras.

Mas, não só para os proprietários como também para todos os que pretendem estabelecer negócios de longa duração com a empresa, interessa a análise da lucratividade.

É o caso de possíveis investidores e, mais ainda, de quem pretende assinar com ela contratos de longa duração envolvendo financiamentos, fornecimentos continuados de matérias-primas, construção de grandes obras e outras operações de vulto, cujo cumprimento depende essencialmente dos resultados que a empresa venha a obter.

25

Como já observamos, ao estudarmos a Demonstração do Resultado do Exercício – DRE, os excedentes das receitas sobre as despesas recebem diferentes denominações, em função dos tipos de receitas e despesas consideradas: lucro bruto, lucro operacional, lucro antes e depois do imposto de renda, lucro líquido.

Assim, também as medidas de lucratividade, denominadas margens, recebem diferentes denominações, segundo o tipo ou expressão de lucro a que se referem: margem bruta, margem operacional etc.

É importante assinalar que a expressão dos diferentes tipos de lucros em unidades monetárias, embora possa causar impacto (bilhões, milhões), não têm significado primordial para o analista.

Esses valores brutos só assumem significado relevante quando confrontados com outros, mais especificamente com os valores das operações ou dos elementos que possibilitam a ocorrência de lucros.

Por essa razão, o trabalho de análise da lucratividade se inicia pelo cálculo dos quocientes que relacionam os diversos tipos de lucro com as vendas, com os ativos ou com o patrimônio líquido, dependendo do que se pretenda saber quanto à lucratividade.

Em si, esses indicadores pouco nos revelam. No entanto, confrontados com os indicadores de outras

empresas, do mesmo porte e ramo, permite saber se nossos custos e despesas são compatíveis como que se verifica no mercado.

Por outro lado, uma série histórica desses indicadores pode evidenciar tendências, positivas ou negativas, bem como os seus fatores determinantes.



26

2 - INDICADORES DE LUCRATIVIDADE

Uma vez que o volume de vendas, do ponto de vista financeiro, é o fator determinante do lucro, pois para que haja lucro é indispensável vender para gerar receitas, os indicadores básicos da lucratividade (as margens) relacionam as várias expressões de lucro com as vendas.

A seguir apresentamos os indicadores de lucratividade comumente utilizados. Para exemplificar os cálculos, serão usados os dados das demonstrações financeiras da empresa Exemplo S/A.

Demonstração do Resultado do Exercício de 2006 Cia. Exemplo S/A

Demonstração do Resultado do Exercício	2005	AV	2006	AV	AH
Receita Bruta de Vendas e/ou Serviços	1.000	100%	1.500	100%	50%
(-) Deduções da Receita Bruta	-		-	0%	
Receita Líquida de Vendas e/ou Serviços	1.000	100%	1.500	100%	50%
(-) Custo de Bens e/ou Serviços Vendidos	- 400	- 40%	- 700	- 47%	75%
Resultado Bruto	600	60%	800	53%	33%
Despesas/Receitas Operacionais	- 290	- 29%	- 300	- 20%	3%
Com Vendas	- 150	- 15%	- 200	- 13%	33%
Gerais e Administrativas	- 80	- 8%	- 70	- 5%	- 13%
Financeiras	- 60	- 6%	- 30	- 2%	- 50%
Resultado Operacional	310	31%	500	33%	61%
Resultado Não Operacional	- 5	- 0,5%	50	3%	1100%

Receitas	65	7%	50	3%	- 23%
Despesas	- 70	- 7%			- 100%
Resultado Antes da Tributação/Participações	305	31%	550	37%	80%
Provisão para IR e Contribuição Social	- 100	- 10%	- 80	- 5%	- 20%
Lucro/Prejuízo do Exercício	205	21%	470	31%	129%

27

a) Margem Bruta

Na DRE o lucro bruto é obtido pela diferença entre a receita líquida e o custo da mercadoria vendida.

A Margem Bruta é o quociente obtido pela divisão do lucro bruto (o lucro resultante das vendas após a dedução do custo das mercadorias vendidas – ou dos produtos vendidos, ou ainda dos serviços prestados – pelas vendas líquidas (o total das vendas, excluídas as deduções, conforme estudado no módulo referente à DRE)).

No caso da empresa Exemplo S/A, constata-se que sua Margem Bruta seria:

$$\text{Margem Bruta} = \text{Lucro Bruto} \div \text{Vendas Líquidas}$$

$$\text{Margem Bruta (2005)} = 600 \div 1.000 = 0,60 = 60\%$$

$$\text{Margem Bruta (2006)} = 800 \div 1.500 = 0,53 = 53\%$$

A Margem Bruta possibilita avaliar de imediato apenas (embora isso seja relevante) o peso dos CMV na formação do resultado da empresa.

Pelos cálculos acima, verifica-se que os custos consumiam 40% das vendas em 2005 e, em 2006 consomem 47%.

28

b) Margem Operacional

Para se obter a margem operacional, que nos mostra a lucratividade das operações da empresa, divide-se o lucro operacional pelas vendas líquidas.

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

No caso da empresa Exemplo S/A:

Margem Operacional (2005) = $310 \div 1.000 = 0,31 = 31\%$

Margem Operacional (2006) = $500 \div 1.500 = 0,33 = 33\%$

É notória a importância desse indicador, por nos revelar o resultado obtido pelas operações que constituem a própria finalidade da organização, sua razão de ser, o “seu negócio”.

Vale observar que a margem bruta apresentou uma queda de 7% de 2005 para 2006, em função do aumento dos custos da mercadoria vendida (de 40% para 47%), contudo a margem operacional de 2006 é superior a de 2005 em 2 pontos percentuais.

Este fato foi possível devido a uma redução de 9 pontos percentuais nas despesas operacionais, que consumiam 29% das receitas em 2005 e, apenas, 20% em 2006.

29

b) Margem Líquida

Para se calcular a margem líquida, utiliza-se fórmula semelhante às duas anteriores:

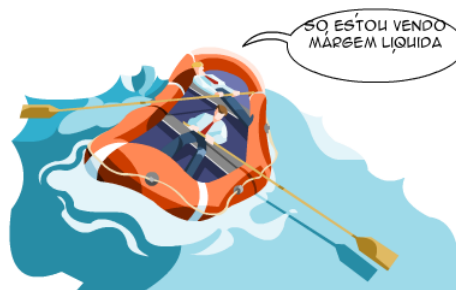
$$\text{Margem Líquida} = \text{Lucro Líquido} \div \text{Vendas Líquidas}$$

Utilizando os dados da DRE do Exemplo S/A:

Margem Líquida (2005) = $205 \div 1.000 = 0,21 = 21\%$.

Margem Líquida (2006) = $470 \div 1.500 = 0,31 = 31\%$.

A importância da margem líquida torna-se evidente se considerarmos que a magnitude da lucratividade líquida é que tornará possíveis maiores ou menores remunerações aos proprietários (dividendos).



30

3 - INDICADORES DE RENTABILIDADE

A expressão rentabilidade tornou-se usual para nos referirmos à capacidade de gerar lucros (renda), de elementos patrimoniais.

Observe que no estudo da lucratividade estudávamos a composição da DRE.

No estudo da rentabilidade estudaremos a relação entre o BP e a DRE.

Do ponto de vista econômico, é possível dizer que os fatores de lucro são as aplicações (os ativos), em particular as aplicações no negócio da entidade, ou seja, nas operações relacionadas com a sua finalidade, os ativos denominados operacionais.

Por outro lado, de particular interesse para os proprietários e possíveis investidores, é o conhecimento da rentabilidade dos recursos próprios aplicados na organização, o patrimônio líquido.

Essas considerações levam-nos aos principais indicadores de rentabilidade.

Vamos continuar nossos estudos utilizando o BP e a DRE da Cia. Exemplo S/A.

Ativo	2005	2006	Passivo	2005	2006
Ativo Circulante	700	2280	Passivo Circulante	670	1200
Disponibilidades	220	530	Contas a pagar	200	300
Créditos	250	1450	Fornecedores	100	500
Estoques	200	300	Impostos, taxas e contribuições	120	80
Outros	30		Dividendos a pagar	250	320
Ativo Realizável a Longo Prazo	400	100	Passivo Exigível a Longo Prazo	130	530
Créditos com pessoas ligadas	400	100	Empréstimos e financiamentos	130	530
Ativo Permanente	700	900	Patrimônio Líquido	1000	1550
Investimentos	500	300	Capital Social Realizado	800	1200
Imobilizado	200	600	Lucros Acumulados	150	250
Diferido	-	-	Reservas de Lucro	50	100
Ativo Total	1.800	3.280	Passivo Total	1.800	3.280

Demonstração do Resultado do Exercício	2005	2006
Receita Bruta de Vendas e/ou Serviços	1.000	1.500
(-) Deduções da Receita Bruta	-	-
Receita Líquida de Vendas e/ou Serviços	1.000	1.500
(-) Custo de Bens e/ou Serviços Vendidos	- 400	- 700
Resultado Bruto	600	800
Despesas/Receitas Operacionais	- 290	- 300
Com Vendas	- 150	- 200
Gerais e Administrativas	- 80	- 70
Financeiras	- 60	- 30
Resultado Operacional	310	500
Resultado Não Operacional	- 5	50
Receitas	65	50
Despesas	- 70	
Resultado Antes da Tributação/Participações	305	550
Provisão para IR e Contribuição Social	- 100	- 80
Lucro/Prejuízo do Exercício	205	470

31

a) Taxa de Retorno sobre o Investimento

As empresas captam recursos no passivo (capitais de terceiros ou capital próprio) e aplicam estes recursos no ativo. Ou seja, o passivo representa as fontes de financiamento dos investimentos realizados no ativo.

Como estamos estudando a Taxa de Retorno sobre o Investimento, devemos relacionar os ativos com o lucro.

A Taxa de Retorno sobre o Investimento (TRI) resulta da divisão do lucro líquido pelo ativo total médio, visto ser esse ativo representativo das aplicações ou investimentos realizados.

Considerando o aspecto estático do BP, utilizamos o saldo médio das contas patrimoniais.

Para DRE, por ser dinâmica, iremos utilizar o valor anual.

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

No caso da empresa exemplo, temos:

Ativo Total (2005) = R\$1.800,00

Ativo Total (2006) = R\$3.280,00

Ativo Médio = R\$2.540,00

Lucro líquido (2006) = R\$470,00

$\text{TRI} = \text{R\$ } 470,00 / \text{R\$ } 2.540,00 = 0,1850 = 18,50\%$.

A conclusão que temos é de que, em 2006, os investimentos feitos no ativo geraram um retorno (lucro) de 18,50%.

A TRI é o mais importante indicador da situação da empresa. É ela que nos diz se os resultados das aplicações são positivos e qual a sua magnitude em termos percentuais.

Sua análise leva-nos a valiosas conclusões e permite orientar decisões relevantes para o desempenho e o futuro da organização.

Para que se compreenda e se possa utilizar todo o potencial de utilidade da TRI na análise, desdobra-se a fórmula acima em duas partes.

Para simplificar, passaremos a utilizar apenas os termos lucro, vendas e ativo total, visto estar, já, claro que se trata do lucro líquido, das vendas líquidas e do ativo total médio.

32

Assim, sem que se altere a essência da fórmula anterior, temos que:

TRI	=	Lucro líquido	X	Vendas
		Vendas		Ativo total Médio

Como se pode constatar, a primeira parte da fórmula constitui a fórmula da margem líquida e, a segunda, a fórmula do giro do ativo total. Portanto:

$$\text{TRI} = \text{Margem Líquida} \times \text{Giro do Ativo}$$

Esse desdobramento da fórmula permite identificar os fatores determinantes da TRI, e sobre eles atuar, com vistas à sua maximização, ou para corrigir eventuais desvios observados na gestão dos elementos patrimoniais, quais sejam as receitas e os custos e despesas decorrentes de suas operações, bem como o tipo e a qualidade dos ativos utilizados, sua capacidade de produção, sua manutenção, etc.

Utilizando-se como fatores a margem líquida e o giro do ativo, temos:

TRI	=	\$470	X	\$1.500
		\$1.500		\$2.540

$$\text{TRI} = 18,50\%$$

33

Desdobrando-se a fórmula original:

Vê-se que, caso se queira aumentar a TRI, teremos que atuar sobre os três elementos da fórmula (lucro, vendas e giro do ativo), separadamente ou em conjunto.

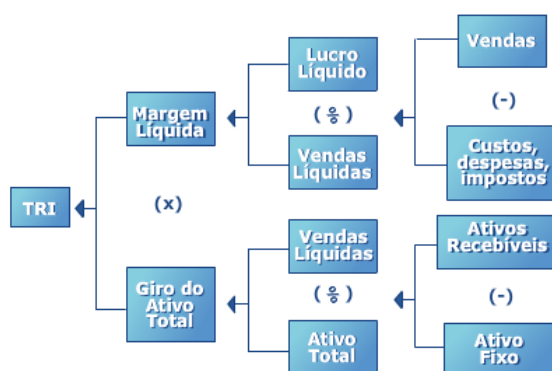
Aumentando-se o lucro (por exemplo, reduzindo despesas), aumentaremos a margem e, portanto, a TRI.

Aumentando-se as vendas, aumenta-se o giro do ativo e, portanto, a TRI (admite-se, é claro, que o lucro crescerá com o aumento das vendas).

Reduzindo-se o ativo, também será aumentado o giro do ativo e, portanto, a TRI.

O quadro a seguir ilustra a possibilidade de se aprofundar a análise, decompondo-se sucessivamente os elementos da fórmula.

Quadro Analítico da Taxa de Retorno do Investimento – TRI



34

b) Taxa de retorno sobre o Patrimônio Líquido

A Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido (TRPL), medida dos resultados obtidos pelos recursos aplicados pelos proprietários no negócio, resulta da divisão do Lucro Líquido pelo Patrimônio Líquido (médio).

$$\text{TRPL} = \text{Lucro Líquido} \div \text{Patrimônio Líquido}$$

No caso da empresa Exemplo S/A:

$$\text{TRPL} = 470 \div (1.000 + 1.550)/2 = 470 \div 1.275 = 0,3686 = 36,86\%$$

Convém salientar que os resultados (lucros) obtidos pelos proprietários foram gerados tanto pela aplicação de recursos dos proprietários (capitais próprios) como de terceiros, devendo ser, estes últimos, remunerados pela empresa.



35

RESUMO

Os indicadores de lucratividade e rentabilidade são os que despertam maior interesse e causam maior impacto sobre as partes interessadas nas demonstrações financeiras das entidades.

Isso se deve ao fato de ser o lucro o fundamento das atividades das organizações empresariais. Sem a perspectiva de gerar lucros, inúmeras aplicações de recursos deixariam de ser realizadas, por perderem a razão de ser, reduzindo-se substancialmente as atividades econômicas, a geração de emprego e renda.

A expressão do lucro em valores absolutos, nominais ou reais, é de pouca utilidade para a análise, devendo os lucros serem relacionados aos fatores financeiros (vendas) ou operacionais (ativos) que lhes deram origem para que se conheça sua efetiva magnitude face ao porte da entidade e ao seu volume de operações.

Ao se relacionarem os diversos tipos de lucro (bruto, operacional, líquido) com as vendas obtêm-se importantes indicadores de desempenho (margens), expressos em porcentagens de lucro geradas pelas vendas: margem bruta, margem operacional, margem líquida.

Ao se relacionarem os lucros com os seus fatores operacionais, obtêm-se indicadores da rentabilidade das aplicações em ativos e das fontes de recursos utilizadas, próprias ou de terceiros, as taxas de retorno.

Dentre todos esses indicadores sobressai-se, por sua importância, a Taxa de Retorno do Investimento – TRI, cujo cálculo engloba tanto o lucro como as vendas e os ativos utilizados pela entidade. A decomposição da TRI e sua análise possibilitam identificar os fatores do bom ou mau desempenho da organização e tomar decisões sobre os múltiplos fatores desse desempenho, como o custo de produção e as despesas operacionais.

36

UNIDADE 2 – INSTRUMENTOS DE CONTROLE E AVALIAÇÃO

MÓDULO 4 – MÉTODOS E DECISÕES FINANCEIRAS RELATIVAS AO CAPITAL DE GIRO

1 - INDICADORES DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As empresas - sejam elas micro, pequenas, grandes ou até mesmo sem fins lucrativos - normalmente possuem uma coisa em comum: **aintenção de se perpetuar**.

Para atingir este objetivo básico e natural, todas, invariavelmente, almejam criar riqueza e, para tanto, traduzem este objetivo natural em objetivos determinados como a missão. Seus conceitos e definições estão associados à apropriação de recursos e geração de riquezas.

Para tanto, se valem de um modelo, no intuito de desenvolver essas atividades da maneira mais eficaz possível. Ou seja, o **modelo de gestão é a forma com que a empresa atinge seus objetivos e garante sua continuidade**.



Uma das principais características, e ponto de partida, de um modelo de gestão é o **planejamento estratégico**. Normalmente, é a primeira etapa formal de um modelo de gestão e é a concretização da missão da empresa. Nele são definidos, dentre outros fatores, os objetivos de longo prazo.

37

As decisões de **caráter estratégico** são voltadas para problemas externos e de longo prazo, mais especificamente relacionadas com a escolha de compostos de produtos e de mercados, todas elas **voltadas para o atingimento de objetivos de longo prazo**.



Os **objetivos de longo prazo** têm por finalidade traduzir em metas tangíveis informações obtidas com base em análises de cenários dos ambientes externos e internos. Normalmente, os objetivos de longo prazo possuem três elementos básicos:

- **Atributo** - é a informação escolhida para medir o desempenho. No caso de empresa, pode ser traduzido como um índice ou indicador, tais como Retorno sobre o Patrimônio Líquido, ROI, RSA e EVA®, por exemplo.
- **Padrões** - diz respeito à escala com que se mede o atributo. No caso da empresa, definir o Retorno sobre o PL como o atributo, a empresa também pode definir que seu monitoramento se dará de forma anual, por exemplo.
- **Meta** - é o valor explícito dos atributos e dos padrões. A mesma empresa pode definir que o Retorno sobre o PL perseguido será de 20% ao ano, por exemplo.

38

2 - CUSTO DE OPORTUNIDADE E A CRIAÇÃO DE VALOR

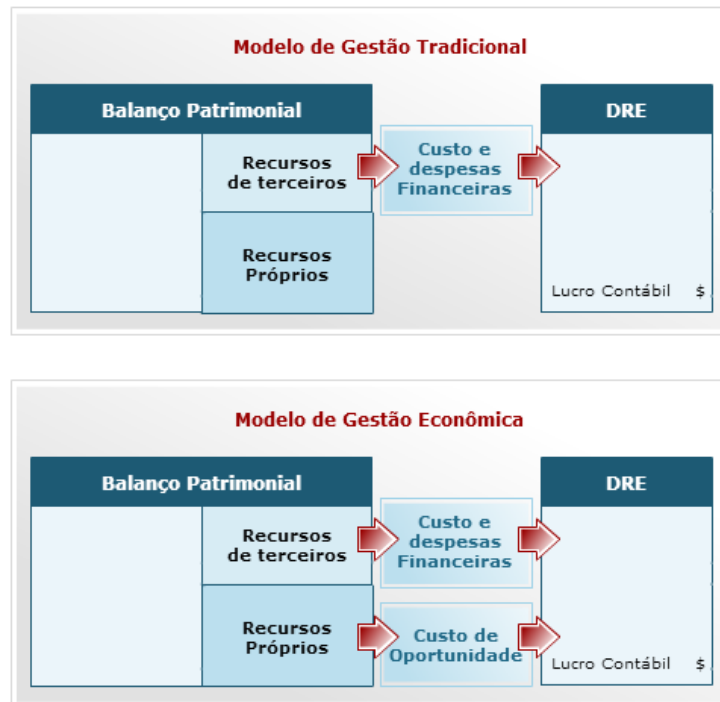
Outra característica de um modelo de gestão eficiente deve ser o de se pautar no resultado econômico e não no resultado contábil ou financeiro. O modelo de gestão econômica tem como base o **resultado econômico** que, por sua vez, tem como principal premissa a avaliação do resultado em função do custo de oportunidade.

Os conceitos econômicos que fundamentam a gestão econômica buscam atribuir à empresa, ou a suas partes, ou a seus produtos, o **valor correto** e nunca o valor atrelado a princípios contábeis.

O custo de oportunidade retrata quanto uma empresa (pessoa) sacrifica de remuneração em função de tomar a decisão de aplicar seus recursos em determinado investimento alternativo, de risco semelhante. Pode-se também ser definido como a **contribuição máxima de que se abre mão, utilizando-se recursos limitados para um determinado fim.**

Portanto, o modelo de gestão econômica se diferencia de um modelo de gestão tradicional em função da existência do custo de oportunidade impactando a dinâmica empresarial e seu resultado. Num

modelo tradicional só se leva em consideração o custo contábil e financeiro correspondente aos custos e despesas pagas a terceiros.



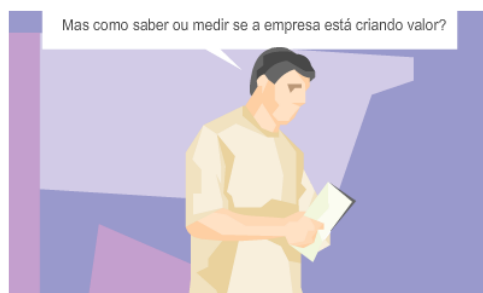
O custo de oportunidade só incide e é veiculado aos recursos investidos pelos sócios/acionistas. A lógica é a de que se os sócios/acionistas estão investindo recursos em alguma empresa esperando que sejam remunerados de acordo com suas expectativas.

39

Uma empresa é considerada como **criadora de valor** quando é capaz de oferecer aos seus proprietários/sócios/acionistas, detentores dos recursos próprios contabilizados no patrimônio líquido, uma remuneração acima de suas expectativas mínimas de ganhos (custo de oportunidade).

Em outras palavras, a criação de valor ocorre quando o resultado gerado pelos negócios superar a taxa de remuneração exigida pelos credores (terceiros) e pelos acionistas (próprio).

Criação de valor pode ser entendida também quando o preço de mercado da empresa apresentar uma valorização decorrente de sua capacidade em melhor remunerar o custo de oportunidade de seus proprietários.



A mera obtenção de lucro contábil não significa dizer que a empresa consegue construir ou agregar valor. Pelo contrário: em muitos casos, a geração de lucro pode camuflar uma situação de destruição de valor para os sócios/acionistas.

Portanto, a existência de lucro não garante a remuneração do capital aplicado pelos sócios e, consequentemente, a atratividade de um empreendimento.

Somente a maximização das riquezas dos proprietários de capital, expressa por meio dos indicadores existentes no modelo de gestão baseada no valor econômico, evidencia a qualidade das operações de uma empresa e sua geração de valor.

Lucro Contábil
 \neq
Lucro Econômico
 $=$
Criação de Valor

Dentre os indicadores contábeis veiculados aos objetivos de longo prazo, o Retorno sobre o Patrimônio Líquido (RSPL), já estudado anteriormente, é um dos mais utilizados.

40

Quando os sócios/acionistas, durante o processo de planejamento estratégico, definem uma meta para este indicador, estão expressando, de forma explícita, **quanto desejam receber de remuneração** ao final de um determinado período, pelo recurso alocado no negócio.

Se a relação entre o lucro contábil obtido e o patrimônio líquido for maior que o exigido pelos sócios, a empresa estará criando valor.

Veja um exemplo:

Uma empresa apresenta os seguintes demonstrativos contábeis:

ATIVO		PASSIVO	
Caixa	1.000	Fornecedores	2.000
Estoque	5.000 (1000 x 5,00)	Empréstimo	5.000
Permanente	4.000	PL	
		Capital	3.000

DRE	
Receita Vendas (400 x 9,00)	3.600
CMV (400 x 5,00)	(2.000)
Lucro Bruto	1.600
Despesas Administrativas	(320)
Lucro operacional	1.280
Despesas Financeiras	(500)
Lucro antes do I.R.	780
Imposto de renda (30,0%)	(234)
Lucro Líquido	546

Pode-se observar que os sócios/acionistas injetaram \$ 3.000 na empresa que contribuíram para a geração de um lucro operacional de \$ 1.280.

Este lucro foi suficiente para remunerar todos os agentes envolvidos nas operações da empresa: as despesas financeiras, referentes à remuneração dos recursos de terceiros (\$ 500) e os impostos relativos às exigências legais dos agentes governamentais.

O lucro líquido de \$ 546 gerado pela empresa deve ser suficiente para remunerar os sócios/acionistas. O Retorno sobre o Patrimônio Líquido (RSPL), proporcionado por este resultado é de 18,2%.

$$RSPL = \frac{LL}{PL} = \frac{546}{3.000} = 18,2\%$$

Se a exigência dos sócios for maior que 18,2%, como por exemplo, 20%, o lucro líquido não terá sido suficiente para remunerá-los.

Em contrapartida, se os sócios/acionistas possuírem uma expectativa de remuneração de 15%, o valor atingido terá sido superior e ainda gerará valor a empresa.

Ou seja, o resultado terá sido suficiente para remunerar bancos e instituições financeiras, governantes, sócios/acionistas e ainda terá “sobrado” recursos para serem reinvestidos ou distribuídos.

Portanto, a comparação entre o indicador contábil RSPL planejado e o atingido evidencia criação de valor, mas ainda é incipiente para conhecer mais profundamente quanto está se criando e como se forma esta geração de valor.

	RSPL	RSPL	RSPL
	Planejado	Realizado	Diferença
Destruição de Valor	20%	18,2%	(1,8%)
Construção de Valor	15%	18,2%	3,2%

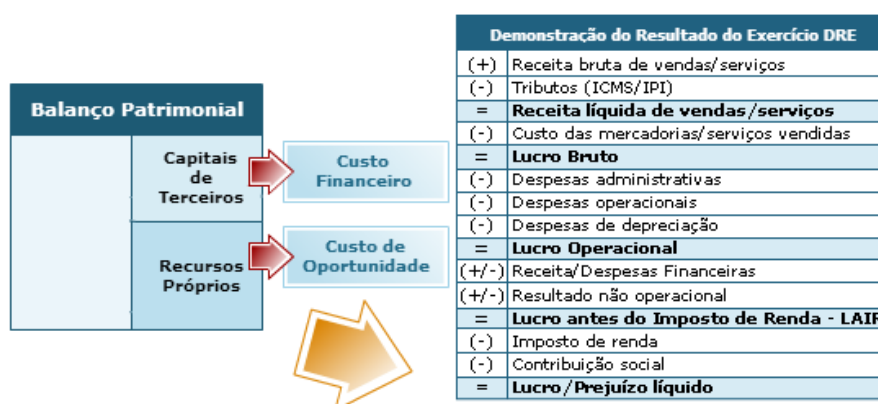
41

3 - VALOR ECONÔMICO AGREGADO

O valor econômico agregado (VEA) ou **Economic Value Added (EVA)**®, como é mais conhecido, é a medida de criação de valor mais utilizada no mercado corporativo. É um indicador de gestão financeira gerencial importantíssimo cuja utilização é básica para todas as grandes corporações.

Assim como a comparação entre os RSPL (resultado sobre patrimônio líquido), o **VEA pode ser entendido como o resultado apurado que excede à remuneração mínima exigida pelos sócios/acionistas, que são os credores do capital próprio**. O cálculo do VEA possui algumas particularidades:

- Necessidade de conhecimento do custo total de capital da empresa;
- Definição do retorno esperado pelos acionistas;
- Conhecimento e relação entre o Balanço e a DRE.



O conhecimento do custo total de uma empresa é determinado pelo custo de cada fonte de financiamento, ponderado pela participação de cada tipo de capital no total. Esta metodologia é conhecida como **WACC (Weighted Average Cost of Capital)** que nada mais é que **a definição do custo médio ponderado de capital**.

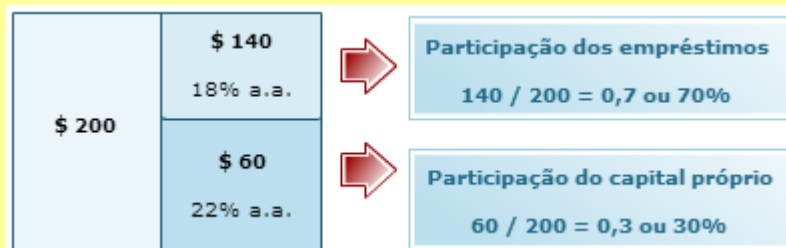
42

O cálculo do WACC (*Weighted Average Cost of Capital*) se dá pela seguinte fórmula:

$$\begin{aligned} & (\text{Part \% capital terceiros} \times \text{Custo financeiro - taxa juros empréstimos líquida I.R.}) \\ & + \\ & (\text{Part \% capital próprio} \times \text{Custo do capital - taxa mínima de atratividade}) \end{aligned}$$

Vejamos um exemplo:

A empresa Tudo e Nada Ltda. apresenta um balanço empresarial contendo passivo de \$140 composto, por empréstimos bancários a uma taxa de juros de 18% ao ano e patrimônio líquido de \$ 60 cuja taxa exigida pelos sócios é de 22% ao ano, conforme a seguir:



Com base na participação e no custo de cada capital, e sabendo-se que a alíquota do I.R. é de 30%, pode-se calcular o WACC da empresa:

$$\text{WACC} = (0,7 \times (0,18 \times 0,70)) + (0,30 \times 0,22) \rightarrow 0,0882 + 0,066 \rightarrow 0,1542 \text{ ou } 15,42\%$$

43

O VEA de uma empresa pode ser calculado de várias formas. A seguir evidenciamos algumas:

$$\text{a) VEA ou EVA} = \text{LOPat} - (\text{WACC} \times \text{Investimento})$$

Onde:

LOPat – Lucro Operacional líquido de imposto de renda

WACC – Custo médio ponderado do capital

Investimento – PL + Passivos Onerosos

Utilizando-se o exemplo anterior e sabendo-se que a DRE - Demonstração de Resultado do Exercício evidencia um **lucro operacional** de \$30, tem-se:

$$\text{VEA} = (\$ 30 \times 0,70) - (0,1542 \times \$ 200) = (\$ 9,84)$$

Ou seja, o cálculo do valor econômico agregado indica que a empresa do exemplo anterior não apresenta performance operacional suficiente para remunerar suficientemente seus sócios/acionistas e, dessa maneira, não cria valor, mas sim, destrói \$ 9,84.

Outra forma de se calcular o Valor Econômico Agregado é a clássica correlação entre o retorno do investimento (ROI) com o custo total do capital (WACC).

b) VEA ou EVA = (ROI - WACC) x Investimento

Onde:

ROI - Relação entre LOPat e o Investimento.

A expressão (ROI – WACC) é conhecida também como ROI Residual (RROI), indicando quanto o retorno dos investimentos superou as expectativas de remuneração dos proprietários.

Utilizando-se mais uma vez o exemplo anterior, percebe-se que o cálculo confirmará o mesmo resultado.

$$\text{VEA} = (((\$ 30 \times 0,70) / \$ 200) - (0,1542)) \times \$ 200 = (\$ 9,84)$$

Se esta relação for positiva, significará que a empresa constrói valor. Isto porque as operações relativas aos investimentos feitos geram resultados maiores que o custo do capital alocado nestas operações. Por outro lado, caso seja negativa, ocorrerá a destruição de valor.

44

Por fim, o VEA ainda pode ser calculado relacionando-se o Retorno sobre PL atingido com o esperado, conforme mencionado anteriormente, e multiplicando-se esta relação com o Patrimônio Líquido da empresa. Sabendo-se que o **Lucro Líquido** da empresa utilizada no exemplo anterior foi de \$ 3,36, tem-se:

c) VEA ou EVA = (RSPL Atingido - RSPL Exigido) x PL

$$\text{VEA} = ((3,36 / \$ 60) - (0,22)) \times \$ 60 = (\$ 9,84)$$

Ao estudar-se o VEA, pode-se perceber uma característica importante. O indicador é **evidenciado em valor de moeda**. Pelas análises financeiras tradicionais, é impossível identificar se a empresa está criando ou destruindo valor, pois, normalmente, os indicadores são percentuais ou números isolados que se não comparados com valores de mercado ou de concorrentes, tornam-se dispensáveis.

Uma segunda característica é a que o VEA possui implicitamente uma variável que faz com que sua análise, isoladamente, possa servir a uma **decisão**. O VEA considera o **custo de oportunidade** no seu cálculo e, dessa forma, seu resultado informa diretamente a performance da empresa em relação a todos os *stakeholders* envolvidos nos seus processos de gestão e operacionais.

O VEA também é capaz de revelar inúmeras outras **oportunidades** de ganhos econômicos, como as provenientes de uma melhor gestão de risco, escolha da melhor estrutura de capital e maior giro, que não são vislumbradas pelos indicadores financeiros tradicionais.

45

4- MARKET VALUE ADDED – (MVA)®

O indicador EVA®, assim como os demais indicadores de rentabilidades, se baseia em dados **passados**, pois tem como fonte de informações os relatórios financeiros oriundos de transações já ocorridas. Dessa forma, seu direcionamento é para análise passada e não futura.



Contabilmente, o valor da empresa é formado pelos seus bens e direitos. No exemplo trabalhado neste módulo, este valor é de R\$ 300.000,00. No entanto, o mercado tem uma perspectiva quanto aos seus resultados futuros que modifica este valor, aumentando ou diminuindo.

O **valor de mercado agregado** foi desenvolvido para suprir esta necessidade do mercado. Ele tem o objetivo de avaliar o valor econômico da empresa como um todo e em relação ao potencial de resultados futuros.

A visão é derivada, mas tem um sentido mais amplo que o EVA®. Esta é uma medida de valor da empresa. É uma avaliação de **futuro**, calculada com base nas expectativas do mercado com relação ao potencial demonstrado pelo empreendimento em criar valor.

Para se calcular o MVA é necessário conhecer-se o EVA® e o WACC. Com base no exemplo, pode-se proceder ao cálculo com base na fórmula abaixo:

$$\text{MVA} = \text{EVA} / \text{WACC}$$

No caso da empresa utilizada como exemplo, ter-se-ia o seguinte:

$$\text{MVA} = -\$ 9,84 / 0,1542$$

$$\text{MVA} = -\$ 63,81$$

Isto quer dizer que as operações da empresa, neste período analisado, desvalorizaram seu patrimônio de \$ 200,00 em \$ 63,81. Ou seja, o valor futuro desta empresa no mercado caiu para \$ 136,18.

46

GRAU DE ALAVANCAGEM FINANCEIRA – GAF

A alavancagem financeira é um conceito simples e está vinculada à capacidade das empresas em utilizar recursos de terceiros para financiar suas atividades e gerar riqueza aos seus acionistas, evidenciada no EVA®.

Ou seja, o conceito está diretamente associado ao **diferencial de taxas de juros** dos empréstimos tomados e da intensidade de uso destes recursos de terceiros. Quanto mais barato for o recurso de terceiros, mais a empresa se beneficiará.

É importante lembrarmos que estes recursos de terceiros devem possuir taxas menores que as margens operacionais da empresa, caso contrário, não haverá a alavancagem.

É comum ocorrer a inviabilidade de um projeto de investimento em função da existência de taxas de retorno abaixo do mínimo esperado e, ao conseguir-se linhas de financiamento à taxa de juros subsidiadas, o projeto tornar-se viável.

Uma das formas de se calcular o grau de alavancagem financeira é dada pela fórmula abaixo:

GAF =	$\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Lucro Operacional} - \text{Despesas Financeiras}}$

A expressão revela a alteração percentual no lucro líquido (disponível aos sócios/acionistas) determinada por uma variação no lucro operacional. Por exemplo, se o GAF for de 1,25, indica que a cada 1% de incremento no resultado operacional mantido, constantes as margens e as taxas de juros, resulta num acréscimo de 1,25% no lucro líquido.

Mais uma vez, esta capacidade de elevar o retorno operacional ocorre pela existência de passivos mais baratos em relação ao retorno que os ativos produzem.

O GAF é um indicador numérico e não percentual como os estudados anteriormente. Sempre que for maior que 1, denota que o capital de terceiros está influenciando positivamente o retorno de capital próprio da empresa. Por outro lado, se for menor que 1, reflete uma situação desfavorável.

47

Utilizando a lógica matemática da fórmula anterior, pode-se constatar que se não existissem despesas financeiras, o valor do GAF seria unitário. **Ou seja, não haveria o processo de alavancagem em função da inexistência de recursos de terceiros.**

E se existissem valores de despesas financeiras maiores que o lucro operacional? Neste caso, também não haveria alavancagem. Na verdade, existiria uma relação inversa de destruição de resultado que impactará um indicador a ser estudado posteriormente, o qual mede a criação de valor da empresa.

Existe uma outra forma de se calcular o GAF, usualmente denominada em alguns livros de **sintética**. A fórmula é direta e utiliza dois indicadores de rentabilidade, conforme abaixo:

GAF =	ROE (RSPL)
	ROA (RSA)

Uma empresa que tem como política financiar suas atividades e seus projetos apenas com recursos próprios, apresentará um RSPL (ROE) igual ao RSA (ROA), e a razão entre esses dois indicadores será igual a 1. Isto é óbvio e se explica em razão de não existir despesas financeiras a serem deduzidas do lucro operacional.

Dessa forma, o **lucro operacional será o mesmo que o lucro líquido**. Lembrando-se sempre de que é necessário extirpar o efeito do imposto de renda.

Quando esta situação ocorre, não há processo alavancagem financeira.

Indicador	Situação	Razão
GAF > 1	RSPL > ROI	ROI > Custo da dívida (Ki)
GAF = 1	RSPL = ROI	ROI = Custo da dívida (Ki)
GAF < 1	RSPL < ROI	ROI < Custo da dívida (Ki)

Portanto, parece óbvio que, para os sócios/acionistas, quanto maior for o GAF maior serão seus retornos. Contudo, devemos alertar para o fato deste indicador também ser uma medida de risco. Quanto maior o GAF, maior é o risco em função da exigibilidade de pagamento aos agentes que estão proporcionando o financiamento.

O GAF é um indicador numérico e não percentual como os estudados anteriormente. Sempre que for maior que 1, denota que o capital de terceiros está influenciando positivamente o retorno de capital próprio da empresa. Por outro lado, se for menor que 1, reflete uma situação desfavorável.

48

RESUMO

A utilização de indicadores econômico-financeiros visa traduzir as informações dos relatórios contábeis aos administradores e acionistas.

Sua maior finalidade é facilitar a compreensão e entendimento da dinâmica da empresa. As análises são enriquecidas pela leitura, interpretação e análise dos relatórios contábeis, efetuadas a partir de relações percentuais horizontais, verticais e da análise de indicadores de liquidez, estruturais e, principalmente, os de rentabilidade.

Muitas empresas atrelam indicadores de longo prazo aos seus planos estratégicos. A intenção é possuir indicadores que traduzam em forma de números a missão e os objetivos das empresas.

Um dos mais importantes indicadores financeiros é o VEA (valor econômico agregado) ou EVA (*Economic Value Added*). Ele indica quanto a empresa gera de riqueza para seus sócios/acionistas. Dá-se pela relação entre a rentabilidade gerada pelas operações e o custo dos recursos que permitiram sua execução.

O valor do VEA positivo indica criação de valor, enquanto que a existência de valores negativos denota uma relação de altos custos de capitais para baixas taxas de rentabilidade operacional.

O GAF é um indicador numérico e não percentual como os estudados anteriormente. Sempre que for maior que 1, denota que o capital de terceiros está influenciando positivamente o retorno de capital próprio da empresa. Por outro lado, se for menor que 1, reflete uma situação desfavorável.

UNIDADE 2 – INSTRUMENTOS DE CONTROLE E AVALIAÇÃO

MÓDULO 6 – MEDINDO A ESTRATÉGIA: BALANCED SCORECARD

49

1 - INTRODUÇÃO

- Somente 5% dos trabalhadores compreendem a estratégia de sua empresa.
- Menos de 10% das estratégias formuladas são efetivamente executadas.
- 60% das empresas não associam o orçamento à estratégia.
- 85 % das equipes de gestão dedicam menos de uma hora por mês para discutir temas estratégicos.

O que dizer destes números? **As pesquisas estatísticas indicam que, muitas vezes, apesar de ser bem elaborada, uma boa estratégia pode fracassar se a empresa não for capaz de implementá-la.** Lutando pela sobrevivência, as empresas têm adotado a postura de utilizar a medição de desempenho derivada de suas estratégias e capacidades. Mas, muitas delas, ainda, só mensuram o desempenho com as medidas financeiras. Na busca por novas metodologias gerenciais que não tivessem como único foco essas medidas, o *Balance Scorecard* – BSC, foi desenvolvido.

Buscando criar novo modelo de medição de desempenho, organizaram reuniões com representantes de diversas organizações de manufatura e serviços (da indústria pesada à de alta tecnologia). Num dos encontros, foi apresentado um scorecard corporativo contendo, além das medidas financeiras tradicionais, outras medidas de desempenho.

As discussões em torno do *scorecard* corporativo levou o grupo a criar o *Balanced Scorecard*, que procurou equilibrar as medidas financeiras e operacionais, organizadas sob quatro perspectivas:

financeira;

do cliente;

dos processos internos e

do aprendizado (inovação) e crescimento.

Tal sistema buscava traduzir e medir a estratégia empresarial por meio de quatro blocos de indicadores, que equilibram as quatro perspectivas mencionadas.

Essas outras medidas de desempenho eram relacionadas a prazos de entrega ao cliente, qualidade e ciclo de processo de produção, bem como eficácia no desenvolvimento de novos produtos.

50

2 - O QUE É O BALANCED SCORECARD (BSC)?

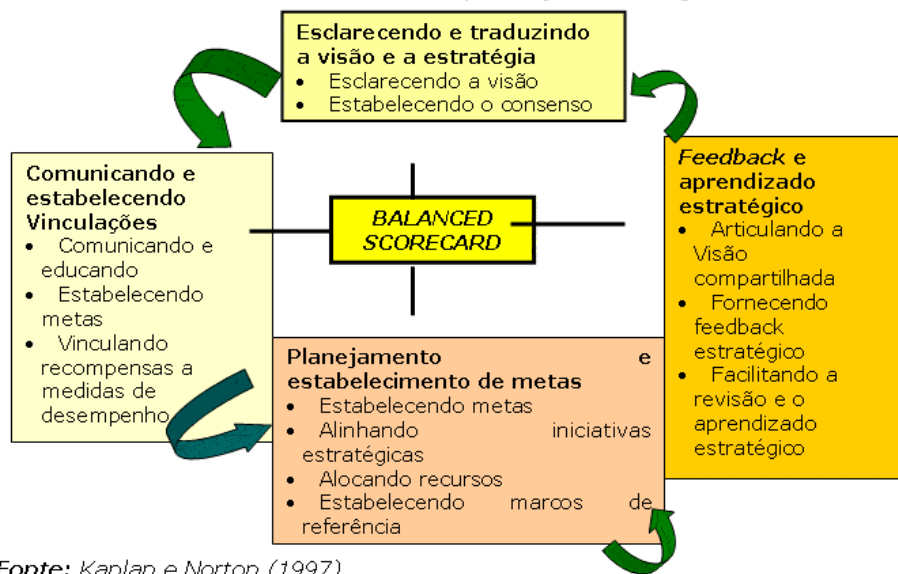
- É considerado pelos executivos como a ferramenta gerencial mais completa, pois consegue traduzir a visão e a estratégia da empresa com maior coerência nas medidas de desempenho.
- É a metodologia que utiliza medidas e indicadores para articular a estratégia da empresa, comunicar essa estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, buscando alcançar meta comum.

O BSC não deve ser utilizado como sistema de controle e sim de informação, comunicação e aprendizado. É reconhecido como sistema de gerenciamento que torna possível à organização, com base no esclarecimento de sua visão e estratégias, a definição de ações que levem ao contínuo melhoramento de seu desempenho e resultados. O sistema de informação gerencial deve contribuir como suporte às estratégias adotadas para que elas possam ser acompanhadas e venham a produzir retornos positivos para a empresa.

O sistema BSC preserva a ênfase nos resultados financeiros ao associar todas as demais medidas a objetivos financeiros. Realistas, eles não se esquecem que os resultados financeiros são, afinal de contas, os resultados decisivos. Existe a necessidade de especificar a forma que os investimentos feitos nos funcionários, as ações dirigidas para o aperfeiçoamento de processos e as medidas tomadas para

melhorar a qualidade do atendimento e dos serviços prestados aos clientes se relacionam com crescimento dos volumes de vendas, aumento de margens operacionais, redução de custos e maior rapidez no giro dos estoques. Um dos pontos-chave do BSC é a questão da comunicação. É importante mostrar os objetivos críticos a serem alcançados para que a estratégia seja bem-sucedida, transmitindo-os à empresa por todos os meios de comunicação disponíveis.

O Balanced Scorecard como estrutura para ação estratégica



Fonte: Kaplan e Norton (1997).

51

3 - AS QUATRO PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD –BSC SÃO:

1. perspectiva financeira,
2. do cliente,
3. dos processos internos,
4. do aprendizado e crescimento.

Cada perspectiva é composta por um conjunto equilibrado de indicadores financeiros e não financeiros, que procuram traduzir o desempenho e as ações necessárias para realização dos objetivos. Entretanto, essas perspectivas, apesar de atenderem a grande maioria das empresas, devem ser consideradas modelo e não “camisa-de-força”.



Algumas aplicações do BSC indicam a necessidade de criar novas perspectivas, que podem ser estratégicas à organização. A inter-relação entre as perspectivas é determinada pelas relações de causa-e-efeito, o que gera raciocínio sistêmico dinâmico.

52

1. A perspectiva financeira - O BSC conserva a perspectiva financeira porque ela é valiosa para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas. Os objetivos e as metas da perspectiva financeira relacionam-se com a criação de valor para os acionistas.

Os objetivos e as metas têm duplo papel:

- definir o desempenho financeiro esperado da estratégia;
- servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do BSC.

Nesse contexto, os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e as medidas das outras perspectivas do BSC. Para que isso realmente aconteça, é preciso que as medidas selecionadas nas demais perspectivas façam parte de uma relação de **causa-e-efeito** e resulte na melhoria do desempenho financeiro. As medidas selecionadas para a perspectiva financeira devem ser sinalizadoras dos **resultados de ações** não executadas nas demais perspectivas. O seu indicador é traduzido pelo **valor agregado** e pelo **retorno do investimento**.

53

2. A Perspectiva do cliente - propicia a identificação dos segmentos de clientes e de mercados nos quais as unidades de negócio possam competir e a definição das medidas de desempenho das unidades nos seus segmentos-alvo. Kaplan e Norton (1997) propõem que a perspectiva do cliente seja construída tendo por base os seguintes pontos-chaves: a participação de mercado, a retenção, a captação, a satisfação e a lucratividade dos clientes.

A participação de mercado “reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valor gasto ou valor unitário vendido”. Medir a participação de mercado é relativamente simples, desde que se conheça o grupo de clientes ou segmentos de mercado nos quais se deseja atuar. Além da participação de mercado, é importante medir quanto a organização participa na conta total de negócios de cada cliente.

A retenção de clientes “controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes”. Reter atuais clientes é aspecto importante na busca da manutenção ou do aumento da participação em segmentos de mercado. A retenção pode ser medida pelo percentual de crescimento nas transações realizadas com antigos clientes da organização..

A captação de clientes “mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios”. Captar novos clientes é uma

das condições básicas para aumentar a participação em mercados-alvo. A captação pode ser medida, considerando o número de novos clientes ou o volume total de vendas para novos clientes nesses segmentos. .

A satisfação de clientes: “mede o nível de satisfação dos clientes, de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor”. Em parte, a captação e a retenção dos clientes são condicionadas pelo grau de satisfação das necessidades desses. Informações sobre o desempenho da empresa são obtidas pelos indicadores de satisfação.

A lucratividade: “mede o lucro líquido de clientes ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes”. A captação, retenção e satisfação de clientes não asseguram a lucratividade porque nem todas as exigências dos clientes podem ser atendidas quando se pretende manter determinado nível de lucro. A lucratividade de clientes pode ser medida pela relação entre o volume negociado com os clientes e a lucratividade associada aos negócios feitos.

54

3. A perspectiva dos processos internos considera importante a identificação dos processos internos críticos, nos quais a empresa deve alcançar **excelência**. Esses processos permitem que a unidade de negócios elabore propostas capazes de atrair e reter clientes em **segmentos-alvo** de mercado; interessa-se, ainda, em satisfazer as expectativas dos acionistas relativamente aos retornos financeiros. As medidas dos processos internos devem estar voltadas para os aspectos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa. A perspectiva dos processos internos revela diferenças fundamentais entre as abordagens tradicionais e a abordagem do BSC para a medição de desempenho, conforme quadro:

Gerenciamentos tradicionais desempenho	A Abordagem do Scorecard
<ul style="list-style-type: none"> Tentam melhorar os processos existentes; podem extrapolar as medidas financeiras de desempenho, baseando-se em medidas de tempo/qualidade. Mas o foco se mantém na melhoria dos processos existentes. A maioria dos sistemas tradicionais de processos preocupa-se apenas em melhorar o desempenho de departamentos ou processos específicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Geralmente resulta na identificação de <u>processos de inovação</u>. Trabalha com visão integrada dos processos, dentro de relação de causa-e-efeito, de forma que permite analisar o desempenho da organização como um todo.

Devem ser pesquisadas necessidades reais e futuras dos clientes-alvos.

55

4. A perspectiva do aprendizado e crescimento - fornece o suporte necessário para que sejam atingidos os objetivos e as metas das demais perspectivas.

“A quarta e última perspectiva do Balanced Scorecard desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve destacar-se para obter desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas” (Kaplan & Norton, 1997: 131).

Quando o sistema gerencial de uma organização utiliza apenas medidas financeiras, ou medidas de curto-prazo, justificar investimentos em treinamento de pessoal é tarefa árdua. Na maioria dos casos, os benefícios advindos desses investimentos somente ocorrerão em períodos futuros. Por isso, tais investimentos são considerados, pela contabilidade financeira, como despesas do exercício que, se reduzidas, produzem ganhos incrementais a curto prazo. Porém, se a organização deixa de investir nessa capacitação estará, também, deixando de formar a infra-estrutura necessária para dar suporte aos processos que buscam a satisfação dos clientes. A perspectiva de aprendizado e crescimento deve ser concebida observando três categorias básicas:

- capacidade dos funcionários;
- capacidade dos sistemas de informação;
- motivação, empowerment e alinhamento.

As quatro perspectivas são adequadas a diversos setores de mercados e empresas, devendo ser consideradas modelo. Não existe nada que diga que as perspectivas são suficientes e necessárias; às vezes, dependendo da estratégia da empresa, é preciso agregar perspectivas complementares.

Para que as capacidades e habilidades dos funcionários contribuam com os objetivos da empresa, é preciso que ocorram mudanças comportamentais. A capacitação torna-se aspecto de fundamental importância, pois cada funcionário deve conhecer profundamente os processos internos da organização, os produtos e serviços oferecidos por ela.

Informações sobre os processos internos da empresa, sobre clientes e sobre alguns aspectos financeiros, precisam chegar de forma precisa e rápida aos funcionários, para que esses

possam exercer suas atividades, com eficácia.

É preciso que os funcionários, além de habilitados, estejam motivados e tenham autonomia para influenciar nas mudanças e nos resultados organizacionais.

56

Os princípios a seguir integram o *Balanced Scorecard* de uma empresa à sua estratégia:

1. Relações de causa e efeito

- A elaboração de um *scorecard* deve delinear a estratégia da organização por meio das relações de causa e efeito (sequência de afirmativas do tipo “se-então”).
- A sistemática de medição deve envolver as hipóteses e objetivos, nas diversas variáveis existentes, a fim de serem gerenciadas e validadas.
- O sistema deve identificar e tornar clara a sequência de hipóteses relativas às relações de causa e efeito dos resultados e vetores de desempenho.
- Toda a medida selecionada para um *Balanced Scorecard* deve ter integração entre causa e efeito.

2. Resultados e vetores de desempenho

São medidas essenciais de resultados que refletem as metas comuns das diversas estratégias envolvidas. Caracterizam como indicadores de ocorrências (lucratividade, participação de mercado, nível de satisfação de clientes etc). Os vetores de desempenho demonstram a singularidade da estratégia da unidade de negócio (segmentos de mercado, processos internos específicos etc.). Um bom *Balanced Scorecard* deve integrar as medidas de resultado e vetores de desempenho; sem isso, não existe a comunicação de como os resultados devem ser alcançados nem a antecipação da avaliação de implementação da estratégia, gerando uma falha na tradução da expansão dos negócios.

3. Relação com os Fatores Financeiros

- Os programas de mudança organizacional levam à preocupação com metas estanques como qualidade, satisfação dos clientes, inovação etc. Embora possam ser traduzidas em melhor desempenho da unidade de negócios, o sucesso não será pleno se forem consideradas um fim em si mesmas.
- O sucesso estratégico se dá pela associação das melhorias operacionais e os resultados econômicos. O *Scorecard* enfatiza os resultados financeiros como retorno sobre os investimentos.
- O desempenho financeiro futuro deve ser diretamente vinculado aos programas de melhoria implementados. A não associação desses fatores leva à desmotivação em razão da tenuidade da mensuração das recompensas advindas dos programas de mudança.

Considerando que cada uma das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* pode exigir de quatro a sete

medidas distintas, deve ressaltar-se que elas não podem ser consideradas como aspectos independentes, pois se tornaria muito complicado para a empresa absorvê-los. O *Balanced* deve ser visto como a **instrumentação de uma única estratégia**. Quando o *scorecard* representa a **manifestação da estratégia**, o número de indicadores passa a ser irrelevante, pois as medidas são interligadas entre si em cadeia de causa e efeito que descreve a estratégia da unidade de negócios.

Fatores que impulsionam o desempenho dos indicadores (preço, qualidade e tempo). O tempo de resposta às solicitações de clientes influencia tanto o indicador de retenção de clientes quanto o indicador da pesquisa de satisfação de clientes.

57

4 - INTEGRAÇÃO DAS MEDIDAS DO BSC À ESTRATÉGIA

Partindo do princípio de Kaplan e Norton, **estratégia** é o conjunto de hipóteses sobre relações de causa-efeito.

O **Balanced Scorecard** preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho organizacional, mas incorpora associações entre vetores de desempenho que, articulados em cadeias de relações de causa-efeito, mostram como o resultado financeiro é alcançado.

Muitas empresas já associam medidas financeiras e não financeiras para alcançar o sucesso organizacional. É o caso de organizações da França que, há mais de duas décadas, utilizam o *Tableau de Bord*, o qual ajuda os funcionários a garantir o sucesso da organização mediante fatores-chaves.

A mensuração das estratégias de negócio estabelecidas leva a uma maior probabilidade de sucesso, seus objetivos e metas são definidos de uma melhor maneira. A definição clara das metas e dos objetivos possibilita a concentração dos envolvidos nos pontos críticos, permitindo alinhar investimentos, iniciativas e ações para o pleno alcance das metas estratégicas. O *Balanced Scorecard* bem sucedido transmite a estratégia por meio de um conjunto integrado de medidas.

Trata-se de um painel de indicadores (financeiros e não financeiros). Pode ser equivalente ao *Balanced Scorecard*, mas este vai muito além, por conter um conjunto complexo de relações de causa e efeito entre as variáveis críticas, incluindo os indicadores e tendências que dão resposta de como caminha a estratégia.

58

Uso das medidas financeiras



Nem todas as empresas consideram a **qualidade** e a **satisfação do cliente** em **lucros**. Assim, os demonstrativos financeiros periódicos e as medidas financeiras devem lembrar aos executivos que a qualidade, o tempo de resposta, a produtividade e os novos produtos devem ser melhorias permanentes e não um fim. Além disso, é bom lembrar que nem todas as estratégias a longo prazo são lucrativas e que não adianta investir em tecnologias avançadas de produção, na qualidade e em pesquisa de desenvolvimento, se a empresa não satisfaz o que o mercado espera.

Na **linguagem da contabilidade**, em curto prazo, o corte de despesas passa a ser lucro, mesmo quando essas reduções inibem a reserva da empresa e sua capacidade de ter novos valores. As empresas também podem maximizar seus lucros, aumentando os preços para os clientes e colocando seus serviços com baixa qualidade. Obviamente, isso causaria a insatisfação dos clientes e colocaria a empresa como presa de fácil ataque para os concorrentes. Exemplo.

As medidas financeiras não estão aptas para avaliar e orientar a trajetória organizacional em ambientes competitivos. Elas não são amplas e não têm visão das ações que devem ser realizadas, hoje e futuramente, para ter bom valor financeiro. Porém, a Administração deve revelar as medidas financeiras e não financeiras utilizadas para gerenciar a empresa; com elas quantificam os efeitos das principais atividades e eventos. Portanto, as empresas devem adotar uma abordagem mais “equilibrada” e orientada para o futuro, atendendo, assim, as necessidades dos usuários.



O *Balanced Scorecard* corporativo -A empresa deve elaborar o *Scorecard* corporativo para servir de modelo a cada unidade de negócio, na definição do papel do *Scorecard* corporativo é colocar meta global de crescimento. Isso permite o estabelecimento de metas ambiciosas para as unidades com considerável potencial de crescimento, e metas modestas para as unidades que atuam em segmentos de mercado mais maduros.

As unidades podem identificar seus próprios métodos para alcançar as metas corporativas. Os MGEs delas têm propósito e foco derivados do corporativo, que articula e comunica temas que todas as unidades devem alcançar.

59

O *balanced scorecard* de uma unidade organizacional - As primeiras experiências com o BSC aconteceram em empresas de nichos específicos do setor semicondutores e em segmento específico da indústria da informática. Esses desenvolveram *scorecard* que funcionava também como *scorecard corporativo*. A partir do momento que se desenvolve o *Balanced scorecard* para uma unidade organizacional, as declarações de missão e de estratégia para os departamentos e unidades funcionais podem ser definidas pela missão, pela estratégia e pelo *scorecard* da unidade de negócios. Todos trabalham com coerência para alcançar os objetivos da *scorecard* da unidade organizacional.



Terá ***balanced scorecard*** o departamento ou unidade funcional que dispuser de missão, estratégia, clientes e processos internos. Se a unidade organizacional for estabelecida em termos amplos, talvez tenha dificuldades de definir estratégia integrada e coerente. Mesmo que as empresas possuam vários *scorecards* de unidades, com grandes variáveis de independência, elas procuram desenvolver um *scorecard* corporativo, que lhe define modelo **corporativo comum** sobre temas e visões que orientem os *scorecards* a serem desenvolvidos pelas unidades e guiem a forma de a empresa agregar valores.

Enfim, para alcançar-se o sucesso da aplicação do BSC, nas organizações, alguns aspectos são de fundamental importância:

- a integração entre as quatro perspectivas, para que não se tornem isoladas dentro do contexto;
- o “balanceamento” (equilíbrio) entre os graus de importância das perspectivas do BSC;
- a existência de ótica organizacional que “enxergue” o BSC como sistema de gestão estratégica e não somente gestão financeira;
- existência de boa comunicação que explique a todos os funcionários da empresa o que é o modelo e como ele deve ser utilizado;
- integração entre o *balanced scorecard* e o processo de gestão.

60

RESUMO

Introduzindo o sistema de avaliação de desempenho *balanced scorecard*, vários aspectos fundamentais foram associados aos assuntos antes estudados.

No início da década de 1990, para David Norton e Robert Kaplan, os sistemas de avaliação de desempenho eram voltados para os indicadores financeiros e contábeis e não mais respondiam às necessidades empresariais da era da informação. Desenvolveram modelo de medição de desempenho que incorporava outros indicadores que não fossem apenas os financeiros e contábeis: o *Balanced scorecard*(BSC).

O novo sistema procura equilibrar as medidas financeiras e operacionais, organizadas sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Entretanto, Norton e Kaplan não menosprezam os resultados financeiros, visto serem resultados decisivos. Por isso, o sistema BSC preserva a ênfase nos resultados financeiros, ao associar todas as demais medidas a objetivos financeiros. Como tal modelo lida com a tradução e a mensuração da estratégia empresarial com maior coerência nas medidas de desempenho, por meio das quatro perspectivas, é considerado como das mais completas ferramentas gerenciais. Utiliza medidas e indicadores para articular a estratégia da empresa, comunicar essa estratégia e ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, buscando alcançar uma meta comum.

Cada perspectiva compõe-se de um conjunto equilibrado de indicadores financeiros e não financeiros:

- I - perspectiva financeira - tem papel duplo: 1) definir o desempenho financeiro esperado da estratégia; e 2) servir de meta principal para os objetivos e as medidas de todas as outras perspectivas do BSC;
- II - perspectiva do cliente - identifica os segmentos de clientes e de mercado nos quais as unidades de negócio possam competir. Também define as medidas de desempenho das unidades nos segmentos-alvo;
- III - perspectiva dos processos internos – identificação dos processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência;
- IV - perspectiva do aprendizado e crescimento - fornece o suporte necessário para que sejam atingidos os objetivos e as metas das demais perspectivas.

O BSC segue alguns princípios para se integrar à estratégia da empresa:

- **relações de causas e efeitos** – O BSC traça a estratégia por meio das relações de causa e efeito (sequência de afirmativas do tipo “se-então”), identificando e deixando clara a sequência de hipóteses relativas às relações de causa e efeito dos resultados e vetores de desempenho.
- **resultados e vetores de desempenho** - medidas essenciais de resultados que refletem as metas comuns das diversas estratégias envolvidas (lucratividade, participação de mercado, nível de satisfação de clientes etc). Os vetores de desempenho apontam a especificidade da estratégia da unidade de negócio (segmentos de mercado, processos internos específicos etc.).
- **relação com os fatores financeiros** - enfatiza os resultados financeiros como retorno sobre os investimentos. O desempenho financeiro futuro deve estar intimamente associado aos programas de melhoria a serem implementados.

É bom lembrar que:

1. nem todas as empresas consideram a qualidade e a satisfação do cliente em lucros. As medidas financeiras devem sinalizar que a qualidade, o tempo de resposta, a produtividade e os novos produtos devem ser melhorias permanentes e não um fim.
2. as medidas financeiras não estão aptas para avaliar e orientar a trajetória organizacional em ambientes competitivos, pois elas não são amplas e não têm visão das ações que devem ser realizadas, hoje e futuramente, para que se tenha bom valor financeiro.

Em síntese, alguns aspectos são de fundamental importância para se alcançar o sucesso da aplicação do BSC: a integração entre as quatro perspectivas; o (equilíbrio) entre os graus de importância das perspectivas do BSC; a visão organizacional que veja o BSC como sistema de gestão estratégica; a existência de boa comunicação que esclareça a todos os funcionários da empresa o que é o modelo e como ele deve ser utilizado e a integração entre o BSC e o processo de gestão.