

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
NÍVEL MESTRADO

UM ESTUDO SOBRE A ADERÊNCIA DO BALANCED  
SCORECARD ÀS EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO E  
FECHADO

Daniel Augusto Dietschi

São Leopoldo, fevereiro de 2006

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
NÍVEL MESTRADO

UM ESTUDO SOBRE A ADERÊNCIA DO BALANCED  
SCORECARD ÀS EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO E  
FECHADO

Dissertação de Mestrado apresentada no programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UNISINOS como requisito parcial para a obtenção do grau de MESTRE EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS.

Área de concentração: Contabilidade e Controladoria.

Daniel Augusto Dietschi  
Orientador: Prof. Dr. Auster Moreira Nascimento

São Leopoldo, fevereiro de 2006

Dedico este trabalho à minha esposa, sem a qual não teria sido possível dar este passo. Dedico também à minha família, por todo o apoio recebido.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço ao bom Deus, pela saúde, misericórdia, iluminação, e fonte de inspiração. Sem Ele a vida perderia o sentido.

À minha esposa pelo seu suporte e compreensão em todas as horas, mesmo nas mais difíceis. Também agradeço aos meus pais, à minha tia Adila, e aos demais familiares por todo seu apoio e incentivo.

Ao professor Dr. Auster Moreira Nascimento pela sua orientação e conhecimentos sem os quais não seria possível concluir este estudo e também pela disciplina de Controladoria.

Aos professores Ernani Ott e Marcos Antônio de Souza, não somente pela contribuição recebida para o aperfeiçoamento deste trabalho, mas pela dedicação em sala de aula.

Aos demais, e não menos importantes, professores o Mestrado em Ciências Contábeis da Unisinos.

À Ana Zilles e Sandra Rodrigues da secretaria de pós-graduação de Ciências Econômicas da Unisinos pelo apoio e organização.

À todas as empresas e executivos que viabilizaram a concretização deste estudo através da doação de seu tempo e informações no preenchimento do questionário.

Ao Fabio Springer, parceiro na academia, e demais colegas e amigos do mestrado pela convivência e companheirismo.

À equipe da GSI da Unisinos, Sandro Rigo e Paulo Oliveira, que viabilizaram a disponibilização do formulário do questionário em uma página da Universidade.

À todas as demais pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta pesquisa.

“Mire ao céu e a terra virá junto. Mire à terra e você não terá nenhum dos dois.”

C. S. Lewis

## RESUMO

Diversos estudos têm apontado que a busca das empresas de capital aberto em atender às expectativas dos acionistas pode muitas vezes ter como consequência a tomada de decisões com foco no lucro imediato. Isso teria como consequência a perda de oportunidades de investimento em projetos mais lucrativos, com retorno a médio e longo-prazo. Alguns pesquisadores entendem que esse fato pode ser sanado com o uso de ferramentas de gestão que proporcionem o equilíbrio entre aspectos financeiros e não-financeiros na empresa. Dentre esses pesquisadores, Kaplan e Norton afirmam ser esta a principal virtude do *Balanced Scorecard* (BSC). Considerando o problema a que essa ferramenta visa solucionar, o presente estudo buscou identificar se as características da mesma são mais aderentes às empresas de capital aberto do que às de capital fechado. A questão foi investigada através de uma *survey* envolvendo a participação de executivos de 77 empresas com faturamento acima de R\$10 milhões. Análises de distribuições de frequência, testes qui-quadrado, e testes *Phi* e *Cramér's V* foram realizados com o apoio da ferramenta SPSS. Os resultados indicam que as características do BSC são mais aderentes às empresas de capital aberto do que às de capital fechado, sendo os aspectos financeiros predominantes.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Balanced Scorecard*, *Economic Value Added*, *Value Based Management*, Planejamento Estratégico, Sistema de Medicação do Desempenho, Gestão de *Performance*, Mercado de Capitais.

## **ABSTRACT**

Several researchers have pointed out that the focus public companies have on meeting shareholders expectations may frequently lead decision makers to focus on short-term profits. As a consequence, this would lead to the loss of investment opportunities in more profitable mid-term and long-term return projects. Some researchers support that the mentioned problem can be solved with the use of management tools that bring balanced between financial and non-financial aspects in the company. Among these researchers, Kaplan and Norton argue that to facilitate kind of balance is Balanced Scorecard's (BSC) main virtue. Considering the problem BSC aims to solve, this study seeks to identify if that tools characteristics are more adherent to public companies than to private companies. The problem was investigated through a research involving executives from 77 companies with annual revenues above R\$10 million. Frequency distribution analyses, chi-square tests, and Phi and Cramér's V tests were applied with the use of SPSS tool. The results indicate that BSC's characteristics are more adherent to public companies than to private companies, prevailing the financial aspects.

**KEY WORDS:** Balanced Scorecard, Economic Value Added, Value Based Management, Strategic Planning, Performance Measurement System, Performance Management, Capital Markets.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	– Árvore ROI do Modelo DuPont .....	35
Figura 2	– O Cascadeamento do <i>Tableau de Bord</i> .....	38
Figura 3	– Relações entre Objetivos, Indicadores-Chave, e Planos de Ação .....	39
Figura 4	– Pirâmide de <i>Performance SMART</i> .....	43
Figura 5	– Relação entre EVA e MVA .....	48
Figura 6	– Árvore ROIC .....	54
Figura 7	– Ciclo de Decisão Gerencial .....	57
Figura 8	– Tipos de Estratégia .....	62
Figura 9	– Primeiro Modelo Publicado do <i>Balanced Scorecard</i> .....	66
Figura 10	– Exemplo de Mapa Estratégico .....	78
Figura 11	– Modelo do Estudo de Hoque e James.....	93
Figura 12	– Estrutura da Pesquisa de Ittner, Larcker, e Randall (2003).....	103

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	– Relação de Estudos Direta ou Indiretamente a Favor do BSC.....	116
Quadro 2	– Relação de Estudos Direta o Indiretamente Contra o BSC .....	118

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	– Segmentação das empresas por tipo de sociedade.....	136
Gráfico 2	– Segmentação das empresas segundo o porte .....	138
Gráfico 3	– Segmentação das empresas segundo o porte .....	139
Gráfico 4	– Grau de importância atribuído pelas empresas de capital aberto a cada um dos oito fatores estudados para o processo de tomada de decisão .....	144
Gráfico 5	– Grau de importância atribuído pelas empresas de capital fechado a cada um dos oito fatores estudados para o processo de tomada de decisão.....	148
Gráfico 6	– Opinião dos participantes das empresas de capital aberto sobre o grau de importância que cada um dos oito fatores tem para o processo de tomada de decisão, independente da importância atribuída pela empresa.....	155
Gráfico 7	– Opinião dos participantes das empresas de capital fechado sobre o grau de importância que cada um dos oito fatores tem para o processo de tomada de decisão, independente da importância atribuída pela empresa.....	157
Gráfico 8	– Nível de subjetividade atribuído a cada fator para a implementação de indicadores quantitativos de desempenho, nas empresas de capital aberto.....	161
Gráfico 9	– Nível de subjetividade atribuído a cada um dos oito fatores para a implementação de indicadores quantitativos de desempenho, nas empresas de capital fechado .....	163
Gráfico 10	– Nível de implementação de análises quantitativas e indicadores de desempenho, considerando o ambiente das empresas de capital aberto.....	166
Gráfico 11	– Nível de implementação de análises quantitativas e indicadores de desempenho, considerando o ambiente das empresas de capital fechado.....	168
Gráfico 12	– Contribuição de cada procedimento de gestão para alinhamento dos indicadores à estratégia, nas empresas de capital aberto .....	177
Gráfico 13	– Opinião dos participantes sobre quanto cada procedimento de gestão deveria contribuir para o alinhamento dos indicadores à estratégia, nas empresas de capital aberto .....	177
Gráfico 14	– Contribuição de cada procedimento de gestão para alinhamento dos indicadores à estratégia, nas empresas de capital fechado .....	181
Gráfico 15	– Opinião dos participantes sobre quanto cada procedimento de gestão deveria contribuir para o alinhamento dos indicadores à estratégia, nas empresas de capital fechado .....	181

Gráfico 16	– Contribuição de cada procedimento de gestão para a divulgação da estratégia, nas empresas de capital aberto .....	187
Gráfico 17	– Opinião dos participantes sobre quanto cada procedimento de gestão deveria contribuir para a divulgação da estratégia, nas empresas de capital aberto .....	187
Gráfico 18	– Contribuição de cada procedimento de gestão para a divulgação da estratégia, nas empresas de capital fechado .....	189
Gráfico 19	– Opinião dos participantes sobre quanto cada procedimento de gestão deveria contribuir para a divulgação da estratégia, nas empresas de capital fechado...	189
Gráfico 20	– Contribuição de cada procedimento de gestão para a tomada de decisão nas empresas de capital aberto .....	193
Gráfico 21	– Opinião dos participantes sobre quanto cada procedimento de gestão deveria contribuir para a tomada de decisão, nas empresas de capital aberto.....	193
Gráfico 22	– Contribuição de cada procedimento de gestão para a tomada de decisão nas empresas de capital fechado .....	197
Gráfico 23	– Opinião dos participantes sobre quanto cada procedimento de gestão deveria contribuir para a tomada de decisão, nas empresas de capital fechado.....	197
Gráfico 24	– Uso do BSC x Uso do Planejamento Estratégico .....	200

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	– Associação entre o tipo de sociedade e a importância dada ao fator financeiro para a tomada de decisões .....	152
Tabela 2	– Associação entre o tipo de sociedade e o grau de subjetividade atribuído aos oito fatores estudados .....	165
Tabela 3	– Associação entre o tipo de sociedade e o nível de implementação dos indicadores de natureza financeira .....	170
Tabela 4	– Associação entre o porte da empresa e o nível de implementação de análises quantitativas e indicadores de desempenho para os quatro fatores relativos ao BSC ....	172
Tabela 5	– Associação entre o porte da empresa e o nível de importância atribuído aos quatro fatores relativos ao BSC .....	173
Tabela 6	– Correlação entre o uso do BSC e o uso do Planejamento Estratégico para alinhamento dos indicadores à estratégia nas empresas de capital aberto.....	179
Tabela 7	– Correlação entre o uso do BSC e o uso do Planejamento Estratégico para alinhamento dos indicadores à estratégia nas empresas de capital fechado .....	183
Tabela 8	– Associação entre o tipo de sociedade e grau de contribuição do procedimento de gestão para alinhamento dos indicadores à estratégia .....	185
Tabela 9	– Associação entre o uso do BSC e o tipo de sociedade .....	201
Tabela 10	– Associação entre o uso do BSC e o porte da organização.....	202
Tabela 11	– Prioridade dos alvos, segundo as empresas de capital aberto.....	205
Tabela 12	– Prioridade dos alvos, segundo as empresas de capital fechado.....	207

## **LISTA DE SÍMBOLOS E ABREVIATURAS**

BSC	Balanced Scorecard
EVA	Economic Value Added
IF	Indicadores Financeiros
INF	Indicadores Não-Financeiros
PNB	Produto Nacional Bruto
QFD	Quality Function Deployment
ROI	Return On Investments
ROIC	Return On Invested Capital
TB	Tableau de Bord
TQM	Total Quality Management
VBM	Value-Based Management
WACC	Weighted Average Capital Cost

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>9</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>10</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS .....</b>	<b>11</b>
<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>13</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
1.1 Contextualização .....	17
1.2 Formulação do Problema.....	24
1.3 Objetivos.....	26
1.3.1 Objetivo Geral .....	26
1.3.2 Objetivos Específicos .....	26
1.4 Delimitação do Tema.....	27
1.5 Relevância do Estudo .....	28
1.6 Estrutura da Dissertação .....	31
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>33</b>
<b>2.1 Sistemas de Medição do Desempenho Organizacional .....</b>	<b>33</b>
2.1.1 O Modelo DuPont.....	33
2.1.2 O <i>Tableau de Bord</i> .....	37
2.1.3 O Modelo SMART .....	41
2.1.4 O EVA e o VBM .....	45
2.1.5 O Planejamento Estratégico .....	55
2.2 O <i>Balanced Scorecard</i> na Visão de Kaplan e Norton .....	63
2.2.1 A primeira publicação .....	64
2.2.2 O primeiro livro .....	71
2.2.3 O segundo livro .....	76
2.2.4 O terceiro livro .....	82
2.3 Pesquisas Relacionadas ao <i>Balanced Scorecard</i> .....	85
2.3.1 Resultados Favoráveis ao BSC.....	85
2.3.2 Resultados Desfavoráveis ao BSC .....	99
2.3.3 Resumo .....	113
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>119</b>
3.1 Classificação de Pesquisa .....	119
3.2 Universo e Amostra .....	122

3.2.1	Universo .....	123
3.2.2	Amostra .....	123
3.3	Instrumentação .....	124
3.4	Coleta de Dados.....	126
3.5	Tratamento e Análise dos Dados .....	130
3.6	Limitações do Método .....	134
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>135</b>
4.1	Análise dos dados relativos às características das empresas .....	135
4.2	Análise qualitativa e quantitativa dos dados.....	140
4.2.1	Análise do comportamento das organizações frente ao uso de indicadores... 142	
4.2.2	Uso do BSC como ferramenta de gestão, frente ao uso de outras ferramentas .....	173
4.2.3	Análise dos alvos prioritários das empresas .....	203
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>210</b>
5.1	Conclusões.....	210
5.2	Recomendações .....	213
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>215</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>221</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>272</b>



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

Com o progresso do Capitalismo, criou-se o conceito de Sociedade Anônima. Nessa concepção de empresa, organizações privadas, ao invés de serem propriedade de apenas um dono, ou de alguns sócios, tornaram-se propriedade de acionistas, em um sentido mais amplo. A proporção da participação de cada acionista em uma Sociedade Anônima é determinada pela quantia de ações possuídas. As Sociedades Anônimas de capital aberto têm suas ações negociadas livremente nos mercados de capitais.

Atualmente, os mercados de capitais encontram-se bastante evoluídos, principalmente nas economias desenvolvidas. Segundo Weimer e Pape (1999), o valor de mercado das empresas negociadas na bolsa de valores dos países anglo-saxônicos<sup>1</sup> somava, em 1995, 82,1% do seu PNB (Produto Nacional Bruto). Os países latinos<sup>2</sup> chegavam a 27,3% da referida proporção; os países germânicos<sup>3</sup> atingiam 41,7%; e o Japão alcançava 83,5%. Em

---

<sup>1</sup> EUA, Reino Unido, Canadá, e Austrália.

<sup>2</sup> França, Itália, Espanha, e Bélgica.

<sup>3</sup> Alemanha, Holanda, Suíça, Suécia, Áustria, Dinamarca, Noruega, e Finlândia.

números absolutos, entretanto, o mercado de capitais dos países anglo-saxônicos era maior do que o somatório dos mercados de capitais de todos os outros países citados (WEIMER; PAPE, 1999).

Diversas empresas, possivelmente conduzidas pela avidez em apresentar bons relatórios trimestrais aos acionistas, têm sido administradas com excessivo foco nos indicadores financeiros, dando pouca importância aos indicadores não-financeiros (JOHNSON; KAPLAN, 1987). Há de se considerar, entretanto, que a existência de críticas em relação à gestão baseada exclusivamente em desempenho financeiro é antiga, a exemplo dos apontamentos feitos por John Dearden em 1969<sup>4</sup>.

O mencionado autor apresentou críticas à ferramenta de gestão criada no início do século XX pela DuPont, e conhecida como Fórmula DuPont. A DuPont foi fundada nos EUA no início do século XIX como uma empresa de fabricação de pólvora, tendo criado o referido mecanismo de gestão no momento que diversificava sua linha de produtos e buscava descentralizar sua administração, no início do século XX (DUPONT, 2005).

A ferramenta de gestão do desempenho da DuPont centrava-se basicamente a maximização do ROI (*Return On Investments*) em todos os níveis hierárquicos e unidades de negócio. Dearden (1969) afirmou que praticamente todas as organizações nos EUA, com administração descentralizada, estavam utilizando a mencionada ferramenta na época, e alertou para a “miopia” que seu uso indiscriminado poderia gerar. Um exemplo citado é o da aquisição de um ativo de alto risco de obsolescência, que, segundo o método, deveria gerar o

---

<sup>4</sup> Ver artigo de Dearden (1969).

mesmo retorno que a aquisição de um de baixo risco. Assim, segundo a Fórmula DuPont, um equipamento eletrônico (alto risco de obsolescência) deveria gerar o mesmo retorno sobre o investimento que um imóvel (baixo risco de obsolescência).

A idéia por trás da busca da maximização do ROI talvez esteja calcada na teoria do Mercado de Capitais. Ross, Westerfield, e Jaffe (1995) explicam que, segundo essa teoria, o valor de mercado de uma empresa aumenta sempre que essa investir em projetos ou em ativos de ROI superior ao seu custo ponderado de obtenção do capital (WACC), ou realizar desinvestimentos de projetos ou ativos com ROI inferior ao WACC<sup>5</sup>.

Outros mecanismos semelhantes à fórmula DuPont, e com foco essencialmente no acionista, surgiram posteriormente nos EUA. No início da década de 1990, por exemplo, Stewart III (1991) propôs o *Economic Value Added* (EVA) como ferramenta de gestão e controle organizacional. Segundo esse autor, para que uma empresa tenha melhor eficácia, a remuneração variável paga aos executivos e funcionários deveria ser atrelada ao indicador de valor agregado, cuja fórmula se traduz em:  $EVA = [(ROI - WACC) \times \text{Capital Investido}]$ .

Stewart III (1991) também teria se baseado na teoria do Mercado de Capitais, pois afirma que “... a tarefa mais importante dos principais gestores da organização deve ser maximizar o valor de mercado da organização (...) um maior valor de mercado recompensa os acionistas, que são, afinal de contas, os verdadeiros donos do negócio” (STEWART III, 1991, p.1). O autor talvez devesse ter considerado que a busca pela maximização apenas de

---

<sup>5</sup> WACC – *Weighted Average Capital Cost*, ou custo ponderado de capital em português. O custo ponderado de capital pondera o custo da dívida com o custo do capital próprio. Esses conceitos serão vistos com maior detalhe no referencial teórico.

indicadores financeiros pode estimular a tomada de decisão orientada ao curto-prazo, que nem sempre é sustentável no médio e longo-prazo.

Em meados da década de 1990, surgiu outra ferramenta de gestão e controle muito semelhante ao EVA: o VBM (*Value-Based Management*), criada por Copeland, Koller, e Murrin (1995). O principal indicador do VBM, o EP – *Economic Profit* (lucro), é praticamente idêntico à fórmula do EVA. O EP = [(ROIC – WACC) x Capital Investido]. É possível que a única diferença entre a fórmula do EVA e a do EP esteja na nomenclatura de um de seus componentes, pois, ao invés de utilizar o termo ROI para identificar o retorno sobre os investimentos, os autores do VBM o denominam de ROIC (*Return On Invested Capital*).

O EVA e o VBM são bastante semelhantes, contudo, dentre as diferenças destaca-se o fato de no caso do VBM, o ROIC ser desdobrado em uma árvore de indicadores matematicamente relacionados entre si. Cabe ressaltar que esse desdobramento em árvore é praticamente idêntico ao modelo criado pela DuPont no início do século XX<sup>6</sup>.

No VBM, assim como no caso do EVA e da Fórmula DuPont, observa-se que o foco no acionista também se faz presente, visto que o autor afirma: “... a maximização do valor do acionista é, ou deveria ser, o maior objetivo de todas as organizações” (COPELAND; KOLLER; MURRIN, 1995, p.3).

---

<sup>6</sup> O desdobramento de indicadores em árvore, proposto pela DuPont pode ser verificado em Dearden (1969).

A disseminação de ferramentas tais como a Fórmula DuPont, o EVA, e o VBM evidencia um certo culto à maximização do valor ao acionista existente na cultura norte-americana. Essa mesma tendência não foi observada em autores investigados em outros países, e, conforme visto, Weimer e Pape (1999) apontam que os EUA são o país com o maior mercado de capitais. Os próprios autores do VBM, Copeland, Koller, e Murrin (1995) corroboram que a cultura norte-americana é voltada a maximizar o valor das organizações de capital aberto, a fim de atender às expectativas dos acionistas. Esses autores afirmam, ainda, que o mesmo não ocorre na Europa e no Japão.

Obras literárias mais recentes também têm feito críticas a ferramentas baseadas exclusivamente em indicadores financeiros, considerando-as excessivamente voltadas ao curto-prazo (ATKINSON et al., 1997; ITTNER; LARCKER; RANDALL, 2003; CROSS; LYNCH, 1988; KAPLAN; NORTON, 1992).

Neste contexto de críticas aos mecanismos de avaliação e monitoramento de desempenho econômico e de gestores, baseados exclusivamente em métricas financeiras, é que surgiu o *Balanced Scorecard* (BSC). Robert Kaplan e David Norton, seus criadores, partiram da premissa de que a gestão baseada exclusivamente em indicadores financeiros estaria levando as organizações à miopia por excessivo foco no curto-prazo. Os autores explicam que gestores com remuneração variável atrelada unicamente a indicadores financeiros e valor acionário podem buscar não investir (ou desinvestir) em projetos de pesquisa promissores, a fim de melhorar a lucratividade divulgada na publicação do balanço trimestral de uma corporação (KAPLAN; NORTON, 2000).

Buscando prover solução aos problemas da mencionada miopia, como consequência do foco no curto-prazo, os autores do BSC propuseram integrar indicadores financeiros com outros não-financeiros. Isso proporcionaria um equilíbrio entre ambos os tipos de indicadores, ao invés de concentrar todo o foco dos gestores naqueles de natureza financeira. Kaplan e Norton (1996) salientam que esse equilíbrio é importante, pois os indicadores não-financeiros são mais voltados ao longo-prazo, ao passo que os financeiros são mais voltados ao curto-prazo.

Verifica-se, assim, que o BSC surgiu com o propósito de chamar a atenção para o desempenho não-financeiro, justamente em um país com o maior mercado de capitais, e com uma cultura fortemente voltada ao acionista como os EUA. Constata-se que Otley (1999) corrobora a mesma posição, ao afirmar que a ferramenta busca solucionar os problemas causados pelo excessivo foco nos indicadores financeiros que ocorrem no ambiente organizacional de empresas de capital aberto. Ainda, segundo o autor, o foco excessivo na divulgação de demonstrativos contábeis por empresas de capital aberto seria uma consequência do foco excessivo no acionista, característica marcante da cultura norte-americana.

Desde seu surgimento, o BSC tem sido alvo de adesões e críticas. Lawson, Stratton, e Hatch (2003), por exemplo, apontam benefícios ligados ao equilíbrio entre indicadores financeiros e não-financeiros verificados com a implementação do BSC. Otley (1999), por outro lado, comenta que o BSC continua predominantemente direcionado ao acionista, e acredita que isso ocorre em função do ambiente cultural norte-americano, onde a ferramenta foi criada.

Acredita-se, assim, que as características do BSC estejam associadas às características culturais das empresas de capital aberto.

O Planejamento Estratégico, outra ferramenta de gestão relacionada ao BSC, teria surgido em meados dos anos 60 (MINTZBERG, 1994a). Igor Ansoff seria o pai dessa ferramenta, afirmando que se uma empresa orienta seus objetivos a si mesma e não ao mercado, ela perde o rumo, e, conseqüentemente, não se sustenta em longo-prazo. Para esse autor, a sustentação em longo-prazo é uma conseqüência do compromisso da organização com metas de longo-prazo, bem como do compromisso com o meio político e social (OBITUARY..., 2002).

Percebe-se, pelas afirmações do autor, que o Planejamento Estratégico, apesar de ter sido concebido nos EUA, não é uma ferramenta que prioriza o acionista e metas financeiras, mas coloca o longo-prazo e o compromisso com o ambiente político-social em primeiro lugar. Verifica-se, assim, que a filosofia dessa ferramenta contrasta com a do BSC, bem como com a do EVA e VBM. A partir dos dados obtidos por este estudo, não é possível concluir por que a filosofia dessa ferramenta contrasta com a filosofia de outras ferramentas criadas no mesmo país. Acredita-se que o fato de, segundo o texto Obituary... (2002), Igor Ansoff ser de origem soviética e ter emigrado para os EUA ainda quando criança, seja um fato que possa ter tido influência sobre as características da filosofia da ferramenta. Assim, a visão do autor poderia ter sido marcada por valores culturais diferentes dos valores dos autores do BSC, EVA, e VBM, todos de origem anglo-saxônica.

Segundo Nascimento (2002), o Planejamento Estratégico tem como objetivo principal, o estabelecimento de diretrizes estratégicas explícitas para a organização. Após a sua definição, a implementação da estratégia é controlada pelo orçamento ou através do estabelecimento de objetivos de lucro e crescimento, ou ainda por uma combinação de ambos.

Tratadas essas questões, passa-se a apontar a formulação do problema.

## **1.2 Formulação do Problema**

Como já comentado, verifica-se que o EVA e o VBM apresentam como meta máxima a criação de valor ao acionista. Essa agregação de valor, conforme visto, é mensurada por indicadores específicos a cada ferramenta, os quais, segundo seus respectivos autores, deveriam ser atrelados a incentivos financeiros para executivos e funcionários. Apesar de essas ferramentas buscarem a agregação contínua de valor, percebe-se, pela literatura analisada, que elas tratam a estratégia explícita de forma superficial. A idéia por trás do EVA e VBM é que os próprios gestores e funcionários tomarão as decisões mais alinhadas com a agregação de valor ao acionista, uma vez que suas remunerações variáveis estão atreladas aos indicadores de agregação de valor da ferramenta.

Quanto ao Planejamento Estratégico, verifica-se que esse mecanismo de gestão apresenta características mais voltadas ao compromisso com o ambiente político-social, bem como com metas econômicas voltadas ao longo-prazo, ao invés do foco apenas no acionista, como no caso do BSC, EVA e VBM. Ao contrário do EVA e do VBM, no Planejamento



Estratégico as estratégias são definidas de forma explícita, e sua implementação é controlada pelo orçamento organizacional ou por objetivos de lucro e crescimento, como já mencionado.

O BSC, por outro lado, é uma ferramenta que lida explicitamente com a estratégia organizacional. Essa ferramenta visa implementar e mensurar a referida estratégia, equilibrando indicadores financeiros com não-financeiros para a tomada de decisões. Assim, distinto do EVA e VBM, o BSC centraliza em si mesmo a responsabilidade de explicitar a estratégia através de seus Mapas Estratégicos<sup>7</sup>.

Percebe-se, portanto, que o BSC se assemelha ao Planejamento Estratégico como ferramenta de comunicação e implementação da estratégia organizacional. Em termos de foco no acionista, contudo, o BSC se assemelha ao EVA e VBM, ao contrário da ferramenta criada por Igor Ansoff.

Por último, como já comentado, cabe salientar que, há indicativos na literatura científica de que as características do BSC podem estar associadas ao tipo de sociedade, isto é, capital aberto ou capital fechado.

Assim, o problema sobre o qual este trabalho está pautado é: **O tipo de sociedade de uma organização, de capital aberto ou de capital fechado, pode ser um fator que explique a melhor aderência da empresa ao *Balanced Scorecard*?**

---

<sup>7</sup> O Mapa Estratégico tem a função de descrever a estratégia organizacional através Objetivos Estratégicos interligados por relações de causa e efeito. Este assunto será retomado no referencial teórico.

### 1.3 Objetivos

#### 1.3.1 Objetivo Geral

O presente estudo fará uma análise comparativa entre empresas de capital aberto e empresas de capital fechado, com o objetivo de verificar se as características do *Balanced Scorecard* são mais aderentes a um ou a outro tipo de sociedade.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Avaliar o grau de importância atribuído a fatores financeiros e não-financeiros pelas empresas estudadas;
- identificar a percepção das empresas estudadas quanto ao grau de subjetividade para transformar fatores financeiros e não-financeiros em indicadores quantitativos de desempenho;
- verificar o nível de implementação de indicadores financeiros e não-financeiros nas empresas estudadas;
- identificar os alvos prioritários das empresas de capital aberto e capital fechado;
- verificar o nível de utilização do BSC para alinhamento dos indicadores à estratégia, comparando-o ao Planejamento Estratégico e ao EVA / VBM;
- verificar o nível de utilização do BSC para comunicação da estratégia, comparando-o ao Planejamento Estratégico e ao EVA / VBM;
- verificar o nível de utilização do BSC como apoio para a tomada de decisão, comparando-o ao Planejamento Estratégico e ao EVA / VBM.

#### **1.4 Delimitação do Tema**

Acredita-se que o BSC possua determinadas características inerentes ao ambiente cultural e social em que foi criado. Em razão disso, a presente pesquisa não questiona a necessidade, nem importância da medição de desempenho, seja com indicadores financeiros, seja com indicadores não-financeiros; mas visa, tão somente, verificar se essas características estão associadas ao tipo de capital das organizações (ie, capital aberto ou capital fechado).

Ressalta-se, também, que o estudo de ferramentas de gestão do desempenho, tais como o BSC, o EVA, o VBM, e o Planejamento Estratégico, tem sido tratado ao longo de décadas por diversos autores, muitas vezes com pontos de vista antagônicos. Acredita-se, portanto, ser este um campo vasto para a pesquisa científica.

O foco deste estudo, contudo, limita-se a analisar o BSC dentro do já mencionado comparativo entre empresas de capital aberto e fechado. Destaca-se que, a análise do BSC com outras ferramentas de gestão se dá de forma apenas comparativa, não sendo o foco principal deste estudo o aprofundamento da análise das demais ferramentas.

Por último, explica-se que esta pesquisa foi realizada no ambiente empresarial brasileiro. Infere-se, outrossim, que possivelmente os resultados encontrados sejam similares para outros países, contudo, recomenda-se a proposição de novos estudos para poder extrapolar os resultados.

## 1.5 Relevância do Estudo

A afeição dos acionistas por resultados financeiros imediatos tem sido alvo de estudo de diversos pesquisadores. Em alguns casos, essa busca pela maximização dos resultados apresentados nos demonstrativos contábeis trimestrais ultrapassa o limite da ética e da legalidade, como no caso dos escândalos financeiros envolvendo as corporações WorldCom e Enron, bem como envolvendo a empresa de auditoria Arthur Andersen (WORLD.COM... , 2002).

Alguns dos principais autores que tratam do foco em resultados de curto-prazo *versus* foco em resultados de longo-prazo, que ocorre no processo de tomada de decisão das empresas de capital aberto, são: Dearden (1969), Johnson e Kaplan (1987), Stewart III (1991), Kaplan e Norton (1992), Copeland, Koller, e Murrin (1995), dentre outros. Os mentores do EVA, VBM, e BSC, por exemplo, reconhecem a afeição do mercado de capitais por resultados de curto-prazo, e apontam suas respectivas ferramentas como solução para equilibrar as decisões que priorizam o curto-prazo com as que o fazem visando o longo-prazo.

A cultura organizacional das empresas, de um modo geral, pode estar pautada em diversos fatores. Infere-se que os seguintes aspectos tenham impacto sobre o ambiente cultural das empresas de capital aberto: (a) facilidade na compra e venda de ações no Mercado de Capitais, (b) “popularização” do referido Mercado de Capitais como alvo de investidores, de pessoas físicas, e (c) amparo legal suportando esse mercado. Acredita-se, também, que esses fatores, supostamente, fariam com que os gestores das empresas de capital aberto se concentrem na maximização dos resultados dos demonstrativos contábeis trimestrais. Esse

foco ocorreria, a fim de manter a atratividade das ações, sob pena de queda do valor de mercado da organização devido ao aumento da oferta das referidas ações.

A facilidade na compra e venda de ações no Mercado de Capitais pode ser verificada tomando-se o exemplo da Bolsa de Valores do Estado de São Paulo (BOVESPA). Na BOVESPA (2006), o maior centro de negociação com ações da América Latina, é possível comprar e vender ações pela própria Internet. O *site* da BOVESPA (2006) explica que,

não existe um valor mínimo exigido para investir na Bolsa. Isso varia em função do preço das ações que se deseja comprar e até mesmo da Corretora que você escolher. Uma alternativa para quem está começando é participar de um clube de investimento, associação na qual várias pessoas contribuem com uma pequena quantia e, com isso, acumulam mais recursos para investir.

Quanto à “popularização” dos investimentos em ações, constata-se que, segundo a BOVESPA (2006),

foram registrados mil novos clubes de investimento na BOVESPA, desde o lançamento do “BOVESPA Vai até Você”, o programa de popularização de conceitos sobre o mercado de ações, em 2002, até fevereiro de 2006. Atualmente, são 1.360 os clubes registrados, representando 112.400 cotistas e patrimônio total de R\$ 7 bilhões.

Quanto ao suporte legal por trás dos investimentos nesses mercados, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2006) esclarece que, de acordo com as leis que regulamentam esse órgão<sup>8</sup>, o mesmo exercerá suas funções, a fim de:

- assegurar o funcionamento eficiente e regular dos mercados de bolsa e de balcão;

---

<sup>8</sup> Devido à complexidade legal, para maiores esclarecimentos sobre a legislação que regulamenta a CVM, sugere-se visitação do *site*: <http://www.cvm.gov.br>.

- proteger os titulares de valores mobiliários contra emissões irregulares e atos ilegais de administradores e acionistas controladores de companhias ou de administradores de carteira de valores mobiliários;
- evitar ou coibir modalidades de fraude ou manipulação destinadas a criar condições artificiais de demanda, oferta ou preço de valores mobiliários negociados no mercado;
- assegurar o acesso do público a informações sobre valores mobiliários negociados e as companhias que os tenham emitido;
- assegurar a observância de práticas comerciais equitativas no mercado de valores mobiliários;
- estimular a formação de poupança e sua aplicação em valores mobiliários;
- promover a expansão e o funcionamento eficiente e regular do mercado de ações e estimular as aplicações permanentes em ações do capital social das companhias abertas.

As quotas ou ações das empresas de capital fechado, por outro lado, são supostamente mais difíceis de serem comercializadas, tendo em vista não existir todo o aparato legal e estrutural que viabilize a mesma dinâmica da negociação de ações de empresas de capital aberto. Assim, é possível que o ambiente cultural desses dois tipos de organizações se diferenciem, tendo como consequência uma maior ou menor aderência de ferramentas de gestão, como o BSC, a julgar pelas características dessas ferramentas.

Atribui-se a relevância deste tema ao estágio de evolução em que os Mercados de Capitais se encontram atualmente (WEIMER; PAPE, 1999), bem como à atenção que o meio acadêmico tem dado ao BSC (BOURGUIGNON; MALLERET; NORREKLIT, 2004).

## **1.6 Estrutura da Dissertação**

Seguindo as recomendações de Martins (1994) e Medeiros (1999), este estudo será composto de cinco capítulos, a saber:

### **Capítulo 1 – Introdução**

Neste capítulo o tema é contextualizado, a formulação do problema é apresentada, os objetivos são descritos, a relevância do tema é argüida, e, por fim, a estrutura do estudo é detalhada, conforme está sendo ora realizada.

### **Capítulo 2 – Revisão Bibliográfica**

Apresenta-se revisão da literatura científica acerca do BSC, bem como de outras ferramentas de gestão do desempenho consideradas importantes, dentre as quais, algumas são comparadas ao BSC na Análise de Dados. Após a apresentação dessas ferramentas, foram revisadas algumas pesquisas que abordam aspectos positivos e negativos do BSC.

### **Capítulo 3 – Método do Estudo**

Neste capítulo, apresenta-se detalhamento dos procedimentos éticos, metodológicos, e estatísticos utilizados na pesquisa.

#### **Capítulo 4 – Análise dos Dados<sup>9</sup>**

Tem-se, nesta seção, análise e a interpretação dos resultados encontrados na fase da coleta de dados. Esta etapa é dividida em três partes, quais sejam: (a) Análise do comportamento da organização frente ao uso de indicadores; (b) Uso do BSC como ferramenta de gestão, frente ao uso de outras ferramentas; (c) Análise dos alvos prioritários das empresas. Nesta etapa, nas três partes supramencionadas, é realizada uma análise comparativa entre empresas de capital aberto e empresas de capital fechado.

#### **Capítulo 5 – Conclusões e Recomendações**

Este capítulo apresenta a análise conclusiva do levantamento bibliográfico associado à análise dos dados, com deduções lógicas e inferências. Em seguida, são apresentadas recomendações diversas, e sugestões para novos estudos.

---

<sup>9</sup> Medeiros (1999) sugere que os dados devem ser analisados e interpretados nessa etapa.



## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Sistemas de Medição do Desempenho Organizacional**

Medir e controlar têm sido importante desde os tempos antigos, quando reis e governantes precisavam ter controle sobre seus bens, até os dias de hoje, em que organizações necessitam controlar seus ativos e passivos. O crescimento das organizações, verificado a partir da Revolução Industrial, leva-as à necessidade de aperfeiçoarem seus sistemas de controle de gestão.

Os tópicos a seguir discorrem sobre alguns dos mais importantes sistemas de medição de desempenho tratados pela literatura, abordados em ordem cronológica de surgimento.

#### **2.1.1 O Modelo DuPont**

A DuPont foi fundada no ano de 1802 como uma fabricante de pólvora nos EUA, em Wilmington, Delaware. Cem anos depois, no início do século XX, a empresa havia diversificado sua produção para couro artificial, tintas, vernizes, químicos, dentre outros.

Nessa época, a DuPont começou a adquirir ações da General Motors (GM), chegando a deter 37% da empresa (DUPONT, 2005). Em 1920, Pierre du Pont, então presidente da DuPont, deixou o cargo para assumir a GM, devido à crise financeira pela qual passava a fabricante de automóveis. Junto com Alfred P. Sloan Jr., Pierre du Pont implementou uma estrutura descentralizada de administração, compatível com a diversidade de produtos e mercados da GM. Um ano depois, a mesma ferramenta de gestão foi implementada na DuPont (JOHNSON; KAPLAN, 1987).

A ferramenta de gestão da DuPont e da GM era baseada essencialmente na maximização do ROI (DEARDEN, 1969; JOHNSON; KAPLAN, 1987). O gerente de cada unidade de negócios era então avaliado a partir da sua capacidade de maximização deste índice. Uma visão mais analítica do referido indicador era possível a partir da sua decomposição, conforme Figura 1:

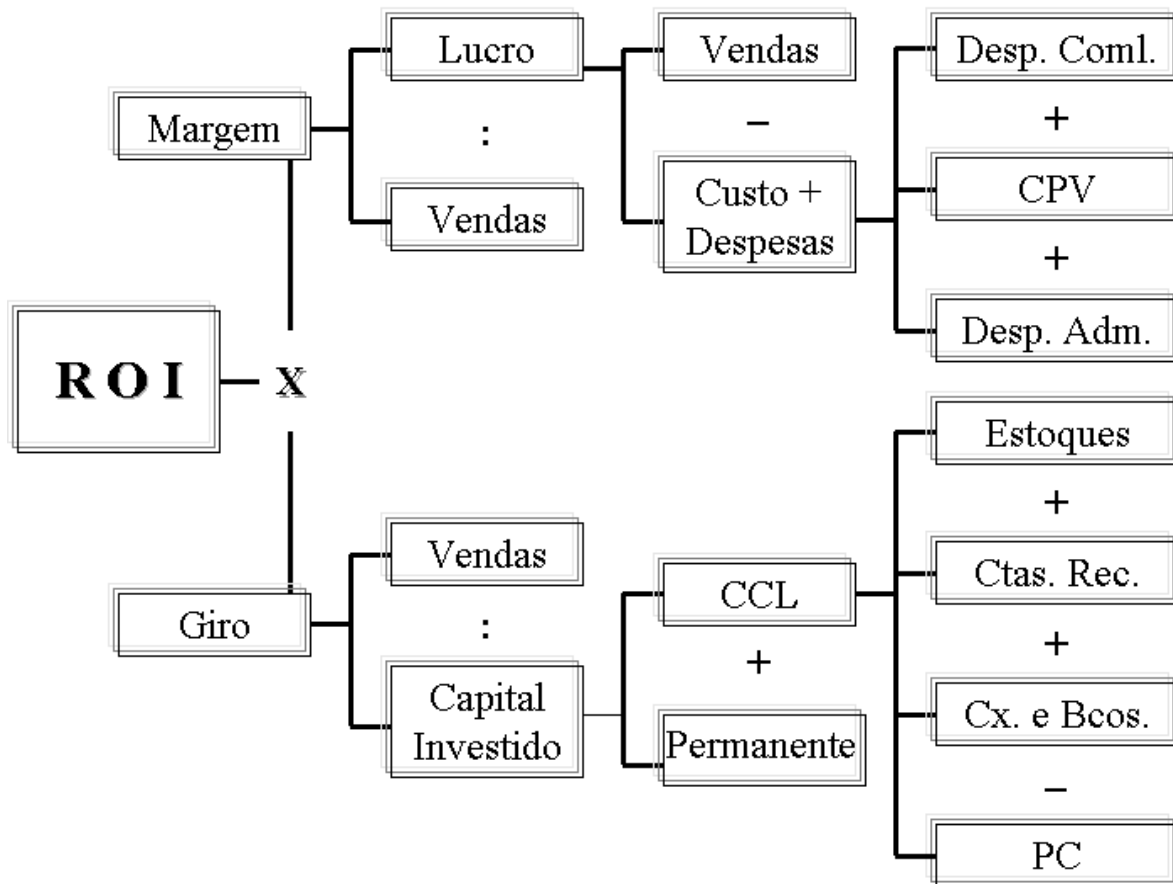


Figura 1 – Árvore ROI do Modelo DuPont  
 Fonte: adaptado de Dearden (1969, p.126)

Segundo Dearden (1969), as principais vantagens deste modelo seriam:

- o fato de ser possível resumir tudo o que afetou a situação econômica da empresa, ou da unidade de negócios em um único indicador (o ROI);
- o ROI mede a eficácia do gestor na administração do uso dos equipamentos e demais ativos da empresa. Desta forma, a fim de maximizar o indicador, os gestores irão buscar utilizar os ativos da organização ao máximo;
- o modelo facilita também a avaliação de investimentos, uma vez que projetos com ROI abaixo do mínimo exigido pelos investidores deverão ser automaticamente descartados, pois afetariam negativamente o indicador;

- d) o indicador, por ser um índice uniformizado, facilita a prática de *benchmarking*. Torna-se, desta forma, possível comparar diferentes unidades de negócios entre si, comparar com entidades externas, ou comparar com outros investimentos.

Dearden (1969) também aponta algumas desvantagens e limitações, que seriam:

- a) *Questões técnicas*: dizem respeito basicamente aos diferentes resultados obtidos, dependendo do valor considerado. Se para fins de avaliação patrimonial fosse considerado o valor original dos bens, o ROI apresentaria um determinado resultado. Se, por outro lado, fosse considerado o valor depreciado dos bens, o ROI apresentaria outro resultado.
- b) *Questões de implementação*: (i) Pode ser difícil estabelecer metas, considerando que os ambientes econômicos são complexos. (ii) O ROI não considera a *performance* futura. Por exemplo: investimentos em pesquisa e desenvolvimento que gerarão consideráveis benefícios futuros afetarão negativamente o ROI do período atual. (iii) As causas da discrepância do ROI podem tanto ser de responsabilidade do gestor, como por força de fatores externos. Seria, assim, necessário criar indicadores não-financeiros específicos para cada departamento, para poder atribuir as responsabilidades.

Conforme visto, o autor destaca como vantagens típicas do ROI a facilidade de realizar *benchmarking*, e a facilidade de comparar o retorno da organização mensurada com outras opções de investimento. Lipe e Saltério (2000) corroboram o que foi colocado por

Dearden (1969), ao afirmar que os indicadores financeiros tendem a ser mais fáceis de serem comparados entre diferentes unidades de negócios, ou diferentes empresas, do que os indicadores não-financeiros.

Dearden (1969) destaca como desvantagens a dificuldade em estabelecer um critério contábil para avaliação de desempenho, como por exemplo: aplicar ou não a depreciação para cálculo do ROI, ou caso se aplique, que taxa de depreciação utilizar (societária ou gerencial)? O autor também destaca o fato de o ROI ser voltado apenas ao passado, sendo, portanto, um mecanismo de desestímulo a investimentos de *payback* de médio e longo-prazos.

### 2.1.2 O *Tableau de Bord*

Segundo Bourguignon, Malleret, e Norreklit (2004), o *Tableau de Bord* (TB) surgiu na França no início da década de 1930, desenvolvido por engenheiros interessados em controlar melhor os processos do chão de fábrica. Com o decorrer dos anos, diversas mudanças teriam ocorrido neste mecanismo de controle. Até a década de 1980 o TB era basicamente uma ferramenta de controle e consolidação de relatórios, construído a partir de indicadores derivados da missão e visão. Na década de 1990, surgiram críticas direcionadas à contabilidade gerencial em geral, que atingiram o TB. Isso fez com que o modelo evoluísse de uma ferramenta centrada em consolidação de informações gerenciais, passando a ter maior ênfase nos fatores estratégicos da organização (BOURGUIGNON; MALLERET; NORREKLIT, 2004).

De forma semelhante ao BSC, o TB corporativo, derivado da missão e da visão, pode ser cascateado em níveis inferiores de TBs. A Figura 2 demonstra como isso ocorre:

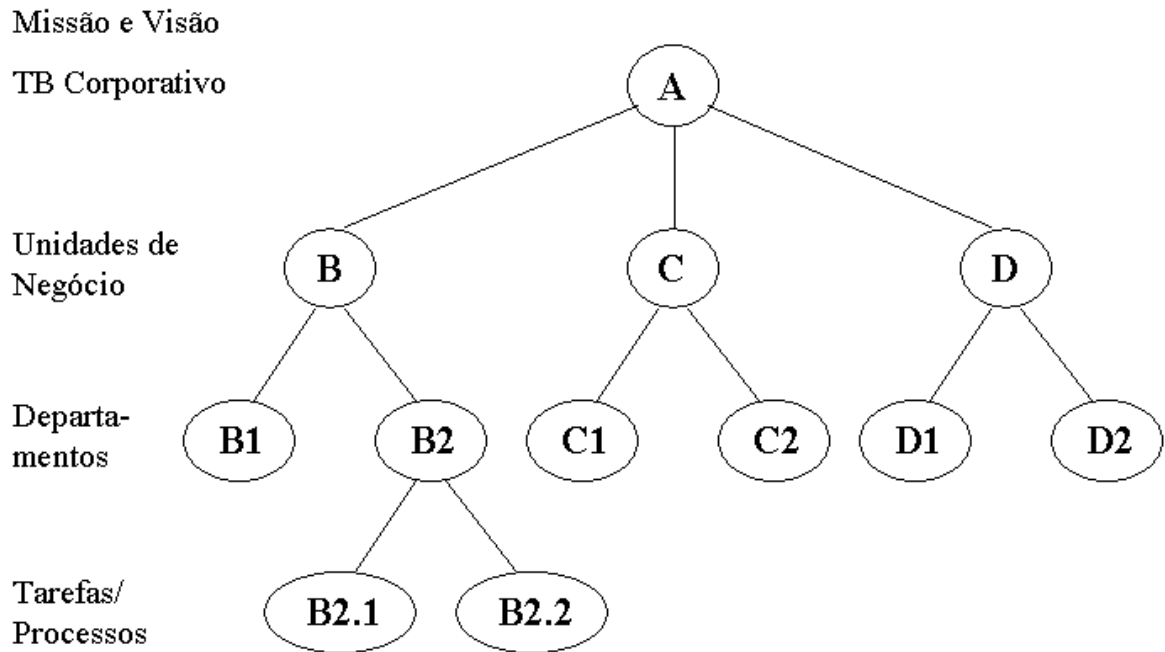


Figura 2 – O Cascateamento do *Tableau de Bord*  
Fonte: Adaptado de Epstein e Manzoni (1997, p.30)

A Figura 2 demonstra que o TB Corporativo é desdobrado em níveis inferiores, como Unidades de Negócio, Departamentos, e Tarefas e Processos. Apesar de o TB ser semelhante ao BSC quanto ao aspecto de desdobramento em níveis, a ferramenta francesa não parte de nenhum conjunto de perspectivas pré-determinadas, como faz o mecanismo gerencial norte-americano. Assim, a modelagem do TB é mais livre do que a do BSC, em que um TB qualquer (por exemplo: o TB “B” da Figura 2) parte do seu objetivo principal (por exemplo: atender aos objetivos estipulados pelo TB “A” da Figura 2), para desdobrar objetivos, indicadores-chave, e planos de ação (BOURGUIGNON, MALLERET, NORREKLIT, e 2004). A Figura 3 demonstra os desdobramentos:

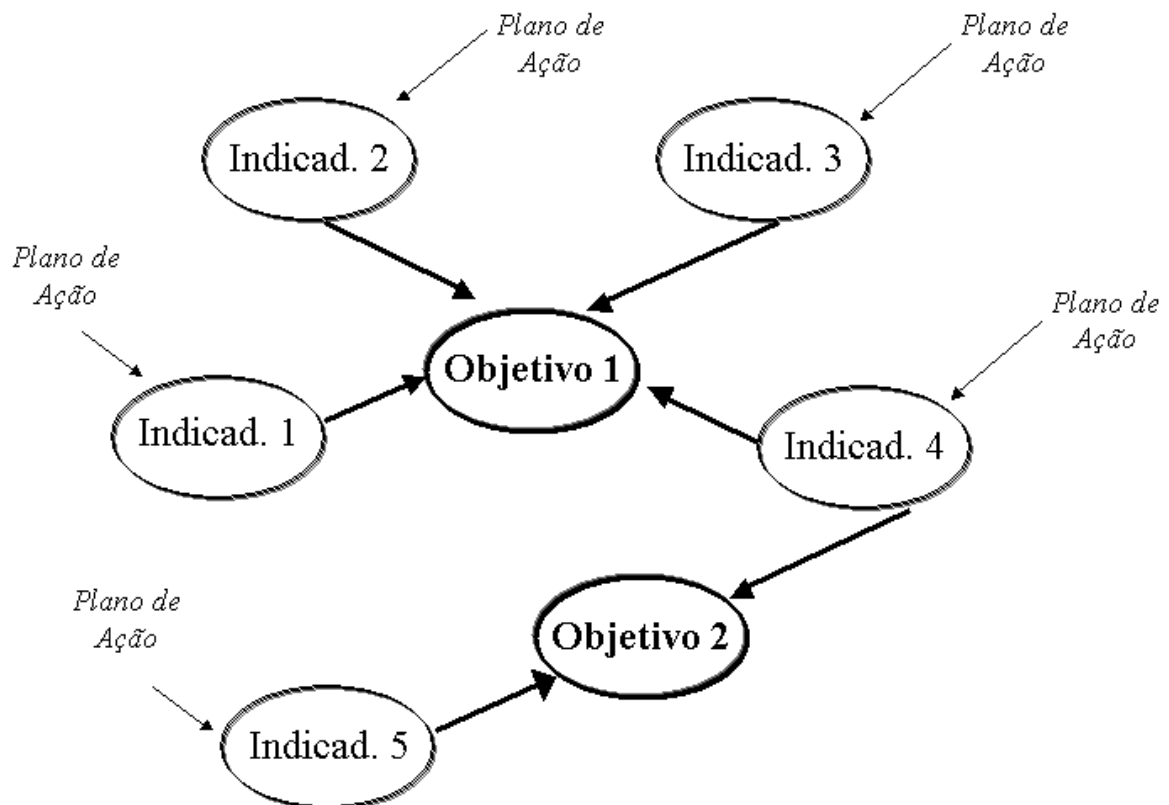


Figura 3 – Relações entre Objetivos, Indicadores-Chave, e Planos de Ação  
 Fonte: adaptado de Bourguignon, Malleret, Norreklit (2004, p. 117)

Deve haver uma relação de causa e efeito entre um indicador-chave e um objetivo, sendo que, por exemplo, a partir de um aumento verificado em um indicador, deve ser altamente provável a verificação de um aumento no respectivo objetivo. Um exemplo de objetivo, indicador-chave, e plano de ação, poderia ser respectivamente: Maximizar Utilização de Equipamentos (Objetivo 1), Tempo Parado por Quebra (Indicador 2), Plano de Manutenção Preventiva (Plano de Ação do Indicador 2) (BOURGUIGNON; MALLERET; NORREKLIT, 2004).

Segundo Bourguignon, Malleret, e Norreklit (2004), o TB se assemelha ao BSC em dois aspectos:

- a) ambos utilizam indicadores não-financeiros para previsão dos indicadores financeiros, e controle;
- b) ambos buscam ligar a estratégia da organização a objetivos, indicadores, e planos de ação.

Segundo os referidos autores, o TB diverge do BSC em cinco aspectos:

- a) estruturalmente, uma vez que o TB não tem as quatro perspectivas pré-determinadas, como tem o BSC;
- b) na ordem das relações causais, uma vez que para o BSC as relações causa-efeito iniciam na perspectiva de Aprendizado e Crescimento, e escalam para as perspectivas de Processos Internos, Clientes, e Financeiro; o TB, por outro lado, não assume nenhuma seqüência específica;
- c) na forma de estabelecimento dos objetivos e indicadores, uma vez que, conforme os autores, o BSC teria um estilo pouco participativo de implementação, e o TB, segundo os autores, envolveria maior participação dos escalões inferiores da organização;
- d) na atribuição de recompensas, uma vez que ao contrário do BSC, o TB não busca atrelar os objetivos a recompensas (financeiras ou não-financeiras), sendo antes um instrumento de informação e aprendizado;



- e) no tempo de maturidade da ferramenta, uma vez que o BSC tem cerca de uma década desde a publicação do primeiro livro sobre o assunto, já o TB tem cerca de 75 anos de existência.

Dentre as semelhanças apontadas pelos autores, destaca-se o fato de que tanto o BSC, quanto o Tableau de Bord, visam construir objetivos, indicadores, e planos de ação a partir da estratégia, integrando indicadores financeiros com indicadores não-financeiros.

Dentre as diferenças referidas por Bourguignon, Malleret, e Norreklit (2004), destaca-se que o Tableau de Bord é mais flexível que o BSC, e não tem um padrão de implementação específico, além do período de tempo que separa a introdução de um e o outro no mercado.

### 2.1.3 O Modelo SMART

No final da década de 1980, a Wang Laboratories, uma fabricante norte-americana de equipamentos de *hardware*, havia implementado a técnica conhecida como *Just-In-Time* na sua linha de montagem. A equipe de gestão, já satisfeita com os resultados preliminares, porém, desejando atingir metas ainda mais audaciosas, perguntou-se o que mais poderia ser feito. A equipe decidiu, então, implementar um mecanismo de gestão criado por Kelvin Cross, acadêmico e consultor, e Richard Lynch, executivo da empresa, denominado de SMART (*Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique*), ou Análise da Medição Estratégica e Técnica de Geração de Relatórios Gerenciais (CROSS; LYNCH, 1988).

Os executivos apontaram problemas advindos do fato de cada área gerar seus próprios indicadores e relatórios. A área de qualidade, por exemplo, poderia relatar melhorias em determinadas linhas, ao passo que a área financeira poderia relatar custos oriundos de re-trabalho, refugo, estoques, etc. Referindo-se a esses problemas, o diretor financeiro afirmava que “*trade-offs* eram difíceis de serem identificados de forma isolada”. Segundo Cross e Lynch (1988), outros problemas manifestados eram os seguintes:

- a) indicadores de *performance* não ligados à estratégia que poderiam gerar informações irrelevantes ou conduzir a ações desalinhadas ao esforço estratégico;
- b) métricas isoladas distorciam a compreensão do todo por parte dos executivos;
- c) a ferramenta de medição de desempenho em uso não levava em consideração as exigências dos clientes internos e externos;
- d) indicadores de resultado (por exemplo lucratividade) eram gerados muito tardiamente, o que dificultava a efetivação de correções de percurso.

Cross e Lynch (1988) explicam que, a partir dos problemas levantados, a equipe de trabalho buscou atender aos seguintes tópicos:

- a) medir a contribuição de departamentos e funções, de forma separada e conjuntamente, no atendimento dos objetivos organizacionais;
- b) conectar as operações aos objetivos estratégicos;
- c) integrar informações financeiras e não-financeiras de forma que pudessem ser utilizadas pelos gerentes operacionais;

- d) modificar os sistemas de *performance*, incentivos, e recompensas, conforme necessário.

O resultado da pesquisa foi a criação da pirâmide de *performance* SMART, conforme Figura 4 a seguir.



Figura 4 – Pirâmide de *Performance* SMART  
 Fonte: adaptado de McNair,Lynch,Cross (1990, p.30)

A Figura 4 demonstra o funcionamento do modelo SMART, descrito a seguir:

- a) o nível superior apresenta a visão corporativa articulada pelos executivos do alto escalão da organização, a partir da qual a estratégia corporativa é definida;

- b) definida a estratégia organizacional, é possível definir estratégias específicas, a fim de atingir metas financeiras e de mercado específicas para cada unidade de negócios;
- c) definidas as metas financeiras e de mercado, é possível estabelecer como o sistema de operações do negócio atenderá às referidas metas em termos de satisfação de clientes, flexibilidade, e produtividade;
  - a. segundo Cross e Lynch (1988), a satisfação de clientes é definida em termos de qualidade (produto, atendimento, entrega, etc.) e preço;
  - b. flexibilidade diz respeito a adaptar-se às mudanças contínuas do mercado, atendendo às necessidades dos clientes (fator externo), sem onerar a empresa mantendo altos estoques, por exemplo (fator interno);
  - c. produtividade diz respeito a produzir com eficiência a custos reduzidos.
- d) a partir da definição do funcionamento do sistema de operações do negócio, é possível estabelecer metas para qualidade, entrega, tempo dos processos, e para desperdícios e refugos, referente a cada departamento e célula de trabalho da organização.

Cross e Lynch (1988) afirmam que o modelo SMART aborda alguns aspectos da técnica conhecida como QFD (*Quality Function Deployment*), tais como qualidade, entrega e preço orientados ao cliente. O modelo, entretanto, vai além ao adicionar indicadores de *performance* operacional interna, tais como tempo de processamento e custos.

Um último aspecto a se destacar são os pontos em comum e divergentes em relação ao BSC. O SMART se assemelha ao BSC na sua busca por ser uma ferramenta que busca o controle de metas para a implementação da estratégia, “(...) ligando *performance* organizacional à execução da estratégia” (CROSS; LYNCH, 1988, p.32). Os autores afirmam que o SMART busca desviar o foco da organização no ROI e direcioná-lo para os aspectos estratégicos, equilibrando indicadores financeiros com não-financeiros.

A principal diferença entre o SMART e o BSC dá-se pelo fato de que o SMART prioriza o foco no cliente e nos indicadores não-financeiros (McNAIR; LYNCH; CROSS, 1990). O BSC, por outro lado, prioriza o foco nos acionistas e, conseqüentemente, nos indicadores financeiros (OTLEY, 1999). Essa última afirmativa pode ser comprovada em Kaplan e Norton (2004, p. X), quando destacam que “A melhoria dos indicadores referentes aos clientes levaria ao aumento da receita e, em última instância, a crescimento significativo de valor para os acionistas”.

#### 2.1.4 O EVA e o VBM

A seguir tratar-se-á de duas ferramentas distintas de gestão do desempenho, quais sejam: o EVA e o VBM. Decidiu-se tratá-las em um mesmo tópico, uma vez que ambas possuem várias características em comum, conforme apresentadas a seguir:

- a) foco na criação de valor para o acionista de forma semelhante à Fórmula DuPont;
- b) indicadores de criação de valor de ambas as ferramentas praticamente idênticos;

- c) ambas as ferramentas tratam de forma superficial a estratégia organizacional explícita e pressupõem que atrelar o EVA ou o EP (indicador de agregação de valor do VBM) a incentivos financeiros seja suficiente para que os executivos e funcionários sintam-se naturalmente motivados a executar as iniciativas que mais agregam valor ao acionista. Assim, as melhores decisões, bem como a melhor estratégia para a organização seria executada de forma intuitiva, na busca pela maximização do EVA ou EP.

A partir deste ponto, examinar-se-á cada ferramenta, tratando das particularidades de cada uma.

#### 2.1.4.1 O EVA

Essa ferramenta surgiu no ano de 1991, com a publicação do livro *The Quest for Value: the EVA management guide*, nos EUA por Bennett Stewart III. O autor inicia sua publicação afirmando que a tarefa mais importante em uma empresa é maximizar o valor do acionista, uma vez que são esses os verdadeiros donos do negócio.

Um dos principais argumentos do autor é de não utilizar o Lucro por Ação como medida de desempenho, uma vez que, segundo esse autor, não é isso que os investidores de *Wall Street* desejam. Segundo Stewart III (1991), muitos executivos, movidos pela crença de que os investidores de *Wall Street* desejam ver lucros imediatos acabam publicando demonstrativos contábeis inflados, utilizando técnicas de ética questionável.

O autor sustenta sua idéia através de exemplos como o lançamento de desembolsos no Diferido, quando deveriam ser lançados nas Despesas Operacionais; aquisições valiosas que deixam de ser feitas para evitar despesas com amortização de *goodwill*; ou até mesmo investimentos acima do necessário em negócios maduros para a obtenção de lucros mais fáceis.<sup>10</sup>

Stewart III (1991) afirma que o mercado financeiro não deseja apreciar demonstrativos contábeis artificialmente inflados. Segundo o mentor do EVA, o que o mercado deseja é geração de caixa sustentada em longo-prazo. Isso significa que o mercado não deseja lucros imediatos, mas valor de mercado imediato. Assim, o EVA surge a partir da questão proposta pelo autor: “Como é possível que o fluxo de caixa descontado a valor presente, que é a verdadeira raiz do valor de mercado, seja transformado na força motriz e integradora do sistema financeiro de gestão?” (STEWART III, 1991).

O autor defende que a solução para o problema proposto é direcionar o foco dos gestores da organização para a maximização do indicador denominado de *Economic Value Added* (EVA), ou valor econômico agregado em português. Segundo o criador do EVA, o principal motivo para adotar esse indicador como principal meta organizacional é que o mesmo seria a única métrica a estar intimamente associada ao valor de mercado. Aumentar o valor de mercado de seus investimentos, como já comentado, é o que desejam os investidores de *Wall Street* (STEWART III, 1991).

---

<sup>10</sup> Para maiores informações sobre os conceitos contábeis citados, recomenda-se a obra de Hendriksen e Van Breda (1999).

A fórmula do indicador do valor econômico agregado é:  $EVA = [(ROI - WACC) \times \text{Capital Investido}]$ . Assim, caso se aplique mais capital no negócio, para que o EVA aumente, o lucro deve crescer em uma razão superior ao custo de capital do novo investimento feito. Outra forma de aumentar o EVA é vender unidades de negócio com lucratividade abaixo do seu custo de capital.

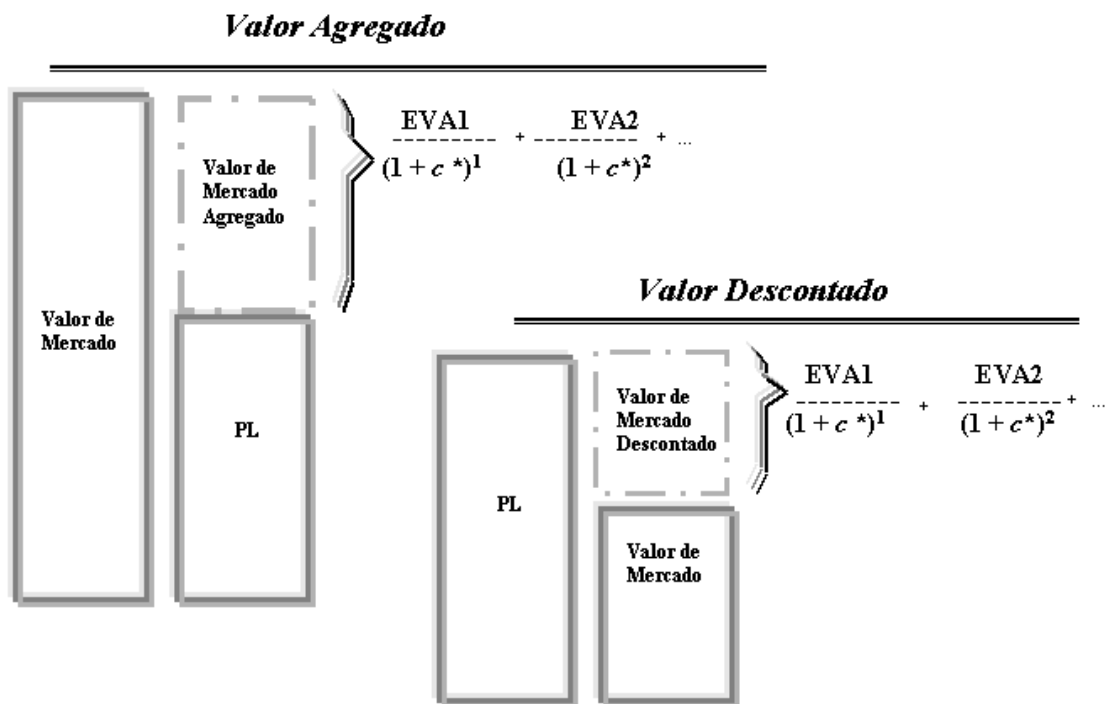


Figura 5 – Relação entre EVA e MVA  
 Fonte: adaptado de Stewart III (1991, p.154)

A Figura 5 demonstra que o valor de mercado de uma organização hipotética pode superar, ou ficar abaixo da soma de todo o capital já investido na empresa. Segundo Stewart III (1991), essa diferença entre valor de mercado e capital investido é igual a valor de mercado agregado, ou *Market Value Added* (MVA), em inglês, podendo seu resultado ser



positivo ou negativo. O EVA, conforme demonstra a Figura 5, é igual à soma do valor presente dos futuros EVAs. Assim, deduz-se que o MVA é igual à soma do VP dos futuros EVAs.

Quanto ao cálculo do EVA, conforme pode ser verificado pela decomposição de sua fórmula, é necessário apurar o Capital Investido, o Custo Ponderado de Capital (WACC), bem como o lucro operacional (a fim de calcular o retorno sobre investimentos – ROI). O cálculo do lucro operacional pode ser feito a partir das informações disponíveis nos demonstrativos contábeis. Já o cálculo do Custo Ponderado de Capital, bem como do Capital Investido, é uma tarefa mais complexa.

O Capital Investido é a soma de todo o capital que foi investido nos ativos de uma organização, sem considerar sua nomenclatura, classificação financeira, ou propósito (STEWART III, p.86). Desse modo, para calcular o Capital Investido, o autor não recomenda o uso das informações contábeis tradicionais. Ao invés disso, segundo o criador do EVA, é necessário avaliar os Ativos Fixos e o Capital Circulante Líquido ao valor presente que foi desembolsado para sua aquisição.

Quanto ao Custo Ponderado de Capital (WACC), Stewart III (1991) explica que é calculado pela soma dos seguintes cálculos:

a) Custo da Dívida =

$(1 - [\text{Taxa de Impostos}]) \times \text{Custo da Dívida} \times \text{Total da Dívida} / \text{Total do Capital}$

b) Custo do Capital Próprio =

Custo do Capital Próprio X Total da Dívida / Total do Capital

De acordo com Stewart III (1991), o cálculo do custo da dívida é fácil e pode ser obtido pela taxa de juros que o mercado financeiro estaria cobrando para renovação da linha de crédito utilizada pela empresa. Já o cálculo do Custo do Capital Próprio é mais complexo por ser mais abstrato. Nesse caso, trata-se de um custo de oportunidade do retorno que os investidores poderiam obter se aplicassem seus recursos em ativos com risco semelhante. A partir desse conceito, é necessário arbitrar o Custo do Capital Próprio com base em parâmetros que fogem aos objetivos do presente estudo.

Analisando os argumentos de Stewart III (1991), percebe-se que, assim como o BSC, o EVA também visa conciliar o curto-prazo com o longo-prazo. Isso fica claro, considerando que o autor propõe que a empresa sacrifique geração de caixa imediata para investir em projetos com retornos promissores. O EVA, portanto, busca solucionar o dilema entre diminuir a lucratividade presente para investir em projetos promissores, ou não investir em projetos de pesquisa e desenvolvimento, marketing, treinamento, etc., para aumentar a lucratividade imediata.

Segundo Stewart III (1991), apesar de o fluxo de caixa e o lucro operacional serem métricas importantes, são pouco úteis como medidas de desempenho. O argumento do autor é que se os gestores investirem continuamente em projetos com EVA positivo, quanto mais a empresa investir, menor será a lucratividade e o fluxo de caixa imediatos, porém maior será o valor de mercado da organização. Isso ocorreria, uma vez que os projetos com EVA positivo

trariam lucratividade e fluxos de caixa futuros, com retorno acima do custo do capital empregado.

A partir das afirmações do autor, é perceptível que suas idéias estão embasadas em teorias ligadas ao Mercado de Capitais. Segundo Ross, Westerfield, e Jaffe (1995), o valor de mercado de uma empresa equivale ao somatório dos seus fluxos de caixa futuros, descontados a valor presente pela taxa do seu Custo Ponderado de Capital (WACC). Esses autores explicam que um mercado de capitais maduro como o norte-americano reage imediatamente a novas informações publicamente disponíveis, segundo a teoria dos Mercados Eficientes.

De acordo com a mencionada teoria, se uma empresa investir em um projeto promissor, com retorno acima do seu custo de capital (WACC), e, portanto, com EVA positivo, seu valor de mercado aumentará imediatamente desde que essa informação esteja publicamente disponível. Dessa forma, o valor do novo projeto é incorporado imediatamente ao valor de mercado da organização (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 1995).

Além de embasar suas idéias em teorias ligadas ao Mercado de Capitais, acredita-se que o autor tenha recorrido à Teoria da Agência<sup>11</sup> para criar o EVA como ferramenta de gestão. O mentor dessa ferramenta defende que, para que haja máxima eficácia, é necessário atrelar o EVA à remuneração variável dos gestores e funcionários da organização, induzindo-os a pensarem e a agirem da mesma forma que os acionistas gostariam. Verifica-se, assim, que a proposta de Stewart III (1991) visa conciliar os interesses do principal (acionistas) com agentes (gestores e funcionários).

---

<sup>11</sup> Recomenda-se a obra de Jensen e Meckling (1976) para mais informações sobre a Teoria da Agência.

Quanto às características do EVA, acredita-se que essa ferramenta possa não se adequar às empresas de capital fechado da mesma forma que nas empresas de capital aberto. Uma possível implementação do EVA em uma empresa de capital fechado poderia ficar prejudicada pelo fato de essa ferramenta ter sido concebida especificamente para as empresas de capital aberto, conforme já argumentado.

#### 2.1.4.2 O VBM

O VBM (*Value Based Management*), ou gestão baseada em valor, surgiu alguns anos após o EVA, a partir da publicação, em 1995, do livro *Valuation: Measuring and managing the value of companies*, por Tom Copeland, Tim Koller, e Jack Murrin.

As similaridades entre o EVA e o VBM são consideráveis. Como no caso do EVA, o VBM também é uma ferramenta de gestão voltada à criação de valor ao acionista, e, por consequência, voltada às empresas de capital aberto. A afirmativa de Copeland, Koller, e Murrin (1995, p.3), de que “... a maximização do valor do acionista é, ou deveria ser, o maior objetivo de todas as organizações”, confirma sua semelhança com o EVA quanto a esse aspecto.

A similaridades entre o EVA e o VBM se verificam, também, quanto ao indicador de criação de valor ao acionista, que é praticamente idêntico em ambos os casos. Conforme já visto, o EVA =  $[(ROI - WACC) \times \text{Capital Investido}]$ . Já o indicador utilizado pelo VBM é o

EP (*Economic Profit*), ou Lucro Econômico em português, cuja fórmula é  $[(ROIC - WACC) \times \text{Capital Investido}]$ .

Percebe-se que a única diferença entre os dois indicadores ocorre quanto à nomenclatura utilizada para definir o retorno sobre os investimentos. Enquanto Stewart III (1991) define a sigla como ROI (*Return On Investments*), ou retorno sobre os investimentos, em português, Copeland, Koller, e Murrin (1995) a definem como ROIC (*Return On Invested Capital*), ou retorno sobre o capital investido, em português.

Quanto à remuneração variável, constata-se que nesse caso, também, há similaridades entre o EVA e o VBM. Copeland, Koller, e Murrin (1995), de forma semelhante às idéias preconizadas por Stewart III (1991), também sugerem atrelar incentivos financeiros à criação de valor, uma vez que, segundo os autores, os executivos e funcionários passariam a pensar e agir de forma semelhante aos acionistas.

Talvez a principal diferença entre o EVA e o VBM seja a proposta de Copeland, Koller, e Murrin (1995) de desmembrar o ROIC em uma árvore de indicadores subordinados.

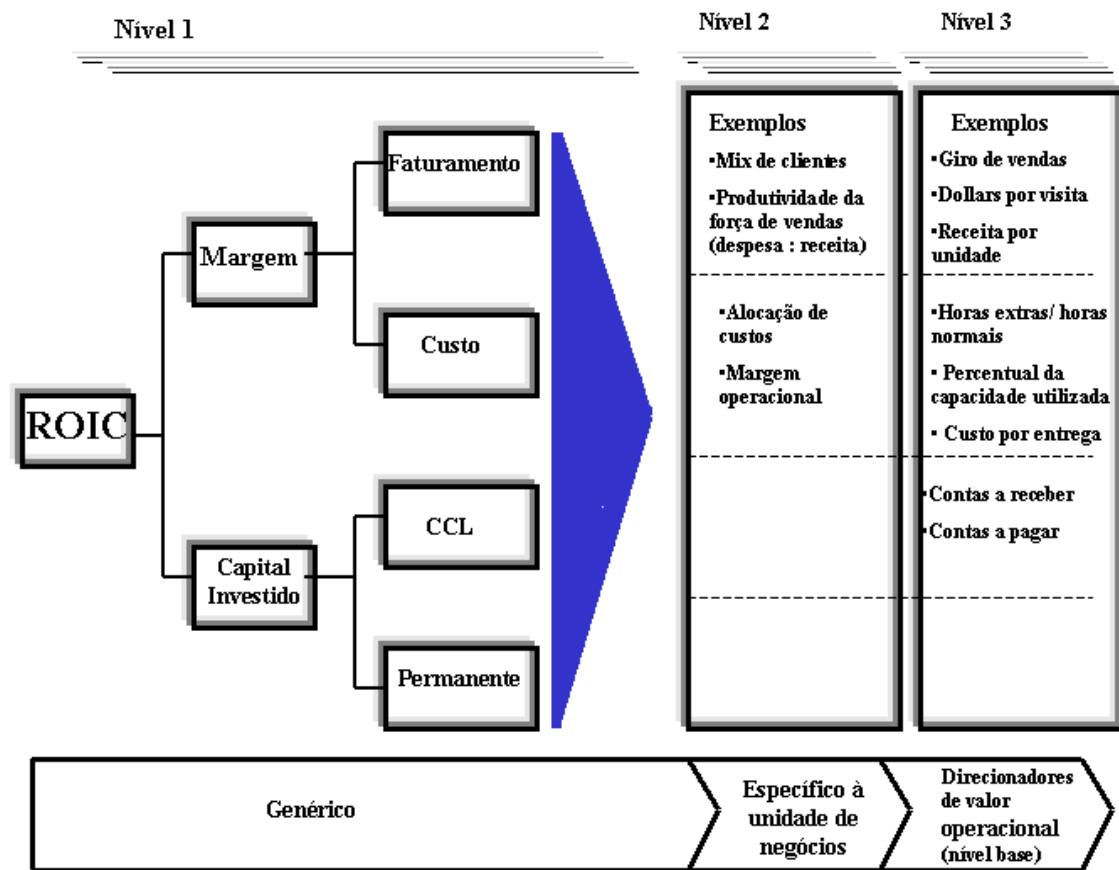


Figura 6 – Árvore ROIC  
 Fonte: adaptado de Copeland, Koller, e Murrin (1995, p.105)

Segundo os criadores do conceito de VBM, o ROIC deveria ser desmembrado em uma árvore de indicadores, conforme demonstrado na Figura 6. Esses indicadores de níveis inferiores deveriam ser utilizados como indicadores das unidades de negócios, descendo até o nível departamental. Assim, toda a organização estaria mobilizada para o incremento contínuo do ROIC e, dessa forma, à agregação contínua de valor (COPELAND; KOLLER; e MURRIN, 1995).

Cabe, neste ponto, salientar que, conforme já comentado, a idéia do desdobramento do indicador de retorno sobre o investimento em uma árvore de métricas subordinadas não é

originária de Copeland, Koller, e Murrin (1995). Essa idéia foi inicialmente empregada na DuPont e na GM na década de 1920, por Alfred P. Sloan Jr. e Pierre du Pont.

Percebe-se, assim, que não houve nenhum acréscimo considerável por parte dos mentores do VBM à área da gestão do desempenho.

#### 2.1.5 O Planejamento Estratégico

O pai do Planejamento Estratégico foi Igor Ansoff. O autor, nascido em Vladivostoc, Rússia, emigrou com sua família para os EUA em meados de 1918 ainda recém nascido fugindo da Revolução Comunista. Formado em matemática, o autor adquiriu experiência profissional em planejamento empresarial na década de 1950, tendo ocupado, nessa área, cargos em empresas como a Rand Corporation e Lockheed Aircraft Corporation. A obra de Ansoff, voltada à estratégia organizacional, ficou conhecida mundialmente, sendo o criador do conceito de “Administração Estratégica”, por exemplo (OBITUARY... , 2002).

Foi em meados da década de 1960 que Ansoff publicou seus primeiros livros sobre o assunto. Em 1965, foi publicado seu primeiro livro, intitulado de *Corporate Strategy*; e em 1969, seu segundo livro, intitulado de *Business Strategy*. Segundo Ansoff, a chave para a Administração Estratégica é reconhecer que uma empresa em funcionamento faz parte de um macro-ambiente, assim, para que um gestor possa conduzir a empresa rumo ao futuro, é necessário que ele compreenda e reconheça essa dinâmica (OBITUARY... , 2002).

Segundo o texto *Obituary...* (2002), Ansoff teorizou que se uma empresa se tornasse centrada em si mesma, em breve perderia o rumo e faliria. O autor era um defensor do lucro sustentado em longo-prazo, nutrido pelo comprometimento da organização com o ambiente político e social. A partir dessa visão do criador do termo “Administração Estratégica”, percebe-se que as teorias sobre estratégia empresarial de Ansoff não são voltadas aos acionistas, como no caso de outras ferramentas de gestão abordadas neste estudo. Verifica-se que o comprometimento do pai do Planejamento Estratégico era mais voltado ao ambiente político-social do que ao mercado financeiro.

Ansoff (1967) explica que a popularidade do planejamento formal iniciou na década de 1960. Segundo o autor, em uma pesquisa realizada em 1948, quase nenhuma empresa do ramo químico realizava planejamento em longo-prazo, ao passo que na década de 1960, 90% dessas empresas estavam utilizando o planejamento formal de forma sistemática.

Ansoff (1967), propõe que as atividades de planejamento são partes integrantes do processo decisório. Assim, segundo o autor, é necessário analisar o processo de gestão, conforme demonstrado na Figura 7, de forma a enquadrar o planejamento organizacional no contexto da administração científica.



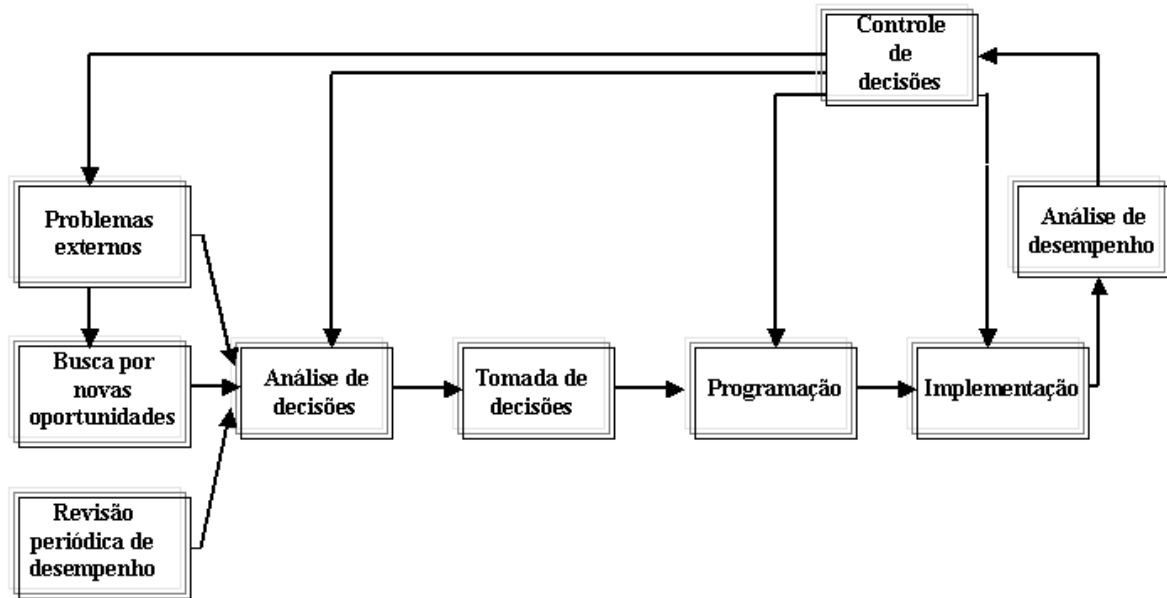


Figura 7 – Ciclo de Decisão Gerencial  
 Fonte: adaptado de Ansoff (1967, p.224)

Ansoff (1967) adverte que a etapa pela “busca por novas oportunidades” tem sido deixada em segundo plano, tanto pelas organizações, como pela equipe de planejamento. Segundo o autor, a ascensão do Planejamento Estratégico à época, trouxe esse problema à tona. Devido à rapidez de novas descobertas que estavam sendo feitas, seria necessário que o departamento de planejamento da organização dedicasse mais atenção à fase de “busca por novas oportunidades”, bem como à “análise de decisões”, de forma manter a organização competitiva.

Quanto à fase de “programação”, Ansoff (1967) a descreve como transformadora de decisões em iniciativas práticas. O autor esclarece que as principais tarefas dos gestores nessa etapa são:

- a) o estabelecimento do cronograma de atividades para suportar as decisões tomadas;

- b) a designação de recursos para apoiar as decisões tomadas (conhecido como *budgeting*, ou planejamento orçamentário em português);
- c) o estabelecimento de padrões nos processos da organização;
- d) o estabelecimento de padrões de responsabilidade e autoridade;
- e) o estabelecimento do fluxo de comunicações.

O mentor do Planejamento Estratégico explica que as raízes da área de planejamento estão diretamente ligadas à etapa de “programação”. Segundo o autor, muitos profissionais da área de planejamento defendem que suas principais atividades se relacionam à referida fase, uma vez que essa área

- a) catalisa as iniciativas da organização pelo controle do cronograma e do fluxo de informações;
- b) é integradora das entradas oriundas das demais áreas da organização;
- c) funciona como interprete dos resultados organizacionais para os gestores.

Para Ansoff (1967), entretanto, os profissionais da área de planejamento não deveriam se limitar à fase de “programação”, uma vez que haveria necessidade crescente de apoio às fases de “busca por novas oportunidades”, bem como de “análise de decisões”. Para o autor, planejadores organizacionais que se limitassem à etapa de “programação” teriam cada vez menos espaço no mercado de trabalho.

Quanto ao passo de “implementação”, o criador do conceito de Administração Estratégica salienta que talvez esta seja a etapa que mais consuma tempo na organização. Para o autor, esse passo é responsável pelos seguintes itens:

- a) a disseminação de informações sobre planos e cronogramas;
- b) certificação da aceitação do item anterior pelos responsáveis;
- c) disparador das iniciativas organizacionais;
- d) coordenação entre as iniciativas disparadas;
- e) liderança e motivação aos participantes.

Segundo Ansoff (1967), enquanto o campo de atuação dos profissionais de planejamento se concentra apenas nos itens “a” e “b”, os maiores responsáveis pela fase de “implementação” são os gestores da organização. O autor explica que essa é uma das etapas mais críticas e pode se tornar sub-otimizada, se o conteúdo do Planejamento Estratégico não for devidamente comunicado aos seus participantes e se os gestores e funcionários não se tornarem membros ativos das iniciativas programadas.

Nascimento (2002) explica que a literatura científica apresenta diversas vantagens e desvantagens do Planejamento Estratégico. Dentre os principais benefícios são enumerados os seguintes:

- a) a comunicação, uma vez que a ferramenta promove o diálogo entre os membros da organização, refinando as questões estratégicas e proporcionando o desencadeamento de ações para a implementação da mesma;

- b) motivação, considerando que estabelece metas de desempenho, estimulando, assim, os gestores e funcionários ao atendimento das expectativas da organização;
- c) padronização, uma vez que os padrões de desempenho se tornam comparáveis dentro e fora da empresa;
- d) rejuvenescimento / renovação, pois ao estabelecer metas, o Planejamento Estratégico promove a mudança organizacional a partir das necessidades de ajuste da empresa ao seu ambiente;
- e) prioridades, considerando que as metas estabelecidas dão direcionamento à organização esclarecendo a seqüência das iniciativas a serem tomadas;
- f) pró-ação, pois a verificação do ambiente externo e interno possibilita que decisões sejam tomadas e iniciativas executadas, antes que a organização seja atingida pela mudança de alguma variável;
- g) outros benefícios, dentre os quais se pode mencionar a alocação criteriosa de recursos, o equilíbrio da organização no ambiente e uma visão mais clara das oportunidades presentes, a partir do conhecimento das suas forças e fraquezas.

Dentre os aspectos desfavoráveis ao Planejamento Estratégico, Nascimento (2002) relaciona:

- a) engessamento da criatividade, uma vez que ela é substituída por uma gestão inflexível;
- b) custos envolvidos, pois é necessário o investimento de tempo e recursos financeiros consideráveis;

- c) incerteza, considerando que as projeções podem não se concretizar, provocando a intranquilidade nos gestores da organização;
- d) risco, visto que a estratégia exige um comprometimento arriscado com uma escolha específica.

As críticas de Henry Mintzberg (1994a) vão além das já citadas. Em seu artigo (1994a) e, posteriormente, em seu livro (1994b), o autor tenta, conforme esclarece Nascimento (2002) “invalidar as premissas básicas do processo como um todo”. As principais críticas de Mintzberg (1994b), quanto ao Planejamento Estratégico, segundo Nascimento (2002), se referem a: (a) a questionável capacidade de se prever de forma segura o futuro do mercado, (b) a distância dos profissionais de planejamento das atividades da linha de frente inviabilizaria um plano coerente com a realidade, e (c) a questionável viabilidade de formular estratégias aplicáveis a partir de um método sistemático de procedimentos formalizados.

Verifica-se, assim, que Mintzberg (1994a,b) aborda os pontos mais críticos do Planejamento Estratégico. Para esse autor, a dinâmica do ambiente dos negócios não permite que uma empresa se atenha a uma estratégia de forma rígida. Dessa forma, mudanças na estratégia são necessárias em períodos mais frequentes do que aquele proposto pelo Planejamento Estratégico.

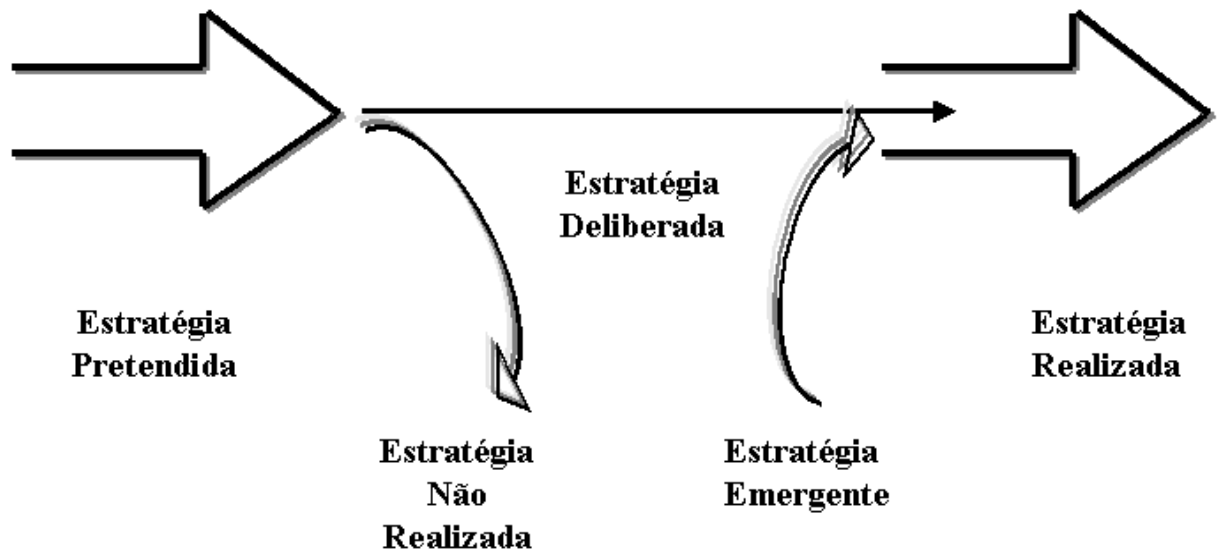


Figura 8 – Tipos de Estratégia  
 Fonte: adaptado de Mintzberg (1978, p.945)

Conforme pode ser verificado na Figura 8, Mintzberg (1978) comenta que o fluxo da estratégia pode se compor de três formas:

- a) a Estratégia Pretendida que se torna Realizada pode ser chamada de Estratégia Deliberada;
- b) a Estratégia Pretendida que não se realiza por diversos motivos, como expectativas irreais ou mudanças no ambiente de negócios, pode ser chamada de Estratégia Não-Realizada;
- c) a Estratégia Realizada que surge de forma não planejada, por mudanças no ambiente de negócios, por exemplo, pode ser chamada de Estratégia Emergente.

De forma resumida, pode-se dizer que a visão de Henry Mintzberg é de que o Planejamento Estratégico é uma ferramenta muito engessada, visto que parte da estratégia pretendida pela empresa pode não se realizar, e estratégias não planejadas inicialmente podem surgir e, por algum motivo, serem executadas.

Ansoff (1994), no artigo *Comment on Henry Mintzberg's Rethinking Strategic Planning*, rebate as críticas de Mintzberg, afirmando que o autor critica a versão do Planejamento Estratégico da década de 1960, e que essa ferramenta evoluiu ao longo dos anos. Ansoff (1994) acusa Mintzberg de citar apenas as partes que lhe interessam de outros autores. Segundo Ansoff (1994), Mintzberg teria citado algumas críticas de George Steiner ao Planejamento Estratégico da década de 1960, porém deixou de citar que esse mesmo autor (Steiner) realizou uma *survey*, e verificou que versões modernizadas do Planejamento Estratégico estavam sendo amplamente utilizadas por empresas norte-americanas, japonesas, e européias na década de 1990.

Percebe-se, a partir do exposto, que as críticas são mútuas entre Ansoff e Mintzberg, e que ambos apresentam comentários válidos. O presente estudo, entretanto, não irá verificar se a validade das críticas de tais autores, mas apenas comparará o uso dessa ferramenta com o *Balanced Scorecard*, segundo os objetivos propostos.

## **2.2 O *Balanced Scorecard* na Visão de Kaplan e Norton**

Discute-se a seguir o surgimento do BSC, desde sua primeira publicação até o lançamento do último livro. A evolução da ferramenta é demonstrada através das principais

publicações dos autores, evidenciando suas visões à época. Cada publicação é discutida em um item separado.

### 2.2.1 A primeira publicação

A primeira matéria sobre o assunto encontra-se em um artigo publicado pela Harvard Business Review em 1992. Os autores iniciam argumentando que tudo o que uma organização decide medir, molda o resultado que ela terá. Assim, o sistema de medição de desempenho interfere no comportamento dos gestores e funcionários. Kaplan e Norton (1992) afirmam que os sistemas tradicionais de medição de *performance*, baseados em indicadores financeiros, funcionaram bem na era industrial, porém não são mais suficientes para o atual ambiente de negócios.

Segundo Kaplan e Norton (1992), os sistemas tradicionais de medição de desempenho são de cunho puramente financeiro e têm suas características voltadas para a era industrial, em que a mensuração dos ativos intangíveis não tinha a importância que vêm tendo nas últimas décadas. No atual ambiente de negócios, as variáveis se tornaram mais complexas, levando as organizações à necessidade de observar mais precisamente o ambiente externo, o que leva à necessidade de monitorar variáveis qualitativas também (indicadores não-financeiros).

Como solução aos problemas apontados, os autores propõem o BSC. Segundo eles, esta ferramenta complementa os indicadores financeiros tradicionais com indicadores não-financeiros.



Os autores compararam o BSC a um painel de instrumentos em um *cockpit* de um avião. Em uma aeronave, o piloto precisa ter informações constantes sobre altitude, velocidade, direção, dentre outras informações, para chegar ao seu destino com segurança. De forma semelhante, segundo os autores, os gestores atualmente necessitam de um painel de informações para conduzi-rem as organizações.

Os criadores do BSC agruparam os indicadores em quatro diferentes perspectivas, a saber: Financeira, Clientes, Processos Internos, e Aprendizado e Crescimento. Segundo Kaplan e Norton (1992), as perspectivas apresentam o benefício de evitarem uma sobrecarga por excesso de indicadores, limitando sua quantidade. Outro benefício apontado seria o fato de as perspectivas organizarem os indicadores segundo a sua natureza. A Figura 9 demonstra como as quatro perspectivas do BSC foram inicialmente apresentadas:

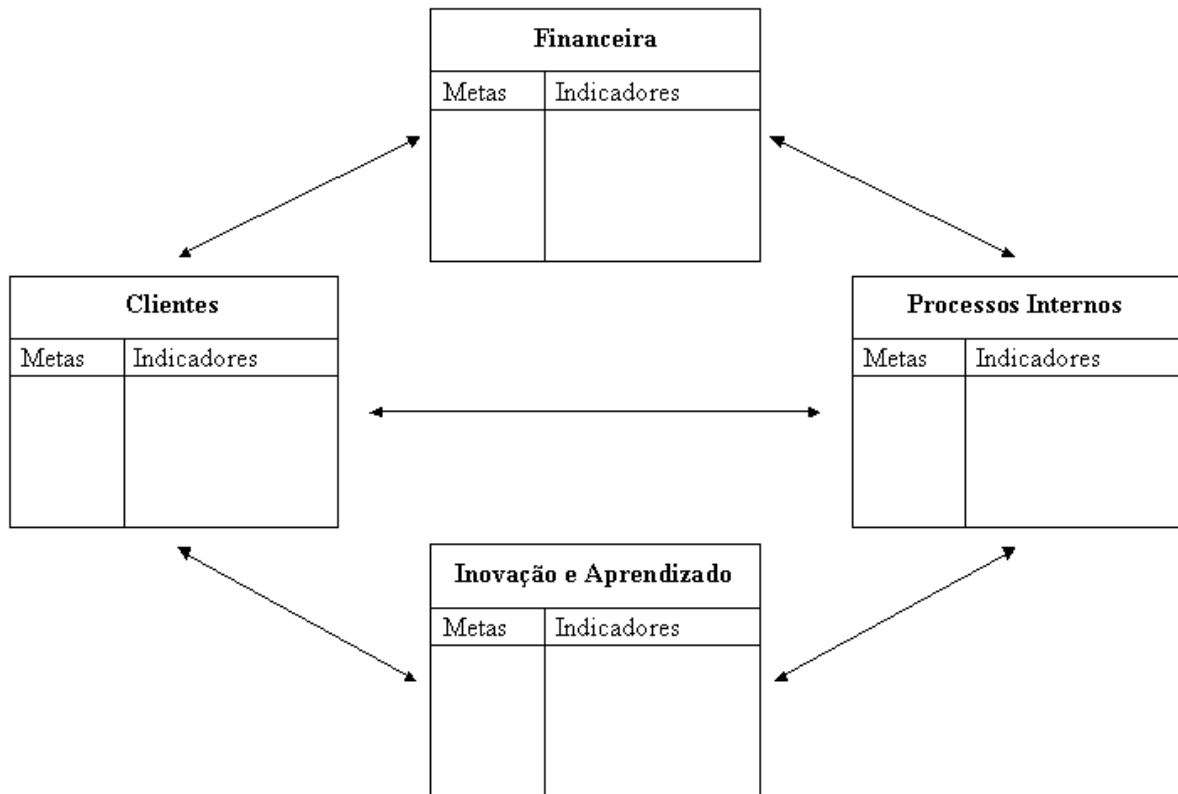


Figura 9 – Primeiro Modelo Publicado do *Balanced Scorecard*  
 Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1992, p.72)

Os autores afirmam que a experiência com uma empresa fabricante de semicondutores contribuiu para a criação do *Balanced Scorecard*, o qual está embasado em quatro diferentes perspectivas (vide Figura 9), a saber:

#### a) A Perspectiva Financeira

A perspectiva Financeira demonstra como a implementação e execução da estratégia estão afetando a lucratividade da organização. O grupo de indicadores financeiros é o que tem sido utilizado há mais tempo pelas organizações, possivelmente por serem mais fáceis de serem mensurados. Kaplan e Norton (1992) afirmam que métricas típicas desta perspectiva são: lucratividade, crescimento, valor de mercado (para o acionista).

Os autores destacam que o grupo de indicadores financeiros tem sofrido muitas críticas por serem voltados ao passado e não demonstrarem como as atividades operacionais criam valor. Segundo Kaplan e Norton (1992), as críticas mais extremadas a esse grupo de indicadores assinalam que eles deveriam deixar de ser considerados, sendo necessário analisar apenas métricas operacionais. A lógica dessa afirmação baseia-se no fato de que o resultado financeiro seria a consequência da operação. Desse modo, focando-se na mencionada operação, os resultados financeiros viriam ao natural.

Kaplan e Norton (1992) consideraram exageradas as mencionadas críticas aos indicadores financeiros. Os autores afirmam que um sistema de controle financeiro pode contribuir, por exemplo, para melhorar a qualidade de produção da organização.

Outro aspecto que destaca a importância dos indicadores financeiros, segundo os autores, seria a tênue relação causa – efeito entre melhor desempenho operacional e melhor desempenho financeiro. Para ilustrar essa última afirmação, os autores citam o caso de uma empresa com ações na bolsa de valores de Nova Iorque. Nessa empresa, os indicadores operacionais haviam melhorado no intervalo de três anos, seu valor de mercado, entretanto, caiu consideravelmente no mesmo período. Segundo Kaplan e Norton (1992), isso ocorreu em virtude da morosidade, por parte da empresa, em lançar novos produtos, e em função dessa falha, apresentou dificuldade em captar novos clientes, talvez com maior capacidade de consumo.

Acredita-se que o objetivo dos autores com os comentários do parágrafo anterior é de demonstrar que é necessário alinhar os indicadores financeiros com os não-financeiros, a fim de que as ações operacionais da empresa se reflitam para a área financeira. Em suas publicações posteriores, os autores desenvolveram a idéia da necessidade de criar relações causa-efeito entre os indicadores financeiros e não-financeiros. Essa idéia evoluiu, culminando no desenvolvimento do Mapa Estratégico, marca característica do BSC, que será visto no referencial teórico<sup>12</sup>.

Quanto ao foco da perspectiva financeira, para verificar se a mesma está atingindo seus objetivos, os autores propõem a pergunta: “Como nós estamos perante os nossos acionistas?”. Isso sugere que o BSC foi criado com foco no acionista, assunto este que será mais amplamente discutido no estudo das demais publicações.

#### b) A Perspectiva de Clientes

Segundo Kaplan e Norton (1992), os indicadores da perspectiva Financeira são resultantes da interação da empresa com o mercado, o qual é mensurado pelos indicadores de Clientes. Os autores partem do pressuposto que o foco no cliente é uma das maiores prioridades das empresas atualmente. Apesar disso, os indicadores dessa área estão, muitas vezes, desconectados da missão organizacional. Assim, segundo os criadores do BSC, essa ferramenta “forçaria” os gerentes a criar uma agenda específica para os indicadores de mercado, a partir da missão ou dos objetivos da empresa.

---

<sup>12</sup> Esse assunto é abordado no tópico 2.2.3.

Kaplan e Norton (1992) afirmam que as empresas têm geralmente uma preocupação com quatro aspectos em relação ao seu foco nos clientes: *lead time*, qualidade, agregação de valor, e custo.

O *lead time* seria o tempo necessário para que a empresa atenda às necessidades do cliente. No caso de um produto existente, o *lead time* poderia medir o tempo decorrente entre o recebimento do pedido e a respectiva entrega. Por outro lado, tratando-se de um produto novo, o *lead time* poderia representar o tempo decorrente entre a finalização do protótipo e o lançamento no mercado. Os indicadores de qualidade poderiam medir a quantidade de defeitos por lote fabricado, ou, ainda, medir a quantidade de entregas dentro do prazo prometido ao cliente. As métricas de agregação de valor medem com quanto o produto ou serviço estaria contribuindo para atender às necessidades dos clientes. O custo representa a soma de recursos financeiros necessários para mobilizar os insumos, que transformados, atenderão às necessidades do cliente. As métricas referentes a custo e preço são classificadas dentro da perspectiva Financeira.

Kaplan e Norton (1992) asseveram que, para implementar o *Balanced Scorecard*, é necessário articular metas entre os quatro tópicos abordados: *lead time*, qualidade, agregação de valor, e custo (este dentro da perspectiva financeira). Percebe-se, assim, a necessidade de integrar as perspectivas Financeiras e de Clientes. Apesar de a integração entre as quatro perspectivas ser demonstrada na Figura 9, essa idéia não é plenamente desenvolvida nesse primeiro artigo. Como já comentado, as publicações posteriores evoluem o conceito de interligar indicadores de desempenho, surgindo, dessa forma, as relações de causa e efeito em um primeiro momento, culminando na criação do Mapa Estratégico, o qual é tratado no referencial teórico.

### c) A Perspectiva de Processos Internos

Kaplan e Norton (1992) afirmam que os indicadores de clientes devem ser traduzidos em indicadores de desempenho interno, os quais demonstrarão o que a empresa deverá fazer internamente para atender às expectativas dos clientes. Os indicadores da perspectiva de Processos Internos devem mensurar os processos organizacionais com maior impacto na satisfação dos clientes, como por exemplo, *lead time*, qualidade, produtividade, etc.

Segundo os autores, a área de Tecnologia de Informações desempenha um papel fundamental no acompanhamento dos indicadores da perspectiva de Processos Internos, bem como da perspectiva Financeira. Se um indicador de pontualidade da entrega, por exemplo, apresenta um resultado inadequado, um bom sistema de informações permite aprofundar o nível de detalhamento das informações, por exemplo, desde as unidades regionais, passando por lojas, até chegar ao nível de faturamento por hora por caixa registrador.

### d) A Perspectiva de Inovação e Aprendizado

Apesar das referências de Kaplan e Norton (1992) sobre a importância das perspectivas de Clientes e Processos Internos, a globalização, associada às rápidas mudanças de mercado que se verificam atualmente, exige que as organizações continuamente se adaptem às novas realidades.

Kaplan e Norton (1992) destacam que, para uma organização ter crescimento de mercado sustentado, é necessário investimento na capacidade de inovação e aprendizado da organização. Dessa forma, através do lançamento de novos produtos e de inovação contínua na gestão e na operação, treinamento dos funcionários, dentre outros aspectos relativos a esse tema, uma organização poderá penetrar em novos mercados e crescer, agregando, com isto, valor ao acionista. Segundo os autores, são os indicadores da perspectiva de Aprendizado e Crescimento que monitoram as ações mencionadas e que conduzem a organização à contínua inovação.

### 2.2.2 O primeiro livro

O livro intitulado de *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, lançado em 1996, foi o primeiro publicado sobre a ferramenta. O livro foi traduzido para o português e publicado no Brasil no ano seguinte, em 1997, com o título de *Balanced Scorecard: a Estratégia em Ação*.

Kaplan e Norton (1996) iniciam afirmando que o *Balanced Scorecard* teve suas origens no início da década de 1990, a partir de uma pesquisa patrocinada pela KPMG e liderada por David Norton, tendo Robert Kaplan como consultor acadêmico. Executivos de diversas empresas, de vários ramos de negócios, reuniram-se bimestralmente para criar uma nova ferramenta de medição de *performance*.

Uma das empresas envolvidas no projeto, a Analog Devices<sup>13</sup> havia criado um “*Scorecard* Corporativo”, composto pelos tradicionais indicadores financeiros. Além desse grupo de indicadores, o modelo também era composto por indicadores não-financeiros, tais como atrasos na entrega, qualidade, novos produtos, entre outros.

A evolução das discussões do grupo, tendo como base o “*Scorecard* Corporativo” da Analog Devices, culminou na criação do BSC. A partir dessas discussões, a ferramenta foi criada centrada nas já referidas quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos, e Aprendizado e Crescimento.

Entre o primeiro artigo sobre o BSC, publicado em 1992, e o primeiro livro, foram publicados artigos que desenvolveram a idéia de que os indicadores não deveriam simplesmente ser enquadrados em uma das quatro perspectivas, mas deveriam ser alinhados à estratégia. Kaplan e Norton (1996) definem três princípios básicos para a integração do BSC à estratégia, quais sejam: (a) relações de causa e efeito; (b) vetores de desempenho; e (c) relação com os fatores financeiros. Discutir-se-á cada item a seguir.

---

<sup>13</sup> Apesar de não estar explicitado, acredita-se ser essa a empresa fabricante de semicondutores, referido no primeiro artigo.



#### a) Relações de causa e efeito

As relações causa e efeito, segundo Kaplan e Norton (1996), são relações lógicas do tipo “se-então”. Um *scorecard* deve ser formado pelo conjunto de tais relações, logicamente relacionadas entre si, que expresse a estratégia da empresa da melhor forma possível.

Segundo Kaplan e Norton (1996), os indicadores causais iniciam normalmente na perspectiva de Aprendizado e Crescimento e têm seu efeito culminando, em última instância, na perspectiva financeira. Entre uma ponta e outra deve haver outros indicadores, logicamente interligados, de forma a expressar a estratégia organizacional. Um exemplo mencionado pelos autores do BSC é o seguinte: se o treinamento dos funcionários nos produtos for intensificado, *então*, eles terão mais conhecimentos sobre o leque de produtos que podem vender; conhecendo-os melhor, *então*, suas vendas serão mais eficazes; se a eficácia nas vendas aumentar, *então*, as margens e os lucros também aumentarão. Dessa forma, os investimentos realizados em treinamento, tecnologia da informação, pesquisa para inovação, etc., seriam justificados através de tais relacionamentos, alinhados à estratégia.

#### b) Indicadores de tendência e indicadores de ocorrência

Em função da evolução desde a publicação do primeiro artigo até a publicação do primeiro livro, os autores do BSC, além de explicitarem as relações de causa e efeito, classificaram os indicadores de desempenho em indicadores de ocorrência (*lagging indicators*) e indicadores de tendência (*leading indicators*), sendo que estes também são chamados de vetores de desempenho.

Os indicadores de ocorrência seriam medidas de resultado, que, em geral, refletem o passado. Segundo os autores, alguns exemplos são: lucratividade, retenção de clientes, participação de mercado, dentre outros. Ainda, segundo eles, tais medidas são muitas vezes comuns a diversas unidades de negócios.

Os indicadores de tendência, por outro lado, seriam indicadores mais específicos a cada unidade de negócios. Tais indicadores mensuram quais metas a organização deve atingir para ter sucesso na implementação de sua estratégia. Assim, o êxito em atingir as metas dos vetores de desempenho deve resultar na melhoria dos indicadores de ocorrência. Um dos exemplos de Kaplan e Norton (1996) é a mensuração do indicador de tendência “Pesquisa de Opinião sobre Satisfação” que deve ser utilizada para a tomada de ações que melhorem o indicador de ocorrência “Retenção de Clientes”. Outro exemplo citado pelos autores do BSC é o da medição do indicador de tendência “Profundidade do Relacionamento com os Clientes” que deve resultar em ações que visem melhorar o indicador de ocorrência “Participação no Segmento de Mercado”.

Kaplan e Norton (1996) afirmam que uma boa implementação de BSC deve ter uma combinação equilibrada de indicadores de ocorrência e de tendência. O uso apenas de medidas de resultado, sem os vetores de desempenho não informam como os resultados devem ser alcançados, nem se a implementação da estratégia está sendo bem sucedida. Por outro lado, o uso dos vetores de desempenho isoladamente indicam um rumo a ser seguido, porém não mensura adequadamente o atingimento das metas estabelecidas (controle).

c) O foco no acionista

Kaplan e Norton (1996) afirmaram, na época, que havia uma grande preocupação por parte das empresas com indicadores não-financeiros, tais como qualidade, satisfação dos clientes, inovação, *empowerment*, etc. Os autores afirmam que, embora a observação de tais indicadores possa levar a melhorias operacionais no desempenho da unidade de negócios, tais melhorias podem não ter efeito no desempenho financeiro da organização. Um exemplo citado pelos mentores do BSC são os problemas financeiros que enfrentavam alguns vencedores do Prêmio da Qualidade Malcom Baldrige. Segundo os autores, isso reforça a necessidade de interligar a área operacional à área financeira, através de relações causa e efeito.

Para Kaplan e Norton (1996), o BSC deve enfatizar os resultados financeiros, relacionando todos os aspectos não-financeiros da organização ao aspecto financeiro. Assim, de acordo com os criadores do BSC, todas as metas e indicadores da organização, em última análise, devem estar vinculados a objetivos financeiros.

Percebe-se que as idéias apresentadas pelos autores nos itens “a”, “b”, e “c” são precursoras do Mapa Estratégico, o qual será apresentado no referencial teórico. A partir do exposto, pode-se constatar que o objetivo do BSC é alinhar as ações da organização a objetivos financeiros que atendam às expectativas dos acionistas. Essa visão voltada ao acionista pode ser identificada quando os autores definiram o sucesso da perspectiva Financeira com base no seguinte questionamento: “Para sermos bem-sucedidos

financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?” (KAPLAN; NORTON, 1992, 1996).

De um modo geral, verifica-se que, desde a publicação do primeiro artigo até a publicação do primeiro livro, o BSC evoluiu em diversos aspectos, principalmente no que diz respeito a: (a) relações de causa e efeito; (b) vetores de desempenho; e (c) relação com os fatores financeiros. Devido a tais melhorias, essa ferramenta, que havia sido concebida como um sistema de medição de *performance*, passou a ser considerada por seus autores como um sistema de implementação da estratégia.

### 2.2.3 O segundo livro

O segundo livro, intitulado de *The Strategy-Focused Organizations*, ou *Organização Orientada para a Estratégia* em português, foi publicado originalmente nos EUA no ano de 2000, com lançamento no Brasil no mesmo ano.

Entre os anos de 1992 e 2000, o BSC apresentou importantes mudanças. Kaplan e Norton (2000) iniciam afirmando que a mencionada ferramenta havia sido desenvolvida inicialmente como solução a problemas de medição de *performance* encontrados em algumas empresas no início da década de 1990. No primeiro livro, publicado em 1996, os autores afirmaram que o BSC passou a ser considerado como um sistema de implementação da estratégia. Quanto ao segundo livro, percebe-se que a idéia de o BSC ser uma ferramenta de implementação e monitoramento da estratégia foi desenvolvida de forma mais aprofundada do que as publicações anteriores.

Kaplan e Norton (2000) expõem que a experiência estava lhes mostrando que uma nova forma de conduzir os negócios havia surgido nas empresas. Os autores denominam essa nova forma adotada pelas empresas de “Organizações Orientadas à Estratégia”, ou “*Strategy-Focused Organization*” em inglês. Os mentores do BSC afirmaram, na época, que essa ferramenta era parte integrante desse movimento de mudança organizacional.

Há três aspectos da publicação do ano de 2000 que merecem destaque: (a) introduziu-se o conceito dos Mapas Estratégicos; (b) o conceito dos indicadores de tendência e ocorrência foi modificado, e (c) os autores continuaram a enfatizar a área financeira e o foco no alcance das expectativas dos acionistas.

#### a) Mapas Estratégicos

Segundo Kaplan e Norton (2000), o conceito de Mapa Estratégico foi concebido a partir da análise de centenas de *scorecards*. Esse conceito seria nada mais do que uma padronização das experiências com a modelagem de *scorecards* anteriores, a fim de facilitar o mapeamento da estratégia para organizações que ainda não haviam adotado a ferramenta.

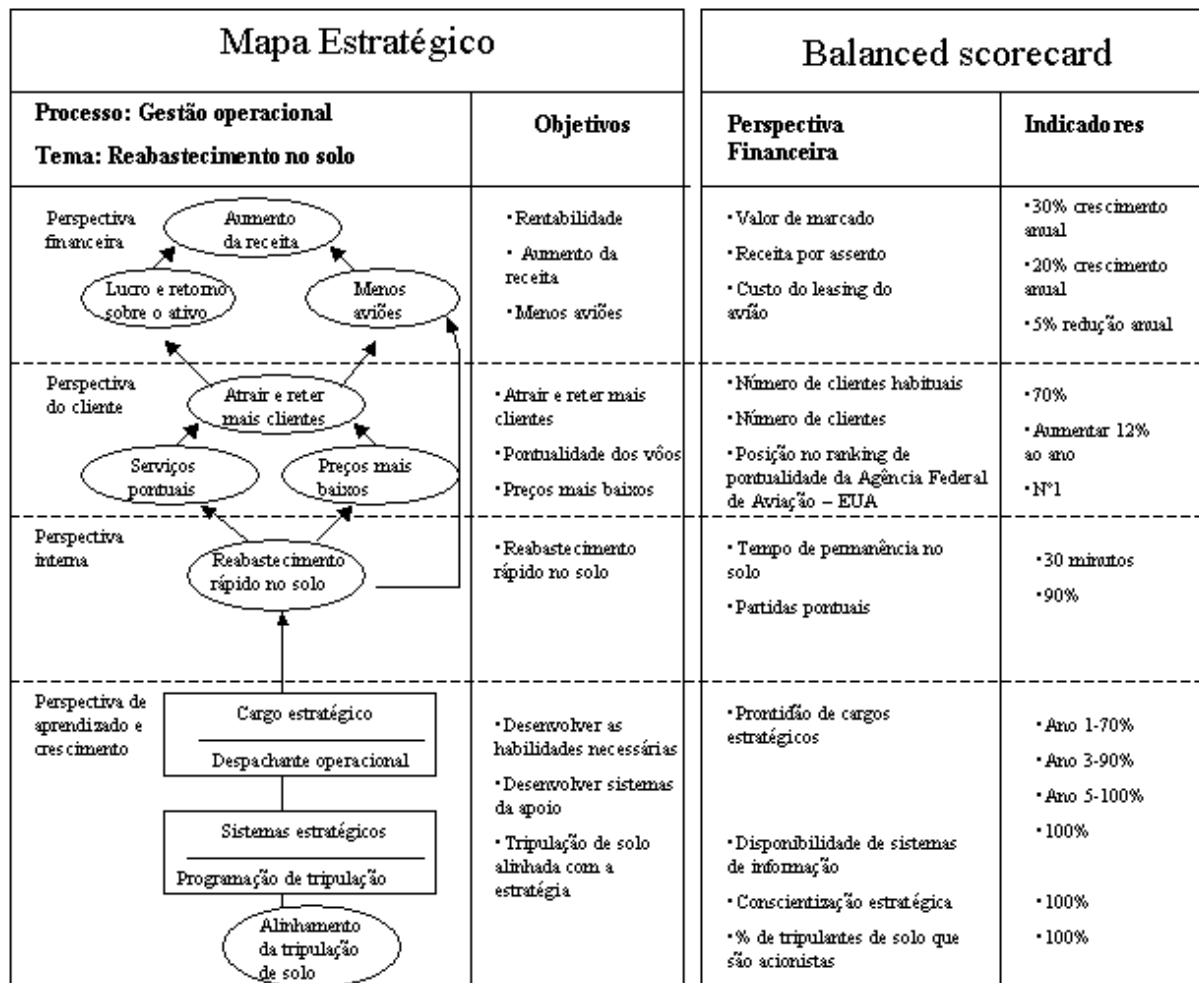


Figura 10 – Exemplo de Mapa Estratégico  
Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2004, p.56)

A Figura 10 demonstra um exemplo de Mapa Estratégico. Segundo os autores, os Mapas Estratégicos devem descrever a estratégia da organização através de relações de causa e efeito entre Objetivos Estratégicos, criando-se, desse modo, relações baseadas em hipóteses. Um exemplo de relação de causa e efeito citado pelos mentores do BSC é: “se melhorarmos nosso tempo de reabastecimento no solo, então reduziremos nossos custos operacionais”. Assim, o Objetivo Estratégico “Reduzir tempo de reabastecimento no solo” seria a causa do objetivo “Reduzir custos operacionais”. Ainda, de acordo com os autores, um bom Mapa

Estratégico deve descrever o processo de transformar ativos intangíveis em resultados financeiros tangíveis.

A partir dessas observações, constata-se que os Mapas Estratégicos são uma evolução dos encadeamentos das relações de causa e efeito demonstradas no primeiro livro, publicado em 1996. Conforme já visto, no primeiro artigo, em 1992, o *Balanced Scorecard* era mais voltado a ser uma ferramenta de medição do desempenho, cujo principal destaque à época era a integração de indicadores financeiros com não-financeiros.

Com a chegada do primeiro livro, os autores propuseram que a estratégia organizacional fosse mensurada pelo BSC através do uso de indicadores de desempenho. Assim, indicadores financeiros e não-financeiros das quatro perspectivas eram interligados entre si e à estratégia, através de relações de causa e efeito.

No segundo livro, percebe-se que o enfoque que partia da integração dos indicadores de desempenho com a estratégia mudou. Nesse livro, Kaplan e Norton (2000) propõe que o Mapa Estratégico seja desenvolvido a partir da estratégia organizacional. Essa estratégia deveria ter uma meta suprema, que, segundo os autores, seria o atendimento das expectativas dos acionistas de aumentar o valor das ações na bolsa de valores, no caso das empresas do setor privado. A partir dessa meta, os Objetivos Estratégicos deveriam ser encadeados através de relações de causa e efeito, partindo da Perspectiva Financeira até chegar na Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.

Dessa forma, a principal diferença entre o *scorecard* de 1996, e o Mapa Estratégico de 2000, é que o mencionado mapa deveria partir do Objetivo Estratégico supremo, sendo desencadeado em outros Objetivos Estratégicos. Os indicadores de desempenho, demonstrados nos *scorecards* de 1996, não são demonstrados no referido mapa, mas estão associados aos Objetivos Estratégicos em tabelas à parte, sendo que cada objetivo pode ter um ou mais indicadores.

#### b) Indicadores de tendência e indicadores de ocorrência

No primeiro livro, os autores haviam desenvolvido a idéia de que os indicadores de tendência seriam específicos a cada unidade de negócios. Segundo Kaplan e Norton (1996), a organização somente poderia gerar iniciativas sobre esse grupo de indicadores, sendo que tais iniciativas deveriam resultar na melhoria dos indicadores de ocorrência, como “Retenção de Clientes”, por exemplo.

No segundo livro, esse conceito foi implicitamente modificado pelos autores. Nele os autores afirmam que os indicadores financeiros são os indicadores de ocorrência e retratam o resultado de decisões tomadas no passado. Os criadores do BSC afirmam que um dos maiores benefícios dessa ferramenta é a complementação dos tradicionais indicadores de ocorrência com indicadores de tendência, os quais direcionam a organização à obtenção de resultados financeiros futuros. Esses indicadores de tendência seriam derivados da mensuração da estratégia a partir de iniciativas estratégicas não-financeiras (KAPLAN; NORTON, 2000, p.3).



Além desse comentário sobre os indicadores de tendência e de ocorrência, esse assunto foi abordado apenas duas vezes no livro publicado em 2000, sendo que, em ambos, os casos foram tratados de forma superficial. Aparentemente esse conceito estava sendo descontinuado pelos autores, o que será confirmado na análise do terceiro e último livro.

#### c) O foco no acionista

Percebe-se que, a partir da análise dos autores, o foco do BSC no acionista permanece nesse segundo livro. Isso foi possível de ser constatado, a partir das diversas afirmativas dos autores.

Os autores argumentam, no início do segundo livro, que os sistemas de medição de *performance* tradicionais eram demasiadamente focados na área financeira, e que tal foco conduziria a organização à miopia na visão de seus negócios, o que a levaria a tomar decisões voltadas apenas aos aspectos financeiros de curto-prazo. Os aspectos não-financeiros, segundo os autores, associados à sustentação em longo-prazo e criação de valor para o acionista ficavam, assim, prejudicados. (KAPLAN; NORTON, 2000, p.3)

Os idealizadores do BSC continuam sua argumentação sobre a importância da área financeira e propõem que a modelagem do Mapa Estratégico deve partir do objetivo máximo da organização que é a geração de valor para o acionista. Isso pode ser constatado com a seguinte afirmativa dos autores: “a criação de valor para o acionista deveria ser o resultado final de qualquer estratégia organizacional” (KAPLAN; NORTON, 2000, p.83).

Os mentores do BSC também asseveram que uma organização deve escolher um objetivo dominante como indicador de sucesso em longo-prazo. Segundo eles, tal indicador tem sido tradicionalmente o conceito de ROI da DuPont, ou alguma variante deste. Mais recentemente, algumas variantes deste indicador têm surgido, tais como o EVA e o fluxo de caixa descontado do VBM (KAPLAN; NORTON, 2000, p.83).

Acredita-se que os comentários feitos por Kaplan e Norton (2000) dêem indícios suficientes do foco do BSC para com o acionista. Esse assunto será discutido com maior profundidade na Análise de Dados, uma vez que faz parte do objetivo geral deste estudo.

#### 2.2.4 O terceiro livro

O terceiro livro dos criadores do BSC, intitulado de *Strategy Maps* (ou *Mapas Estratégicos*), foi publicado no ano de 2004, tanto nos EUA, quanto no Brasil. O livro ressalta a importância dos Mapas Estratégicos e descreve, com mais detalhes do que os livros anteriores, como elaborar os referidos mapas.

##### a) Mapas Estratégicos

Segundo Kaplan e Norton (2004, p.XII), esse livro “apresenta várias contribuições importantes:”

- 1) Um modelo que descreve os componentes básicos de como se cria valor nas perspectivas dos processos internos e de aprendizado e crescimento.
- 2) Temas baseados nos processos de criação de valor capazes de esclarecer a dinâmica da estratégia.
- 3) Um novo modelo para descrever, medir e alinhar os três ativos intangíveis da perspectiva de aprendizado e crescimento – capital humano, capital da informação e capital organizacional – com os processos e objetivos estratégicos da perspectiva dos processos internos.

Com relação à elaboração dos Mapas Estratégicos, os livros anteriores haviam detalhado como elaborar Objetivos Estratégicos para a perspectiva de Aprendizado e Crescimento de forma mais superficial do que no terceiro livro. Dessa forma, conforme sugerido pela declaração dos autores, uma parte considerável do livro de 2004 é dedicada a explicar como é possível criar valor a partir de Objetivos Estratégicos da perspectiva de Aprendizado e Crescimento. Acredita-se, assim, que, quanto a esse aspecto, o livro apresentou melhorias em relação aos anteriores.

#### b) Indicadores de tendência e indicadores de ocorrência

Conforme já relatado, no segundo livro, Kaplan e Norton (2000) haviam modificado o conceito de indicadores de tendência e indicadores de ocorrência. No terceiro livro Kaplan e Norton (2004), consolidam o conceito relatado no livro publicado em 2000, afirmando que os indicadores de ocorrência se equivalem aos indicadores de natureza financeira, e que os de tendência se equivalem aos de natureza não-financeira. Além desse breve comentário no início do terceiro livro de Kaplan e Norton (2004), esse assunto não é aprofundado em nenhuma outra parte da publicação.

Acredita-se as constatações feitas até este ponto evidenciam a evolução do conceito do BSC. Desse modo, no livro publicado em 1996 os autores apresentaram o conceito de indicadores de tendência e de ocorrência, retomando-o nos livros publicados em 2000 e 2004 de forma modificada e superficial. Enquanto esse conceito foi praticamente abandonado, o conceito de Mapas Estratégicos evoluiu ao ponto de ter sido publicado um livro dedicado exclusivamente ao seu maior detalhamento.

#### c) O foco no acionista

Percebe-se no livro intitulado de Mapas Estratégicos que os autores mantêm o conceito de maximização de valor para o acionista. Isso pode ser constatado pela afirmação de Kaplan e Norton (2004, p.31) que diz: “A estratégia mostra como a organização pretende criar valor para os acionistas”.

A orientação do BSC aos acionistas, mantida nos três livros publicados, sugere que, possivelmente, essa ferramenta seja mais aderente às empresas de capital aberto do que às empresas de capital fechado. Conforme já comentado, Análise de Dados deste estudo demonstrará se de fato as características do BSC são mais aderentes às empresas de capital aberto.

## 2.3 Pesquisas Relacionadas ao *Balanced Scorecard*

O item 2.3.1 a seguir, sumariza uma série de pesquisas que direta ou indiretamente contribuem para apoiar a proposta do *Balanced Scorecard*. Em contrapartida, os estudos apresentados no item 2.3.2 contribuem direta ou indiretamente para contrapor a proposta da ferramenta ora em estudo.

### 2.3.1 Resultados Favoráveis ao BSC

#### a) Banker, Potter, Srinivasan (2000)

O estudo argumenta que, a partir da literatura científica, é possível constatar um aumento do uso de indicadores não-financeiros nas empresas. Hiromoto (1988), e Rees e Sutcliffe (1994), por exemplo, constata um aumento no uso de indicadores não-financeiros nas empresas japonesas e britânicas, respectivamente. A ocorrência deste fenômeno estaria principalmente ligada ao fato de que os indicadores não-financeiros têm maior capacidade de prever desempenho financeiro futuro, e são valiosos na avaliação e motivação da *performance* gerencial. Apesar do fenômeno verificado, o artigo esclarece que há poucos estudos científicos buscando a relação entre indicadores não-financeiros e desempenho financeiro, e, ainda, que tais estudos apresentam resultados contraditórios.

Através de o estudo de caso de uma rede de hotéis que estava implementando indicadores não-financeiros no seu sistema de avaliação de desempenho, Banker, Potter, e Srinivasan (2000) tiveram como objetivo verificar dois aspectos na sua pesquisa:

- a) Os indicadores não-financeiros pesquisados teriam correlação com *performance* financeira futura?
- b) Um plano de compensações financeiras aos executivos que enfatizasse indicadores não-financeiros, conduziria a uma melhoria dos mesmos, bem como a uma melhoria do desempenho financeiro?

#### Método da pesquisa

Os autores pesquisaram uma cadeia hoteleira, com mais de 20 hotéis próprios, e mais de 200 franquias de hotéis com sua marca. O foco do estudo, entretanto, recaiu apenas nos hotéis próprios. A organização foi escolhida, uma vez que um modelo de avaliação de desempenho utilizando indicadores não-financeiros estava sendo implementado.

A pesquisa coletou dados de janeiro de 1991 a dezembro de 1996 (72 observações), sendo que o novo plano de incentivos foi implementado em meados de 1993. O plano incluiu indicadores não-financeiros e reduziu a importância dos indicadores financeiros. A proposta do novo plano buscou aumentar o índice de satisfação dos clientes, aumentar a taxa de retenção de clientes, reduzir queixas de clientes, e aumentar as taxas de ocupação. Além disto, indicadores financeiros, como receitas, lucro operacional, custos por quarto, etc., continuaram a ser monitorados. A ênfase em custos, entretanto, foi reduzida.

Os pesquisadores afirmam que o estudo de caso da rede hoteleira seria a primeira pesquisa que teria realizado uma análise dessa natureza, uma vez que nenhuma pesquisa anterior havia analisado séries temporais, comparando resultados anteriores e posteriores à inclusão de indicadores não-financeiros.

### Conclusões do estudo

O estudo comparou o período em que o plano de incentivos da rede hoteleira era baseado quase que exclusivamente em indicadores financeiros, com o período em que o plano de incentivos incorporou indicadores não-financeiros e reduziu a ênfase nos indicadores financeiros. O estudo concluiu que não há correlação com custo por dormitório. Em contrapartida esse estudo constatou que há correlação entre satisfação de clientes, faturamento, e lucratividade futura e que essa correlação foi percebida a partir de um intervalo de tempo superior a seis meses. Ittner e Larcker (1998), por outro lado, encontraram relação apenas modesta entre satisfação de clientes e desempenho financeiro. Isso leva a crer que a relação entre satisfação de clientes e desempenho financeiro depende de outros fatores, tais como ramo de atuação ou período de tempo analisado.

Os pesquisadores verificaram, além disso, que a correlação entre satisfação de clientes e melhora do desempenho financeiro é percebida no longo-prazo, e não em um curto espaço de tempo. A futura *performance* financeira como função da satisfação de clientes foi principalmente determinada pelo aumento da taxa de ocupação dos quartos (giro), ao invés do aumento nos preços negociados (ou seja, os descontos não diminuíram).

Os autores alertam que o estudo refere-se ao ramo de atividade estudado e que outros ramos de atividade podem ter tempos diferentes de resposta entre satisfação de clientes e *performance* financeira. Um último ponto a ser destacado é o argumento dos gerentes que afirmaram que não tinham a noção exata da importância da satisfação dos clientes, nem do intervalo de tempo entre a satisfação dos clientes e a melhoria no desempenho financeiro. Os gerentes declararam também que o novo plano de incentivos aliado à pesquisa conduzida pelos autores foi crucial no esclarecimento desta questão.

Percebe-se que o estudo conduzido por Banker, Potter, e Srinivasan (2000) demonstra que melhorias nos indicadores de natureza não-financeira podem gerar melhora de desempenho financeiro a médio e longo-prazos. Essa constatação corrobora a proposta do BSC, uma vez que o uso de indicadores não-financeiros é um dos pilares dessa ferramenta (KAPLAN; NORTON, 1992).

#### b) Chenhall (1997)

O estudo desenvolvido pelo autor corrobora a proposta de Kaplan e Norton, ao partir do pressuposto que o objetivo das organizações é buscar crescimento sustentado através do lucro. Foram estudadas empresas que utilizavam programas de qualidade total para atender a tal objetivo. O estudo argumenta que indicadores financeiros tradicionais não são apropriados como *feedback* de programas de qualidade total. O autor, através da pesquisa, verificou que empresas que utilizavam indicadores não-financeiros para avaliar o desempenho de executivos, obtinham *performance* organizacional (inclusive financeira) superior.



O autor defende que o *feedback* auxilia os gestores a atingirem a *performance* organizacional, a partir de três considerações:

- a) os indicadores devem estar alinhados a objetivos específicos (estratégicos, táticos, etc.). Isso ajuda a tornar evidentes as expectativas, concentrando o tempo disponível dos gestores nas tarefas que realmente importam;
- b) a pesquisa bibliográfica do autor indica que pessoas tendem a concentrarem-se nas atividades que estão sendo mensuradas, em detrimento de outras atividades. Assim, torna-se necessário mensurar tarefas e eventos-chave, e não mensurar eventos de pouca importância;
- c) há correntes científicas fortes, tanto na psicologia, quanto na contabilidade, que sugerem que a resposta dos indivíduos tende a ser mais acentuada se os indicadores forem utilizados para avaliarem a sua *performance*. Torna-se, portanto, necessário avaliar os gestores a partir dos indicadores criados.

#### Método da pesquisa

Foram entrevistados executivos de 39 empresas, aos quais foi aplicado um questionário. A pesquisa envolveu o executivo principal, o responsável pela contabilidade gerencial e o gerente da unidade de negócios. O questionário buscou saber basicamente: (a) a extensão do uso de indicadores não-financeiros na organização, e se os mesmos eram utilizados para avaliação de desempenho; (b) até que ponto a organização havia implementado programas de qualidade total (TQM, *Just-In-Time*, *Continuous Improvement*

*Manufacturing*, etc.); e (c) como estava a *performance* organizacional (principalmente financeira), comparada aos concorrentes.

### Conclusões do estudo

O estudo concluiu que os indicadores não-financeiros terão maior impacto quando estiverem alinhados a objetivos estratégicos e táticos e forem utilizados para a avaliação do desempenho individual dos gestores. O estudo também concluiu que organizações que utilizam indicadores não-financeiros alinhados aos objetivos do negócio e fazem uso de tais indicadores para a avaliação de gestores têm resultados financeiros superiores às organizações que utilizam apenas indicadores financeiros na sua gestão do desempenho. Constata-se que esse estudo corrobora as premissas básicas do BSC, ao demonstrar que o uso de indicadores não-financeiros eleva o resultado financeiro das organizações.

### c) Davis e Albright (2004)

Os autores investigaram a capacidade de o *Balanced Scorecard* incrementar o desempenho financeiro de uma organização. Eles argumentam que há décadas pesquisadores da área de contabilidade gerencial apontam para o fato de que os indicadores e os métodos de controle tradicionais são irrelevantes. Dentre as falhas constatadas, inclui-se a incapacidade de alinhar indicadores às iniciativas estratégicas da organização, a ênfase na contabilidade externa em detrimento de geração de relatórios gerenciais internos para tomada de decisão, e a tendência de incentivar a redução de investimentos em tecnologia e/ ou capital intelectual.

O BSC teria surgido como proposta de solução às diversas falhas apontadas pelas pesquisas da contabilidade gerencial. Atkinson et al. (1997) afirmam que o BSC representa uma proposta bastante interessante e, por isso, merece atenção dos pesquisadores da área. Os autores argumentam que, apesar de haver muitos artigos sobre os benefícios do BSC, poucos estudos apresentaram relação direta entre os benefícios associados à ferramenta e melhoria no desempenho financeiro. Assim, Davis e Albright (2004) pesquisaram se houve melhoria no desempenho financeiro em uma empresa onde o BSC foi implementado, e se o desempenho pós-implementação é significativamente superior ao desempenho em um ambiente similar em que a ferramenta não foi implementada.

#### Método da pesquisa

Dada a questão de pesquisa, foi eleito pelos autores o método *quasi-experimental* como o mais adequado. Cook e Campell (1979 *apud* DAVIS; ALBRIGHT, 2004) definem que esse tipo de pesquisa aproxima-se da pesquisa experimental, porém ocorre em um ambiente que não permite controle e/ ou manipulação de todas as variáveis relevantes.

A pesquisa foi realizada em um banco norte-americano localizado na região sudeste dos EUA. O objetivo da pesquisa era verificar se a implementação do *Balanced Scorecard* causava algum impacto nos seus resultados financeiros (positivo ou negativo). A partir do método de pesquisa escolhido, o grupo experimental foi definido como sendo a unidade de negócios do banco que implementou o BSC, e como grupo de controle a unidade de negócios que não implementou o referido método.

### Conclusões do estudo

O estudo de Davis e Albright (2004) indicou que a unidade de negócios que implementou o BSC obteve resultados financeiros superiores à unidade de negócios que não implementou a ferramenta. Os autores alegam que o fato de terem utilizado um grupo de controle (as unidades de negócios que não haviam adotado o BSC) e um grupo experimental (as unidades de negócios que haviam adotado o BSC) fortalece as conclusões do estudo, por se tratar de grupos de mesma natureza. Constata-se, outrossim, que esse estudo corrobora a importância do uso de indicadores não-financeiros como forma de melhorar os resultados financeiros das organizações, tal como preconizado por Kaplan e Norton.

É importante salientar que as unidades de negócios que não implementaram o BSC, não dispunham de indicadores não-financeiros, ou seja, a implementação do BSC não veio acompanhada da implementação desse grupo de indicadores. Estudos de outros autores demonstraram que o simples uso de indicadores não-financeiros traz benefícios às organizações. Assim, o resultado da pesquisa não torna claro se os benefícios obtidos pela unidade de negócios que implementou o BSC ocorreram em função do uso da ferramenta, ou somente em função do uso dos mencionados indicadores não-financeiros.

## d) Hoque e James (2000)

A pesquisa relacionou tamanho da organização, estágio do ciclo de vida do produto, posição no mercado, uso do *Balanced Scorecard*, e *performance* organizacional. A Figura 11, demonstra como o estudo relacionou os tópicos mencionados:

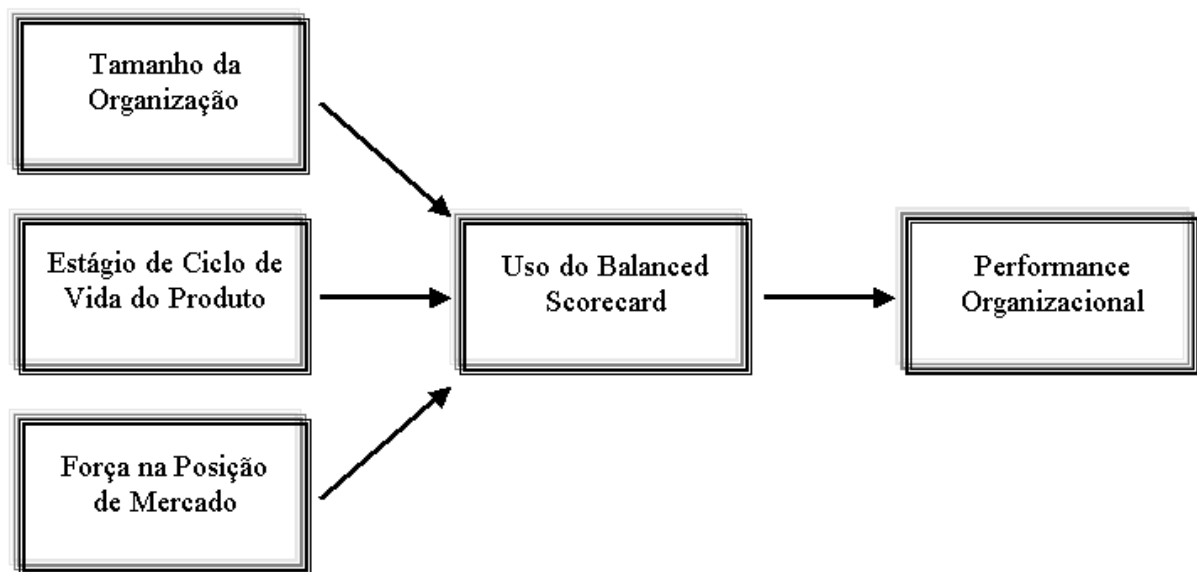


Figura 11 – Modelo do Estudo de Hoque e James  
Fonte: adaptado de Hoque e James (2000, p.2)

## Método da pesquisa

Foi realizada uma *survey*, tendo sido enviados questionários pelo correio aos *controllers* de 188 empresas de manufatura australianas. As empresas foram selecionadas de forma aleatória a partir do guia *Business Who' Who of Australia* de 1997. Da primeira remessa, retornaram respondidos 43 questionários. Foi enviada uma segunda remessa, da qual

se obteve mais 27 retornos. Ao final da coleta de dados, foram computados 66 questionários válidos, uma vez que houve quatro invalidações por problemas no preenchimento.

### Conclusões do estudo

Através da análise dos resultados, os pesquisadores concluíram que havia forte correlação entre o porte da organização e o uso do *Balanced Scorecard*, o que, conforme os autores, sugere que as organizações consideram o BSC mais útil à medida que vão crescendo.

Quanto ao estágio de ciclo de vida do produto, foi constatado que empresas com produtos em estágios iniciais tendem a confiar mais no BSC, o que, segundo os autores, seria em função de um menor conservadorismo das pessoas em relação ao uso de indicadores não-financeiros. Quanto à força da posição de mercado da organização, constatou-se que não há correlação entre uma posição de mercado forte e maior uso do BSC, indicando que talvez organizações mais fracas no mercado busquem na mencionada ferramenta um recurso mais eficaz de implementar suas novas estratégias.

Por fim, com relação ao desempenho, foi constatado que há correlação entre o uso do BSC e um melhor desempenho organizacional, o que vem a apoiar a ferramenta de gestão criada por Kaplan e Norton. Há de se considerar, entretanto, que o estudo não é conclusivo, visto que não evidencia se o melhor desempenho está associado ao uso da ferramenta ou ao ganho de escala em função do porte da empresa.

e) Ittner e Larcker (1998)

Os autores buscaram a resposta para três perguntas:

- a) O indicador não-financeiro índice de satisfação de clientes indica *performance* financeira futura?
- b) Os números contábeis da organização refletem totalmente o valor econômico da satisfação dos clientes?
- c) A divulgação do índice de satisfação dos clientes, por ser uma informação normalmente não evidenciada nas divulgações contábeis, afeta o preço das ações da empresa?

Segundo os autores, a literatura científica argumenta que melhorias de qualidade, satisfação de clientes ou funcionários, e inovação representam investimentos em ativos intangíveis que não são totalmente evidenciados por indicadores contábeis tradicionais. De acordo com os defensores dos indicadores não-financeiros, por sua característica preditiva, tais indicadores deveriam complementar os indicadores financeiros na evidenciação interna da organização. Segundo os autores, há inclusive defensores da evidenciação externa de tais indicadores.

#### Método da pesquisa

Foi realizado um estudo de caso em uma empresa de telecomunicações. A empresa possui 450.000 clientes do tipo de serviço estudado, sendo que tal serviço é normalmente

vendido para empresas de pequeno porte (faturamento médio de US\$ 230.000 em 1995). No ano de 1995, cada cliente comprou em média \$3.000 do serviço estudado.

A empresa possui diversos concorrentes nacionais e regionais, referentes ao mencionado serviço, uma vez que esse não é regulamentado. A fim de aumentar receitas dos clientes existentes e captar novos clientes, melhorias ou novos serviços são introduzidos todos os anos pela empresa.

#### Conclusões do estudo

Os pesquisadores encontraram relação modesta entre satisfação de clientes, comportamento do consumidor (retenção de clientes, receita, crescimento da receita), crescimento da base de clientes e indicadores contábeis (faturamento da unidade de negócios, margem de lucro, lucro sobre vendas).

O estudo encontrou evidências, também, de que a divulgação do índice de satisfação de clientes teria impacto nos preços das ações (para mais ou para menos). Apesar disso, poucas empresas estariam dispostas a divulgar essa informação se não houvesse uma exigência legal. Os autores concluem que as informações publicamente disponíveis não são completas, pois os indicadores contábeis não refletem plenamente o índice de satisfação de clientes, ou seja, não há como “deduzir” a satisfação dos clientes a partir das informações contábeis disponíveis.



Percebe-se que esse estudo, além de destacar a importância do monitoramento de indicadores não-financeiros, conforme defendido por Kaplan e Norton, também demonstra que as informações contábeis são incompletas para avaliar o desempenho de uma empresa. Isso reforça a possibilidade de as empresas de capital aberto concentrarem-se excessivamente na melhoria dos demonstrativos contábeis, visto que os indicadores não-financeiros não são evidenciados publicamente.

f) Malina e Selto (2001)

Os autores partem da argumentação de que indicadores tradicionais de desempenho, tais como custos realizados, lucratividade e retorno sobre investimentos (ROI) são insuficientes para a tomada de decisão no atual contexto de rápidas mudanças de cenário e competitividade. Segundo os autores, a General Electric teria sido uma das primeiras empresas a salientar a importância dos indicadores não-financeiros. Posteriormente, Dearden (1969) teria alertado para as limitações inerentes ao uso exclusivo de indicadores financeiros. Nas décadas seguintes (1970 e 1980), o crescimento da competição internacional e o surgimento de movimentos de qualidade total (TQM) teriam aumentado o apelo ao uso dos indicadores não-financeiros.

Segundo a análise dos autores, um dos principais problemas referentes aos indicadores financeiros seria o foco no curto-prazo que eles teriam. Além do mais, tal grupo de indicadores trata investimentos em capital humano como despesas correntes, o que poderia ser prejudicial, principalmente em certos segmentos de atuação. Lynch e Cross (1995 *apud* MALINA; SELTO, 2001) referem que a medição de *performance* deve influenciar o

comportamento organizacional, através de indicadores como satisfação de clientes, flexibilidade e produtividade. Assim, os indicadores não-financeiros deveriam nortear o foco no longo-prazo da organização, deixando que as decisões de curto-prazo sejam tomadas com base nos indicadores financeiros (LYNCH; CROSS, 1995).

A partir das argumentações iniciais, o objetivo do estudo é examinar o processo e impacto na gestão de uma empresa que utiliza um sistema de avaliação de desempenho baseado em indicadores não-financeiros e indicadores financeiros dentro do contexto do BSC.

#### Método da pesquisa

Foi realizado um estudo de caso em uma organização com mais de 25.000 funcionários e faturamento anual acima de US\$ 6 bilhões. A organização havia iniciado a implementação do BSC um ano e meio antes do estudo na sua estrutura de distribuição de produtos, envolvendo também seus distribuidores, ainda que de forma incipiente. Pesquisa documental e entrevistas com membros diretamente envolvidos foram os instrumentos utilizados.

#### Conclusões do estudo

Os pesquisadores concluíram que o BSC apresentou oportunidades significativas para desenvolver, comunicar e implementar a estratégia. Os gestores responderam positivamente

ao BSC, reorientando recursos e atividades a fim de melhorar seus desempenhos verificados nos novos indicadores.

O estudo revelou, entretanto, que, apesar de diversos fatores positivos terem sido verificados, foram identificados diversos problemas com relação à implementação do BSC. Os pesquisadores afirmam, contudo, que os problemas apontados poderiam ser resolvidos através do diálogo e iniciativas de baixo custo. Malina e Selto (2001) alertam que se tais falhas não forem resolvidas, poderiam gerar tensão e conflito, tornando certos benefícios do BSC ineficazes.

### 2.3.2 Resultados Desfavoráveis ao BSC

#### a) Banker, Chang, e Pizzini (2004)

Os autores argumentam que o *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras tradicionais com indicadores de clientes, processos internos, e aprendizado e crescimento. Além disso, um dos principais aspectos do BSC é o alinhamento dos indicadores com a estratégia.

Em uma pesquisa prévia, Lipe e Salterio (2000) buscaram saber se mais confiança era depositada nos indicadores comuns a diversas unidades de negócios (geralmente indicadores financeiros), do que nos indicadores específicos a cada unidade de negócios (geralmente

indicadores não-financeiros). Lipe e Salterio (2000) verificaram que, de fato, indicadores comuns eram mais valorizados do que indicadores específicos.

O estudo de Banker, Chang, e Pizzini (2004) baseou-se na pesquisa de Lipe e Salterio (2000), contudo foi além. Enquanto a pesquisa antecessora limitou-se a analisar o grau de confiança em indicadores comuns/ específicos, essa pesquisa analisou, também, se o alinhamento estratégico proporcionaria uma maior confiança nas métricas (independentemente de serem comuns ou específicas).

#### Método da pesquisa

A pesquisa foi realizada com base em um estudo de caso anterior de uma organização varejista de vestuário. A organização possuía algumas unidades de negócios, sendo que cada uma tinha imagem e público distintos.

Os pesquisadores solicitaram que alunos de um curso de MBA avaliassem duas unidades de negócios com base em dois *scorecards* distintos. Os indicadores podiam ser tanto comuns como específicos; também podiam ser alinhados ou desalinhados da estratégia. Assim, quatro tipos de indicadores foram utilizados na pesquisa: comuns e alinhados, comuns e desalinhados, específicos e alinhados, e específicos e desalinhados.

A partir de suas considerações, os autores propuseram três hipóteses:

**H<sub>1</sub>:** Na avaliação da *performance*, gestores com informações mais detalhadas sobre a estratégia atribuirão maior peso aos indicadores alinhados à estratégia do que os gestores sem maiores detalhes sobre a estratégia.

**H<sub>2</sub>:** Gestores com informações mais detalhadas sobre a estratégia, atribuem maior peso aos indicadores alinhados à estratégia do que às métricas desalinhadas da estratégia.

**H<sub>3</sub>:** Gestores com informações detalhadas sobre a estratégia, atribuem maior peso aos indicadores específicos a cada unidade de negócios e alinhados à estratégia do que a indicadores comuns a todas as unidades de negócios e não-alinhados à estratégia.

#### Conclusões do estudo

Foram confirmados os resultados de Lipe e Salterio (2000), verificando-se que normalmente indicadores comuns a todas as unidades de negócios são mais apreciados pelos gestores, em detrimento de indicadores específicos, mesmo que esses tenham grande importância. Banker, Chang, e Pizzini (2004), contudo, foram além de Lipe e Salterio (2000) e verificaram que, quando a estratégia é amplamente divulgada, a atenção dos gestores recai mais intensamente nos indicadores alinhados à estratégia, independentemente de serem comuns ou específicos.

Percebe-se que esse estudo é em parte contrário ao BSC, visto que os autores verificaram que os indicadores comuns a todas as unidades de negócios (normalmente indicadores financeiros) são mais apreciados pelos gestores, o que dificultaria uma

implementação do BSC. O estudo, contudo, favorece o BSC em parte, uma vez que, segundo os autores, quando a estratégia da organização é amplamente divulgada, a atenção dos gestores se volta aos indicadores alinhados à estratégia, independentemente de serem financeiros ou não-financeiros.

b) Ittner, Larcker, e Randall (2003)

Os autores analisaram a relação entre dois sistemas de medição de desempenho e *performance* financeira. Para tanto, foram analisados três aspectos básicos: satisfação (dos gestores) com o sistema de medição de desempenho, *performance* financeira, e abordagem quanto ao uso dos indicadores estratégicos. Esse último foi desdobrado em duas abordagens: uso apenas de indicadores com alinhamento estratégico, ou uso de uma maior diversidade de indicadores.

A Figura 12 demonstra como a pesquisa foi estruturada:

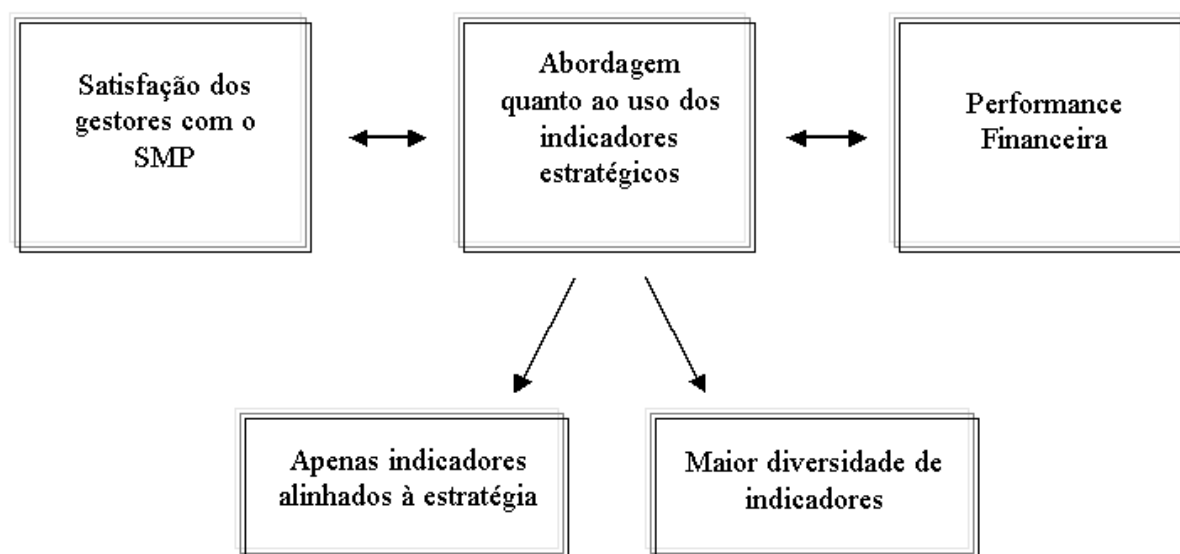


Figura 12 – Estrutura da Pesquisa de Ittner, Larcker, e Randall (2003)

Fonte: o autor

Os defensores do uso de uma maior diversidade de indicadores, financeiros e não-financeiros, argumentam que esta prática evitaria subotimização organizacional por parte dos gestores, por ignorância de medições relevantes ou por otimização um indicador conhecido em detrimento de outro desconhecido. Tais autores defendem que a maior diversidade de indicadores resultaria em maior desempenho organizacional (por exemplo, LINGLE; SCHIEMANN, 1996).

Os defensores da abordagem do alinhamento estratégico argumentam que a *performance* organizacional é alavancada quando a estratégia corporativa se aproxima da medição do desempenho. Assim, sob essa abordagem, é esperado desempenho organizacional inferior sempre que houver diversidade de indicadores diferentes (para mais ou para menos) do que aquela necessária ao ótimo alinhamento com a estratégia. Em outras palavras, segundo

essa abordagem, a diversidade de indicadores deve ser exatamente aquela que corresponde ao ótimo alinhamento estratégico. Para esses autores, a otimização no alinhamento dos indicadores à estratégia resulta na *performance* organizacional otimizada.

Relacionado à abordagem do alinhamento estratégico estão o *Balanced Scorecard* e o EVA. Segundo seus defensores, estes mecanismos de medição de desempenho são capazes de promover alinhamento entre a estratégia da organização e seu sistema de indicadores de *performance* (KAPLAN; NORTON, 1992; STEWART III, 1991).

O objetivo da pesquisa, então, foi o de analisar como os dois desdobramentos da “Abordagens Quanto ao Uso dos Indicadores Estratégicos” (Figura 12) se relaciona “*performance* financeira”, e “satisfação dos gestores com o sistema de medição de *performance*”.

#### Método da pesquisa

A partir da escolha do segmento de serviços financeiros como objeto da pesquisa, uma seleção aleatória indicou 600 empresas que foram contatadas para participar do estudo. Houve um retorno de 140 questionários completados e válidos.



Os autores foram inovadores em relação a pesquisas anteriores, considerando alguns aspectos de diferenciação:

- a) foi analisado um amplo escopo de usos do sistema de mensuração (definição de metas, decisões de investimento, identificação de oportunidades de melhorias e planos de ação, avaliação de *performance*, e evidenciação externa), e capacidade de mensuração; estudos anteriores focaram basicamente em avaliação de *performance* e compensações;
- b) foram analisadas as melhorias financeiras que de fato ocorreram após a implementação do sistema de medição de *performance*; diversos estudos anteriores se basearam apenas na melhoria percebida de *performance* (melhoria informada pelos entrevistados);
- c) foi analisada a utilização de mais ou menos indicadores do que a quantidade necessária ao ótimo alinhamento estratégico;
- d) foram analisadas técnicas de alinhamento estratégico como o BSC e o EVA.

### Conclusões do estudo

Foi verificado que a correlação mais forte com a valorização das ações está associada à quantidade e diversidade de indicadores de *performance*. Organizações que utilizam uma quantidade maior de indicadores financeiros, e, em especial, indicadores não-financeiros, têm maior retorno acionário do que aquelas com estratégias semelhantes, porém quantidade menor de métricas.

Por outro lado, a pesquisa não encontrou evidências de que práticas de controle estratégico, tais como o *Balanced Scorecard*, o EVA, e o VBM, estão associadas com retorno sobre ativos e crescimento das vendas. O uso desses mecanismos, contudo, está associado a uma maior satisfação dos gestores com a ferramenta de medição do desempenho.

c) Norreklit (2000)

A autora fez uma análise do BSC, utilizando uma abordagem diferente dos demais autores. Ao invés de ter realizado uma *survey* ou um estudo de caso, como nos demais nas demais pesquisas apresentadas, Norreklit (2000) realizou uma análise crítica do BSC de forma teórico-dedutiva. A análise foi feita sob dois diferentes ângulos: (a) validade da relação de causa-efeito proposta; (b) habilidade da ferramenta em alinhar a estratégia planejada à estratégia realizada.

(a) Validade da relação de causa e efeito proposta pelo BSC

Norreklit (2000) aponta que a relação causa-efeito, um dos pilares dos BSC, apresenta problemas. Segundo a autora, uma relação de causa – efeito implica que o evento X é anterior ao evento Y; também implica que, ocorrendo X, há grande probabilidade de ocorrer Y; finalmente, implica que os eventos X e Y devem possuir independência lógica (i.e., não deve haver uma dependência mecânica).

A primeira crítica quanto à relação de causa – efeito proposta pelos autores do BSC, diz respeito à não-evidenciação da dimensão tempo no conceito de mapa estratégico criado

por Kaplan e Norton. Tal dimensão é apontada como necessária, considerando-se que, em uma relação onde X precede Y, e onde X e Y são logicamente independentes, o tempo entre um e outro é um fator importante (NORREKLIT, 2000). Uma questão hipotética, por exemplo, poderia querer saber em quanto tempo, após uma inovação importante, haverá incremento de resultados financeiros.

Considerando-se que o Mapa Estratégico foi criado com o objetivo de demonstrar relações causais entre fatores financeiros e não-financeiros, conclui-se que o tempo é uma dimensão fundamental, uma vez que há um custo para manter e desenvolver os fatores não-financeiros. Assim, se houver uma demora além do previsto para que um investimento na Perspectiva dos Processos Internos ou na Perspectiva de Aprendizado e Crescimento traga resultados, é possível que tal investimento não seja compensador. Dessa forma, mesmo que haja uma relação causa-efeito entre o investimento em um treinamento de uma nova tecnologia e a melhoria nos resultados, se o tempo decorrido até a melhoria nos resultados for muito longo, é possível que tal investimento tenha acarrete prejuízos à empresa. Nesse caso, apesar de a relação causa-efeito ser verdadeira, a dimensão tempo tornou-a financeiramente inviável.

A segunda crítica quanto à relação de causa-efeito, diz respeito à questionabilidade de tais relações causais. Uma relação comumente apresentada é satisfação de clientes → retorno financeiro. Se uma companhia, entretanto, baixar seus preços, aumentando a satisfação dos clientes, não necessariamente haverá um incremento no retorno financeiro (NORREKLIT, 2000).

(b) Habilidade da ferramenta em alinhar a estratégia planejada à estratégia realizada

Norreklit (2000) aponta que o BSC não apresenta perspectivas de fornecedores e de autoridades governamentais, relação com a sociedade, relação com o meio ambiente e que tais relações podem, muitas vezes, serem estratégicas para diversos tipos de organizações. A autora salienta que, apesar de a ferramenta concebida por Kaplan e Norton prever a possibilidade de criar perspectivas além das quatro pré-estabelecidas, poderia acarretar problemas de padronização e alinhamento dos indicadores nas relações causa-efeito.

Norreklit (2000) também aponta que o BSC não trata das redes de relacionamentos de negócios, que também são muitas vezes estratégicos. Como exemplo, cita-se o caso de empresas que dependem de concessão governamental para funcionamento, tais como portos, companhias aéreas, empresas de comunicação, etc. A autora aponta que o BSC não trata de como mensurar a relação com as autoridades governamentais, que, nesse caso, são estratégicas.

Outro problema apontado pela autora é a falta de comprometimento que a implementação de cima para baixo (*top-down*), inerente ao BSC, pode ocasionar. Para a autora, a imposição de metas formuladas na cúpula, sem a participação dos níveis hierárquicos inferiores, pode gerar nos funcionários uma busca apenas do atingimento das metas estabelecidas, sem o comprometimento com a empresa como um todo. Isto levaria a uma excessiva atenção aos indicadores, em detrimento da implementação da estratégia, ocasionando a manipulação das métricas. Assim, uma situação típica que poderia ocorrer seria a melhoria do indicador “tempo de desenvolvimento para lançamento” através de apenas pequenas modificações no *design*.

d) Perera, Harrison e Poole (1997)

Os pesquisadores argumentam que nas últimas décadas houve uma forte mudança no ambiente competitivo e tecnológico de organizações manufatureiras. A globalização, os avanços na tecnologia de manufatura e novas técnicas de gestão da manufatura (*Just-In-Time*, *Total Quality Management*, dentre outros) criaram um ambiente em que as empresas deixaram de contar com uma demanda estável de produtos, mantendo um alto uso da capacidade instalada.

Diversos autores têm questionado os sistemas de medição de *performance* tradicionais, baseados exclusivamente em indicadores financeiros. A alegação é que tais sistemas não têm relevância no atual ambiente empresarial, pois não refletem o foco no cliente, deixando de medir atributos como qualidade, flexibilidade, satisfação, dentre outros.

Considerando essas colocações, o estudo buscou analisar empresas manufatureiras, identificando se

- a) organizações com estratégias focadas no cliente mantêm uma ênfase nos indicadores não-financeiros;
- b) uma maior ênfase nos indicadores não-financeiros está associada com uma maior *performance* organizacional.

### Método da pesquisa

Os dados foram colhidos por meio de questionário, enviado a 200 gerentes de empresas manufatureiras, selecionadas aleatoriamente do *Riddell's Business Who's Who Australia (1994)*. Apenas empresas com mais de 50 funcionários foram selecionadas para compor a amostra final.

Os executivos selecionados foram contatados por telefone, e, em seguida, um questionário foi enviado por correio. Dos 200 questionários enviados, 109 retornaram. Foram feitas quatro exclusões devido a respostas incompletas.

### Conclusões do estudo

Em resposta às duas questões propostas, o estudo verificou que:

- a) organizações com estratégias focadas no cliente de fato utilizam mais assiduamente indicadores não-financeiros;
- b) não se encontrou, entretanto, relação entre maior utilização de indicadores não-financeiros e melhor desempenho organizacional.

O item “b” apontado pelos autores tem um grande impacto na validade do BSC, uma vez que Kaplan e Norton (1996) alegam que a ferramenta veio a suprir a lacuna que havia na medição de indicadores não-financeiros. Segundo Kaplan e Norton (1996), a organização tem melhor *performance* na medida em que mensura e acompanha indicadores não-financeiros.

Assim, o BSC tem sua validade comprometida caso a conclusão do item “b” encontrada por Perera, Harrison e Poole (1997) for verdadeira.

Segundo os autores do referido artigo, há três possibilidades para a ocorrência do item “b”: (1) de fato o uso de indicadores não-financeiros não tem muita importância na melhoria do desempenho organizacional; (2) os maiores benefícios do uso dos referidos indicadores não-financeiros podem estar associados a motivos comportamentais (satisfação dos gestores, redução de preocupação com o sistema de medição de desempenho, etc.); (3) o método empregado (*cross-sectional*), e a variável de desempenho utilizada, não refletiram adequadamente a realidade.

e) Pessanha e Prochnik (2004)

O estudo foi realizado em três empresas brasileiras que haviam implementado o BSC. Os autores apontam análises críticas ao BSC encontradas na literatura especializada, em seguida comparam tais análises com a implementação do BSC em cada uma das empresas pesquisadas.

Pessanha e Prochnik (2004) pesquisaram, também, as opiniões, dificuldades, e críticas dos gestores de cada uma das três empresas (todas de grande porte) através de 18 questões sobre o tema. As organizações são de ramos diferentes, sendo que a primeira atua na área de telefonia, a segunda atua no mercado segurador, e a terceira atua na área bancária.

## Método da pesquisa

Pessanha e Prochnik (2004) utilizaram a taxonomia de Otley (1999) a fim de orientar o estudo, a qual compreende cinco pontos básicos:

- 1) Quais são os principais objetivos da organização e como mensurá-los?
- 2) Quais as estratégias e iniciativas para alcançá-los e como mensurá-las?
- 3) Qual é o desempenho necessário da organização para alcançar as respostas acima?
- 4) Quais são as recompensas por alcançar essas metas?
- 5) Quais são os fluxos de informação necessários para aprender com a experiência?

A partir das cinco questões propostas por Otley (1999), os autores apresentaram a visão de Kaplan e Norton quanto a: (1) Objetivos e Medidas; (2) Estratégias; (3) Metas; (4) Planos de Remuneração; (5) Feedback. Após a revisão foram apresentadas as críticas de diversos autores, separadas, também, nestes cinco tópicos.

## Conclusões do estudo

Os autores concluem que os três casos estudados apresentaram diferenças em relação ao modelo proposto por Kaplan e Norton. As principais diferenças na “definição dos objetivos e medidas”, na “definição das estratégias e planos”, bem como no “estabelecimento de metas”.



Pessanha e Prochnik (2004) verificaram que houve diversos pontos em comum nos resultados colhidos nas empresas pesquisadas. Com relação à “definição dos objetivos e medidas”, os autores afirmam que foi constatada pouca ou nenhuma participação dos escalões inferiores no processo de desenho e implantação do BSC. Quanto à “definição das estratégias e planos”, os pesquisadores verificaram que as medidas comuns entre unidades de negócios, são geralmente indicadores financeiros, e são considerados mais importantes pela alta administração. No item “estabelecimento de metas”, verificou-se um foco predominante no curto-prazo, em que o processo orçamentário revelou-se orientado ao acionista, comprometendo as metas de longo-prazo, através da vinculação entre o planejamento estratégico e o processo orçamentário.

Conclusões sobre “planos de remuneração” e “feedback” foram difíceis, uma vez que a implementação do BSC era recente nas empresas pesquisadas.

### 2.3.3 Resumo

O quadro a seguir é o resumo do tópico 2.3.1, dividido por Autor /Resumo, Método, e Relação com o BSC. A maioria dos itens listados na coluna “Relação com o BSC” são positivos à ferramenta, direta ou indiretamente. Alguns itens, contudo, podem ser negativos. O sinal ao final do item demonstra sua posição (positiva ou negativa) em relação ao BSC:

Autor / Resumo	Relação com o BSC
<p><u>Banker, Potter e Srinivasan (2000)</u> – Os pesquisadores buscaram verificar a relação entre indicadores INF e <i>performance</i> financeira. Os dados indicaram que há correlação entre satisfação de clientes, faturamento e lucro. O intervalo de tempo entre a melhoria no índice de satisfação do cliente e resultado financeiro foi de seis meses, em média.</p>	<p>(a) Foi verificado que quando a rede hoteleira passou o foco de sua remuneração variável apenas dos indicadores financeiros para indicadores financeiros e INF, houve melhoria no desempenho organizacional. (+)</p> <p>(b) A vinculação dos INF com a remuneração variável resultou em melhoria da <i>performance</i> financeira, em média <u>seis meses depois</u>. (+)</p>
<p><u>Chenhall (1997)</u> – Verificou que o uso de INF nas empresas proporcionava resultados financeiros superiores em relação a empresas que não utilizavam INF. Os resultados da pesquisa apontam a existência de correlação entre o uso de INF e a melhoria de <i>performance</i> organizacional.</p>	<p>(c) Verificou-se que as empresas que utilizavam INF (associados a indicadores financeiros) obtinham resultados financeiros superiores em relação a empresas que utilizavam unicamente indicadores financeiros. (+)</p>
<p><u>Davis e Albright (2004)</u> – O estudo buscou investigar a capacidade de o BSC incrementar a <i>performance</i> financeira em uma organização. Foi analisado se o desempenho pós-implementação é significativamente superior a um ambiente similar onde a ferramenta não foi implementada. Os pesquisadores verificaram que a unidade de negócios onde o BSC foi implementado possuía desempenho financeiro superior à unidade de negócios que não havia implementado o BSC. O estudo não torna claro, entretanto, se tais benefícios ocorram em função da aplicação do BSC, ou simplesmente devido ao emprego de INF. Os autores justificam sua pesquisa, afirmando que apesar de já haver um bom número de estudos sobre o assunto, poucos buscaram investigar a capacidade de o BSC incrementar o desempenho financeiro de uma organização.</p>	<p>(d) O estudo verificou que a unidade de negócios da instituição financeira que havia implementado o BSC possuía desempenho financeiro superior à unidade de negócios que não havia implementado o BSC. (+)</p> <p>(e) O uso de INF iniciou-se com a implementação do BSC. Assim, a pesquisa não foi conclusiva no apontar se o desempenho financeiro superior verificado na unidade de negócios que havia implementado o BSC foi devido ao BSC em si, ou simplesmente devido ao uso de INF. (–)</p>

continua...

<b>Autor / Resumo</b>	<b>Relação com o BSC</b>
<p><u>Hoque e James (2000)</u> – Os pesquisadores buscaram relacionar tamanho da organização, estágio de ciclo de vida do produto, <i>market share</i>, com o uso da ferramenta BSC, e este por sua vez com a <i>performance</i> organizacional. O estudo verificou que há forte correlação entre o tamanho da organização e o uso da ferramenta BSC. Também foi verificada correlação entre o uso do BSC e <i>performance</i> organizacional, entretanto, os autores apontam que isto ocorre possivelmente em função da relação com o tamanho da organização. Não foram verificadas demais correlações, indicando que talvez o porte da organização esteja relacionado com <i>performance</i>. Possivelmente o uso do BSC nesse tipo de empresa se dá porque empresas deste porte têm mais condições de arcar com custos envolvidos na implementação de uma ferramenta como esta.</p>	<p>(f) Verificou-se que há correlação entre o tamanho da organização e o uso do BSC. (+ e –)</p> <p>(g) Identificou-se, também, correlação entre o uso do BSC e <i>performance</i> organizacional. Os autores, entretanto, apontam que isso ocorre, possivelmente, em função do tamanho da organização. (+)</p>
<p><u>Ittner e Larcker (1998)</u> – Identificam relação modesta entre índice de satisfação de clientes e <i>performance</i> organizacional (retenção de clientes, faturamento, crescimento do faturamento, etc.).</p>	<p>(h) Identificou-se relação modesta entre índice de satisfação de clientes (indicador não-financeiro) e indicadores financeiros. (+)</p>

continuação...

<b>Autor / Resumo</b>	<b>Relação com o BSC</b>
<p><u>Malina e Selto (2001)</u> – O estudo buscou verificar a eficácia do BSC na comunicação e alinhamento estratégico, na motivação e nos resultados. A pesquisa concluiu que o BSC estava obtendo êxito em comunicar e alinhar a estratégia organizacional, e os gerentes estavam tomando decisões considerando os indicadores da ferramenta gerencial. Os pesquisadores encontraram, entretanto, problemas na subjetividade na aferição de determinados indicadores, na implementação unidirecional do BSC (de cima para baixo), e no uso de <i>benchmarks</i> inapropriados. Esses problemas foram apontados pelos gerentes como causa de conflitos e tensões, gerando sentimento de ineficácia. Há de se considerar, também, o espaço relativamente curto de tempo desde o início da implementação do BSC. Considera-se a possibilidade de surgimento de outros problemas com o decorrer do tempo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(i) Obtenção de êxito na comunicação e alinhamento estratégico na organização, até o momento. (+)</li> <li>(j) Os gerentes estavam tomando decisões considerando os indicadores do BSC. (+)</li> <li>(k) Problemas de subjetividade na aferição de determinados indicadores. (–)</li> <li>(l) Problemas na implementação unidirecional (de cima para baixo) do BSC. (–)</li> </ul>

Quadro 1 – Relação de Estudos Direta ou Indiretamente a Favor do BSC

O quadro a seguir é o resumo do tópico 2.3.2, dividido por Autor /Resumo, Método, e Relação com o BSC. A maioria dos itens listados na coluna “Relação com o BSC” são negativos à ferramenta, direta ou indiretamente. Alguns itens, contudo, podem ser positivos. O sinal ao final do item demonstra sua posição (positiva ou negativa) em relação ao BSC:

Autor / Resumo	Relação com o BSC
<p><u>Banker, Chang, e Pizzini (2004)</u> – O estudo buscou verificar se havia mais confiança nos indicadores comuns a diversas unidades de negócios (geralmente indicadores financeiros) do que nos indicadores específicos a cada unidade de negócios (geralmente INF). Além disso, os pesquisadores investigaram se o alinhamento estratégico proporcionaria maior confiança, independentemente de os indicadores serem comuns ou específicos. Concluiu-se que há maior confiança nos indicadores comuns do que nos indicadores específicos. A pesquisa, contudo, verificou que haveria mais confiança nos indicadores, quando esses estiverem alinhados à estratégia, e houver comunicação da estratégia (independentemente de serem comuns ou específicos).</p>	<p>(m) Mais confiança nos indicadores comuns (geralmente financeiros) do que nos indicadores específicos (geralmente INF). (–)</p> <p>(n) Quando os indicadores estiverem alinhados à estratégia e houver comunicação da estratégia (independentemente de serem comuns ou específicos), haverá maior confiança nos indicadores alinhados à estratégia independentemente de serem comuns ou específicos. (+)</p>
<p><u>Ittner, Larcker, e Randall (2003)</u> – Os pesquisadores investigaram a relação entre o uso de um amplo leque de indicadores financeiros e INF, e <i>performance</i> organizacional. O estudo também buscou verificar se o uso do BSC, do EVA, ou do alinhamento de indicadores à estratégia acarretava em maior <i>performance</i> organizacional. Os resultados indicaram correlação positiva entre diversidade de indicadores financeiros e (particularmente) INF, e <i>performance</i> organizacional. A referida correlação se acentua nos casos em que não houve mudanças significativas no sistema de medição de <i>performance</i> nos últimos três anos. Em contraposição, o estudo encontrou evidências fracas de correlação entre sistemas de gestão do desempenho, tais como <i>Balanced Scorecard</i>, EVA, VBM e <i>performance</i> organizacional, entretanto, há correlação entre o uso de sistemas de gestão do desempenho e o índice de satisfação dos gerentes com tais sistemas.</p>	<p>(o) Diversidade de indicadores financeiros e não-financeiros associados a um melhor desempenho organizacional. Apesar disso, foram encontradas evidências fracas de correlação entre sistemas de medição do desempenho (incluindo o BSC), e um melhor desempenho organizacional (sugerindo que o melhor desempenho estaria associado exclusivamente ao uso de INF, e não ao uso do BSC). (–)</p>

continua...

<b>Autor / Resumo</b>	<b>Relação com o BSC</b>
<p><u>Norreklit (2000)</u> – O BSC foi analisado sob dois diferentes ângulos: (i) validade da relação de causa-efeito proposta, (ii) habilidade da ferramenta em alinhar a estratégia planejada à estratégia realizada. Com relação à validade da relação de causa – efeito proposta, o estudo apresenta dois problemas: (i.i) a dimensão tempo não é evidenciada na relação, e (i.ii) as relações causa-efeito são muitas vezes questionáveis, onde um incremento em um indicador causal não causará a repercussão esperada no indicador de efeito. Com relação à habilidade da ferramenta em alinhar a estratégia planejada à estratégia realizada, outros dois problemas são apresentados: (ii.i) problemas com relação a diversas perspectivas que não são tratadas (fornecedores, governo, social, etc.) (ii.ii) problemas apontados com relação à implementação <i>top-down</i>, inerente ao BSC, segundo a autora.</p>	<p>(p) Não evidenciação da dimensão tempo nas relações de causa – efeito, em que uma pergunta hipotética como: “Quanto tempo após uma inovação importante haverá incremento na receita financeira?”, não é respondida pelo BSC. (–)</p> <p>(q) Questionabilidade das relações causa-efeito, que, por exemplo, um incremento em satisfação de clientes pela redução de preços, causará melhor desempenho financeiro. (–)</p> <p>(r) Ausência de tratamento de diversas perspectivas, tais como fornecedores, governo, social, etc. (–)</p> <p>(s) Abalo no comprometimento dos níveis hierárquicos inferiores com a ferramenta devido ao estilo gestão <i>top-down</i> inerente à ferramenta, segundo a autora. (–)</p>
<p><u>Perera, Harrison, e Poole (1997)</u> – Os pesquisadores verificaram se (i) organizações com estratégias focadas no cliente utilizam mais assiduamente INF; e se (ii) o uso de INF resulta em melhoria de <i>performance</i>. As evidências do estudo demonstraram que (i) organizações com estratégias focadas no cliente de fato utilizam mais assiduamente INF. Por outro lado, (ii) as evidências não encontraram relação entre o uso de INF e melhoria de <i>performance</i> organizacional.</p>	<p>(t) Não foi encontrada relação entre maior uso de INF e melhoria de desempenho organizacional. (–)</p>
<p><u>Pessanha e Prochnik (2004)</u> – Foi realizado um estudo com três empresas brasileiras que haviam implementado o BSC recentemente. A partir de 18 questões sobre o tema, os autores verificaram que os três casos apresentavam problemas em relação ao modelo proposto por Kaplan e Norton. Os principais problemas apontados são: (i) Pouca ou nenhuma participação dos escalões inferiores na modelagem e implantação do BSC. (ii) Medidas financeiras mais apreciadas pela alta administração, sendo que estes não dão muita importância aos INF. (iii) O foco no curto-prazo, sendo que o processo orçamentária era voltado ao acionista, e ênfase inferior à necessária era dada ao planejamento estratégico.</p>	<p>(u) Pouca ou nenhuma participação dos escalões inferiores na modelagem e implantação do BSC. (–)</p> <p>(v) Medidas financeiras são mais apreciadas pela alta administração, sendo que estes não dão muita importância aos indicadores não-financeiros. (–)</p> <p>(w) Permanência do foco no curto-prazo, sendo o processo orçamentário voltado ao acionista, e planejamento estratégico com pouca ênfase. (–)</p>

Quadro 2 – Relação de Estudos Direta o Indiretamente Contra o BSC

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

Para Cervo e Bervian (2002), pesquisa científica é uma atividade que busca solucionar problemas teóricos ou práticos com o emprego de método científico. Assim, a partir de um problema, busca-se aplicar o método científico na busca de uma resposta ou solução.

Gil (2002, p.17) entende que pesquisa pode ser definida como

(...) o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

O método empregado no presente estudo, estruturado segundo os padrões científicos, encontra-se detalhado a seguir.

#### **3.1 Classificação de Pesquisa**

Segundo Silva e Menezes (2001), um estudo científico pode ser classificado quanto à sua natureza, bem como quanto à forma de abordagem do problema. Já segundo Gil (2002), e

acompanhado por Silva e Menezes (2001), a pesquisa pode ser classificada segundo seus objetivos, bem como segundo seus procedimentos técnicos.

Quanto à sua natureza o presente estudo é classificado como aplicado, uma vez que visa solucionar problemas específicos, a partir de conhecimentos adquiridos.

Quanto os seus objetivos, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, uma vez que descreverá características da gestão do desempenho das empresas de capital aberto, comparando-as às empresas de capital fechado. O estudo também descreverá o nível de uso do BSC em ambos os tipos de empresas.

Segundo Gil (2002, p.42),

as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Verifica-se, assim, que estudos descritivos visam coletar dados a partir de uma amostra significativa, na tentativa de associar estatisticamente dois fenômenos. Nesse tipo de análise, não é necessário que haja correlação hipotética entre um fenômeno e outro (SELLTIZ, 1965).

Quanto à forma de abordagem, o presente estudo pode ser classificado como qualitativo, uma vez que é necessário dar uma interpretação qualitativa às informações



obtidas, associando as informações colhidas e os resultados estatísticos dos testes a um mundo real onde se vive. O estudo, também, pode ser classificado como quantitativo, uma vez que classificará e analisará as informações obtidas a partir de um questionário padronizado, realizando-se associações estatísticas entre as respostas obtidas.

Quanto aos métodos de procedimento adotados na fase de coleta de dados, o estudo classifica-se como levantamento, uma vez que, conforme Gil (2002, p.50), “buscará informações de um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado, para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados”.

Para Gil (2002), as principais vantagens dos levantamentos são:

- a) **Conhecimento direto da realidade:** devido à objetividade da interrogação na coleta de informações.
- b) **Economia e rapidez:** devido à facilidade de codificar as informações em categorias pré-definidas, bem como à facilidade proporcionada pela Internet hoje em dia.
- c) **Quantificação:** facilidade de comparar informações através do uso de tabelas, e análises estatísticas.

Dentre as limitações, Gil (2002) cita:

- a) **Ênfase nos aspectos perceptivos:** os questionários são objetivos, porém a interpretação da questão é subjetiva, o que dá margem para interpretações e respostas distorcidas da realidade.
- b) **Pouca profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais:** há fatores sociais e interpessoais que são difíceis de serem captados devido à sua subjetividade.
- c) **Limitada apreensão do processo de mudança:** os levantamentos, de forma geral, são “fotografias” estáticas sobre o fenômeno estudado. O método é útil para análises estatísticas, porém não demonstra quais as tendências para o futuro do fenômeno estudado.

### 3.2 Universo e Amostra

Segundo Lakatos e Marconi (2000), o universo é o conjunto de elementos distintos, os quais apresentam ao menos uma característica em comum, e estão representados em sua totalidade. Segundo essas autoras, o universo delimita o estudo de forma a abranger apenas uma classe de fenômenos. Colauto e Beuren (2003) corroboram, afirmando que o universo é a representação da totalidade de diferentes elementos com igualdade em ao menos uma característica.

A amostra representa o universo por ser a extração de uma parcela desse.

### 3.2.1 Universo

O universo deste estudo compreende as empresas da região Sul e Sudeste do Brasil. As demais regiões não foram abordadas, uma vez que o PIB dessas duas regiões representa 73,8% do PIB brasileiro, segundo o IBGE (2003). Assim, julgou-se que essas duas regiões seriam suficientes para atingir os objetivos deste estudo.

Quanto ao porte das empresas, faz-se necessário explicar que há vários critérios, dependendo da entidade consultada. Para a FIESP (2002), por exemplo, as indústrias de médio porte são aquelas que têm de 100 a 499 funcionários. Já a Lei Federal 10.165 / 2000 classifica como empresa de médio porte aquelas com faturamento anual entre R\$1,2 milhões e R\$12 milhões, e como empresa de grande porte aquelas com faturamento acima de R\$12 milhões.

Para atingir os objetivos deste estudo, definiu-se de forma arbitrária que serão utilizados dados de empresas com faturamento acima de R\$10 milhões. Considerou-se que empresas com faturamento inferior a esse podem, talvez, não apresentar estrutura suficiente que permita a análise de suas ferramentas de gestão do desempenho.

### 3.2.2 Amostra

A partir dos cadastros da FIESP, SEBRAE, Revista Amanhã 500, e FEDERASUL, foi selecionada uma amostra aleatória de 350 empresas das duas regiões supracitadas. Com a

amostra em mãos, contatou-se as empresas por telefone<sup>14</sup>, explicando a natureza da pesquisa. Ao concordar em participar da pesquisa, enviou-se um e-mail instruindo o respondente a entrar no *site*: <http://www.unisinos.br/pesquisa/indicadores><sup>15</sup>, onde era possível preencher o questionário. Passava-se ao respondente, também, um *login* e uma senha para acesso, a fim de tornar possível a identificação do mesmo.

Das 350 empresas contatadas, 79 responderam ao questionário. Contatou-se as empresas sempre que houve necessidade de verificar a coerência das respostas, uma vez que há um encadeamento lógico entre as questões. Dois questionários foram desclassificados, por inconsistência verificada nas respostas, apesar de o contato com essas empresas ter sido feito. Assim, a amostra final deste estudo consistiu em 77 empresas, sendo 34 empresas de capital aberto, e 43 de capital fechado.

### **3.3 Instrumentação**

Segundo Gil (2002, p.43), “... para analisar os fatos do ponto de vista empírico (...) torna-se necessário traçar um modelo conceitual e operativo da pesquisa”. Tendo em vista a necessidade de descrever o fenômeno, o instrumento escolhido para coleta de dados foi o questionário, considerando a amplitude de cobertura viabilizada pelo mesmo.

---

<sup>14</sup> Buscou-se sempre fazer contato com algum dos seguintes gestores: com o executivo principal da empresa, com o *Controller*, com o Gerente da Contabilidade, ou com o executivo financeiro da empresa. Em todos os casos, o nível hierárquico foi de gerência ou diretoria.

<sup>15</sup> Sugere-se a sua visita para melhor compreensão do Instrumento de Pesquisa.

Segundo Günther (1999, p.242), uma questão bem formulada “é aquela que gera respostas fidedignas e válidas”. Esse autor afirma que são necessárias cinco características para assegurar que o questionário possui boa qualidade:

- a) A pergunta precisa ser compreendida de forma consistente;
- b) A pergunta precisa ser comunicada de forma consistente;
- c) As expectativas quanto à resposta adequada necessitam ser claras para o respondente;
- d) A menos que o questionário vise verificar grau de conhecimento, os respondentes necessitam ter toda a informação necessária;
- e) Os respondentes necessitam estar dispostos a responder o questionário.

Seguindo a sugestão de Günther (1999) de realizar um estudo-piloto para verificar como as perguntas estão sendo entendidas, o questionário foi submetido a três professores doutores da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, bem como a três executivos de empresas com atuação em empresas de grande porte no Brasil. Todos os executivos ocupam cargo de gerência ou diretoria. As sugestões dos doutores e executivos foram incorporadas ao questionário, até a elaboração de sua versão final.

A versão final do questionário<sup>16</sup> é constituída de 6 tópicos, a fim de priorizar a brevidade do instrumento, incentivando, assim, a participação dos respondentes. Considerando ser necessário coletar as informações para atendimento dos objetivos propostos, cada tópico contém uma ou mais questões, aumentando, assim, a quantidade de informações

---

<sup>16</sup> A versão final do questionário pode ser verificada no Apêndice A.

adquiridas. Todos os seis tópicos foram organizados de forma a minimizar o tempo de resposta.

Todas as perguntas do questionário são constituídas de alternativas fechadas. Segundo Selltiz (1965) as perguntas fechadas limitam o respondente às alternativas apresentadas, porém reduzem o tempo de resposta. A partir dessas orientações, a maioria das perguntas teve escala entre zero e quatro, sendo zero equivalente a “nenhum” grau de concordância, e quatro equivalente a um grau de concordância “muito elevado”.

### 3.4 Coleta de Dados

Considerando que o instrumento escolhido para coleta de dados foi o questionário, há de se considerar os motivos que levam um indivíduo a respondê-lo. Dillman (1978 *apud* Günther 1999) afirma que o processo de enviar um questionário a respondentes em potencial, e conseguir que eles o completem de forma honesta e o devolvam, pode ser visto como um caso de “troca social”.

Utilizando a teoria de “troca social”, Dillman define três necessidades para maximizar a quantidade e qualidade de respostas obtidas:

- a) **Reduzir o custo para o respondente:** i) fazendo com que a tarefa pareça breve; ii) reduzindo esforços físico e mental requeridos; iii) eliminando a possibilidade de embaraço; iv) eliminando qualquer implicação de subordinação; v) eliminando qualquer custo financeiro imediato;

- b) **Recompensar o respondente:** i) demonstrando consideração; ii) oferecendo apreciação verbal e usando uma abordagem consultiva; iii) apoiando seus valores; iv) oferecendo recompensas concretas; v) tornando o instrumento interessante;
- c) **Estabelecer confiança:** i) oferecendo um sinal de apreciação antecipadamente; ii) identificando-se com uma instituição conhecida e legitimada; iii) aproveitando outros relacionamentos de troca.

Buscando enquadrar a fase de coleta de dados de acordo com as recomendações do autor, optou-se por alguns caminhos, quais sejam:

- a) a fim de estabelecer um nível mínimo de confiança, optou-se por entrar em contato telefônico com a empresa, antes do envio do questionário, identificando, assim, a instituição de origem e reforçando a credibilidade da mesma. Buscou-se sempre fazer contato com algum dos seguintes gestores: com o executivo principal da empresa, com o *Controller*, com o Gerente da Contabilidade, com o executivo financeiro da empresa. Em todos os casos, o nível hierárquico foi de gerência ou diretoria;
- b) a fim de recompensar o respondente, demonstrou-se consideração por sua empresa, afirmando-se que a mesma havia sido selecionada dentre outras para participar da pesquisa. Em seguida, explicava-se brevemente a natureza da pesquisa. O respondente foi informado que, caso a empresa concordasse em participar, o resultado da pesquisa seria enviado ao término da mesma;

- c) a fim de reduzir os custos para o respondente
  - a. optou-se pela Internet como meio principal de envio e retorno dos questionários, evitando o custo de correio para o respondente;
  - b. garantiu-se que os dados seriam utilizados apenas de forma genérica para análises estatísticas, sendo que o resultado específico da empresa não seria associado ao seu nome em hipótese alguma;
  - c. por último, explicou-se, no contato telefônico, que o questionário possuía apenas seis tópicos. Utilizou-se esse argumento, a fim de que o respondente aderisse à proposta de participar da pesquisa.

O contato com as empresas ocorreu em etapas. O primeiro momento em que se fez contato foi no dia 16.09.2005, sendo que o período de contato perdurou até o dia 04.11.2005. Foram gastos cerca de 150 horas para fazer contato com as empresas, sendo que durante o período da pesquisa, contactou-se todas as empresas selecionadas para a amostra.

A técnica utilizada seguiu as recomendações de Dillman (1978 *apud* Günther 1999). Assim, conforme já comentado, a fim de estabelecer um nível mínimo de confiança, buscou-se fazer o primeiro contato com algum membro da gerência ou diretoria. Caso a pessoa não estivesse presente, fazia-se contato com a empresa em um outro momento.

Uma vez estabelecido o contato, identificava-se a instituição de ensino e explicava-se a natureza da pesquisa. Após o convite, caso o gestor aceitasse participar da pesquisa, tomava-se nota de seu e-mail, para posterior envio de um correio eletrônico instruindo o respondente a



entrar no *site*: <http://www.unisinos.br/pesquisa/indicadores><sup>17</sup>. Passava-se ao respondente, também, um *login* e uma senha para acesso, a fim de tornar possível a identificação do mesmo.

Ao entrar no *site*, além de ser possível acessar uma carta de apresentação da instituição de ensino assinada pelo coordenador do Mestrado em Ciências Contábeis, o participante podia responder ao questionário das seguintes formas: (a) diretamente no *site* entrando com seu *login* e senha; (b) baixando um formulário em Word específico para envio por e-mail; (c) baixando um formulário em Word específico para ser impresso e preenchido a caneta, para posterior retorno por fax ou correio. Em resumo, as opções para responder ao questionário eram: Internet, e-mail, fax, ou correio.

Com a identificação do participante, através do *login* e senha fornecidos anteriormente, era possível saber quem havia respondido o questionário. Assim, caso a empresa não respondesse o questionário em duas a três semanas depois do seu envio, entrava-se em contato com a empresa para reforçar o convite e saber o motivo pelo qual não havia respondido. A maioria das justificativas foi falta de tempo, ou que o e-mail havia sido perdido. Outra resposta menos freqüente foi que a empresa havia decidido não participar da pesquisa. Reenviou-se o e-mail, reforçando o convite, caso a resposta tivesse sido falta de tempo ou perda do convite.

Como forma de criar certa pressão para obtenção do retorno dos questionários comunicou-se aos participantes do primeiro contato que a data final da pesquisa era

---

<sup>17</sup> O *site* foi desenvolvido pela equipe interna de desenvolvimento Web da Unisinos.

07.10.2005. À medida que o tempo foi passando, a data final da pesquisa, a qual era divulgada no referido *site*, foi sendo alterada. Ao total foram quatro alterações, sendo que a última data ficou estabelecida para o dia 25.11.2005.

### **3.5 Tratamento e Análise dos Dados**

Para a construção dos gráficos descritivos, utilizou-se, principalmente o MS-Excel 2000, por ser este um *software* mais completo para a realização da mencionada tarefa.

Para aplicação dos testes estatísticos, utilizou-se o *software* SPSS – *Statistical Package for Social Sciences* for Windows, na versão 13.0, do qual se obteve as seguintes informações: (a) distribuições de frequência, (b) testes qui-quadrado, (c) testes Phi e Cramér's V, e (d) coeficiente de correlação de Spearman.

Optou-se pelo coeficiente de correlação de Spearman ao invés do coeficiente de correlação de Pearson, uma vez que todos os testes utilizados por este estudo foram classificados como não-paramétricos.

Os testes não paramétricos, segundo Guimarães e Cabral (1998) devem ser utilizados sempre que não for possível classificá-los como paramétricos. Segundo esses autores, os testes de hipóteses recebem a designação de paramétricos se satisfizerem simultaneamente duas condições, a saber:

- a) os testes têm impacto explicitamente sobre um parâmetro de uma ou mais populações (cita-se como exemplo o valor esperado ou a variância de uma ou mais populações);
- b) a distribuição da estatística do teste pressupõe distribuição populacional Normal.

Field (2004) corrobora, afirmando que para perguntas com escalas ordinais, tais como as que foram utilizadas no presente questionário, recomenda-se o uso de testes não-paramétricos.

Fonseca e Martins (1996) confirmam os autores já mencionados, ao afirmar que:

as técnicas estatísticas não-paramétricas são, particularmente, adaptáveis aos dados das ciências do comportamento. A aplicação dessas técnicas não exige suposições quanto à distribuição da população da qual se tenha retirado as amostras para análises. Podem ser aplicadas a dados que se disponham simplesmente em ordem, ou mesmo para estudo de variáveis nominais. Contrariamente ao que acontece na Estatística Paramétrica, onde as variáveis são na maioria das vezes intervalares (...) os testes não-paramétricos são extremamente interessantes para análises de dados qualitativos.

Como último argumento, explica-se que a opção pelo uso de testes não-paramétricos foi tomada, uma vez que se acredita que a população possui distribuição não normalizada para diversas perguntas do questionário. Presume-se, por exemplo, que a expectativa para a questão sobre o nível de implementação dos indicadores financeiros é que haja respostas que oscilem em torno do nível “elevado”, ao invés de “intermediário”.

Quanto às ferramentas estatísticas utilizadas, Lapin (1980) afirma que a distribuição de frequência absoluta é o número de observações verificadas em uma determinada categoria.

Segundo esse autor, a distribuição de frequência relativa é a razão entre o número de observações em uma determinada categoria dividido pelo número de observações totais.

Quanto ao teste qui-quadrado, Lehmann (1975) explica que o objetivo do mesmo é mensurar se a relação entre duas variáveis é aleatória, ou se não pode ser explicada pela aleatoriedade. Nesse último caso, diz-se que as variáveis estão associadas. Fonseca e Martins (1996) esclarecem que o qui-quadrado deve ser testado de acordo com um nível de risco a ser estipulado ( $\alpha$ ). Assim, se o nível de significância for igual ou superior ao limite de erro pré-estabelecido:

- a) não se rejeita  $H_0$ , e, conseqüentemente, não se pode afirmar que as variáveis estejam associadas;  
caso contrário;
- b) rejeita-se  $H_0$ , concluindo-se, com risco  $\alpha$ , que as variáveis são dependentes.

Fonseca e Martins (1996) afirmam, ainda, que os níveis de risco tradicionalmente utilizados são de 1%, 5%, e 10%. Verificou-se na literatura consultada, que o nível de risco mais comumente utilizado é de 5%. Assim, para efeitos deste estudo, utilizar-se-á esse nível de risco ( $\alpha = 5\%$ ).

Guimarães e Cabral (1998) afirmam que para uso do teste qui-quadrado, a amostra deve ser igual ou superior a 30, e a frequência esperada em cada célula não deve ser inferior a 5. Esses autores esclarecem que, se essa última condição não prevalecer, aceita-se, com moderada confiança, até 20% das células com valores esperados inferiores a 5, porém nenhum

deve ser inferior a 1. Quando isso não se verificar, recomenda-se agregar classificações adjacentes de forma a obter novas categorias que satisfaçam a condição.

Fonseca e Martins (1996) corroboram afirmando ser necessário agregar as classes adjacentes, caso as condições mencionadas não sejam satisfeitas. Assim, para efeitos deste estudo, quando foi necessário agregar classes adjacentes em testes qui-quadrado, recorreu-se às notas de rodapé para explicar como foi feita a mencionada agregação.

Quanto aos testes Phi e Cramér's V, os autores Green, Salkind, e Akey (2000) explicam que eles podem ser aplicados em conjunto com o teste qui-quadrado. Enquanto o qui-quadrado indica haver ou não associação entre duas variáveis, os testes Phi e Cramér's V indicam o grau de força dessa correlação. Ambos os testes são muito similares, sendo que o Phi deve ser considerado para matrizes 2 x 2, e o Cramér's V para qualquer matriz maior do que essa. Green, Salkind, e Akey (2000) afirmam, ainda, que resultados próximos a 0,10 e 0,30 são considerados baixos e médios, respectivamente. Já resultados próximos ou acima de 0,50 são considerados elevados.

Quanto ao coeficiente de correlação de Spearman, conhecido como Spearman's Rho, Field (2004) esclarece que é um teste muito similar à correlação de Pearson, porém é indicado para dados não-paramétricos. Por exemplo: caso um pesquisador esteja buscando encontrar correlação entre horas de estudo, e classificação obtida na prova, é possível que o teste de correlação de Pearson indique resultados enganosos, pois infere-se que cada hora a mais de estudo não se traduza em uma nota proporcionalmente melhor. Em outras palavras, é possível

que as primeiras horas de estudo se reflitam em maiores incrementos da nota do que as horas sucessivas. Assim, esses dados devem ser tratados como não-paramétricos (FIELD, 2004).

### **3.6 Limitações do Método**

A extrapolação dos resultados encontrados pode ser feita, uma vez que a frequência tanto das empresas de capital aberto, quanto das empresas de capital fechado foi superior a 30. Recomenda-se, entretanto, cautela na generalização dos resultados, considerando a possibilidade da existência de viés na pesquisa.

O levantamento por questionário está sujeito à vontade dos respondentes em participar da pesquisa. Dessa forma, ocorreu que algumas empresas que em um primeiro momento haviam concordado em participar, posteriormente não retornaram seus questionários. Conforme constatado em contato telefônico com algumas empresas, a extensão do questionário teria sido um dos motivos da recusa à participação na pesquisa.

Considerando que as perguntas do questionário são inter-relacionadas, constatou-se preenchimento inconsistente no retorno de alguns formulários. Quando isso ocorreu, entrou-se em contato com a empresa participante, a fim de esclarecer o motivo de suas respostas. As empresas que não alteraram ou não justificaram suas respostas foram excluídas da amostra final.

## **4 ANÁLISE DOS DADOS**

O presente capítulo apresenta os resultados da pesquisa de campo. Juntamente com a apresentação de cada tópico, são apresentados os resultados estatísticos, seguidos de uma breve discussão sobre o tema.

Com o objetivo de tornar mais clara a apresentação dos resultados da pesquisa de campo, o presente capítulo foi dividido em duas partes. Na primeira parte são apresentadas as características das empresas estudadas. Na segunda parte, é realizada, concomitantemente, uma análise qualitativa e quantitativa dos dados.

### **4.1 Análise dos dados relativos às características das empresas**

O principal objetivo desta seção é apresentar informações que auxiliem a compreender o perfil das empresas envolvidas neste estudo. Essas informações serão posteriormente necessárias para compreender o tratamento dado ao assunto BSC, quando estudado frente aos diferentes aspectos de avaliação de desempenho observados durante a Análise de Dados. As questões a seguir tratam das características das empresas levantadas no questionário aplicado na pesquisa, as quais são: tipo de sociedade, porte das empresas, e origem do capital.

### Questão: tipo de sociedade

Objetivo da questão: conhecer o perfil das empresas participantes da pesquisa segundo a segmentação por tipo de sociedade.

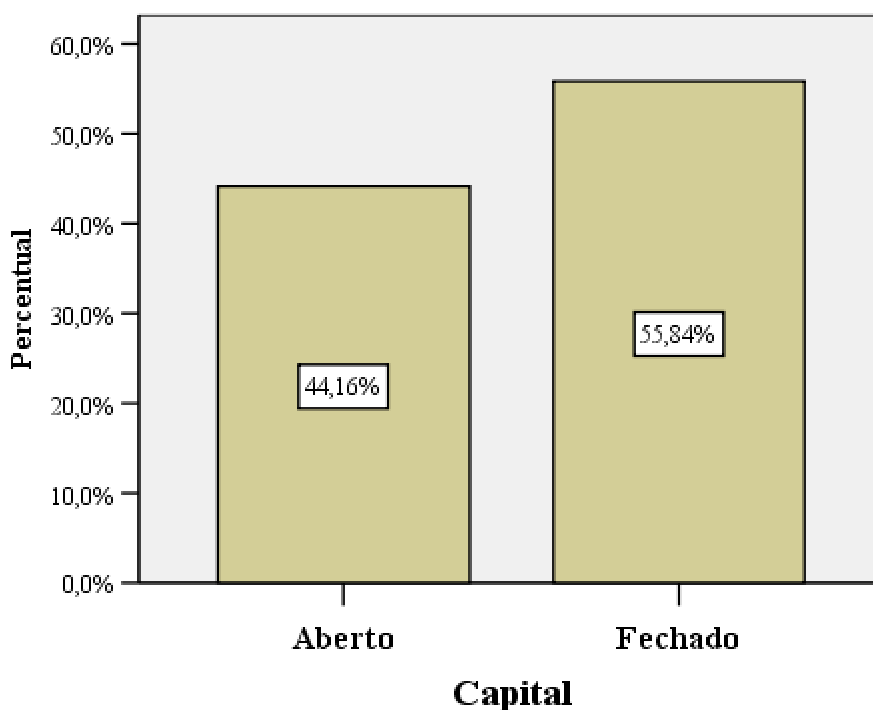


Gráfico 1 – Segmentação das empresas por tipo de sociedade

Verifica-se pela análise do Gráfico 1, que 44,16% dos participantes da pesquisa são companhias de capital aberto, ao passo que 55,84% são de capital fechado.

Cabral e Guimarães (1998) explicam que para que o teste qui-quadrado seja confiável, é necessário que frequência mínima não seja inferior a 30 em cada grupo para ser possível a comparação estatística. Assim, o resultado obtido é favorável ao cumprimento dos objetivos



desta pesquisa, uma vez que tanto os resultados das empresas de capital aberto como das de capital fechado foram superiores à frequência mínima.

### Questão: porte das empresas

Objetivo da questão: conhecer o perfil das empresas participantes da pesquisa segundo a segmentação por porte.

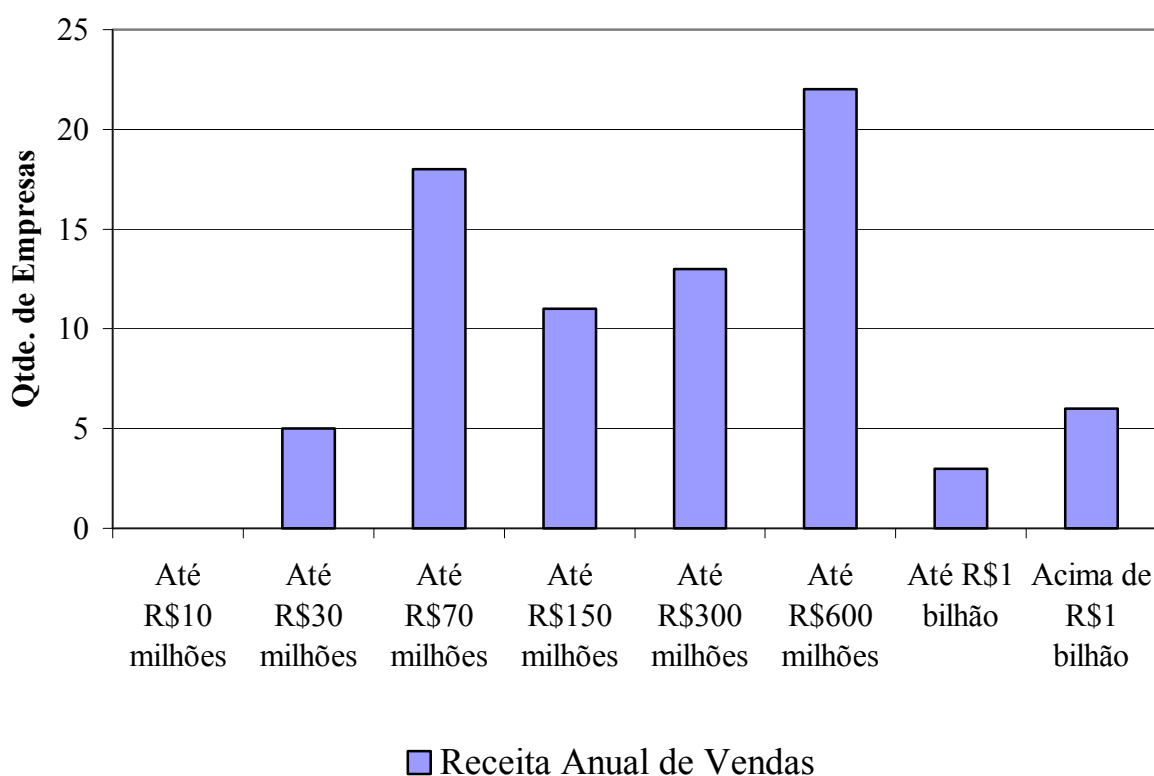


Gráfico 2 – Segmentação das empresas segundo o porte

Percebe-se, pelo Gráfico 2, que a maior parte das empresas têm faturamento anual entre R\$30 milhões e R\$600 milhões. Verifica-se, também, que não houve participação de nenhuma empresa com faturamento anual abaixo de R\$10 milhões, uma vez que esse grupo de empresas está fora da população-alvo deste estudo.

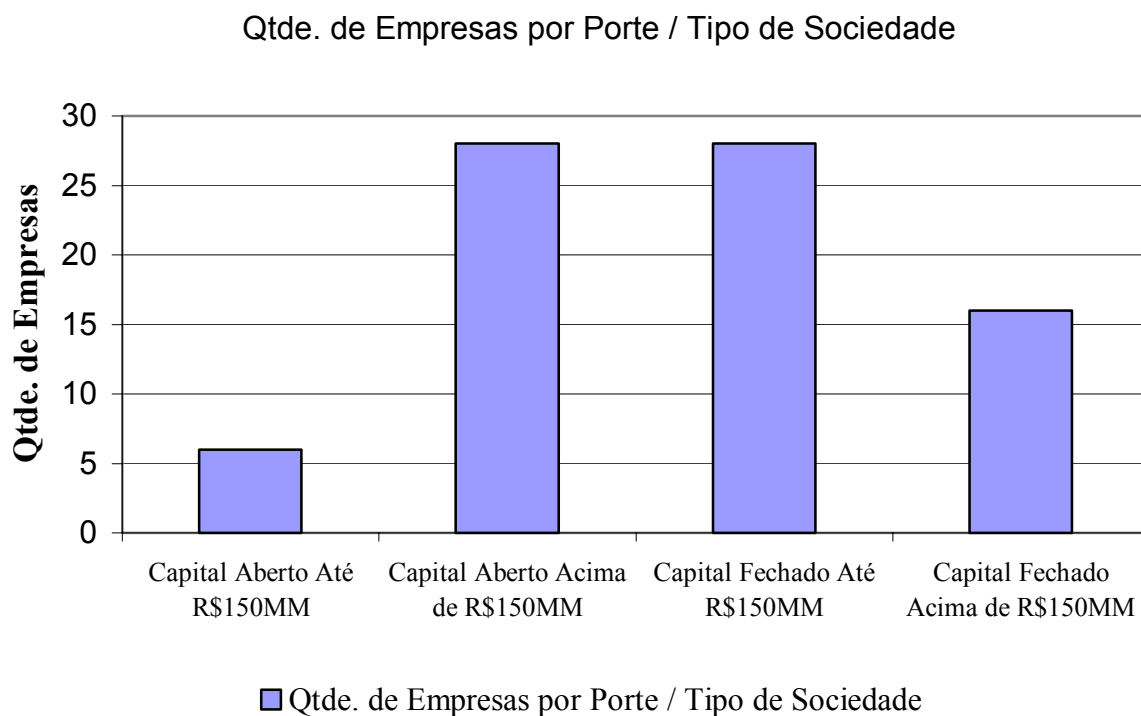


Gráfico 3 – Segmentação das empresas segundo o porte

Além do tipo de sociedade, este estudo fará algumas comparações considerando o porte das empresas. Classificou-se arbitrariamente as empresas, segundo o porte, em dois grupos: empresas com faturamento superior a R\$150 milhões, e empresa com faturamento inferior a esse montante.

Em termos percentuais, verifica-se que 57,14% das empresas pesquisadas responderam que possuem faturamento acima de R\$150 milhões, e 42,86% informaram que seus respectivos faturamentos são entre R\$10 milhões e R\$150 milhões.

O cadastro utilizado para fazer contato com as empresas alvo da pesquisa não permitia conhecer previamente seus portes. Ainda assim, apesar de ter ocorrido ao acaso, o resultado

obtido se mostrou conveniente à análise dos dados, uma vez que ambos os grupos apresentam frequência superior a 30, permitindo, assim, a realização de análises e comparações estatísticas.

## **4.2 Análise qualitativa e quantitativa dos dados**

As questões a seguir respondem aos objetivos geral e específicos apresentados no capítulo 1 deste estudo. Todas as questões são analisadas quanto ao tipo de sociedade a fim de atender ao objetivo geral da pesquisa. As questões são também analisadas quanto ao porte da empresa quando for observada alguma característica que enriqueça a análise.

Conforme pode ser observado no Apêndice A, o questionário está estruturado em seis diferentes tópicos. Estes, por suas vez, estão subdivididos em múltiplas questões dentro do mesmo tópico. Os tópicos abordados são:

- a) análise do comportamento da organização frente ao uso de indicadores;
- b) uso do BSC como ferramenta de gestão, frente ao uso de outras ferramentas;
- c) análise dos alvos prioritários da empresa.

A estrutura da análise e interpretação de cada questão dentro de cada tópico ocorre da seguinte forma:

- a) primeiramente, a questão é apresentada, seguida de uma breve descrição do objetivo da questão;
- b) em seguida, é realizada uma análise descritiva por tipo de sociedade, primeiro para as empresas de capital aberto, posteriormente para as empresas de capital fechado;

- c) finalmente, é feita uma análise comparativa entre empresas de capital aberto e de capital fechado.

Conforme comentado, eventualmente uma análise relativa ao porte será abordada. Quando isso ocorrer, serão apresentados os argumentos, sem necessariamente seguir a estrutura acima.

Diversas questões apresentadas no questionário enviado foram classificadas entre (a) aquilo que de fato ocorre na empresa e (b) a opinião dos respondentes a respeito do assunto tratado, independentemente da adoção do procedimento pela empresa. Salienta-se que em ambas (realidade e opinião), a essência da questão será a mesma, porém uma referir-se-á à realidade verificada na empresa, ao passo que a outra fará referência à opinião do participante.

#### 4.2.1 Análise do comportamento das organizações frente ao uso de indicadores

Esta análise visa identificar como as organizações se comportam frente ao uso de indicadores de desempenho para a tomada de decisão. A análise aborda a forma como as organizações tratam oito diferentes fatores, a saber:

- a) Financeiro;
- b) Mercado;
- c) Processos Internos;
- d) Recursos Humanos;
- e) Relação com o Governo;
- f) Relação com a Sociedade;
- g) Relação com Fornecedores;
- h) Relação com o Meio Ambiente.

Os quatro primeiros fatores estão relacionados às quatro perspectivas do BSC, criadas por seus autores. Os quatro últimos fatores, de forma proposital, não se enquadram em nenhuma das quatro perspectivas do BSC.

Todos os oito fatores supracitados são analisados por questões, a saber:

- a) Qual o nível de importância de cada fator apontado abaixo para o processo de tomada de decisão, segundo aquilo que de fato ocorre na sua empresa?
- b) Qual o nível de importância de cada fator apontado abaixo para o processo de tomada de decisão, segundo a sua opinião, independente-mente do nível de importância atribuído pela empresa?

- c) Qual o nível de subjetividade para a transformação de cada um dos fatores abaixo em indicadores de desempenho?
- d) Na sua empresa, qual o nível de implementação de análises quantitativas e indicadores de desempenho para cada um dos fatores abaixo?

A seguir serão apresentadas cada uma das quatro questões mencionadas acima.

**Questão (a): Qual o nível de importância de cada fator apontado abaixo para o processo de tomada de decisão, segundo aquilo que de fato ocorre na sua empresa?**

Objetivo da questão: Analisar o grau de importância atribuído pelas empresas a cada um dos oito fatores, verificando eventuais tendências, a fim de confrontar a análise dos dados com os apontamentos realizados no referencial teórico.

O Gráfico 4 descreve a questão abordada, considerando as empresas de capital aberto.

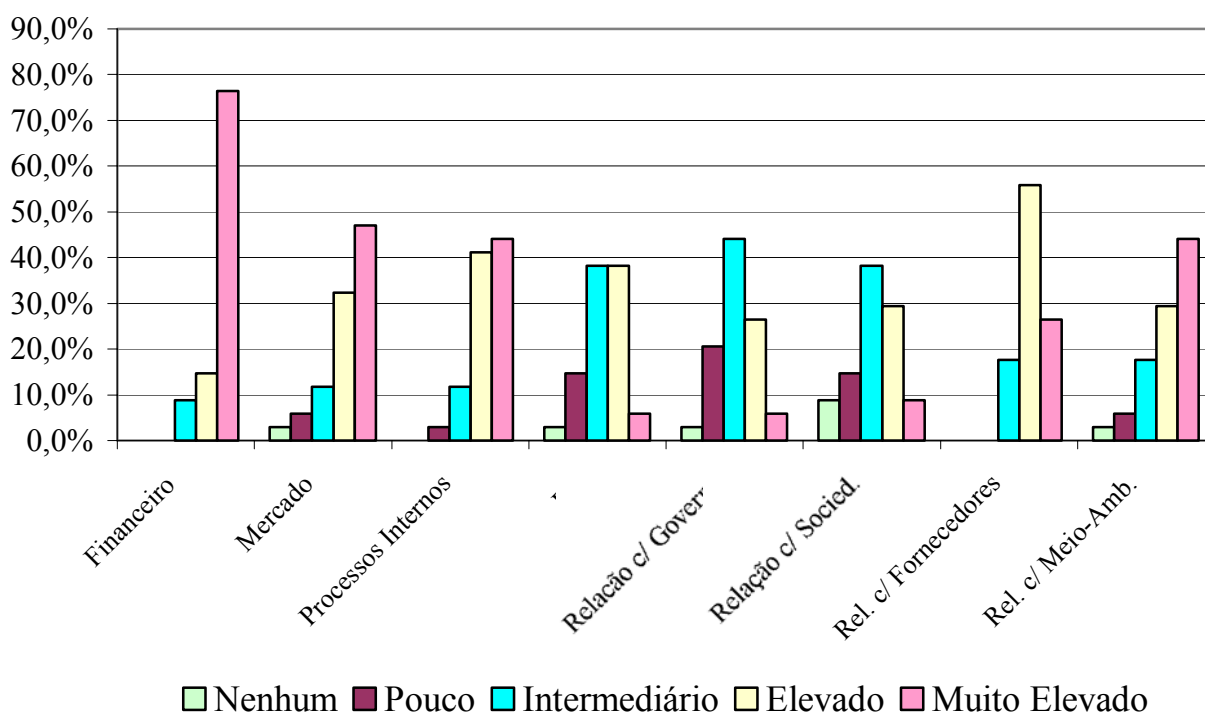


Gráfico 4 – Grau de importância atribuído pelas empresas de capital aberto a cada um dos oito fatores estudados para o processo de tomada de decisão

A análise do Gráfico 4 permite verificar que as empresas de capital aberto atribuíram maior importância ao fator financeiro do que a qualquer outro fator. O somatório dos grupos,



que atribuíram nível de importância “elevado” ou “muito elevado” ao referido fator, atinge mais de 90% das empresas de capital aberto analisadas neste estudo.

Aproximadamente 75% das empresas de capital aberto afirmaram que consideram “muito elevado” o grau de importância do fator financeiro para a tomada de decisão. É perceptível o destaque desse fator em relação aos demais, considerando que nenhum outro obteve mais de 50% das respostas atribuídas ao mesmo grau de importância.

O elevado percentual creditado ao fator financeiro, segundo os criadores do BSC, Kaplan e Norton, não é adequado ao atual ambiente de negócios, conforme visto no referencial teórico. Segundo esses autores, uma sobrevalorização do referido fator pode levar a empresa a pecar na condução de suas operações por tomar decisões com visão excessivamente voltada ao curto-prazo.

Constata-se que as empresas de capital aberto creditaram elevado nível de importância também aos fatores mercadológicos e de processos internos. Cerca de 45% dos respondentes atribuíram grau de importância “muito elevado”, em ambos os casos. Já o grau de importância “elevado”, percebido para o fator mercadológico ficou aquém de processos internos. Nesse caso, cerca de 32% das empresas de capital aberto consideraram uma “elevada” importância para o fator mercadológico, contra 41% dos respondentes para o fator de processos internos. Apesar do alto nível de importância estipulado aos fatores de mercado e de processos internos, a importância creditada ao fator financeiro é ainda consideravelmente superior.

O significativo nível de importância creditada ao fator financeiro contrasta com o baixo grau atribuído ao de recursos humanos. Considerando que lidar com funcionários faz

parte do dia-a-dia das organizações, a constatação sugere que, possivelmente, a gestão dos recursos humanos seja uma área pouco otimizada nas empresas de capital aberto.

Quanto aos fatores de relação com o governo e com a sociedade, é possível verificar que, de um modo geral, o nível de importância creditado a eles, além de mais reduzido, apresenta maior dispersão. Em outras palavras, verifica-se que há maior variância entre “nenhum” grau de importância e até o “muito elevado” nível de importância.

Acredita-se que essa constatação evidencia que a importância dada aos fatores de relação com a sociedade e de relação com o governo dependa de atributos como ramo de atuação e cultura empresarial. É possível, por exemplo, que o fator de relação com o governo seja mais importante às empresas de utilidade pública (como portos ou empresas de saneamento) do que às empresas do setor automobilístico. Também, acredita-se que determinados grupos empresariais, movidos ou não por interesses relativos à imagem da organização, considerem importante o investimento em projetos sociais, ao passo que outros grupos empresariais considerem isso pouco ou nada importante.

Por fim, constata-se que as empresas de capital aberto estipulam importância significativa aos fatores de relação com fornecedores e relação com o meio ambiente. Aproximadamente 26% e 56% das empresas atribuíram grau de importância “muito elevado” e “elevado”, respectivamente, para o fator de relação com fornecedores. Já, em torno de 29% e 44% das empresas atribuíram grau de importância “muito elevado” e “elevado”, respectivamente, para o fator de relação com o meio ambiente.

Além da elevada importância creditada aos fatores financeiro, de mercado e de processos internos, fatores esses diretamente relacionados a três das quatro perspectivas do BSC, as empresas de capital aberto também atribuíram elevada importância aos fatores de relação com o meio ambiente e relação com fornecedores. Considerando que a relação com o meio ambiente e com os fornecedores não são tratadas por nenhuma das quatro perspectivas dessa ferramenta, infere-se que estas quatro perspectivas possam ser insuficientes para a realidade de muitas empresas.

Apesar de Kaplan e Norton (1996) acenarem com a possibilidade da criação de perspectivas além das quatro existentes no BSC, alguns autores, conforme visto na revisão teórica, apontam para o fato de que a criação de novas perspectivas pode ocasionar problemas de padronização de método, o que acarretaria problemas no alinhamento dos indicadores na relação de causa-efeito, preconizadas pelos criadores da mencionada ferramenta.

Até esta etapa, analisou-se o nível de importância atribuído a cada fator, segundo a realidade das empresas de capital aberto. A partir deste ponto, tratar-se-á a mesma questão considerando a realidade das empresas de capital fechado.

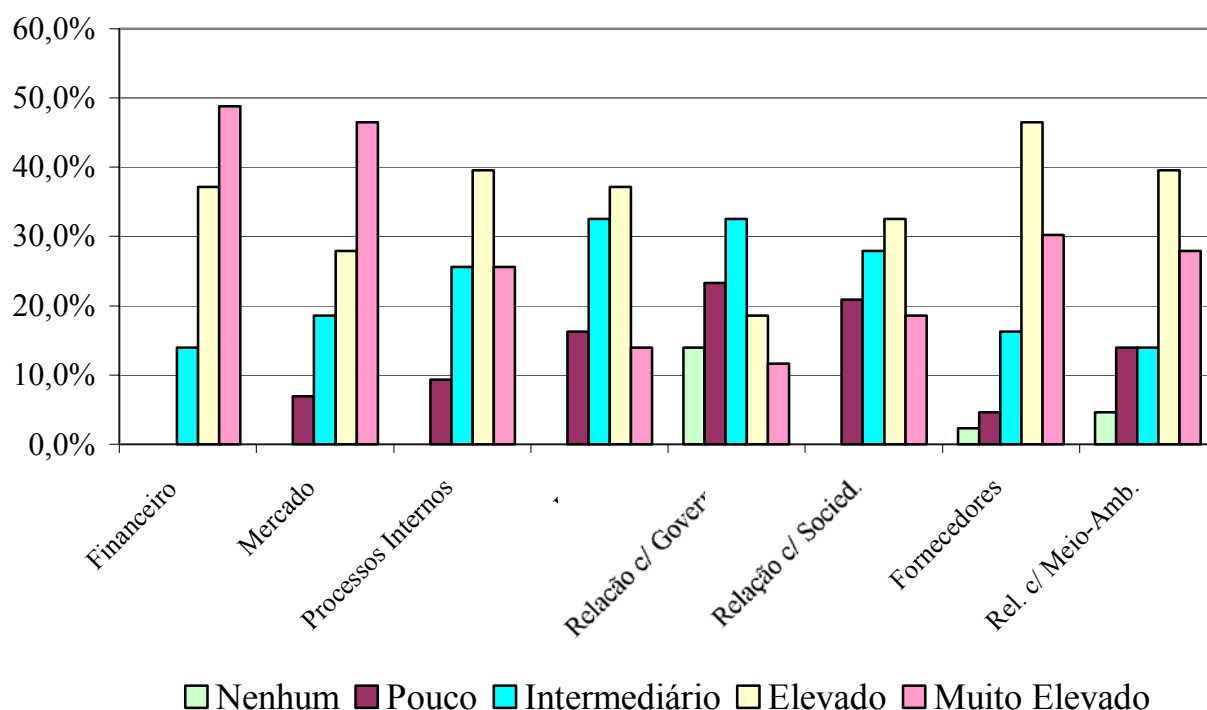


Gráfico 5 – Grau de importância atribuído pelas empresas de capital fechado a cada um dos oito fatores estudados para o processo de tomada de decisão

A apreciação do Gráfico 5 permite identificar o menor destaque dado ao fator financeiro pelas empresas de capital fechado, se comparado à importância creditada pelas organizações de capital aberto. Menos de 50% dos participantes das empresas de capital fechado creditaram grau de importância “muito elevado” ao referido fator. Já a mesma situação nas empresas de capital aberto revelou uma proporção de 75% de empresas atribuindo grau de importância “muito elevado”.

Quanto ao fator mercadológico, cerca de 47% e 30% das empresas de capital fechado creditaram grau de importância, respectivamente, “muito elevado” e “elevado”. Verifica-se que há maior equidade entre os fatores mercadológico e financeiro nas empresas de capital fechado, do que nas empresas de capital aberto. Percebe-se que o maior equilíbrio ocorre em função de o fator financeiro ter recebido um menor destaque nas empresas de capital fechado.

O contraste percebido entre os fatores financeiro e de recursos humanos nas empresas de capital aberto não se apresenta de forma tão acentuada no caso das empresas de capital fechado. Analisando os gráficos, verifica-se que isso ocorre porque as empresas de capital fechado creditam menor importância ao fator financeiro e maior importância aos recursos humanos.

Infere-se que as organizações de capital fechado fazem a gestão dos seus recursos humanos de forma mais otimizada do que as organizações com ações na bolsa de valores. Isso ocorreria, possivelmente, por uma questão cultural. Acredita-se que, no caso das empresas de capital fechado, os detentores do capital estejam mais próximos aos seus funcionários. Esta proximidade possibilitaria a criação de elos afetivos que fariam com que os detentores das empresas de capital fechado tivessem em relação a seus funcionários, uma visão diferente dos acionistas e diretores das empresas de capital aberto.

Quanto ao fator de relação com a sociedade, percebe-se que a importância creditada pelas empresas de capital fechado é nitidamente superior à importância atribuída pelo outro grupo de empresas já analisado. É possível que as organizações de capital aberto estejam mais comprometidas com a geração da máxima lucratividade possível, a fim de atender às expectativas dos acionistas. Por outro lado, é possível que as organizações de capital fechado

estejam mais integradas com a sociedade justamente a partir do envolvimento das famílias proprietárias, ou dos sócios-proprietários com a sociedade local. Assim, os proprietários deste grupo de empresas estariam mais dispostos a sacrificar parte do lucro de suas empresas a fim de investir em projetos sociais.

Por fim, para as empresas de capital fechado, o nível de importância atribuído aos fatores de relação com fornecedores e relação com o meio ambiente ficou abaixo apenas dos fatores financeiro e de mercado. Isso demonstra que nas empresas de capital fechado, assim como no caso das empresas de capital aberto, as quatro perspectivas criadas pelos autores do BSC podem ser insuficientes para atender às necessidades de uma quantidade significativa de empresas.

Até esta etapa, analisou-se separadamente a importância estipulada pelas empresas de capital aberto e capital fechado com relação aos oito fatores tratados neste estudo, tendo sido realizadas algumas comparações realizadas entre os dois grupos. Agora, a fim de interpretar possíveis associações e inter-relações, será feita uma análise comparativa mais detalhada entre ambos os grupos.

Percebe-se que, de forma geral, as empresas de capital aberto atribuem maior importância ao fator financeiro do que aos demais fatores, o que, segundo Kaplan e Norton, não está adequado ao atual ambiente de negócios. Conforme mencionado no referencial teórico, os mentores do BSC apontam que o atual ambiente de negócios exige maior equilíbrio entre o fator financeiro e os demais fatores.

A maior importância atribuída ao fator financeiro pelas empresas de capital aberto ocorre, possivelmente, em decorrência do fato de que os gestores deste grupo de empresas sofrem pressões contínuas por parte dos acionistas para apresentarem demonstrativos contábeis com índices almejados por eles. Há de se considerar o impacto que a publicação trimestral dos demonstrativos contábeis tem sobre o preço das ações das empresas de capital aberto na bolsa de valores, bem como a pressão dos acionistas para que o valor de suas ações atinja o maior nível possível.

Por outro lado, verificou-se que as empresas de capital fechado apresentam maior equilíbrio entre o fator financeiro e os demais fatores. Assim, esse grupo de empresas estaria mais enquadrado dentro do que os autores do BSC consideram como uma necessidade para o atual ambiente de negócios, do que as empresas de capital aberto.

O teste qui-quadrado confirma a associação encontrada entre o tipo de sociedade e a importância atribuída ao fator financeiro, cujo resultado é de  $0,014 < \alpha = 0,05$  (Tabela 1). A força dessa associação pode ser classificada como intermediária, uma vez que o resultado do teste Phi é próximo a 0,30.

Tabela 1 – Associação entre o tipo de sociedade e a importância dada ao fator financeiro para a tomada de decisões<sup>18</sup>

<b>Teste qui-quadrado</b>	
<b>Nível alfa</b>	<b>0,05</b>
Graus de liberdade	1
Significância do qui-quadrado	0,014
Teste Phi	0,281

Infere-se que há duas possibilidades para o maior equilíbrio verificado entre os oito fatores em análise nas empresas de capital fechado. Uma possibilidade seria em função de uma cultura organizacional mais propensa a que o referido equilíbrio ocorra. Outra, seria a de que as empresas de capital fechado utilizam mais o BSC do que as empresas de capital aberto. Ver-se-á se essa segunda possibilidade ocorre de fato mais adiante, na continuação da Análise dos Dados. Neste caso, se confirmada, poder-se-ia concluir que o uso do BSC nas empresas de capital fechado proporciona maior equilíbrio entre o fator financeiro e os demais fatores.

As características do BSC, voltadas às empresas de capital aberto, começam a fazer sentido quando considerado o exposto na Tabela 1, uma vez que segundo seus criadores, o BSC é uma ferramenta de gestão do desempenho voltada a estabelecer o equilíbrio entre o fator financeiro com os não-financeiros. Segundo Otley (1999), o BSC visa solucionar os problemas causados pelo excessivo foco nos indicadores financeiros no ambiente organizacional de empresas de capital aberto. O foco excessivo na divulgação de

<sup>18</sup> Foram agrupados os níveis de importância “nenhum”, “pouco”, “intermediário”, e “elevado” em uma única classe, a qual foi comparada com o grau de importância “muito elevado”.



demonstrativos contábeis por parte das empresas de capital aberto seria, assim, uma consequência do foco excessivo no acionista.

Notou-se, também, que foi atribuído elevado grau de importância aos fatores de relação com fornecedores, e de relação com o meio ambiente tanto no grupo de empresas de capital aberto como de capital fechado. Essa constatação demonstra que, possivelmente, como já mencionado, as quatro perspectivas criadas por Kaplan e Norton sejam insuficientes para atender às necessidades da maior parte das empresas. Entretanto, conforme mencionado por Norreklit (2000) no referencial teórico, a criação de perspectivas além das quatro pré-existentes poderia ocasionar problemas de padronização e alinhamento dos indicadores nas relações causa-efeito.

**Questão (b): Qual o nível de importância de cada fator apontado abaixo para o processo de tomada de decisão, segundo a sua opinião, independentemente do nível de importância atribuído pela empresa?**

Objetivo da questão: Verificar o grau de importância atribuído pelos participantes da pesquisa a cada um dos oito fatores em análise. Com isso, identificar-se-ão eventuais tendências, a fim de confrontar a análise de dados, tanto com os apontamentos realizados no referencial teórico, como com a importância atribuída pela empresa aos diferentes fatores.

O Gráfico 6 descreve a questão abordada, considerando as empresas de capital aberto.

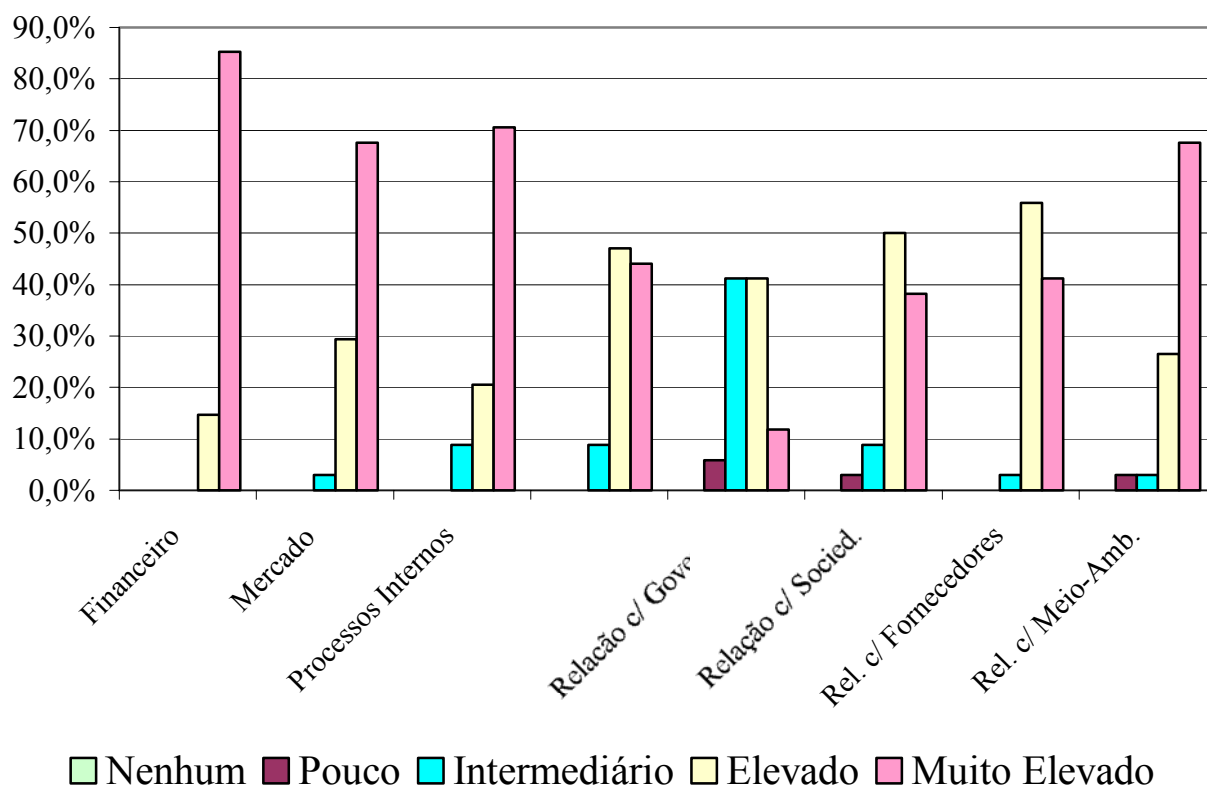


Gráfico 6 – Opinião dos participantes das empresas de capital aberto sobre o grau de importância que cada um dos oito fatores tem para o processo de tomada de decisão, independente da importância atribuída pela empresa

Comparando a realidade das empresas de capital aberto (Gráfico 4) com a opinião dos participantes (Gráfico 6), percebe-se que a desigualdade entre a importância atribuída ao fator financeiro e os demais fatores deveria ser menor, na opinião pessoal dos respondentes. Apesar da constatação identificada, verificou-se que, ainda assim, o mencionado fator continua predominando.

Aproximadamente 85% dos respondentes das empresas de capital aberto atribuíram nível “muito elevado”, e o restante dos participantes creditaram grau de importância “elevado” a esse fator. Assim, 100% dos respondentes das empresas de capital aberto atribuíram grau de importância “elevado” ou “muito elevado” ao mencionado fator.

Se por um lado a importância do fator financeiro deveria decrescer, segundo a opinião dos respondentes, o aumento do fator de recursos humanos surpreende. Ao comparar o Gráfico 4 com o Gráfico 6, percebe-se um incremento de sete vezes no nível de importância “muito elevado”. Este fato talvez indique uma insatisfação por parte dos participantes da pesquisa para com a gestão dos recursos humanos em suas respectivas empresas.

Considerando que a importância atribuída aos fatores de mercado e de processos internos também deveria crescer na opinião dos participantes, percebe-se o movimento dos quatro fatores referentes ao BSC em direção a um maior equilíbrio. Infere-se com isto que os participantes da pesquisa consideram desproporcional a diferença de importância entre os quatro fatores mencionados.

Os fatores de relação com a sociedade, relação com fornecedores e relação com o meio ambiente também tiveram variação positiva, quando constatada a opinião dos participantes. No nível de importância “muito elevado” a variação gira em torno de 30%. Assim, tanto na realidade evidenciada pelas empresas de capital aberto, como na opinião dos participantes, há diversos fatores que são importantes, porém não são contemplados por nenhuma das quatro perspectivas do BSC. A importância atribuída a esses fatores novamente sugere a possibilidade de que as quatro perspectivas do BSC sejam insuficientes para abranger a maior parte das empresas.

Por fim, evidencia-se que a importância atribuída ao fator de relação com o governo foi a menor dentre as apresentadas. Como já mencionado, é possível que tal fenômeno ocorra por estar relacionado a aspectos culturais, ou até mesmo ao ramo de atuação das empresas.

Até esta etapa, analisou-se o nível de importância atribuído a cada fator abordado na pesquisa, segundo a opinião dos participantes das empresas de capital aberto. A partir deste ponto, tratar-se-á a mesma questão considerando a realidade das empresas de capital fechado.

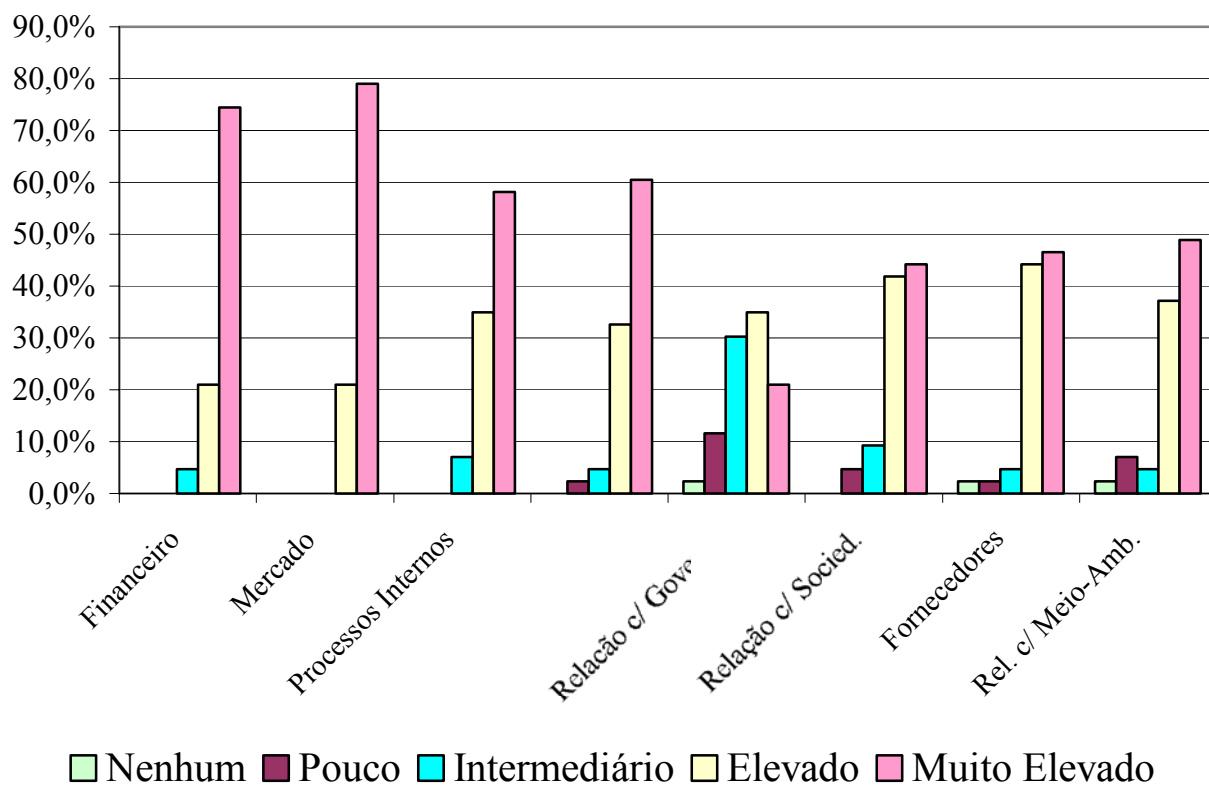


Gráfico 7 – Opinião dos participantes das empresas de capital fechado sobre o grau de importância que cada um dos oito fatores tem para o processo de tomada de decisão, independente da importância atribuída pela empresa

A análise do gráfico indica que os participantes das empresas de capital fechado acreditam que o fator de mercado tem maior importância para a tomada de decisão do que o fator financeiro. Pode-se considerar isso uma visão surpreendente, visto que até este ponto todas as análises apontam para o predomínio do fator financeiro.

Cerca de 80% dos participantes atribuíram grau de importância “muito elevado” ao fator de mercado, ao passo que, aproximadamente, 74% dos respondentes atribuíram o mesmo

nível de importância ao fator financeiro. Pouco mais de 20% dos respondentes atribuem grau de importância “elevado” a ambos os fatores. A diferença em favor do fator de mercado, apesar de pequena, revela uma importante inversão na prioridade de cada fator, se comparada à realidade da empresa com a opinião dos respondentes.

A importância do fator de recursos humanos ficou acima do fator de processos internos, quando a opinião dos participantes da pesquisa foi solicitada. Assim como no caso das empresas de capital aberto, este fato talvez indique uma insatisfação por parte dos respondentes para com a gestão dos recursos humanos em suas respectivas empresas, conforme anteriormente observado.

A análise do Gráfico 7 revela que os quatro fatores relativos ao BSC são predominantes na opinião dos respondentes das empresas de capital fechado. Assim, o problema que poderia surgir pela criação de perspectivas, além das quatro pré-estabelecidas, conforme mencionado no referencial teórico, seria, possivelmente, menor para o grupo de empresas de capital fechado.

Apesar do mencionado, a realidade das empresas de capital fechado ainda apresenta fatores com elevada importância que não fazem parte das quatro perspectivas do BSC, conforme pode ser apreciado no Gráfico 5.

Até esta etapa, analisou-se a opinião dos respondentes sobre a importância dos fatores tratados neste estudo, tanto nas empresas de capital aberto, como nas de capital fechado. A partir deste ponto, a fim de interpretar possíveis associações e inter-relações, será feita uma análise comparativa mais detalhada entre ambos os grupos.

Um destaque pode ser dado ao comparar-se o Gráfico 6 com o Gráfico 7, em que se evidencia uma inversão na atribuição dos níveis de importância de fatores financeiro e de mercado. Conforme pode ser constatado no Gráfico 7, na opinião dos respondentes das empresas de capital aberto, o fator de mercado tem importância visivelmente aquém da importância do fator financeiro para a tomada de decisões.

O fato de os participantes das empresas de capital aberto terem atribuído maior importância ao fator financeiro, evidencia, possivelmente, que a cultura da empresa influencia os valores individuais dos gestores, uma vez que a pergunta visa analisar a opinião pessoal dos respondentes. Tal fato, contudo, ocorreu apenas no caso das empresas de capital fechado.

Se a cultura organizacional influencia os valores individuais, infere-se que o equilíbrio entre o fator financeiro e o fator de mercado nas empresas de capital fechado estaria relacionado à referida cultura. É possível que isso ocorra devido ao fato de as empresas de capital fechado não sofrerem pressão por parte dos acionistas para evidenciar demonstrativos contábeis com índices maximizados a cada trimestre. Assim, a cultura organizacional deste grupo de empresas não consideraria os resultados financeiros como um alvo em si, e sim uma consequência de uma relação com o mercado.

**Questão (c): Qual o nível de subjetividade para a transformação de cada um dos fatores abaixo em indicadores de desempenho?**

Objetivo da questão: Analisar o grau de subjetividade para transformar cada um dos oito fatores em estudo em indicadores quantitativos de desempenho, considerando que a criação desses indicadores poderia ser dificultada pelo grau de subjetividade dos oito fatores estudados.

O Gráfico 8 descreve a questão abordada, considerando as empresas de capital aberto.



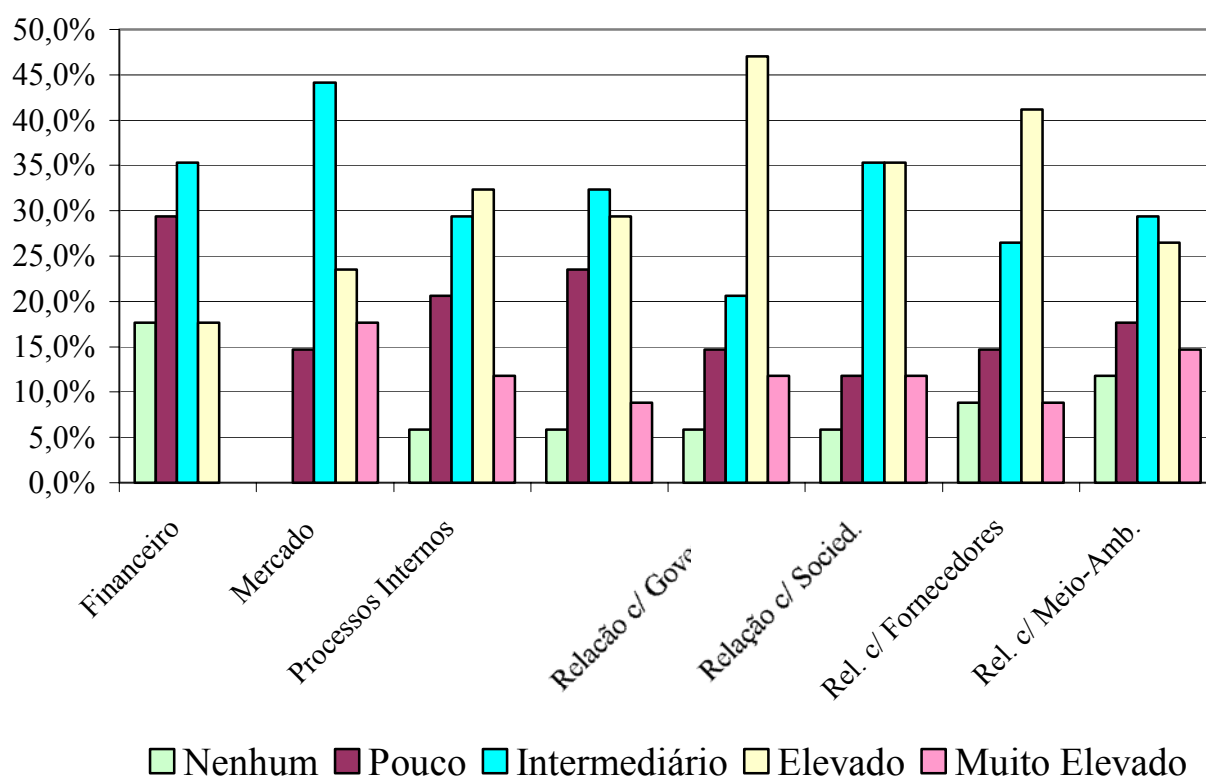


Gráfico 8 – Nível de subjetividade atribuído a cada fator para a implementação de indicadores quantitativos de desempenho, nas empresas de capital aberto

A análise do Gráfico 8 demonstra que um menor grau de subjetividade foi atribuído ao fator financeiro. Para esse fator, não houve qualquer empresa que atribuísse um nível de subjetividade “muito elevado”, por outro lado, cerca de 47% das empresas afirmaram haver “nenhum” ou “pouco” grau de subjetividade. A constatação faz sentido pelo fato de que o estado natural das informações financeiras já é quantitativo. Assim, o menor nível de subjetividade esperado se confirma frente aos dados do gráfico.

Analisando conjuntamente os níveis “muito elevado” e “elevado”, constata-se que o fator de relação com o governo apresenta o maior grau de subjetividade, uma vez que aproximadamente 59% das empresas de capital aberto atribuíram tais níveis ao mencionado fator. Assim, é possível que seja mais difícil de implementar sistemas de indicadores de

desempenho, como o Balanced Scorecard, nas organizações onde a relação com o governo pode ser estratégica, como empresas de utilidade pública, por exemplo.

Mantendo-se o critério utilizado para avaliar o fator de relação com o governo, os fatores de relação com a sociedade e relação com fornecedores também apresentaram elevada subjetividade, segundo as empresas pesquisadas. Aproximadamente 50% das empresas informaram que o grau de subjetividade dos mencionados fatores é “muito elevado” ou “elevado”.

Conforme verificado no Gráfico 4, o nível de importância atribuído ao fator de relação com fornecedores está próximo à importância creditada aos fatores de mercado e de processos internos. Dessa forma, considerando o elevado grau de subjetividade do fator de relação com fornecedores, uma possível implementação do Balanced Scorecard, poderia, também, apresentar dificuldades na criação de indicadores para uma perspectiva relativa a esse fator.

Ao analisar os níveis de subjetividade dos oito fatores de forma conjunta, percebe-se que houve uma tendência de tais níveis estarem mais próximos ao fator de relação com o governo, o qual foi considerado o mais subjetivo pelas empresas de capital aberto. Assim, segundo essas empresas, o fator financeiro é o que apresenta isoladamente o menor grau de subjetividade para ser transformado em indicador de desempenho.

Em função do grau de subjetividade apresentado pelos fatores não-financeiros, infere-se que uma implementação do BSC em uma organização de capital aberto poderia esbarrar na dificuldade de criar indicadores não-financeiros. Tal fato poderia ser problemático, considerando que este grupo de indicadores têm destacada importância para essa ferramenta.

Até esta etapa, analisou-se o nível de subjetividade de cada fator, segundo a realidade das empresas de capital aberto. A partir deste ponto, tratar-se-á a mesma questão considerando a realidade das empresas de capital fechado.

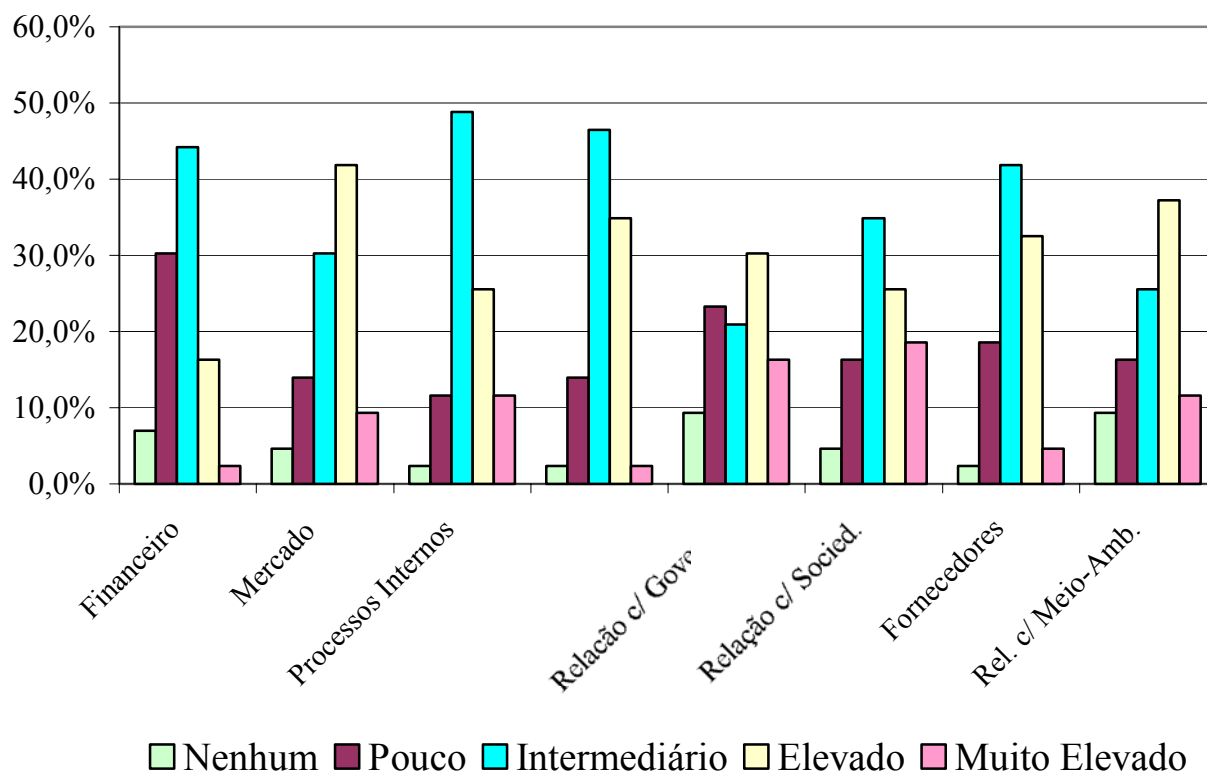


Gráfico 9 – Nível de subjetividade atribuído a cada um dos oito fatores para a implementação de indicadores quantitativos de desempenho, nas empresas de capital fechado

Percebe-se pelo Gráfico 9, que as empresas de capital fechado mantêm o mesmo padrão que as empresas de capital aberto, apresentando menor grau de subjetividade para o fator financeiro do que aos demais. A esse fator, apenas 18,6% das empresas atribuíram nível de subjetividade “muito elevado”, ao passo que 37,2% das organizações atribuíram “nenhum” ou “pouco” grau de subjetividade para o referido fator.

Os demais fatores também apresentaram níveis de subjetividade semelhantes aos apresentados pelas empresas de capital aberto. Os percentuais de empresas que atribuíram nível de subjetividade “muito elevado” ou “elevado”, assim como nas empresas de capital aberto, ficam compreendidos entre de 37% a 51%. A única exceção foi o fator de relação com o governo nas empresas de capital aberto, ao qual 58,8% atribuíram nível de subjetividade “elevado” ou “muito elevado”.

Até esta etapa, analisou-se o nível de subjetividade atribuído a cada um dos oito fatores para implementação de indicadores de desempenho, tanto nas empresas de capital aberto, como nas de capital fechado. A partir deste ponto, a fim de interpretar possíveis associações e inter-relações, será feita uma análise comparativa mais detalhada entre ambos os grupos.

A análise do Gráfico 8, comparada ao Gráfico 9 demonstra que os níveis de subjetividade atribuídos pelas empresas de capital aberto e capital fechado são semelhantes. Percebe-se que, em ambos os casos, o fator financeiro ficou aquém dos demais fatores, com aproximadamente 18% das empresas atribuindo graus de subjetividade entre “elevado” e “muito elevado”. Todas as demais empresas atribuíram nível de subjetividade “intermediário” ou menor.

Quanto aos demais fatores, percebe-se que os níveis de subjetividade não variaram muito ao comparar as empresas de capital aberto e capital fechado. Infere-se, com isso, que a dificuldade de implementar indicadores de desempenho, em função dos níveis de subjetividade verificados, seja semelhante tanto para as empresas de capital aberto como para as de capital fechado. Assim, a análise demonstrou que para ambos os tipos de sociedade a

criação de indicadores não-financeiros poderia ser mais dificultosa do que a criação de indicadores financeiros.

O teste qui-quadrado confirma que não há associação entre os tipos de sociedade e o grau de subjetividade atribuído aos oito fatores estudados (Tabela 2).

Tabela 2 – Associação entre o tipo de sociedade e o grau de subjetividade atribuído aos oito fatores estudados<sup>19</sup>

<b>Teste qui-quadrado</b>		
<b>Nível alfa</b>		<b>0,05</b>
Graus de liberdade	<b>Fator Financeiro</b>	2
Significância do qui-quadrado		0,662
Graus de liberdade	<b>Fator Mercadológico</b>	2
Significância do qui-quadrado		0,453
Graus de liberdade	<b>Fator de Processos Internos</b>	2
Significância do qui-quadrado		0,171
Graus de liberdade	<b>Fator de RH</b>	2
Significância do qui-quadrado		0,296
Graus de liberdade	<b>Fator de Relação com o Governo</b>	2
Significância do qui-quadrado		0,460
Graus de liberdade	<b>Fator de Relação com a Sociedade</b>	2
Significância do qui-quadrado		0,932
Graus de liberdade	<b>Fator de Relação com Fornecedores</b>	2
Significância do qui-quadrado		0,356
Graus de liberdade	<b>Fator de Relação com o Meio Ambiente</b>	2
Significância do qui-quadrado		0,799

<sup>19</sup> Foram agrupados os níveis de importância “nenhum” e “pouco”, bem como “elevado” e “muito elevado” em duas classes, respectivamente.

**Questão (d): Na sua empresa, qual o nível de implementação de análises quantitativas e indicadores de desempenho para cada um dos fatores abaixo?**

Objetivo da questão: Verificar como as organizações materializam a importância atribuída aos oito fatores estudados, através de análises quantitativas e indicadores de desempenho.

O Gráfico 10 descreve a questão abordada, considerando as empresas de capital aberto.

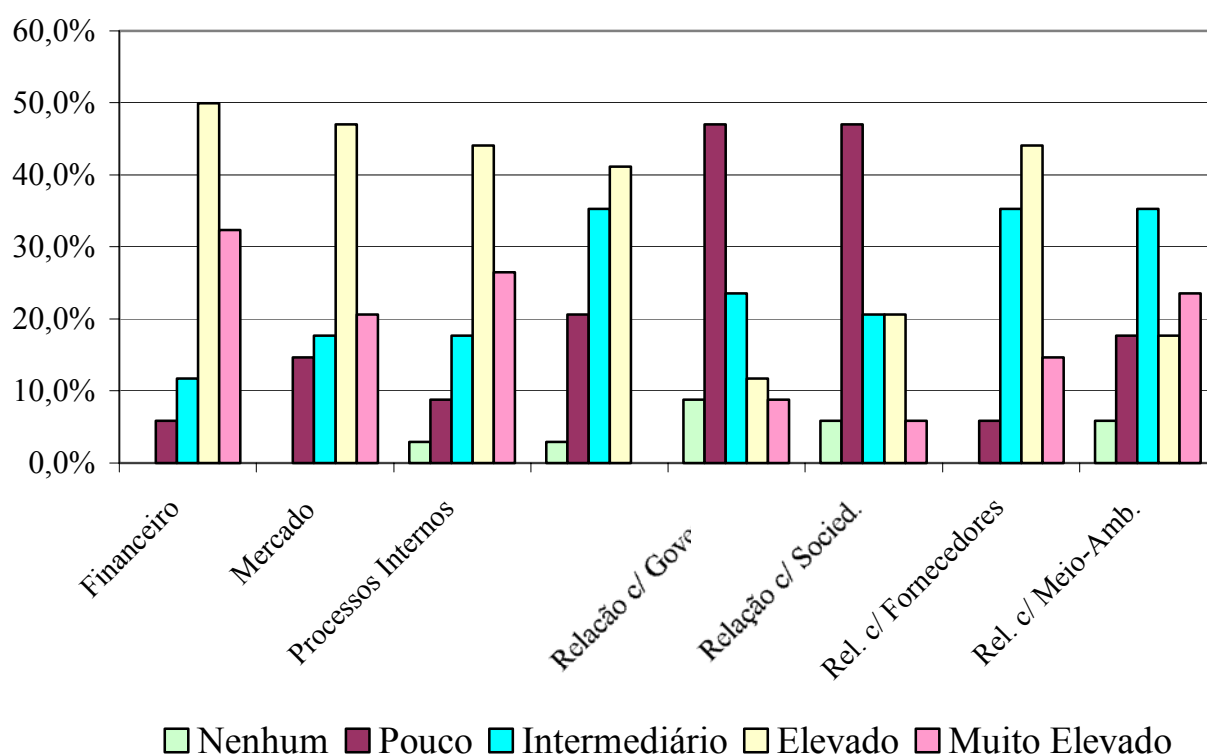


Gráfico 10 – Nível de implementação de análises quantitativas e indicadores de desempenho, considerando o ambiente das empresas de capital aberto

A análise do Gráfico 10 evidencia que o fator financeiro apresenta o maior nível de implementação de análises e indicadores de desempenho. Verifica-se que 82,4% das empresas

atribuíram nível de implementação “muito elevado” ou “elevado” ao referido fator. Esta constatação faz sentido a partir da verificação de que o mencionado fator é considerado o mais importante, tanto na realidade das empresas de capital aberto como na opinião participantes da pesquisa. Aliado a isso, soma-se o fato de que esse fator apresentou o menor grau de subjetividade para ser transformado em indicador de desempenho.

Novamente é confirmada a elevada importância que as empresas de capital aberto atribuem ao fator financeiro. Os dados encontrados até esta etapa reforçam a idéia de que a cultura deste grupo de organizações é influenciada pela necessidade de evidenciar demonstrativos contábeis a cada trimestre. Assim, deduz-se que a prioridade desse grupo de empresas pode ser o atendimento das expectativas de seus acionistas, ficando a importância dos demais fatores em segundo plano.

Com exceção do fator financeiro, os demais fatores seguem a tendência de apresentar menor nível de implementação de indicadores de desempenho. O fator de relação com o governo, por exemplo, apresentou o menor nível, com aproximadamente 21% das empresas informando grau de implementação “muito elevado” ou “elevado”.

Infere-se que o menor grau de implementação de indicadores não-financeiros por parte das empresas de capital aberto seja uma consequência de: (a) menor grau de importância atribuído por essas empresas aos fatores não-financeiros, e (b) maior grau de subjetividade atribuído a esses fatores.

Até esta etapa, analisou-se o nível de implementação de análises quantitativas e indicadores de desempenho para cada um dos oito fatores, segundo a realidade das empresas

de capital aberto. A partir deste ponto, tratar-se-á a mesma questão considerando a realidade das empresas de capital fechado.

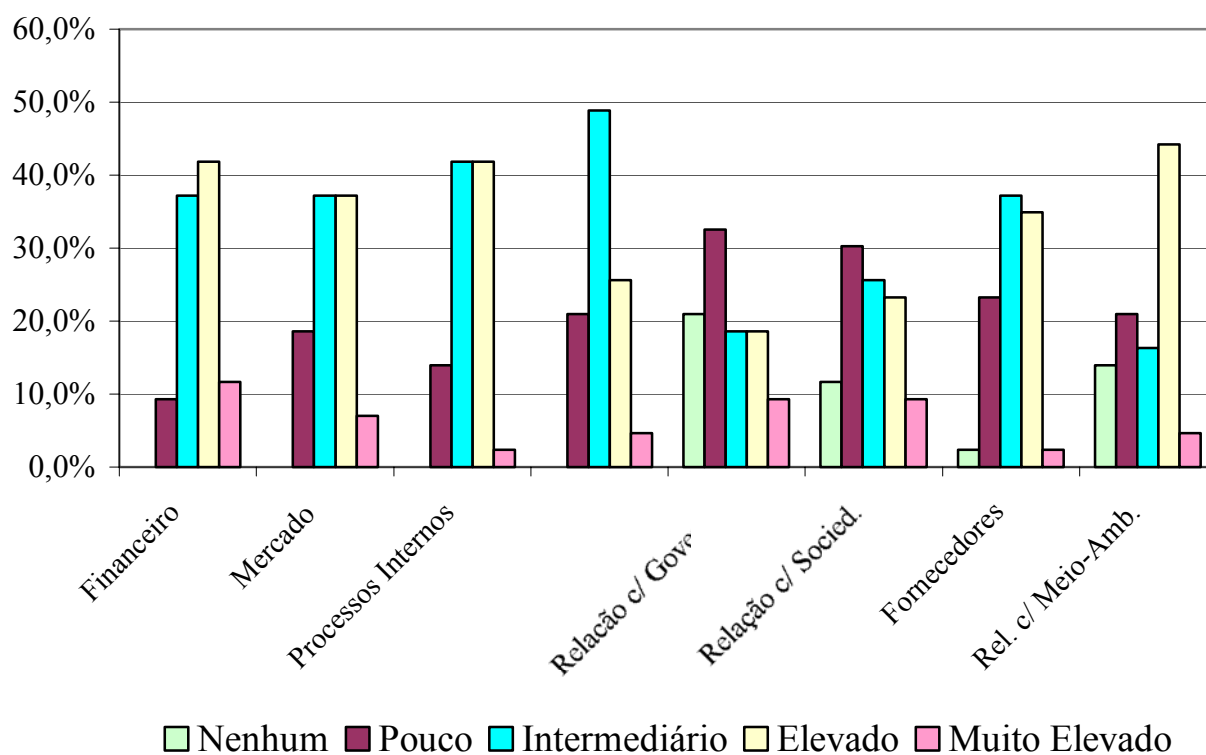


Gráfico 11 – Nível de implementação de análises quantitativas e indicadores de desempenho, considerando o ambiente das empresas de capital fechado

A análise do Gráfico 11 revela que, assim como nas empresas de capital aberto, o nível de implementação de indicadores de natureza financeira é superior ao nível de implementação dos indicadores referentes aos demais fatores. Apesar disso, uma quantidade menor de empresas de capital fechado apresentou nível de implementação “muito elevado” ou “elevado” para o fator financeiro, comparado às empresas de capital aberto. Cerca de 53% das empresas de capital fechado que informaram haver grau de implementação de indicadores de desempenho “muito elevado” ou “elevado” para o referido fator, contra 82,4% no caso das empresas de capital aberto.



Apesar de os indicadores financeiros apresentarem maior grau de implementação do que os indicadores não-financeiros, a análise do Gráfico 11 sugere que nas empresas de capital fechado há maior equilíbrio nos diferentes níveis de implementação do que no caso das empresas de capital aberto (Gráfico 10).

O fator de relação com o governo, por exemplo, apresentou o menor grau de implementação de indicadores, dentre os fatores mencionados, sendo que em torno de 28% das empresas informando grau de implementação “muito elevado” ou “elevado”. Isso evidencia que a diferença entre o fator com menor nível de implementação e maior nível de implementação de indicadores é menor no caso das empresas de capital fechado.

Até esta etapa, analisou-se o nível de implementação de análises quantitativas e indicadores de desempenho para cada um dos oito fatores estudados, tanto nas empresas de capital aberto, como nas de capital fechado. A partir deste ponto, a fim de interpretar possíveis associações e inter-relações, será feita uma análise comparativa mais detalhada entre ambos os grupos.

Os dados da pesquisa, até este ponto, demonstram que é semelhante o nível de subjetividade para a implementação de indicadores de desempenho de natureza financeira, tanto para as empresas de capital aberto como para as empresas de capital fechado. Apesar disso, as empresas de capital aberto apresentam maior nível de implementação desse grupo de indicadores, sugerindo que isso ocorra em função da maior importância atribuída ao fator financeiro por estas empresas, conforme visto anteriormente na análise dos dados.

A associação entre o tipo de sociedade e o nível de implementação dos indicadores de natureza financeira pode ser confirmada pelo teste qui-quadrado, cujo resultado é de  $0,012 < \alpha = 0,05$  (Tabela 3). Classifica-se o grau de força da associação como intermediário, uma vez que o resultado do teste Cramér's V é próximo a 0,30.

Tabela 3 – Associação entre o tipo de sociedade e o nível de implementação dos indicadores de natureza financeira<sup>20</sup>

<b>Teste qui-quadrado</b>	
<b>Nível alfa</b>	<b>0,05</b>
Graus de liberdade	2
Significância do qui-quadrado	0,012
Teste Cramér's V	0,340

Conforme mencionado no início da seção 4.2, uma análise comparativa do porte da empresa seria feita sempre que fosse observada alguma característica que agregue com uma nova perspectiva.

Diante do relato de alguns estudos no capítulo 2, apontando associação entre porte da empresa e uso do BSC, e diante da baixa quantidade de estudos de implementações dessa ferramenta em empresas de médio porte encontrados na literatura científica, acredita-se que o referido porte influencie a maneira como os indicadores financeiros e não-financeiros são tratados pelas empresas. Assim, os mencionados indicadores se refletem no BSC, pois são a base dessa ferramenta.

<sup>20</sup> Foram agrupados os níveis de importância “nenhum”, “pouco”, e “intermediário”, em uma única classe, a qual foi comparada com os graus de importância “elevado” e “muito elevado”.

Acredita-se que nas empresas de maior porte haja superior nível de implementação de indicadores de desempenho, pelo fato de este grupo de empresas normalmente possuir mais recursos para investimentos. A análise será feita apenas para os quatro fatores relativos ao BSC, pois possivelmente o nível de importância atribuído aos fatores que não têm relação com a ferramenta dependeria do ramo de atividades da empresa, conforme argumentado anteriormente.

A inferência de que as empresas de maior porte têm superior nível de implementação pode ser confirmada pelo teste qui-quadrado, que resultou em  $0,018 < \alpha = 0,05$  para o fator financeiro (Tabela 4). Também se confirmou a associação entre porte e o fator de processos internos, com teste qui-quadrado resultando em  $0,010 < \alpha = 0,05$ . Em ambos os casos a força da associação pode ser considerada como intermediária, uma vez que os resultados dos respectivos testes Cramér's V foram próximos a 0,30.

Já quanto aos fatores de mercado e recursos humanos, verificou-se que não há associação entre nível de implementação e porte. Com relação ao fator de mercado, acredita-se que o resultado encontrado se deva ao fato de que esse grupo de indicadores seja de elevada importância às empresas de pequeno porte. Assim, mesmo possuindo recursos mais escassos, essas empresas implementam indicadores de desempenho para o fator de mercado por priorizá-los antes de outros investimentos.

Quanto ao fator de recursos humanos, é possível que o baixo grau de importância atribuído a ele por parte das empresas de capital aberto e capital fechado, conforme visto anteriormente, tenha influência sobre o resultado do teste qui-quadrado encontrado. Assim, as

organizações não estariam tão dispostas a implementarem indicadores de desempenho para o mencionado fator, independentemente de disporem de recursos financeiros ou não.

Tabela 4 – Associação entre o porte da empresa e o nível de implementação de análises quantitativas e indicadores de desempenho para os quatro fatores relativos ao BSC

<b>Teste qui-quadrado</b>		
<b>Nível alfa</b>	<b>0,05</b>	
Graus de liberdade	<b>Fator Financeiro<sup>21</sup></b>	2
Significância do qui-quadrado		0,018
Teste Cramér's V		0,322
Graus de liberdade	<b>Fator Mercadológico<sup>22</sup></b>	2
Significância do qui-quadrado		0,135
Graus de liberdade	<b>Fator de Processos Internos<sup>23</sup></b>	2
Significância do qui-quadrado		0,010
Teste Cramér's V		0,346
Graus de liberdade	<b>Fator de RH<sup>24</sup></b>	2
Significância do qui-quadrado		0,082

É possível que o maior nível de implementação dos indicadores de desempenho nas empresas de maior porte seja uma consequência, também, do maior nível de importância atribuído por este grupo de empresas.

<sup>21</sup> Foram agrupados os níveis de importância “nenhum”, “pouco”, e “intermediário”, em uma única classe, a qual foi comparada com os graus de importância “elevado” e “muito elevado”.

<sup>22</sup> Foram agrupados os níveis de importância “nenhum” e “pouco”, bem como “elevado” e “muito elevado”, em duas classes distintas.

<sup>23</sup> Foram agrupados os níveis de importância “nenhum”, “pouco”, e “intermediário”, em uma única classe, a qual foi comparada com os graus de importância “elevado” e “muito elevado”.

<sup>24</sup> Foram agrupados os níveis de importância “nenhum” e “pouco”, bem como “elevado” e “muito elevado”, em duas classes distintas.

O teste qui-quadrado, contudo, demonstra que não há associação entre porte da empresa e nível de importância atribuído aos quatro fatores relativos ao BSC, conforme Tabela 5.

Tabela 5 – Associação entre o porte da empresa e o nível de importância atribuído aos quatro fatores relativos ao BSC<sup>25</sup>

<b>Teste qui-quadrado</b>		
<b>Nível alfa</b>	<b>0,05</b>	
Graus de liberdade	<b>Fator Financeiro</b>	2
Significância do qui-quadrado		0,623
Graus de liberdade	<b>Fator Mercadológico</b>	2
Significância do qui-quadrado		0,383
Graus de liberdade	<b>Fator de Processos Internos</b>	2
Significância do qui-quadrado		0,576
Graus de liberdade	<b>Fator de RH</b>	2
Significância do qui-quadrado		0,684

As evidências demonstradas na Tabela 5 indicam que as necessidades por indicadores de desempenho nos quatro fatores relativos ao BSC seriam semelhantes entre as empresas de maior e menor porte. Assim, a única explicação encontrada para o maior nível de implementação de indicadores nas empresas de maior porte, seria em função de sua maior disponibilidade de recursos.

#### 4.2.2 Uso do BSC como ferramenta de gestão, frente ao uso de outras ferramentas

<sup>25</sup> Com exceção do fator de recursos humanos, foram agrupados os níveis de importância “nenhum”, “pouco”, e “intermediário”, em uma única classe, a qual foi comparada com os graus de importância “elevado” e “muito elevado”. Já o fator de recursos humanos agrupou os níveis de importância “nenhum” e “pouco”, bem como “elevado” e “muito elevado”, em duas classes distintas.

O referencial teórico relata que o BSC proporciona (a) alinhamento dos indicadores à estratégia, (b) comunicação da estratégia dentro da organização e (c) apoio na tomada de decisão. Reiterando o objetivo, este estudo visa identificar como as organizações se comportam em relação ao uso do BSC (itens “a”, “b” e “c” acima) frente ao uso de outras ferramentas, dentre as quais as principais são:

- a) Planejamento Estratégico;
- b) EVA / VBM.

Além das ferramentas supracitadas, algumas questões comparam o BSC, também, com procedimentos tais como: reuniões periódicas com funcionários; uso e análise de indicadores financeiros; uso e análise de indicadores não-financeiros. Em função disso, utilizou-se o termo “procedimento de gestão” no questionário, para se referir tanto às ferramentas de gestão, como aos mencionados procedimentos.

O comparativo do BSC com ferramentas tais como o Planejamento Estratégico, e o EVA / VBM, dentre outros, foi examinado a partir das questões<sup>26</sup>, a saber:

- a) Quanto cada procedimento de gestão abaixo contribui para o alinhamento dos indicadores à estratégia, segundo aquilo que de fato ocorre na sua empresa?
- b) Quanto cada procedimento de gestão abaixo deveria contribuir para o alinhamento dos indicadores à estratégia, segundo a sua opinião, independentemente do nível de contribuição apontado pela empresa?
- c) Quanto cada procedimento de gestão abaixo contribui para a divulgação da estratégia, segundo aquilo que de fato ocorre na sua empresa?

---

<sup>26</sup> As questões listadas foram extraídas do questionário aplicado nas empresas. Vide Apêndice A.

- d) Quanto cada procedimento de gestão abaixo deveria contribuir para a divulgação da estratégia na sua empresa, segundo a sua opinião, independentemente do nível de contribuição apontado pela empresa?
- e) Quanto cada procedimento de gestão abaixo contribui para a tomada de decisão, segundo aquilo que de fato ocorre na sua empresa?
- f) Quanto cada procedimento de gestão abaixo deveria contribuir para a tomada de decisão, segundo a sua opinião, independentemente do nível de contribuição apontado pela empresa?

Devido à quantidade de questões abordadas para este tópico, agrupar-se-ão duas questões em uma única análise, a saber: as questões relacionadas às práticas que de fato são adotadas nas empresas; e as referentes à opinião dos participantes. Assim, as questões “a” e “b” serão agrupadas para fins de análise, bem como as questões “c” e “d”, “e” e “f”, respectivamente.

**Questão (a): Quanto cada procedimento de gestão abaixo contribui para o alinhamento dos indicadores à estratégia, segundo aquilo que de fato ocorre na sua empresa?**

**Questão (b): Quanto cada procedimento de gestão abaixo deveria contribuir para o alinhamento dos indicadores à estratégia, segundo a sua opinião, independentemente do nível de contribuição apontado pela empresa?**

Objetivo da questão: conforme visto no referencial teórico, os autores do BSC afirmam ser necessário alinhar as ações da organização e os indicadores de desempenho à estratégia, a fim de mensurar a implementação desta. Assim, as questões (a) e (b) visam verificar o comportamento das organizações quanto ao grau de contribuição dos procedimentos de gestão para o alinhamento dos indicadores à estratégia.

Os Gráficos 12 e 13 descrevem as questões acima, considerando as empresas de capital aberto. Ambos os gráficos, analisam o grau de contribuição de quatro procedimentos de gestão para alinhamento dos indicadores à estratégia, a saber:

- a) Planejamento Estratégico;
- b) BSC;
- c) EVA / VBM;
- d) Reuniões Periódicas.



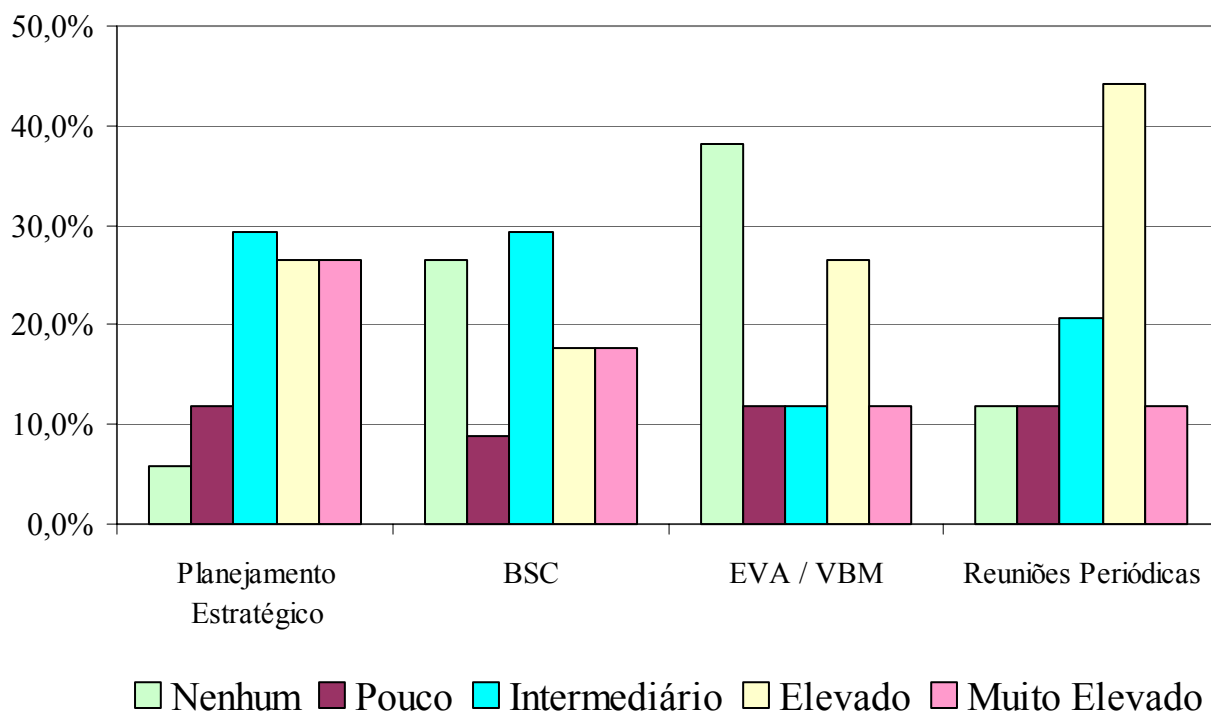


Gráfico 12 – Contribuição de cada procedimento de gestão para alinhamento dos indicadores à estratégia, nas empresas de capital aberto

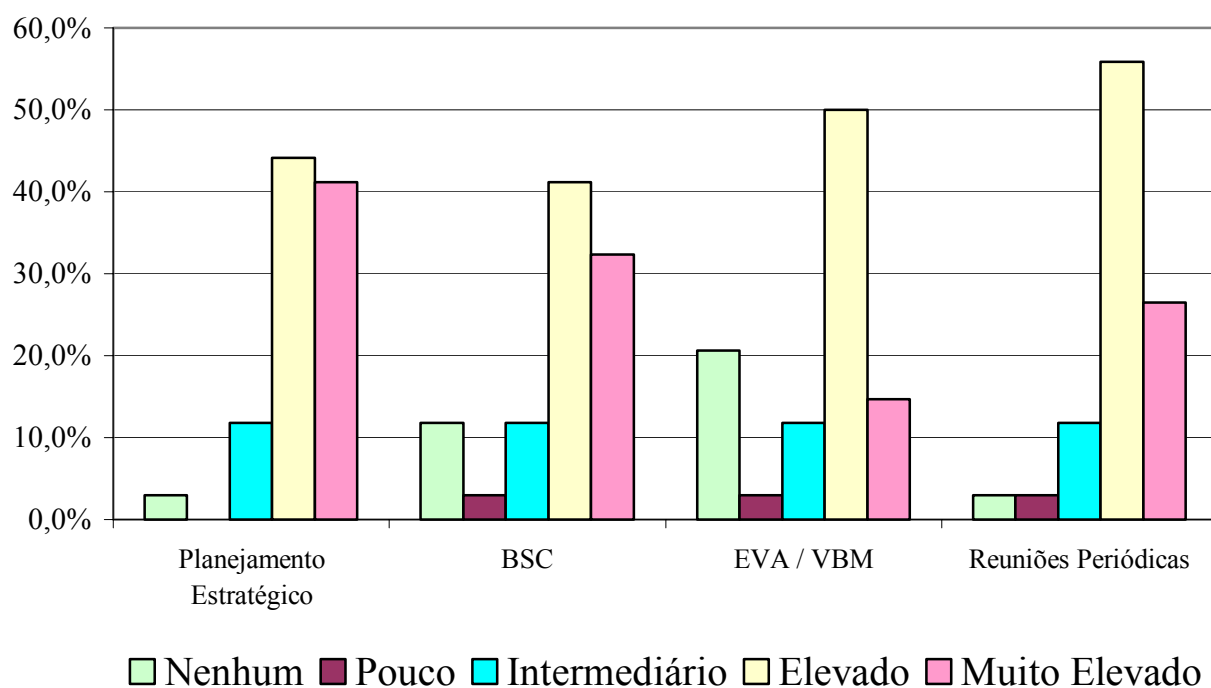


Gráfico 13 – Opinião dos participantes sobre quanto cada procedimento de gestão deveria contribuir para o alinhamento dos indicadores à estratégia, nas empresas de capital aberto

A partir da análise dos gráficos, percebe-se que o Planejamento Estratégico ainda é a ferramenta mais utilizada para o alinhamento dos indicadores à estratégia. O uso de reuniões periódicas também é destacado, tanto na realidade das empresas (Gráfico 12), como na opinião dos participantes da pesquisa (Gráfico 13).

Analisando conjuntamente os graus de contribuição “muito elevado” e “elevado”, tanto na realidade das empresas, como na opinião dos participantes da pesquisa, percebe-se que o Planejamento Estratégico e as reuniões periódicas apresentam as maiores frequências (52,9%). Já o BSC e o EVA / VBM ao utilizar o mesmo critério, apresentam frequências menores (35,3% e 38,2%, respectivamente).

Apesar das colocações feitas, uma observação quanto ao BSC que merece destaque é que, ao comparar a realidade da empresa (Gráfico 12) com a opinião dos participantes (Gráfico 13), percebe-se que essa ferramenta obteve maior variação percentual. Verifica-se uma variação na frequência de 35,3% para 73,5% (diferença de 38,2%), ao considerar os percentuais das empresas que atribuíram nível de contribuição “muito elevado” ou “elevado”. No caso do Planejamento Estratégico, observa-se uma variação de 52,9% para 85,3% (diferença de 32,4%). Já as menores frequências foram observadas para o EVA / VBM e para as reuniões periódicas, com variação de aproximadamente 26% para ambos os casos.

Infere-se que a elevada variação percentual do BSC apontada anteriormente sugere que essa ferramenta encontra-se em fase de expansão. Se por um lado o uso do BSC, não apresenta a mesma intensidade do uso do Planejamento Estratégico, por outro lado, um

percentual considerável de participantes acredita que o BSC deveria ser utilizado mais intensamente em suas empresas, conforme pode ser visto nas análises do Gráfico 12 e Gráfico 13. Considerando que o BSC é a ferramenta que surgiu mais recentemente entre as estudadas, e que uma ferramenta de gestão se torna consagrada após muitos anos de uso, aperfeiçoamento e aprovação, acredita-se que é necessário tempo para comprovar se ela está associada a uma onda de “modismo”, ou se futuramente irá apresentar o mesmo nível de implementação que o Planejamento Estratégico apresenta.

Outro ponto a ser destacado é possibilidade de que o uso do BSC para alinhamento dos indicadores à estratégia esteja correlacionado ao uso do Planejamento Estratégico, uma vez que as organizações que utilizam a segunda ferramenta mais intensamente tenderiam a ter práticas de gestão mais recentes, e, assim, estarem mais propensas à aceitação de novos métodos de gestão.

A correlação entre o uso do BSC e o uso do Planejamento Estratégico para alinhamento dos indicadores à estratégia pode ser confirmada pelo teste de Spearman, cujo resultado é de 0,530 (Tabela 6). Segundo Green, Salkind, e Akey (2000), esse resultado indica forte grau de correlação, por estar acima de 0,50.

Tabela 6 – Correlação entre o uso do BSC e o uso do Planejamento Estratégico para alinhamento dos indicadores à estratégia nas empresas de capital aberto

<b>Teste de Spearman</b>	
Correlação de Spearman	0,530

Confirma-se, assim, que as organizações que fazem uso mais intenso do BSC, tendem a fazer, também, do Planejamento Estratégico. Infere-se que há duas explicações para que isso ocorra, quais sejam: (a) o BSC não substitui o Planejamento Estratégico, mas é utilizado de forma complementar nas organizações que o adotaram; ou, (b) devido ao pouco tempo de existência do BSC, ainda não houve tempo para que o Planejamento Estratégico fosse substituído na empresas que utilizam ambas as ferramentas. A partir dos dados coletados pelo presente estudo, não foi, entretanto, possível obter uma conclusão segura sobre qual possibilidade estaria mais correta: “a” ou “b”.

Até esta etapa, analisou-se o nível de contribuição de cada procedimento de gestão para alinhamento dos indicadores à estratégia nas empresas de capital aberto. A partir deste ponto, tratar-se-á a mesma questão considerando a realidade das empresas de capital fechado.

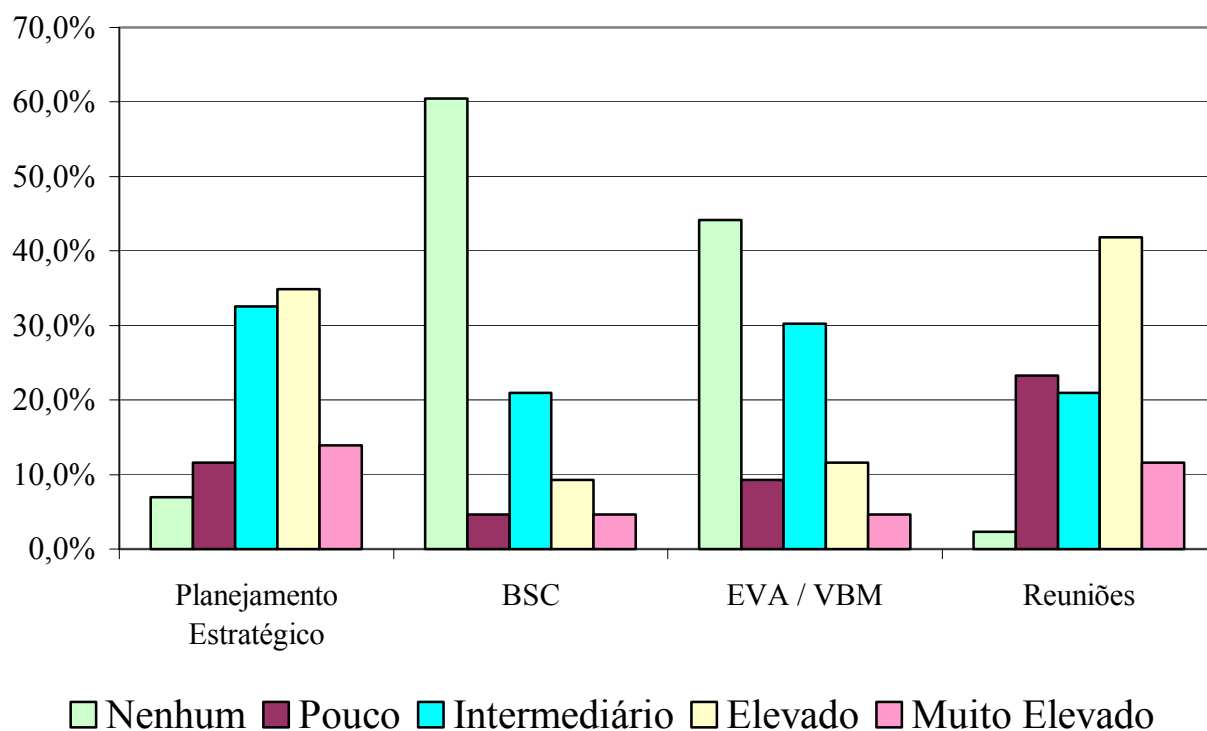


Gráfico 14 – Contribuição de cada procedimento de gestão para alinhamento dos indicadores à estratégia, nas empresas de capital fechado

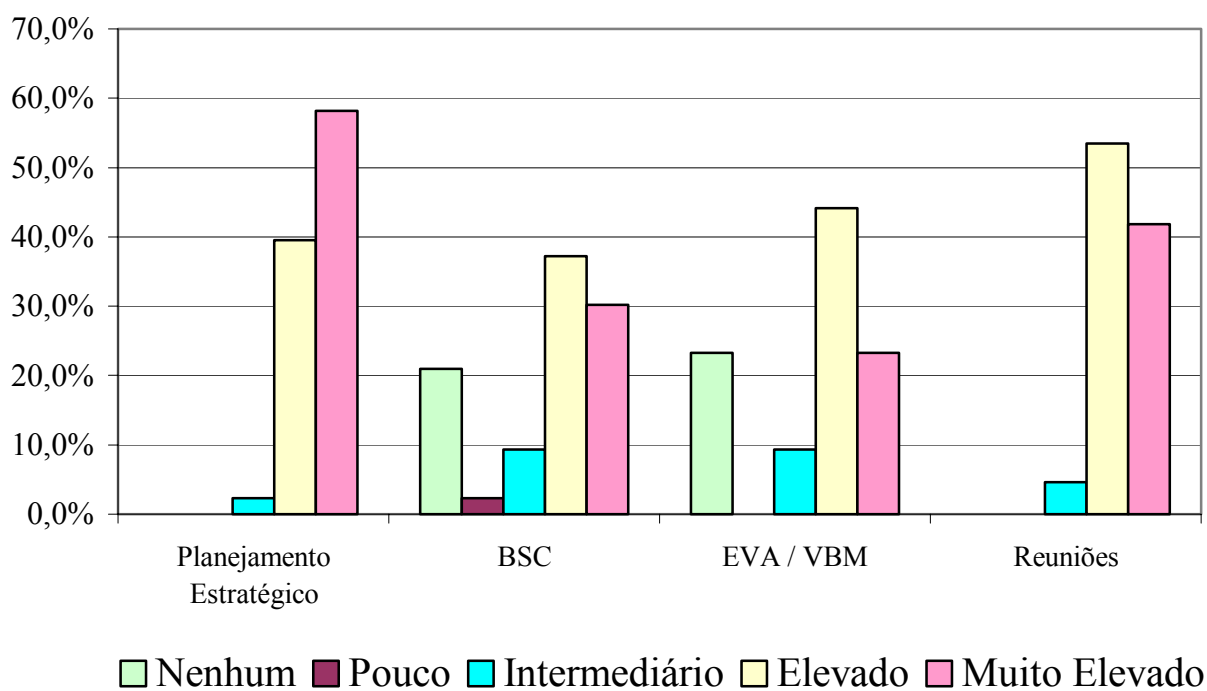


Gráfico 15 – Opinião dos participantes sobre quanto cada procedimento de gestão deveria contribuir para o alinhamento dos indicadores à estratégia, nas empresas de capital fechado

Pela análise do Gráfico 14 e do Gráfico 15, percebe-se que, assim como no caso das empresas de capital aberto, as reuniões periódicas e o Planejamento Estratégico ainda são os procedimentos de gestão mais utilizados para alinhamento dos indicadores à estratégia. Isso ocorre, tanto na realidade das empresas (Gráfico 14), como na opinião dos participantes da pesquisa (Gráfico 15).

O estudo do Gráfico 14 revela que, ao se analisar conjuntamente os percentuais das empresas que atribuíram nível de contribuição “muito elevado” ou “elevado”, percebe-se que a participação do BSC nas empresas de capital fechado foi inferior ao grau de contribuição para alinhamento dos indicadores à estratégia nas empresas de capital aberto. Apenas 14% das empresas de capital fechado atribuíram nível de contribuição “muito elevado” ou “elevado”. No caso das empresas de capital aberto, houve uma frequência de 35,3% para essa mesma situação. Essa constatação confirma, para as amostras das empresas pesquisadas, que o BSC tende a ser mais utilizado nas empresas de capital aberto.

Quanto às práticas que de fato são adotadas nas empresas de capital fechado (Gráfico 14), comparado à opinião dos participantes (Gráfico 15), percebe-se que o BSC variou de 14,0% para 67,4% (diferença de 53,5%). Analisando essa mesma situação para o Planejamento Estratégico, notou-se que o mesmo variou de 48,8% para 97,7% (diferença de 48,8%). A frequência constatada para o EVA / VBM foi semelhante ao BSC e Planejamento Estratégico (51,2%). As reuniões periódicas permaneceram na última colocação com frequência inferior de 41,9%.

Além das empresas de capital aberto, nas de capital fechado também se percebe que muitos participantes gostariam de implementar o BSC, uma vez que houve uma frequência considerável de respondentes que informaram que em suas opiniões essa ferramenta deveria ser mais utilizada em suas empresas (Gráfico 15).

Quanto à correlação encontrada entre o uso do BSC e o uso do Planejamento Estratégico para alinhamento dos indicadores à estratégia nas empresas de capital aberto, constatou-se correlação inferior no caso das empresas de capital fechado. O teste de correlação de Spearman apresentou nível de correlação intermediário, com resultado de 0,299.

Tabela 7 – Correlação entre o uso do BSC e o uso do Planejamento Estratégico para alinhamento dos indicadores à estratégia nas empresas de capital fechado

<b>Teste qui-quadrado</b>	
Correlação de Spearman	0,299

Acredita-se que isso supostamente confirma que o BSC tende a apresentar nível inferior de utilização para alinhamento dos indicadores à estratégia nas empresas de capital fechado.

Até esta etapa, analisou-se o grau de contribuição do BSC para alinhamento dos indicadores à estratégia, tanto nas empresas de capital aberto, como nas de capital fechado. A partir deste ponto, a fim de interpretar-se possíveis associações e inter-relações entre as variáveis estudadas, será realizada uma análise comparativa entre os dois grupos.

A análise revelou que o BSC é mais utilizado pelas empresas de capital aberto do que pelas empresas de capital fechado.

A comparação entre o Gráfico 13 e o Gráfico 15, ao se analisar as opiniões dos participantes, revela, também, que o índice de rejeição do BSC é maior no caso das empresas de capital fechado. Cerca de 21% dos participantes das empresas de capital fechado informaram que o BSC não deveria ter “nenhum” grau de contribuição para alinhamento dos indicadores à estratégia. Em contrapartida, aproximadamente 12% dos participantes das empresas de capital aberto deram a mesma resposta.

Os indícios de que existe associação entre o uso do BSC para alinhamento dos indicadores à estratégia com o tipo de sociedade pode ser confirmado pelos testes qui-quadrado na Tabela 8.



Tabela 8 – Associação entre o tipo de sociedade e grau de contribuição do procedimento de gestão para alinhamento dos indicadores à estratégia

<b>Teste qui-quadrado</b>		
<b>Nível alfa</b>	<b>0,05</b>	
Graus de liberdade	<b>Planejamento Estratégico<sup>27</sup></b>	3
Significância do qui-quadrado		0,567
Graus de liberdade	<b>Balanced Scorecard<sup>28</sup></b>	2
Significância do qui-quadrado		0,009
Teste Cramér's V		0,351
Graus de liberdade	<b>EVA / VBM<sup>29</sup></b>	2
Significância do qui-quadrado		0,075
Graus de liberdade	<b>Reuniões Periódicas<sup>30</sup></b>	3
Significância do qui-quadrado		0,997

Constata-se que o BSC é o único procedimento de gestão, dentre os apresentados na Tabela 8, que está associado ao tipo de sociedade. Nesse caso, o grau de força da associação pode ser considerado intermediário, em função do resultado do teste Cramér's V ser próximo a 0,30. Isso confirma as associações feitas no referencial teórico, bem como no tópico 4.2.1 da Análise de Dados.

<sup>27</sup> Foram agrupados os níveis de importância “nenhum” e “pouco” em uma única classe, a qual foi comparada com os graus de importância “intermediário”, “elevado” e “muito elevado”.

<sup>28</sup> Foram agrupados os níveis de importância “pouco” e “intermediário”, bem como “elevado” e “muito elevado”, em duas classes distintas.

<sup>29</sup> Foram agrupados os níveis de importância “pouco” e “intermediário”, bem como “elevado” e “muito elevado”, em duas classes distintas.

<sup>30</sup> Foram agrupados os níveis de importância “nenhum” e “pouco” em uma única classe, a qual foi comparada com os graus de importância “intermediário”, “elevado” e “muito elevado”.

**Questão (c): Quanto cada procedimento de gestão abaixo contribui para a divulgação da estratégia, segundo aquilo que de fato ocorre na sua empresa?**

**Questão (d): Quanto cada procedimento de gestão abaixo deveria contribuir para a divulgação da estratégia na sua empresa, segundo a sua opinião, independentemente do nível de contribuição apontado pela empresa?**

Objetivo da questão: considerando que alguns autores mencionados no referencial teórico apontam que a comunicação da estratégia é necessária para que haja equilíbrio entre indicadores financeiros e indicadores não-financeiros, e que, segundo Kaplan e Norton (2000), a mobilização da organização deve ser feita através da divulgação do Mapa Estratégico, as questões visam verificar o comportamento das empresas quanto à comunicação de suas estratégias, bem como o entendimento dos gestores com relação a isso.

Os Gráficos 16 e 17 descrevem as questões (c) e (d), considerando as empresas de capital aberto. Ambos os gráficos, analisam o grau de contribuição de quatro procedimentos de gestão para a divulgação da estratégia, a saber:

- a) Planejamento Estratégico;
- b) BSC;
- c) EVA / VBM;
- d) Reuniões Periódicas.

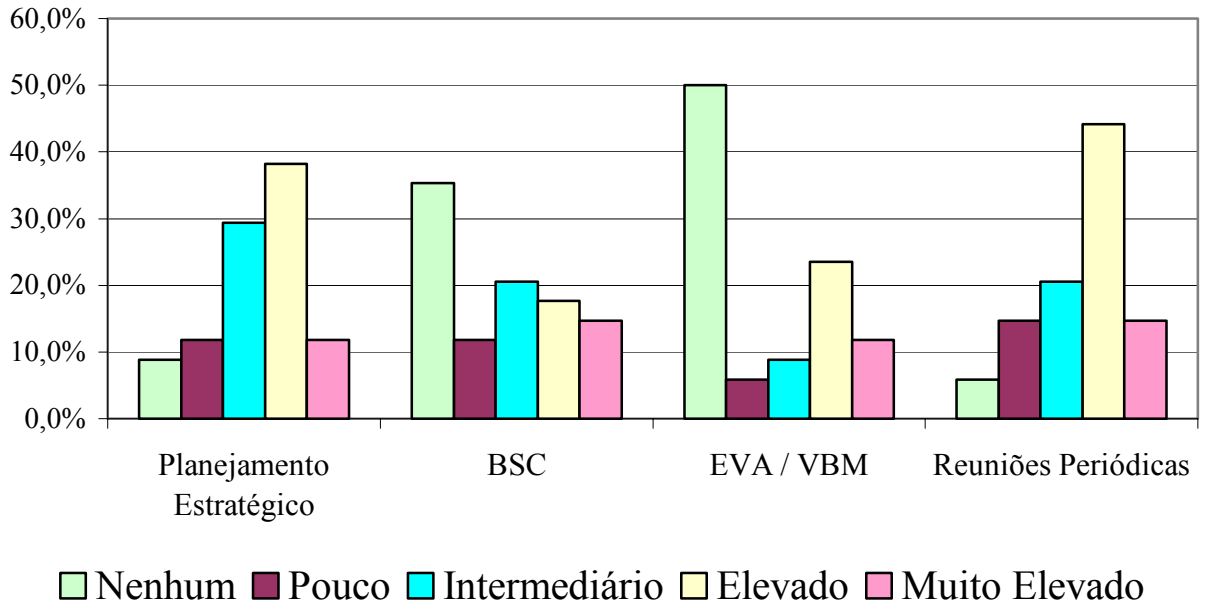


Gráfico 16 – Contribuição de cada procedimento de gestão para a divulgação da estratégia, nas empresas de capital aberto

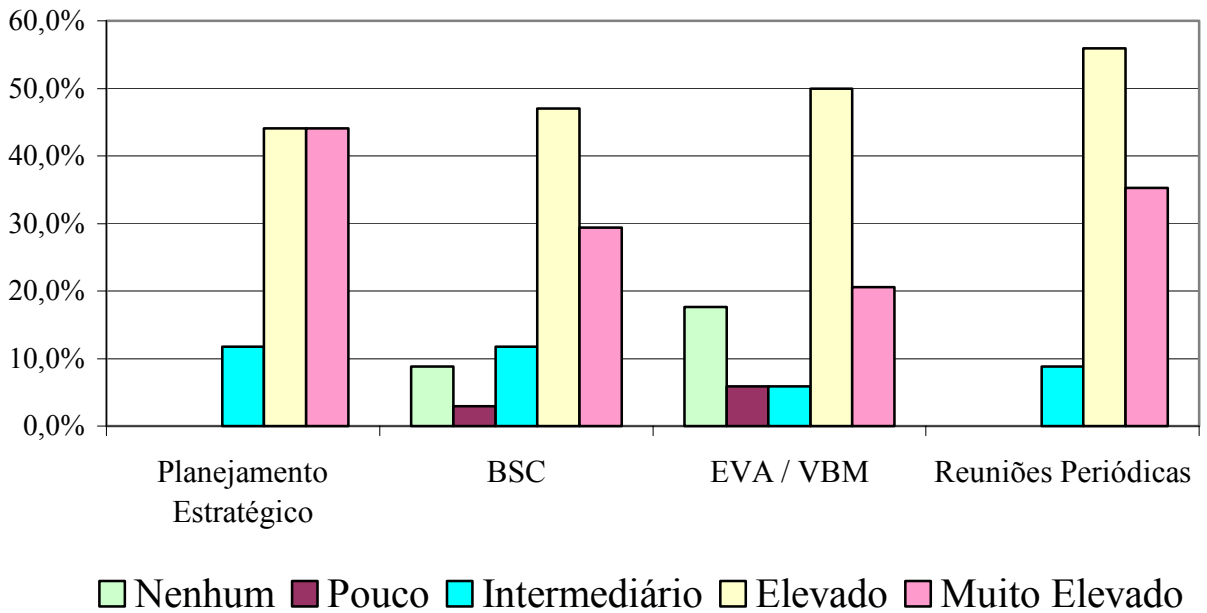


Gráfico 17 – Opinião dos participantes sobre quanto cada procedimento de gestão deveria contribuir para a divulgação da estratégia, nas empresas de capital aberto

O padrão de respostas verificado nas questões anteriores (questões “a” e “b”) apresentou tendência de se repetir para as questões “c” e “d”, com relação à realidade da empresa e opinião dos participantes, respectivamente. Ao considerar os grau de contribuição “muito elevado” com “elevado” constata-se que os percentuais de respostas são semelhantes em ambos os casos.

Apesar de o padrão de respostas ter sido semelhante, percebe-se que, quanto à realidade das organizações, há uma variação negativa de cerca de 3% na frequência da quantidade de empresas que atribuíram grau de contribuição “muito elevado” ou “elevado” para o Planejamento Estratégico, BSC e EVA / VBM (comparativo do Gráfico 12 com Gráfico 16). Já no caso das reuniões periódicas, constatou-se uma variação positiva de aproximadamente 3% na frequência das empresas que atribuíram grau de contribuição “muito elevado” ou “elevado”.

A partir das constatações verificadas, infere-se que as empresas de capital aberto são menos adeptas ao uso de ferramentas de gestão como o Planejamento Estratégico, BSC, e EVA / VBM para comunicação de suas estratégias, preferindo o contato pessoal para essa tarefa. É possível que essa preferência ocorra para que os valores culturais da organização sejam transmitidos juntamente com a estratégia, através do contato pessoal.

Até esta etapa, analisou-se o nível de contribuição de cada procedimento de gestão para comunicação da estratégia nas empresas de capital aberto. A partir deste ponto, tratar-se-á a mesma questão considerando a realidade das empresas de capital fechado.

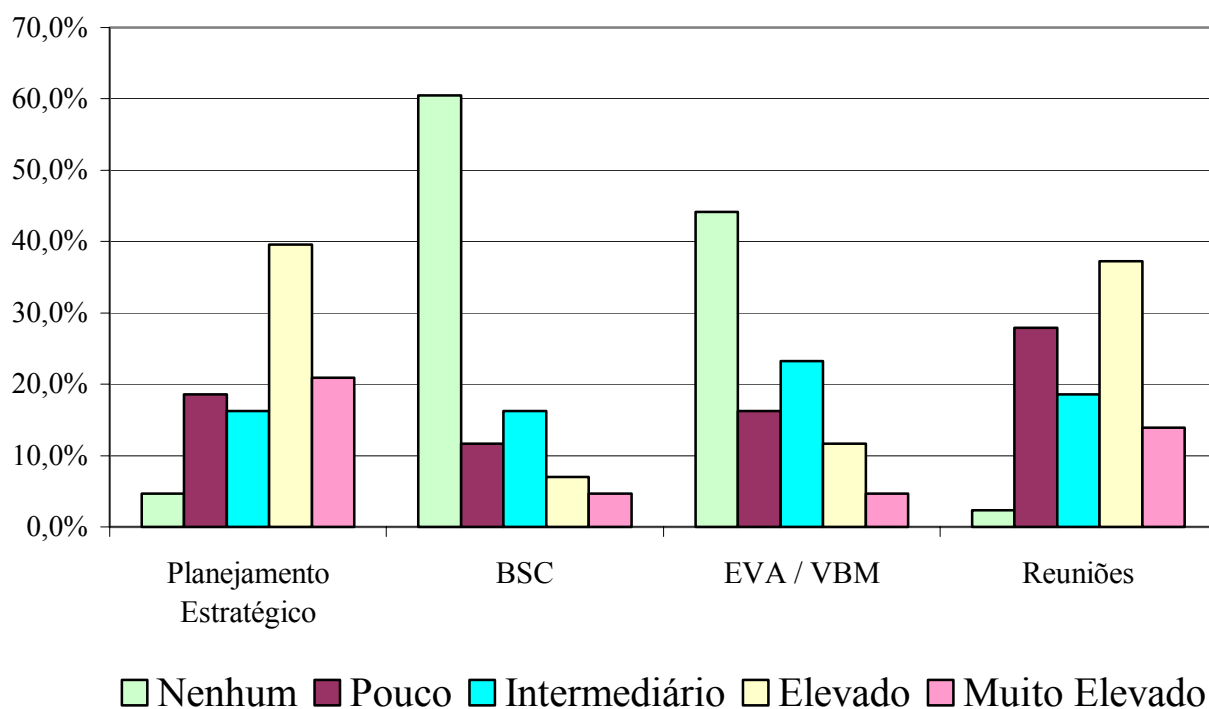


Gráfico 18 – Contribuição de cada procedimento de gestão para a divulgação da estratégia, nas empresas de capital fechado

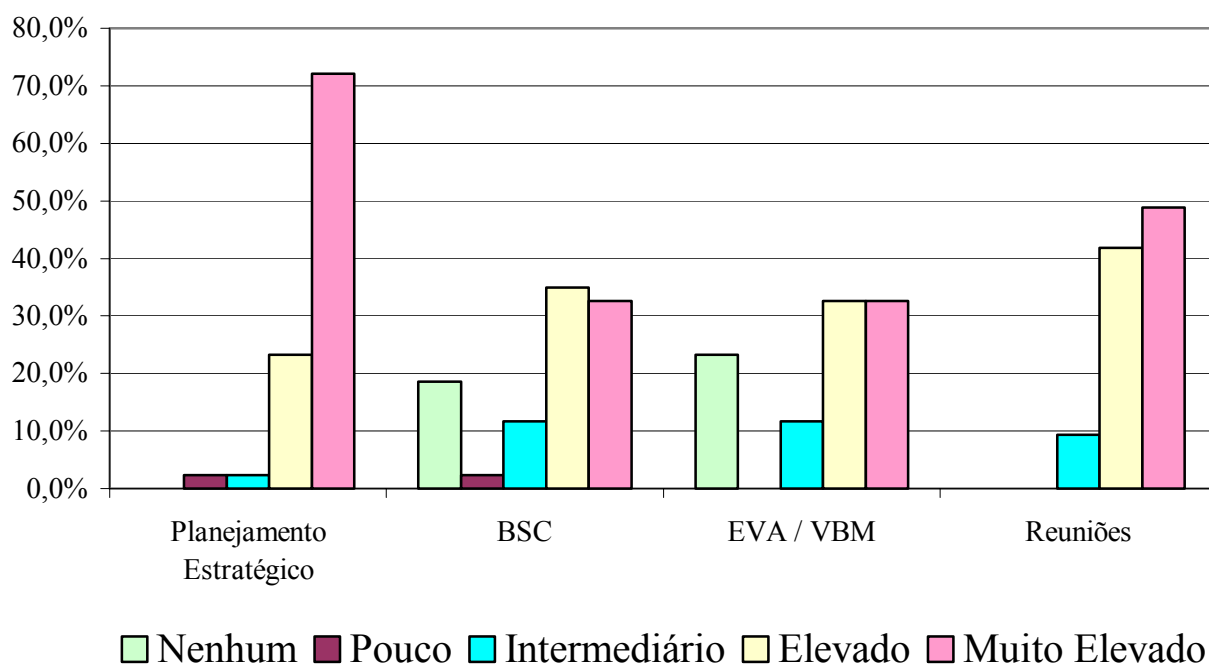


Gráfico 19 – Opinião dos participantes sobre quanto cada procedimento de gestão deveria contribuir para a divulgação da estratégia, nas empresas de capital fechado

As respostas verificadas no Gráfico 18, referindo-se à realidade das empresas, demonstram um considerável nível de contribuição do Planejamento Estratégico para a divulgação da estratégia. Cerca de 61% das empresas de capital fechado informaram grau de contribuição “muito elevado” ou “elevado” para o referido procedimento de gestão.

Já quanto ao BSC, apenas 11,6% das empresas de capital fechado informaram grau de contribuição “muito elevado” ou “elevado” para divulgação da estratégia (Gráfico 18).

Analisando os demais procedimentos de gestão, o Gráfico 18 e Gráfico 19 revelam que as empresas de capital fechado tiveram respostas semelhantes às empresas de capital aberto (Gráfico 16 e Gráfico 17) com relação à realidade da empresa e a opinião dos participantes, respectivamente. Acredita-se que isso sugere que o uso do Planejamento Estratégico ocorre de forma mais intensa nas empresas de capital fechado, ao passo que o uso do BSC ocorre de forma mais intensa nas organizações com ações na bolsa de valores.

Até esta etapa, analisou-se grau de contribuição do BSC para a divulgação da estratégia, tanto nas empresas de capital aberto, como nas de capital fechado. A partir deste ponto, a fim de interpretar-se possíveis associações e inter-relações, será realizada uma análise comparativa entre os dois grupos.

Percebe-se que as empresas de capital fechado utilizam menos o BSC e o EVA / VBM para comunicar sua estratégia, preferindo o uso do Planejamento Estratégico.

Quanto ao BSC e ao EVA / VBM, em torno de, respectivamente, 12% e 16% das empresas de capital fechado informaram nível de contribuição “muito elevado” ou “elevado” para comunicação da estratégia. Nas empresas de capital aberto, entretanto, esses percentuais sobem para aproximadamente de 34%.

Ao analisar a opinião dos respondentes, verificou-se que, nas empresas de capital aberto, houve uma variação negativa na frequência dos participantes de 7%, em relação às empresas de capital fechado, informando que o grau de contribuição do Planejamento Estratégico deveria ser “muito elevado” ou “elevado”. Já para o BSC e o EVA / VBM, esse percentual variou positivamente em torno de 10% e 5%, respectivamente.

Constata-se que as empresas de capital fechado, além de apresentarem menor uso do BSC para divulgação da estratégia, tendem a confiar mais no Planejamento Estratégico do que as empresas com ações na bolsa de valores. Esta situação é válida tanto para a realidade das empresas, como para a opinião dos participantes. Infere-se que isso ocorre, uma vez que, conforme visto no referencial teórico, o Planejamento Estratégico não é voltado aos acionistas, sendo antes voltado ao ambiente político-social. O BSC, por outro lado, conforme já mencionado, apresenta características voltadas às empresas de capital aberto.

**Questão (e): Quanto cada procedimento de gestão abaixo contribui para a tomada de decisão, segundo aquilo que de fato ocorre na sua empresa?**

**Questão (f): Quanto cada procedimento de gestão abaixo deveria contribuir para a tomada de decisão, segundo a sua opinião, independentemente do nível de contribuição apontado pela empresa?**

Objetivo da questão: considerando que alguns autores mencionados no referencial teórico apontam que o BSC é utilizado como ferramenta de apoio à tomada de decisões, o objetivo da questão é verificar o grau contribuição das ferramentas de monitoramento e gestão do desempenho ao processo de tomada de decisões nas empresas.

Os Gráficos 20 e 21 descrevem as questões “e” e “f” acima, considerando as empresas de capital aberto. Ambos os gráficos, analisam o grau de contribuição de cinco procedimentos de gestão para a tomada de decisão, a saber:

- a) BSC;
- b) EVA / VBM;
- c) Planejamento Estratégico;
- d) Uso de indicadores financeiros (IF);
- e) Uso de indicadores não-financeiros (INF).



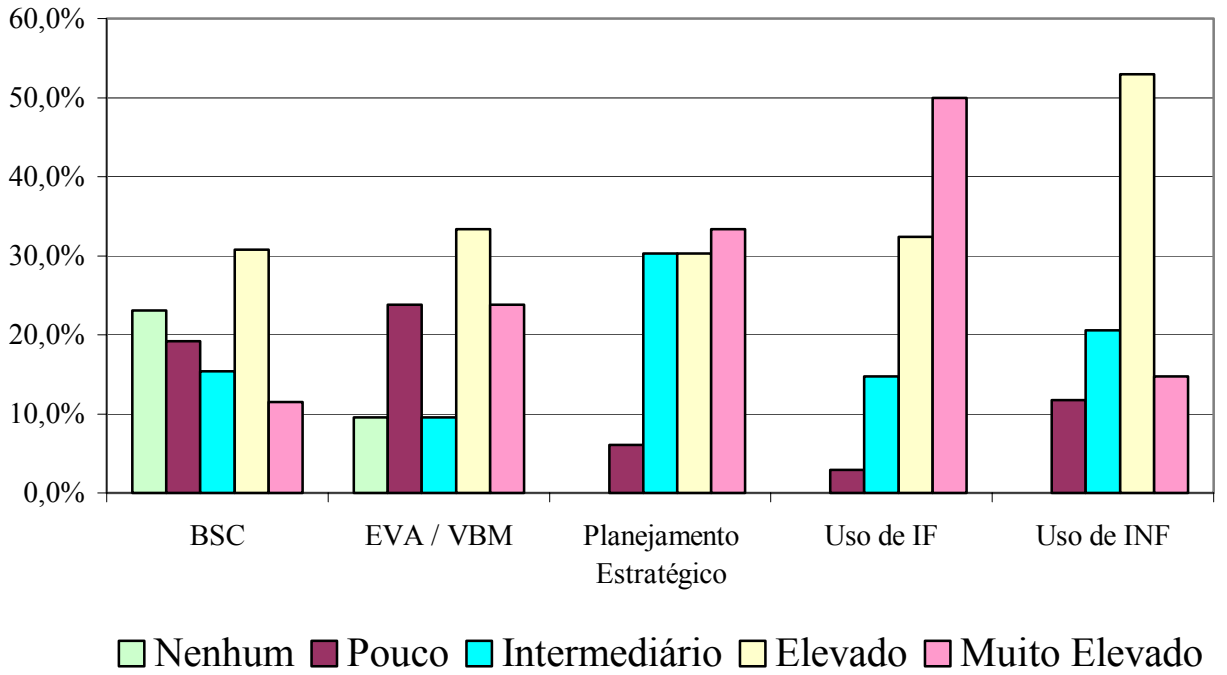


Gráfico 20 – Contribuição de cada procedimento de gestão para a tomada de decisão nas empresas de capital aberto

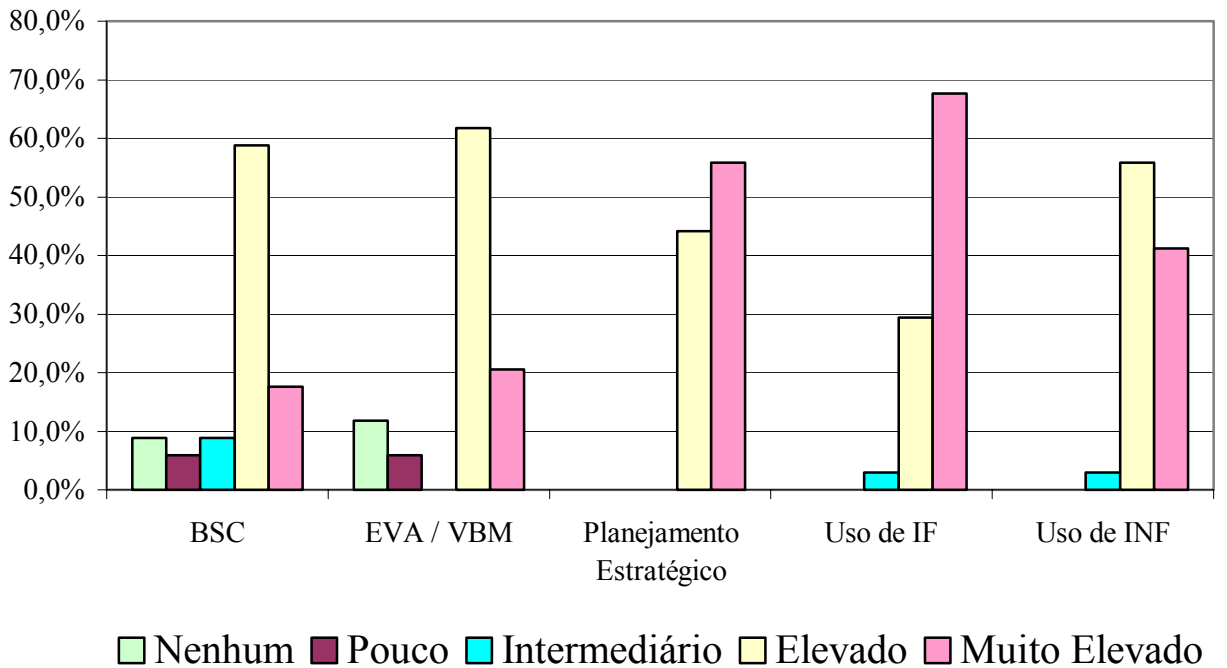


Gráfico 21 – Opinião dos participantes sobre quanto cada procedimento de gestão deveria contribuir para a tomada de decisão, nas empresas de capital aberto

A contemplação do Gráfico 20 e Gráfico 21 revela que, de forma geral, as empresas de capital aberto utilizam mais o Planejamento Estratégico, associado ao uso de indicadores financeiros e não-financeiros, do que o BSC ou EVA / VBM. Percebe-se que essa preferência se mantém, também, quando a opinião dos participantes foi solicitada. Destaca-se, inclusive, que ao considerar os níveis de contribuição “muito elevado” e “elevado” de forma conjunta, o BSC ocupou a última colocação, tanto no retrato da realidade da empresa, quanto na opinião dos participantes.

O presente tópico analisou até esta etapa os procedimentos de gestão (principalmente BSC, EVA / VBM, e Planejamento Estratégico), com relação ao grau de contribuição para: alinhamento dos indicadores à estratégia (questões “a” e “b”), comunicação da estratégia (questões “c” e “d”), e tomada de decisão (questões “e” e “f”). Percebeu-se que, em todos os casos, o BSC ocupou a última colocação ao analisar a realidade das empresas de capital aberto (questões “a”, “c”, e “e”), agrupando os graus de contribuição “muito elevado” e “elevado”. Quando a opinião dos participantes foi solicitada, o BSC passou a ocupar a primeira colocação para a questão “b”, penúltima colocação para a questão “d”, e última colocação para a questão “f”.

Em contato telefônico durante a pesquisa, indagou-se a alguns participantes por que eles haviam indicado uso do BSC com “pouco” grau de contribuição (nas questões “a”, “c” ou “e”), uma vez que se procurava saber se havia coerência entre as respostas. Na ocasião, muitos participantes que haviam informado baixo uso do BSC, afirmaram que a resposta estava correta, pois a ferramenta estava em fase de implementação na empresa.

Assim, é possível que o baixo uso do BSC verificado ocorra em função de ser esta uma ferramenta mais recente dentre as demais ferramentas abordadas nesta Análise de Dados. Assim, as empresas podem estar em fase de implementação do BSC, sendo que não houve tempo hábil para que essa ferramenta fosse absorvida pela cultura dessas organizações. Outra possibilidade para o fenômeno é que o BSC não seja capaz de substituir ferramentas mais tradicionais como o Planejamento Estratégico, associado ao uso de reuniões periódicas, bem como uso de indicadores financeiros e não-financeiros para atender às questões “a”, “c”, e “e”.

Nota-se, assim, que, apesar de as empresas de capital aberto utilizarem mais o BSC que as de capital fechado, seu uso ainda é inferior às demais ferramentas de gestão.

Quanto à opinião dos participantes das empresas de capital aberto, é possível que a baixa frequência de apreciação do BSC revelada por eles nas questões “d” e “f”, confirme que essa ferramenta não substitui ferramentas mais tradicionais como o Planejamento Estratégico, por exemplo. Devido ao pouco tempo de existência do BSC, contudo, essa inferência pode ser ainda precoce.

Outro ponto a ser destacado é o fato de os indicadores financeiros apresentarem maior contribuição para a tomada de decisão do que os indicadores não-financeiros, confirmando, assim, algumas questões anteriormente discutidas nesta Análise de Dados. Também ocorre a confirmação de que os indicadores não-financeiros deveriam estar em maior equilíbrio com os indicadores financeiros, segundo a opinião dos participantes.

Até esta etapa, analisou-se o nível de contribuição de cada procedimento de gestão para a tomada de decisão nas empresas de capital aberto. A partir deste ponto, tratar-se-á a mesma questão considerando a realidade das empresas de capital fechado.

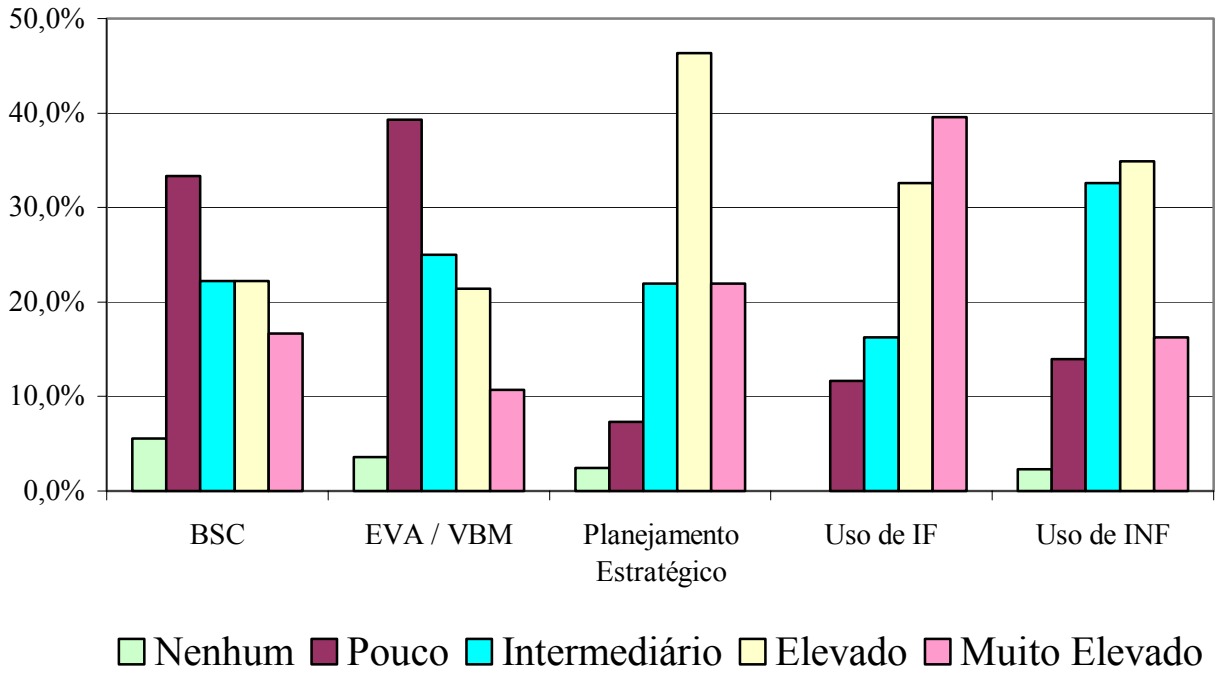


Gráfico 22 – Contribuição de cada procedimento de gestão para a tomada de decisão nas empresas de capital fechado

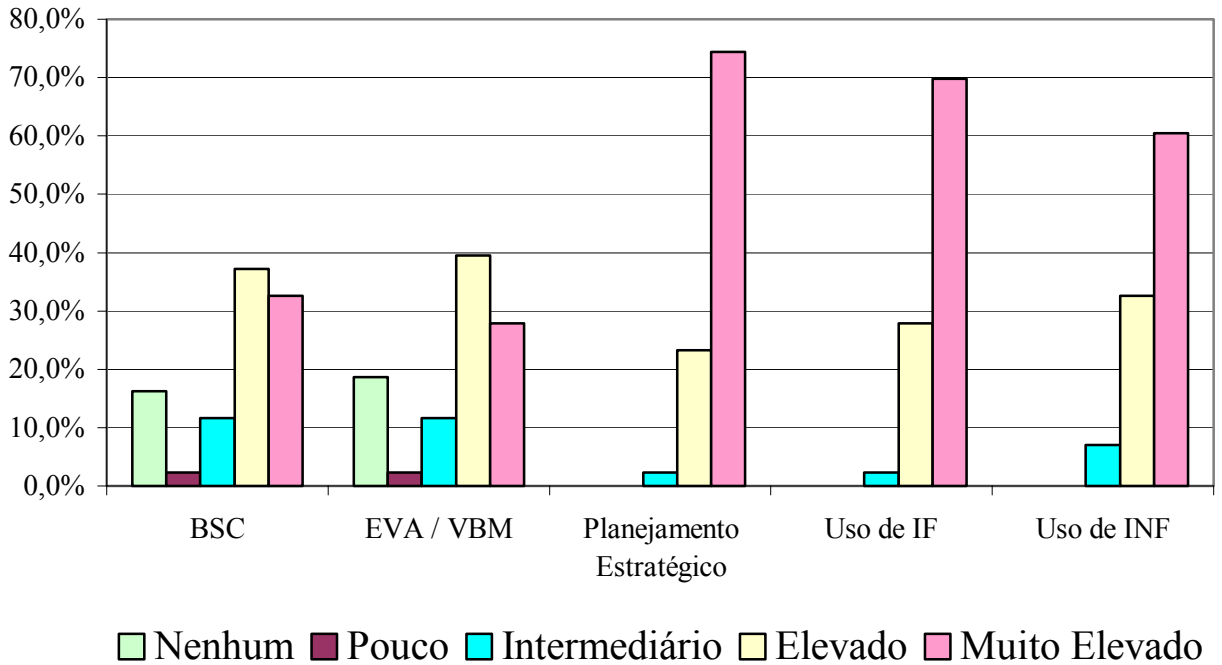


Gráfico 23 – Opinião dos participantes sobre quanto cada procedimento de gestão deveria contribuir para a tomada de decisão, nas empresas de capital fechado

Com relação às empresas de capital fechado, percebe-se que foi mantido um padrão semelhante às empresas de capital aberto. A análise da realidade das empresas de capital fechado revelou que o BSC ocupa as últimas colocações para alinhamento dos indicadores à estratégia (questão “a”), comunicação da estratégia (questão “c”), e tomada de decisão (questão “e”).

Nas empresas de capital fechado, quando a opinião dos participantes foi solicitada, o BSC passou a ocupar a primeira colocação para o alinhamento dos indicadores à estratégia (questão “b”), e penúltima colocação para comunicação da estratégia (questão “d”) e tomada de decisão (questão “f”). Este resultado se apresentou de forma semelhante nas empresas de capital aberto.

Até esta etapa, analisou-se o grau de contribuição do BSC para a tomada de decisão, tanto nas empresas de capital aberto, como nas de capital fechado. A partir deste ponto, a fim de interpretar possíveis associações e inter-relações, será realizada uma análise comparativa entre os dois grupos.

Conforme visto, as análises revelaram que tanto as empresas de capital aberto, como as de capital fechado utilizam predominantemente o Planejamento Estratégico, bem como indicadores de desempenho e reuniões periódicas para a gestão do seu desempenho. Isto ocorre tanto para: (questão “a”) alinhamento dos indicadores à estratégia, (questão “c”) comunicação da estratégia, e (questão “e”) apoio na tomada de decisão.

Verificou-se, também, que na opinião dos participantes de ambos os grupos de empresas, o BSC deveria ser a ferramenta mais utilizada apenas para o alinhamento dos

indicadores à estratégia (questão “b”). Quanto à comunicação da estratégia (questão “d”), bem como apoio à tomada de decisão (questão “f”), o BSC ocupou as últimas colocações na opinião dos participantes das empresas de capital aberto e fechado.

Apesar de o padrão de respostas ser semelhante, percebe-se que o BSC é menos utilizado pelas empresas de capital fechado, ao se analisar conjuntamente os graus de contribuição para a tomada de decisão “muito elevado” e “elevado”. Por outro lado, quando o uso do Planejamento Estratégico está sendo analisado, verifica-se que essa ferramenta é mais utilizada pelas empresas de capital fechado.

Assim, os dados apresentados até esta etapa, sugerem que, de um modo geral, o uso do BSC está associado ao tipo de sociedade. Para verificação do teste qui-quadrado, utilizou-se o seguinte critério para estabelecer quais empresas utilizam o BSC: se a empresa assinalou “nenhum” grau de contribuição para o alinhamento dos indicadores à estratégia (questão “a”), comunicação da estratégia (questão “c”), e apoio na tomada de decisões (questão “e”), considerou-se que a empresa não era usuária do BSC. Caso contrário, se a empresa assinalou no mínimo “pouco” grau de contribuição para qualquer uma das três questões abordadas, considerou-se que a empresa era usuária do BSC.

O gráfico a seguir demonstra a proporção de empresas que utilizam e que não utilizam o BSC, segundo o critério definido no parágrafo anterior. Da mesma forma, o Planejamento Estratégico é, também, apresentado com o intuito de comparar seu uso ao uso do BSC.

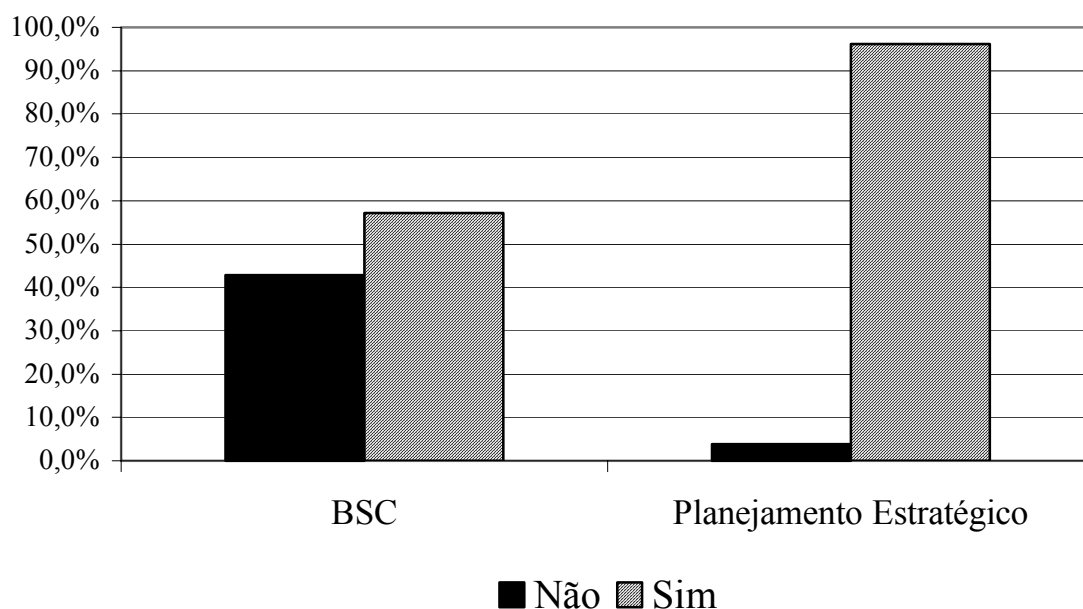


Gráfico 24 – Uso do BSC x Uso do Planejamento Estratégico

Percebe-se que cerca de 57% das empresas fazem uso do BSC, seja de pouca, seja de muita intensidade. Por outro lado cerca de 43% das empresas não utilizam o BSC em nenhum aspecto da sua gestão do desempenho. Já quanto ao Planejamento Estratégico, percebe-se que quase a totalidade das empresas utilizam esta ferramenta de gestão, confirmando sua elevada aceitação nas organizações.



O teste qui-quadrado, cujo resultado foi de  $0,002 < \alpha = 0,05$  (Tabela 9), confirma mais uma vez que o uso do BSC está associado ao tipo de sociedade, corroborando o referencial teórico, bem como os resultados encontrados até este ponto. A força dessa associação pode ser classificada como intermediária, uma vez que o resultado do teste Phi é próximo a 0,30.

Tabela 9 – Associação entre o uso do BSC e o tipo de sociedade

<b>Teste qui-quadrado</b>	
<b>Nível alfa</b>	<b>0,05</b>
Graus de liberdade	1
Significância do qui-quadrado	0,002
Teste Phi	0,347

Considerando que a Tabela 9 revela que as empresas de capital aberto utilizam mais o BSC do que as de capital fechado, não foram encontradas evidências de que o maior uso dessa ferramenta proporciona maior equilíbrio entre o uso de indicadores financeiros e não-financeiros. Acredita-se, assim, que há diversos aspectos que levam as organizações a não utilizarem de forma equilibrada indicadores financeiros e não-financeiros, dentre os quais podem ser aspectos culturais e grau de subjetividade dos fatores não-financeiros, conforme já visto.

Com relação ao porte da empresa, apesar de alguns estudos do referencial teórico terem encontrado associação com o uso do BSC, o presente estudo identificou um baixo nível de associação, conforme resultado do teste qui-quadrado de  $0,125 > \alpha = 0,05$  (Tabela 10).

Tabela 10 – Associação entre o uso do BSC e o porte da organização

**Teste qui-quadrado**

<b>Nível alfa</b>	<b>0,05</b>
Graus de liberdade	1
Significância do qui-quadrado	0,125

#### 4.2.3 Análise dos alvos prioritários das empresas

Acredita-se que as empresas de capital aberto e capital fechado teriam valores culturais diferenciados. Essas diferenças poderiam ser a causa da maior ênfase que as empresas de capital aberto deram ao fator financeiro, conforme visto.

Buscou-se analisar as possíveis diferenças culturais entre empresas de capital aberto e fechado através da análise dos alvos prioritários das organizações. Assim, a questão 5 do questionário (Apêndice A) buscam com suas respostas identificar quais são os alvos prioritários das suas empresas. Solicitou-se que os participantes ordenassem em escala crescente, dez diferentes alvos organizacionais, oferecendo como alternativa:

- a) maximização do lucro no período;
- b) crescimento sustentado em longo-prazo;
- c) liderança de mercado;
- d) controle de custos, produtividade, eficiência;
- e) desenvolvimento de *know-how*;
- f) otimização do ambiente de trabalho;
- g) desenvolvimento de boas relações com governo / autoridades;
- h) desenvolvimento de projetos orientados à responsabilidade social;
- i) desenvolvimento de relações de parceria com fornecedores;
- j) desenvolvimento de projetos orientados à responsabilidade com o meio ambiente.

A fim de facilitar a distinção das prioridades das empresas, não poderia haver empate nas respostas desta questão, sendo os participantes solicitados a colocar 1 para o alvo mais prioritário e 10 para o alvo menos prioritário.

Para apurar os resultados foi utilizada média aritmética simples da ordem de prioridades informada pelos participantes para cada alvo. Assim, o melhor resultado possível seria 1, caso todos os participantes tivessem assinalado máxima prioridade para aquele alvo, e 10, caso todos os participantes tivessem assinalado mínima prioridade. Os resultados foram arredondados na quarta casa depois da vírgula, para facilitar o entendimento.

**Questão: Quais são os alvos prioritários na sua empresa?**

Objetivo da questão: identificar os alvos prioritários das empresas a fim de verificar possíveis diferenças entre as empresas de capital aberto e capital fechado.

A Tabela 11 a seguir apresenta os dez alvos com a média aritmética das respostas atribuídas pelas empresas de capital aberto.

Tabela 11 – Prioridade dos alvos, segundo as empresas de capital aberto

<b>Prioridade dos Alvos</b>		
<b>Alvo / Meta</b>	<b>Média Aritmética dos Resultados</b>	<b>Classificação da Prioridade</b>
a) Maximização do lucro no período	2,5588	1
b) Crescimento sustentado em longo-prazo	2,8824	2
c) Liderança de Mercado	3,9118	4
d) Controle de custos, produtividade, eficiência	3,0588	3
e) Desenvolvimento de know-how	5,5882	5
f) Otimização do ambiente de trabalho	6,8824	7
g) Desenvolvimento de boas relações com governo / autoridades	8,3824	10
h) Desenvolvimento de projetos orientados à responsabilidade social	8,2941	9
i) Desenvolvimento de relações de parceria com fornecedores	6,0000	6
j) Desenvolvimento de projetos orientados à responsabilidade com o meio ambiente	7,4118	8

Percebe-se que as empresas de capital aberto, em média, atribuíram maior importância ao alvo de “maximizar o lucro no período”. Já seu segundo alvo é o “crescimento sustentado

em longo-prazo”. Essa constatação pode confirmar que este grupo de empresas seja voltado à maximização dos resultados evidenciados nos demonstrativos contábeis a cada trimestre a fim de atender aos objetivos de seus acionistas.

Percebe-se que os alvos “a” a “f”, que estariam mais relacionados às quatro perspectivas do BSC foram classificados à frente dos alvos “g” a “j”, os quais não estariam relacionados à referida ferramenta. Assim, a quinta colocação apresentada pelo item de “desenvolvimento de *know-how*” (item “e”), bem como a sétima colocação do item de “otimização do ambiente de trabalho” (item “f”), surpreendem, uma vez que as empresas de capital aberto atribuíram baixo grau de importância ao fator de recursos humanos. Isso reforça a idéia de que essa área pode ser mal otimizada nestas empresas, como anteriormente apontado.

Até esta etapa, analisou-se o nível de subjetividade de cada fator, segundo a realidade das empresas de capital aberto. A partir deste ponto, tratar-se-á a mesma questão considerando a realidade das empresas de capital fechado.

A Tabela 12, a seguir, apresenta os dez alvos com a média aritmética das respostas atribuídas pelas empresas de capital fechado.

Tabela 12 – Prioridade dos alvos, segundo as empresas de capital fechado

<b>Prioridade dos Alvos</b>		
<b>Alvo / Meta</b>	<b>Média Aritmética dos Resultados</b>	<b>Classificação da Prioridade</b>
a) Maximização do lucro no período	2,5116	2
b) Crescimento sustentado em longo-prazo	2,3953	1
c) Liderança de Mercado	3,8837	4
d) Controle de custos, produtividade, eficiência	3,1163	3
e) Desenvolvimento de know-how	5,5349	5
f) Otimização do ambiente de trabalho	6,7907	7
g) Desenvolvimento de boas relações com governo / autoridades	8,5116	10
h) Desenvolvimento de projetos orientados à responsabilidade social	8,2558	9
i) Desenvolvimento de relações de parceria com fornecedores	6,1395	6
j) Desenvolvimento de projetos orientados à responsabilidade com o meio ambiente	7,8605	8

Percebe-se que a prioridade das empresas de capital fechado é o “crescimento sustentado a longo-prazo”, sendo que a “maximização do lucro no período” está classificada na segunda colocação.

Os demais alvos apresentaram classificações idênticas às empresas de capital aberto, sugerindo que a gestão das empresas de capital aberto e capital fechado diverge, principalmente, quando à disposição de sacrificar o lucro imediato para investir em longo-prazo.

Até esta etapa, foram analisados os alvos organizacionais prioritários, tanto nas empresas de capital aberto, como nas de capital fechado. A partir deste ponto, a fim de interpretar possíveis associações e inter-relações, será realizada uma análise comparativa entre os dois grupos.

Conforme já mencionado, o BSC propõe-se a equilibrar o foco nos resultados financeiros de curto-prazo ao sacrifício do lucro imediato para investir em alvos não-financeiros de longo-prazo. Exemplos de tais alvos são: investimento em ações que visam à retenção e à aquisição de novos clientes, eficiência nas operações a fim de atender os clientes com qualidade, treinamento de funcionários para melhorar a eficiência operacional, etc.

A necessidade de equilibrar o curto-prazo ao longo-prazo apresenta-se mais acentuadamente nas empresas de capital aberto, uma vez que os resultados encontrados reforçam a idéia de que as empresas de capital aberto são mais voltadas a resultados financeiros imediatos. Acredita-se que a explicação para tal fenômeno seja a necessidade de atender a expectativa dos acionistas, maximizando os resultados dos demonstrativos contábeis a cada trimestre.

As empresas de capital fechado, por outro lado, revelaram-se focadas prioritariamente no crescimento sustentado de longo-prazo. Infere-se que esse foco no longo-prazo ocorra em função da cultura organizacional, que estaria associada a uma predisposição dos proprietários de quotas ou ações de empresas de capital fechado a pensar em longo-prazo.



Acredita-se que a visão mais voltada ao curto-prazo nas empresas com ações na bolsa de valores poderia ser influenciada pela visão de curto-prazo de seus acionistas voltada para a valorização de suas ações no mercado de capitais.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

### **5.1 Conclusões**

Este estudo procurou analisar as características do BSC nas empresas de capital aberto e empresas de capital fechado, verificando se há maior aderência da mencionada ferramenta de gestão a um, ou a outro tipo de sociedade.

O BSC, foco deste estudo, propõe-se a ser uma ferramenta de equilíbrio entre indicadores financeiros (que seus autores apontam como sendo orientados ao curto-prazo) e indicadores não-financeiros (orientados ao longo-prazo, segundo Kaplan e Norton). A análise das características do BSC, segundo seus autores, corroborada pela citação de outros pesquisadores citados no referencial teórico, permite inferir que, apesar de a mencionada ferramenta se propor a equilibrar resultados imediatos com resultados de longo-prazo, ela continua direcionada à maximização das necessidades dos acionistas.

A partir da pesquisa de campo, verificou-se que tanto o grau de importância atribuído aos fatores financeiros para a tomada de decisão, quanto o nível de implementação desses

indicadores são significativamente maiores nas empresas de capital aberto do que nas empresas de capital fechado.

Percebeu-se que as características do BSC, voltadas à maximização do resultado dos acionistas, conforme visto no referencial teórico, são aderentes às características das empresas de capital aberto, uma vez que é justamente nesse tipo de organização que há maior desequilíbrio entre indicadores financeiros e não-financeiros, conforme visto na Análise de Dados.

Quanto ao grau de subjetividade para transformar fatores financeiros e não-financeiros em indicadores quantitativos de desempenho, constatou-se que a apuração dos indicadores não-financeiros é de fato mais subjetiva do que a dos indicadores financeiros. Esse fato ocorre tanto para empresas de capital aberto, como para empresas de capital fechado. Infere-se que essa maior subjetividade pode ter impacto negativo em uma possível implementação do BSC em qualquer dos dois tipos de sociedade, uma vez que um dos aspectos mais marcantes dessa ferramenta é justamente de atrair a atenção dos gestores para os indicadores não-financeiros.

Com relação aos alvos prioritários apontados pelas empresas de capital aberto e capital fechado, verificou-se que ambos são muito semelhantes. Constatou-se, contudo, que, apesar de semelhantes, o grupo de empresas de capital aberto informou que, dentre os dez objetivos apresentados como alternativa, seu objetivo prioritário é a “maximização do lucro no período”. Já o grupo de empresas de capital fechado informou que seu objetivo prioritário é o “crescimento sustentado a longo-prazo”.

Acredita-se que essa seja uma revelação importante demonstrada pela pesquisa, uma vez que se confirma que de fato as empresas de capital aberto são focadas prioritariamente em resultados financeiros de curto-prazo, supostamente para atender às expectativas dos acionistas. As empresas de capital fechado, por outro lado, não sofrendo pressão por parte desses acionistas para apresentar demonstrativos contábeis trimestrais, objetivam o crescimento a longo-prazo. Infere-se que essa constatação confirma a maior aderência do BSC às empresas de capital aberto, uma vez que Kaplan e Norton (2000) apresentam a ferramenta como solução para o foco excessivo das empresas em decisões de curto-prazo baseadas predominantemente em indicadores financeiros. Como as empresas de capital fechado informaram foco prioritariamente voltado ao “Crescimento sustentado a longo-prazo”, supostamente por questões culturais, infere-se que o BSC não seria tão eficaz nesse grupo de empresas.

Quanto à comparação do uso do BSC com o uso do EVA / VBM, e do uso do BSC com o uso do Planejamento Estratégico, percebeu-se que há uma aderência significativamente superior do BSC nas empresas de capital aberto. Verificou-se, também, comportamento semelhante com relação ao EVA / VBM. Em contrapartida, a Análise dos Dados evidenciou que o Planejamento Estratégico é mais utilizado pelas empresas de capital fechado. Infere-se que isso ocorra, pois conforme visto no referencial teórico, Ansoff, considerado pai dessa ferramenta, era um defensor do lucro sustentado em longo-prazo, nutrido pelo comprometimento da organização com o ambiente político e social (OBITUARY..., 2002). Assim, acredita-se que o Planejamento Estratégico possa ser mais aderente às características das empresas de capital fechado.

Pessanha e Prochnik (2004) verificaram em um estudo de caso com três empresas de grande porte que haviam implementado o BSC, que, mesmo após a implementação, o foco das três empresas permaneceu nos indicadores financeiros. Acredita-se que as constatações deste estudo possam reforçar os resultados de Pessanha e Prochnik (2004), uma vez que nesta pesquisa foi encontrada associação entre o uso do BSC e empresas de capital aberto e entre empresas de capital aberto e predominância de indicadores financeiros.

Outro aspecto que merece destaque é a elevada aceitação do Planejamento Estratégico por parte das empresas estudadas. Constatou-se que, dentre as ferramentas abordadas por esta pesquisa, o Planejamento Estratégico revelou maior frequência de uso, tanto em empresas de capital fechado, quanto em empresas de capital aberto. É possível que esse fato ocorra, uma vez que essa ferramenta tem cerca de 40 anos de existência, ao passo que o BSC tem apenas 10 anos desde a publicação de seu primeiro livro. Infere-se que há duas possibilidades para que isso ocorra: (a) o BSC ainda não teve tempo de se consolidar nas empresas onde foi e onde está sendo implementado, encontrando-se em fase de expansão, sendo que futuramente poderia vir a substituir o Planejamento Estratégico, ou (b) o BSC não substitui o Planejamento Estratégico, sendo seu uso papel complementar na gestão do desempenho das organizações. Acredita-se que apenas dentro de alguns anos ou décadas será possível ter uma clareza maior acerca desse assunto.

## **5.2 Recomendações**

Este estudo pretendeu contribuir para o esclarecimento das características do BSC, bem como de sua aderência, ou não, às características organizacionais das empresas de capital

aberto e capital fechado. Dessa forma, entende-se que este estudo não esgota o assunto tratado, sendo que novas pesquisas podem dar maior profundidade ao assunto, bem como maior robustez.

Para futuros estudos, sugere-se a realização de pesquisas em outros países, como por exemplo, EUA e nações europeias, a fim de verificar se os resultados encontrados na Análise de Dados se repetem em locais com características culturais diferentes, das verificadas no universo desta pesquisa.

Outro estudo que se julga pertinente seria uma pesquisa abordando as organizações que utilizam conjuntamente o BSC e o Planejamento Estratégico. A pesquisa averiguaria se o BSC está em processo de substituição do Planejamento Estratégico, ou se seu uso está ocorrendo de forma complementar nessas organizações. Para a pesquisa sugerida, recomenda-se o estudo de caso, uma vez que se identificou na Análise de Dados que não mais de 20% das empresas utilizam o BSC de forma intensa. Assim, uma *survey* envolvendo essas empresas poderia encontrar dificuldades na obtenção de uma amostra mínima para a realização de testes estatísticos.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, Igor H.; BRANDENBURG, Richard C.. A Program of Research in Business Planning. **Management Science**, EUA, v.13, n.6, p. B219-B239, Fev. 1967

\_\_\_\_\_. Comment on Henry Mintzberg's Rethinking Strategic Planning. **Long Range Planning**, London, v.27, n.3, p.31-32, 1994

ATKINSON, Anthony A. *et al.* New Directions in Management Accounting Research. **Journal of Management Accounting Research**, Sarasota, v. 9, p.79-109, 1997

BANKER, Rajiv; CHANG, Hsihui; PIZZINI, Mina J.. The Balanced Scorecard: Judgemental Effects of Performance Measures Linked to Strategy. **The Accounting Review**, v.79, n.1, p. 1-23, Jan. 2004

\_\_\_\_\_.; POTTER, Gordon; SRINIVASAN, Dhinu. An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures. **The Accounting Review**, v. 75, n.1, p. 65-92, Jan. 2000

BOURGUIGNON, Annick; MALLERET, Veronique; NORREKLIT, Hanne. The American Balanced Scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. **Management Accounting Research**, Kidlington, v.15, n.2, p. 107-134, Jun. 2004

BOVESPA. **Bolsa de Valores do Estado de São Paulo**. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br>> Acessado em: 19 fev. 2006.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice-Hall, 2002

CHENHALL, Robert H.. Reliance on Manufacturing Performance Measures, Total Quality Management and Organizational Performance. **Management Accounting Research**, Kidlington, v.8, n.2, p.187-206, Jun. 1997

COLAUTO, Romualdo Douglas, BEUREN, Ilse Maria. Coleta, Análise e Interpretação dos Dados. In: **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade**. Org.: Ilse Maria Beuren. São Paulo: Atlas, 2003.

COPELAND, Tom; KOLLER, Tim; MURRIN, Jack. **Valuation**: Measuring and managing the value of companies. New York: John Wiley & Sons, 1995

CROSS, Kelvin F.; LYNCH, Richard L.. The SMART Way to Define and Sustain Success. **National Productivity Review**, v.8, n.1, 23-33, Winter 1988

CVM. **Comissão de Valores Mobiliários**. Disponível em: < <http://www.cvm.gov.br>> Acessado em: 19 fev. 2006.

DAVIS, Stan; ALBRIGHT, Tom.. An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation of Financial Performance. **Management Accounting Research**, v.15, n.2, p.135-153, Jun. 2004

DEARDEN, John. The Case Against ROI Control. **Harvard Business Review**, Boston, v.47, n.3, p.124-135, Mai/Jun. 1969

DUPONT Heritage. **Site Intitucional da Companhia DuPont** – Disponível em: <<http://heritage.dupont.com/>> Acessado em: 03 Mai. 2005

EPSTEIN, Marc J.; MANZONI, Jean-Francois. The Balanced Scorecard and tableau de bord: Translating strategy into action. **Management Accounting**, v.79, n.2, p.28-36, Ago. 1997

FIELD, Andy P. **Discovering statistics using SPSS for Windows: advanced techniques for the beginner**. London: SAGE, 2004. 496 p.

FIESP. **Pesquisa de Opinião com Empresários Industriais no Estado de São Paulo** – Disponível em: <  
[http://www.fiesp.org.br/pesqpont.nsf/d456804fabbd197d83256c7e0059e915/957e67eeb2565f2a83256c37006b0a83/\\$FILE/ATTJQKDL/FIESP-VOX%20POPULI%20SETEMBRO%202002.PDF](http://www.fiesp.org.br/pesqpont.nsf/d456804fabbd197d83256c7e0059e915/957e67eeb2565f2a83256c37006b0a83/$FILE/ATTJQKDL/FIESP-VOX%20POPULI%20SETEMBRO%202002.PDF)> Acessado em: 10 Dez 2005.

FONSECA, Jairo Simon da; MARTINS, Gilberto de Andrade. **Curso de estatística**. São Paulo: Atlas, 1996. 320 p.



- GIL, Antonio C.. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002
- GREEN, Samuel B.; SALKIND, Neil J.; AKEY, Theresa M.. **Using SPSS for Windows: analyzing and understanding data**. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2000. 429 p.
- GUIMARÃES, Rui Campos; CABRAL, José A. S.. **Estatística**. Lisboa: McGraw-Hill, 1998. 621 p.
- GÜNTHER, Hartmut. Como elaborar um questionário. **Instrumentos Psicológicos: manual prático de elaboração**. Luiz Pasquali (organizador). Brasília: Lab PAM, IBAPP, 1999. p. 231-258.
- HIROMOTO, Toshiro. Another Hidden Edge -- Japanese Management Accounting. **Harvard Business Review**, Boston, v.66, n.4, p.22-26, Jul/Ago. 1988
- HOQUE, Zahirul; JAMES, Wendy. Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. **Journal of Management Accounting Research**, Sarasota, v.12, p.1-17, 2000
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Contas Regionais do Brasil – 2003**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasregionais/2003/tabela02.pdf> Acessado em: 03 Dez. 2005
- ITTNER, Christopher D.; LARCKER, David F. Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction. **Journal of Accounting Research**, Chicago, v.36 (Supplement), p.1-35, 1998
- \_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; RANDALL, Taylor. Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms. **Accounting, Organizations and Society**, Oxford, v.28, n.7 e 8, p.715-741, Out/Nov. 2003
- JOHNSON, Thomas H.; KAPLAN, Robert S.. **Relevance Lost**. Boston: Harvard Business School, 1987. 239 p.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. **Harvard Business Review**, v.70, n.1, p.71-79, Jan/Fev. 1992

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. **The Balanced Scorecard – Translating Strategy Into Action.** Boston: Harvard Business School Press, 1996

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. **The Strategy-Focused Organization: how Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment.** Boston: Harvard Business School Press, 2000

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A.. **Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2000

LAPIN, Lawrence L. **Statistics: Meaning and method.** New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1980. 543 p.

LAWSON, Raef; STRATTON, William; HATCH, Toby. The benefits of a scorecard system: A new North American study explains how balanced scorecard users get their money's worth. **CMA Management.** Hamilton, v.77, n.4, p.24-26, Jun/Jul. 2003

LEHMANN, E. L. **Nonparametrics: Statistical methods based on ranks.** San Francisco: Holden-day, 1975. 450 p.

LINGLE, John H.; SCHIEMANN, William A.. From Balanced Scorecard to Strategic Gauges: Is Measurement Worth It? **Management Review,** v.85, n.3, p.56-61, Mar. 1996

LIPE, Marlys G.; SALTERIO, Steven E.. The Balanced Scorecard: Judgemental Effects of Common and Unique Performance Measures. **The Accounting Review,** v.75, n.3, p.283-298, Jul. 2000

MALINA Mary A.; SELTO, Frank H.. Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard. **Journal of Management Accounting Research.** Sarasota, v.13, p.47-90, 2001

MARTINS, Gilberto. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações.** São Paulo: Atlas, 1994

McNAIR, Carol J.; LYNCH, Richard L.; CROSS, Kelvin F.. Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree? **Management Accounting,** v.72, n.5, p.28-36, Nov. 1990

MEDEIROS, João B.. **Redação Científica: A Prática de Fichamentos, Resumos, Resenhas.** São Paulo: Atlas, 1999

MINTZBERG, Henry. Patterns in Strategy Formation. **Management Science**, v.24, n.9, p.934-948, Mai. 1978

\_\_\_\_\_. The Fall and Rise of Strategic Planning. **Management Accounting Research**, Boston, v.72, n.1, p.107-114, Jan / Fev 1994a

\_\_\_\_\_. The Fall and Rise of Strategic Planning. New York: Free Press, 1994b

NASCIMENTO, Auster M. **Descentralização do processo de formulação das estratégias empresariais.** 2002. 196 p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração, e Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

NORREKLIT, Hanne. The Balance on the Balanced Scorecard: a critical analysis of some of its assumptions. **Management Accounting Research**, v.11, p. 65-88, 2000

OBITUARY: Igor Ansoff, the father of strategic management. **Strategic Change**, v.11, n.8, p. 437-438, Dez 2002

OTLEY, David. Performance Management: a framework for management control systems research. **Management Accounting Research**, Kidlington, v.10, n.4, p.363-382, Dez 1999

PERERA, S.; HARRISON, G.; POOLE, M. Customer-Focused Manufacturing Strategy and the Use of Operations-Based Non-Financial Performance Measures. **Accounting, Organizations and Society**, Oxford, v.22, n.6, p.557-572, Ago. 1997

PESSANHA Diogo S.; PROCHNIK, Victor. Obstáculos à Implantação do Balanced Scorecard em Três Empresas Brasileiras In: **XXVIII – Encontro da ANPAD**, Curitiba, 2004

REES, William; SUTCLIFFE, Charles. Quantitative Non-Financial Information and Income Measures: The Case of Long Term Contracts. **Journal of Business Finance & Accounting**, Oxford, v.20, n.3, p.351-358, Apr, 1994

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira.** São Paulo: Atlas, 1995. 689 p.

SELLTIZ, Claire. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965. 715 p.

SILVA, Edna L.; MENEZES, Estera M.. **Metodologia de Pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

STEWART III, G. Bennett. **The Quest for Value: The EVA Management Guide**. New York: Harperbusiness, 1991. 781 p.

WEIMER, Jeroen; PAPE, Joost C.. A Taxonomy of Systems of Corporate Governance. **Corporate Governance**, Blackwell, v.7, n.2, p. 152-166, Abr. 1999

WORLD.COM's financial bomb. **CNN Money** – Disponível em: <  
<http://money.cnn.com/2002/06/25/news/worldcom/index.htm>> Acessado em: 15 Out. 2005

## **APÊNDICES**

### **APÊNDICE A – Questionário**

Solicita-se que o questionário seja respondido de forma sincera e completa. Asseguramos que as informações prestadas pelos participantes são confidenciais e somente serão utilizadas para fins científicos, conforme recomenda o comitê de ética de pesquisas acadêmicas. Os dados da pesquisa serão revelados de forma a preservar as fontes, isto é, genericamente. A responsabilidade sobre o conteúdo das respostas dos participantes da pesquisa utilizado em publicações é única e exclusivamente dos pesquisadores.

Estima-se que o tempo necessário para se responder o questionário seja de, aproximadamente, 20 minutos.

- 1) Cada linha na tabela abaixo representa um fator, classificado de acordo com diferentes áreas de interesse à organização. Nas quatro colunas da direita estão as perguntas a serem respondidas. Leia atentamente cada pergunta e responda na célula correspondente.

Obs: Se você desejar realizar comentários, por favor utilize o verso do questionário, referindo qual questão está sendo comentada.

**Legenda: 0 – Nenhum 1 – Pouco 2 – Intermediário 3 – Elevado 4 – Muito Elevado**

Em cada célula, marque a alternativa que melhor se enquadrar à realidade da sua empresa (de 0 a 4).

Fatores	Qual o nível de importância de cada fator apontado abaixo para o processo de tomada de decisão, segundo aquilo que de fato ocorre na sua empresa?	Qual o nível de importância de cada fator apontado abaixo para o processo de tomada de decisão, segundo a sua opinião, independentemente do nível de importância atribuído pela empresa?	Qual o nível de subjetividade para a transformação de cada um dos fatores abaixo em indicadores de desempenho?	Na sua empresa, qual o nível de implementação de análises quantitativas e indicadores de desempenho para cada um dos fatores abaixo?
a) Econômico/ Financeiro (ex: rentabilidade, retorno s/ vendas, variação cambial, inflação, juros, custos / faturamento, liquidez endividamento, etc.)	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
b) Mercadológico (ex: participação de mercado, satisfação de clientes, tendências de mercado, frequência de compra por cliente, valor comprado por cliente, etc.)	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4

Fatores	Qual o nível de importância de cada fator apontado abaixo para o processo de tomada de decisão, segundo aquilo que de fato ocorre na sua empresa?	Qual o nível de importância de cada fator apontado abaixo para o processo de tomada de decisão, segundo a sua opinião, independentemente do nível de importância atribuído pela empresa?	Qual o nível de subjetividade para a transformação de cada um dos fatores abaixo em indicadores de desempenho?	Na sua empresa, qual o nível de implementação de análises quantitativas e indicadores de desempenho para cada um dos fatores abaixo?
c) Eficiência (ex: entrega no prazo, re-trabalho, qualidade do produto, desperdícios, <i>lead-time</i> , tempo por processo, etc.)	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
d) Recursos Humanos (ex: horas de treinamento por funcionário, satisfação dos funcionários, produtividade da área de P&D, rotatividade, absenteísmo, ambiente de trabalho, etc.)	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
e) Relação com o Governo / Autoridades (ex: licitações, <i>lobby</i> , investimentos do governo em infraestrutura que beneficie a empresa, políticas governamentais, benefícios fiscais, elisão fiscal, etc.)	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
f) Relação com a Sociedade (ex: investimentos em projetos sociais, imagem da empresa ante a sociedade, balanço social, geração de empregos, etc.)	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
g) Relação com os Fornecedores (ex: gastos com matéria-prima por fornecedor, parceria com fornecedores, participação por fornecedor no custo total, etc.)	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
h) Relação com o Meio Ambiente (ex: tratamento de resíduos, legislação ambiental, equipamentos antipoluentes, proteção do meio ambiente, reciclagem, reflorestamento, etc.)	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4

2) Responda a questão abaixo expressando a forma como a alta administração de sua empresa transmite a todos os funcionários a estratégia adotada para o negócio, e como a alta administração alinha as metas / indicadores de desempenho à essa estratégia.

Obs: Se você desejar realizar comentários, por favor utilize o verso do questionário, referindo qual questão está sendo comentada.

**Legenda: 0 – Nenhum 1 – Pouco 2 – Intermediário 3 – Elevado 4 – Muito Elevado**

Em cada célula, marque a alternativa que melhor se enquadrar à realidade da sua empresa (de 0 a 4). Quando não se aplicar, responda “0”.

<b>Procedimento de Alinhamento / Divulgação da Estratégia</b>	<b>Quanto cada procedimento de gestão abaixo contribui para a divulgação da estratégia, segundo aquilo que de fato ocorre na sua empresa?</b>	<b>Quanto cada procedimento de gestão abaixo deveria contribuir para a divulgação da estratégia na sua empresa, segundo a sua opinião, independentemente do nível de contribuição apontado pela empresa?</b>	<b>Quanto cada procedimento de gestão abaixo contribui para o alinhamento dos indicadores à estratégia, segundo aquilo que de fato ocorre na sua empresa?</b>	<b>Quanto cada procedimento de gestão abaixo deveria contribuir para o alinhamento dos indicadores à estratégia, segundo a sua opinião, independentemente do nível de contribuição apontado pela empresa?</b>
1) Uso do Planejamento Estratégico.	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
2) Uso do Mapa Estratégico do <i>Balanced Scorecard</i> .	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
3) Uso do <i>Economic Value Added</i> ou <i>Value Based Management</i> .	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
4) Reuniões periódicas com os funcionários. (com ou sem o apoio de uma equipe interna ou apoio de consultoria externa).	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
5) Comunicação através de circulares, memorandos, intranet, ou outros meios escritos.	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	Não se Aplica	Não se Aplica
6) Outro procedimento:	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4



**3) Assinale a alternativa que melhor reflita a participação dos funcionários no processo de formulação das estratégias da sua empresa.**

Obs: Se você desejar realizar comentários, por favor utilize o verso do questionário, referindo qual questão está sendo comentada.

**Legenda: 0 – Nenhum 1 – Pouco 2 – Intermediário 3 – Elevado 4 – Muito Elevado**

Em cada célula, marque a alternativa que melhor se enquadrar à realidade da sua empresa (de 0 a 4).

<b>Nível de participação dos funcionários por posição hierárquica / controladoria.</b>	<b>Quanto cada nível hierárquico (mais a Controladoria) participa na formulação das estratégias, segundo aquilo que de fato ocorre na sua empresa?</b>	<b>Quanto cada nível hierárquico (mais a Controladoria) deveria participar na formulação das estratégias, segundo a sua opinião, independentemente do nível de participação informado pela empresa?</b>
a) Participação dos membros da diretoria na formulação da estratégia.	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
b) Participação dos gerentes na formulação da estratégia.	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
c) Participação dos supervisores / coordenadores na formulação da estratégia.	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
d) Participação dos funcionários sem posição de chefia na formulação da estratégia.	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
e) Participação do <i>Controller</i> / Contador Geral na formulação da estratégia.	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4

**4) Classifique o nível de importância que cada procedimento tem, dentre os listados na primeira coluna, para a gestão do desempenho e tomada de decisão na sua empresa.**

Obs: Se você desejar realizar comentários, por favor utilize o verso do questionário, referindo qual questão está sendo comentada.

**Legenda: 0 – Nenhum 1 – Pouco 2 – Intermediário 3 – Elevado 4 – Muito Elevado**

Em cada célula, marque a alternativa que melhor se enquadrar à realidade da sua empresa (de 0 a 4). Quando não se aplicar, responda “0”.

<b>Procedimento</b>	<b>Quanto cada procedimento de gestão abaixo contribui para a tomada de decisão, segundo aquilo que de fato ocorre na sua empresa?</b>	<b>Quanto cada procedimento de gestão abaixo deveria contribuir para a tomada de decisão, segundo a sua opinião, independentemente do nível de contribuição apontado pela empresa?</b>	<b>Qual o grau de satisfação dos gestores com o procedimento de gestão apresentado na primeira coluna, independentemente de influenciar na tomada de decisão ou não?</b>
a) Uso do <i>Balanced Scorecard</i>	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
b) Uso do <i>Economic Value Added</i> ou <i>Value Based Management</i>	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
c) Uso do Planejamento Estratégico	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
d) Monitoramento dos Indicadores de natureza financeira (ex: liquidez, rentabilidade, custos / faturamento, etc.)	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
e) Monitoramento dos Indicadores de natureza não-financeira (ex: satisfação de clientes, refugo em kg, horas de treinamento, etc.)	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
f) Outros:	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4

## 5) Quais são os alvos prioritários na sua empresa?

Obs: Se você desejar realizar comentários, por favor utilize o verso do questionário, referindo qual questão está sendo comentada.

Alvo / Meta	Ordene de 1 a 10 os itens da primeira coluna (Alvo / Meta), considerando 1 o mais importante e 10 o menos importante, segundo o grau de importância para sua empresa.
1) Maximização do Lucro no Período	
2) Crescimento Sustentado a Longo Prazo	
3) Liderança de Mercado	
4) Controle de Custos, Produtividade e Eficiência	
5) Desenvolvimento de <i>know-how</i>	
6) Otimização do Ambiente de Trabalho	
7) Desenvolvimento de boas relações com o governo / autoridades	
8) Desenvolvimento de projetos orientados à responsabilidade social	
9) Desenvolvimento de relações de parceria com fornecedores	
10) Desenvolvimento de projetos orientados à responsabilidade com o meio ambiente	

**6) Descreva a sua empresa marcando um “X” na resposta que mais se adequar:**

**a) Receita Anual de Vendas**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Até R\$ 10 milhões                          | <input type="checkbox"/> Acima de R\$ 150 milhões até R\$ 300 milhões |
| <input type="checkbox"/> Acima de R\$ 10 milhões até R\$ 30 milhões  | <input type="checkbox"/> Acima de R\$ 300 milhões até R\$ 600 milhões |
| <input type="checkbox"/> Acima de R\$ 30 milhões até R\$ 70 milhões  | <input type="checkbox"/> Acima de R\$ 600 milhões até R\$ 1 bilhão    |
| <input type="checkbox"/> Acima de R\$ 70 milhões até R\$ 150 milhões | <input type="checkbox"/> Acima de R\$ 1 bilhão                        |

**b) Ramo de Atividade**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Varejo e/ou Atacado    | <input type="checkbox"/> Comunicação /Mídia                            |
| <input type="checkbox"/> Mineração e Construção | <input type="checkbox"/> Bancos /Seguros /Finanças                     |
| <input type="checkbox"/> Manufatura             | <input type="checkbox"/> Tecnologia (software, biotecnologia, etc.)    |
| <input type="checkbox"/> Outros _____           | <input type="checkbox"/> Utilidade Pública (transporte, energia, etc.) |

**c) Propriedade**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Capital Aberto | <input type="checkbox"/> Capital Fechado |
|---|--|

**d) Controle**

- Empresa controlada por capital norte-americano  
 Empresa controlada por capital brasileiro  
 Empresa controlada por capital europeu  
 Empresa controlada por capital de outra nacionalidade \_\_\_\_\_.

**e) Número de Funcionários**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Até 100        | <input type="checkbox"/> De 1.001 a 5.000  |
| <input type="checkbox"/> De 101 a 500   | <input type="checkbox"/> De 5.001 a 10.000 |
| <input type="checkbox"/> De 501 a 1.000 | <input type="checkbox"/> Acima de 10.000   |

**f) Posição em relação à concorrência nacional e/ou internacional no seu segmento de mercado (ponderar entre saúde financeira e participação de mercado)**

- Líder absoluto de mercado no seu segmento.  
 Líder de mercado, porém com pouca ou média vantagem no seu segmento.  
 Compartilha a liderança com outros concorrentes no seu segmento.  
 Vice-líder ou terceiro colocado no seu segmento.  
 Não compartilha liderança, vice-liderança ou terceiro colocado, e em fase de expansão ou estável.  
 Não compartilha liderança, vice-liderança ou terceiro colocado, e encontra-se em fase de declínio.

## APÊNDICE B – Modelo de correio eletrônico enviado

Prezado sr. (*nome do contato*),

No dia (*dia do contato telefônico*) entrei em contato com o sr. para convidar a (*nome da empresa*) para participar da pesquisa promovida pelo Mestrado em Contabilidade e Controladoria da UNISINOS. Segue convite abaixo:

O aluno do PPG em Ciências Contábeis da UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos (RS) – uma das maiores universidades privadas da América Latina, está pesquisando o tema “Monitoramento e Gestão do Desempenho”.

Queremos convidá-lo a participar da pesquisa respondendo um breve questionário com seis perguntas. Ao responder o questionário, além de você estar colaborando para o desenvolvimento da ciência no Brasil, teremos o prazer em retribuir com uma cópia do resultado final da pesquisa. Asseguramos, no entanto, que tanto suas informações pessoais, como as informações da sua instituição serão preservadas, uma vez que o questionário não identifica nem o respondente, nem a instituição.

O questionário poderá ser respondido pela Internet, por e-mail, ou na forma impressa (remetido por fax ou correio). Para responder o questionário online, por favor acesse o endereço:

<http://www.unisinos.br/pesquisa/indicadores>

Login: XXXXX

Senha: XXXXX

Se você preferir responder por e-mail ou via forma impressa, acesse o *link* referido acima, e siga as instruções.

Pedimos a gentileza de preencher o questionário até 25 DE NOVEMBRO DE 2005, data final da pesquisa.

Caso permaneça alguma dúvida, crítica, ou sugestão, por favor, entre em contato com o pesquisador através do e-mail [ddietschi@real.unisinos.br](mailto:ddietschi@real.unisinos.br), com diretamente com a Secretaria do Mestrado no e-mail [ppgeconomicas@unisinos.br](mailto:ppgeconomicas@unisinos.br), ou fone (51) 3590-8186.

Agradecemos a sua valiosa colaboração.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Auster Moreira Nascimento – Orientador  
[auster@unisinos.br](mailto:auster@unisinos.br)

Daniel Augusto Dietschi – Mestrando  
[ddietschi@real.unisinos.br](mailto:ddietschi@real.unisinos.br)

## **APÊNDICE C – Lista de empresas selecionadas**

3M DO BRASIL LTDA  
AÇOS FAVORIT DISTRIBUIDORA LTDA  
ABB LTDA  
ACHE LABORATORIOS FARMACEUTICOS S/A  
ACOS VILLARES S/A  
ACRILEX TINTAS ESPECIAIS S.A.  
ACUMULADORES AJAX LTDA  
ADRIA ALIMENTOS DO BRASIL LTDA  
ADUBOS TREVO S.A.  
AEROMOT INDUSTRIA MECANICA-METALÚRGICA LTDA.  
AGRALE S.A.  
ÁGUAS DE PARANAGUÁ S.A  
AIR BP BRASIL S/A  
AIR LIQUIDE BRASIL LTDA.  
AKROS S/A  
ALCAN ALUMINIO DO BRASIL LTDA  
ALCATEL TELECOMUNICACOES S/A  
ALSTOM BRASIL LTDA  
AMAPÁ DO SUL S. A.  
AMAPA FLORESTAL E CELULOSE S.A.  
AMEISE COMERCIO E INDUSTRIA S/A  
AMERICAN BANK NOTES COMPANY GRAFICA E SERVICO LTDA  
ANDREAS STHIL MOTO-SERRAS LTDA.  
ARACRUZ S.A  
ARAUTERM EQUIP. TERMO METALÚRGICO LTDA.  
ARCOR DO BRASIL LTDA  
AREVA TRANSMISSÃO E DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA S.A.  
ARMCO DO BRASIL S/A  
ARNO S/A  
ARTECOLA INDUSTRIAS QUIMICAS LTDA.  
ASTRAZENECA DO BRASIL LTDA  
ATHLETIC WAY COM. DE EQUIP. LTDA  
AUTOVIAS S/A  
AW FABER-CASTELL S/A  
BALANÇAS SATURNO LTDA.  
BARTZEN - INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÓVEIS LTDA  
BASF S/A  
BEL AIR PNEUMÁTICA LTDA  
BELLA GRES IND. E COM. DE CERÂMICA LTDA  
BERNECK AGLOMERADOS S/A  
BIC BRASIL S/A  
BISON INDÚSTRIA DE CALÇADOS LTDA  
BL INDUSTRIA OTICA LTDA  
BOMBRIL S/A

BONTEMPO MÓVEIS LTDA  
BORRACHAS TIPLER LTDA.  
BOX PRINT GRUPOGRAF LTDA.  
BRAFER CONSTRUÇÕES METÁLICAS S.A.  
BRASAL REFRIGERANTES S.A.  
BRASFIO INDUSTRIA E COMERCIO S.A.  
BRASILGRAFICA S.A  
BRASILSAT LTDA  
BRAVOX S/A IND COM ELETRONICO  
BRIDGESTONE FIRESTONE DO BRASIL IND COM LTDA  
BRISTOL-MYERS SQUIBB FARMACEUTICA LTDA  
BUNGE ALIMENTOS S/A - DIV SANTISTA ALIMENTOS  
C. G. E. INDUSTRIA E COMERCIO DE ARTEFATOS PLASTIC LTDA  
CACIQUE SOLVENTES S/A INDÚSTRIA E COMÉRCIO  
CALÇADOS ANDREZA S/A  
CALCADOS INDIANA LTDA.  
CALCADOS KOLLIS IND COM LTDA  
CALCADOS MARTINIANO S.A.  
CALÇADOS PÉ DE FERRO MINAS LTDA.  
CAMARGO CORRÊA EQUIPAMENTOS E SISTEMAS S.A.  
CAMPEÃ S.A.  
CANGURU EMBALAGENS CHAPECO LTDA.  
CARBOCLORO S.A.  
CARIBOR TECNOL. DA BORRACHA LTDA  
CARLOS BECKER METALÚRGICA INDUSTRIAL LTDA.  
CASP S/A  
CATERPILLAR BRASIL LTDA  
CECRISA REVESTIMENTOS CERAMICOS S.A.  
CELUPA INDUSTRIAL CELULOSE E PAPEL GUAÍBA LTDA  
CEMAR S.A.  
CEPAZZI PROD. CERÂMICOS LTDA.  
CERÂMICA CAMPINA S/A  
CERAMICA GYOTOKU LTDA.  
CERÂMICA KIPPER LTDA.  
CEUSA - CERÂMICA URUSSANGA S.A.  
CHAMPION PAPEL E CELULOSE LTDA  
CIA. IGUAÇU DE CAFÉ SOLÚVEL LTDA  
CIA. INDUSTRIAL SCHLOSSER S.A.  
CIA. SUZANO DE PAPEL E CELULOSE SA  
CIMENTO RIO BRANCO S.A.  
CIMPOR BRASIL LTDA  
CINEX INDÚSTRIA DE IMOBILIÁRIO LTDA.  
CISA - CSN IND. DE AÇOS REVESTIDOS S.A  
CLARIANT S. A  
COCA-COLA INDUSTRIAS LTDA.  
COLGATE PALMOLIVE IND COM LTDA  
COLORMINAS COLORIFÍCIO E MINERAÇÃO S.A  
COMPANHIA PROVIDENCIA IND E COM LTDA  
COMPONENT PECAS PLASTI-MECANICAS LTDA  
CONSTRUTORA HOSS LTDA

COPAZA DESCARTAVEIS PLASTICOS LTDA.  
COPE & CIA. LTDA.  
COPELUL COMPANHIA PETROQUÍMICA DO SUL S/A  
COPOSUL COPOS PLASTICOS DO SUL LTDA.  
CORDOARIA SÃO LEOPOLDO S/A  
CORN PRODUCTS BRASIL INGREDIENTES INDIS LTDA  
CORONET - IND. E COMÉRCIO DO VESTUÁRIO LTDA.  
COUROS DO VALE S.A.  
CREMER S.A.  
CRYOVAC BRASIL LTDA.  
CST – CIA SIDERÚRGICA DE TUBARÃO  
CTA - CONTINENTAL TOBACCOS ALLIANCE SA  
CUMMINS BRASIL LTDA  
CURTUME BENDER S.A.  
CURTUME CAMPO GRANDE IND. E COM. E EXP. LTDA  
CURTUME CENTRAL LTDA  
CURTUME FRIDOLINO RITTER LTDA  
CURTUME KERN-MATTES S.A.  
CURTUME KRUMENAUER S.A  
CURTUME VIPOSA S.A  
DACAR QUÍMICA DO BRASIL S.A  
DAIBY S.A.  
DAIMLER-CHRYSLER DO BRASIL LTDA  
DANA ALBARUS S/A  
DEGREMONT S/A  
DELLANNO MOVEIS LTDA.  
DENSO DO BRASIL LTDA.  
DENTSPLY IND E COMERCIO LTDA - BRASIL.  
DHL DO BRASIL  
DIANA PRODUTOS TECNICOS DE BORRACHA LTDA.  
DIGICON S. A.  
DIMON DO BRASIL TABACOS LTDA.  
DONNELLEY COCHRANE GRAFICA EDITORA DO BRASIL LTDA  
DOUAT CIA. TÊXTIL  
DOW QUÍMICA S/A  
DROG. E FARM. CATARINENSE S/A  
DUPONT PERFORMANCE COATINGS S/A  
DWA IND. ELETRÔNICA LTDA.  
EATON LTDA - DIV TRANSMISSOES  
EDITORA ABRIL S/A  
ELASTIC S.A.  
ELDORADO INDUSTRIAS PLASTICAS LTDA.  
ELECTRO AÇO ALTONA S.A.  
ELEKEIROZ S/A  
ELETRO METALURGICA CIAFUNDI LTDA  
ELI LILLY DO BRASIL LTDA  
EMBALAGENS PELICANO LTDA  
ENSINGER DO BRASIL LTDA  
EPCOS DO BRASIL LTDA  
EPEC S.A.



EXATRON INDÚSTRIA ELETRÔNICA LTDA  
FABRICA DE ARTEFATOS DE LATEX SAO ROQUE S.A.  
FABRICA DE PAPEL SANTA THEREZINHA S.A.  
FÁBRICA DE TECIDOS CARLOS RENAUX SA  
FADEMAC S.A.  
FAMASTIL FERRAMENTAS SA  
FANABOR ARTEFATOS DE BORRACHA LTDA  
FARMACAP INDUSTRIA E COMERCIO LTDA.  
FCC FORNECEDORA COMPONENTES QUIMICA E COURO LTDA.  
FEVAP PAINES E ETIQUETAS METALICAS LTDA  
FIAT ALLIS LATINO AMERICANA LTDA.  
FILLIS CALÇADOS FILLIS SA  
FITESA S/A  
FONTANA S.A.  
FORD MOTOR COMPANY BRASIL LTDA  
FORJARIA FIO FORTE LTDA  
FORJAS TAURUS S. A  
FORMILINE IND. DE LAMINADOS LTDA.  
FRAS-LE S.A.  
FUGA COUROS S.A.  
FURUKAWA INDUSTRIAL S.A.  
GALBER INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA  
GATES DO BRASIL INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA.  
GAZOLA S.A  
GE DAKO S/A  
GENERAL MOTORS DO BRASIL LTDA  
GETNET TECNOLOGIA EM CAPTURA E PROCESSAMENTO TRANSAÇÕES H U A LTDA  
GKN DO BRASIL LTDA.  
GLOBALPACK IND COM LTDA  
GOODYEAR DO BRASIL PRODS DE BORRACHA LTDA  
GRUPO BELSUL AS  
GRUPO BETTANIN S.A  
GRUPO BRASKEM S.A  
GRUPO CACIQUE S.A  
GRUPO EBERLE MUNDIAL S.A  
GRUPO HERVAL LTDA  
GRUPO PARANAPANEMA S/A,  
GRUPO RUDNICK S/A  
GRUPO TRAMONTINA S.A  
GRUPO VONPAR S.A  
GRUPO WIEST SA  
GRUPO YORK  
HBA HUTCHINSON BRASIL AUTOMOTIVE LTDA  
HELLA ARTEB SA  
HERBARIUM LABORATORIO BOTANICO LTDA  
HIBORN DO BRASIL PRODUTOS INFANTIS E DO LAR S/A  
HILTON DO BRASIL LTDA.  
HUTCHINSON CESTARI S.A.  
IBEMA - CIA. BRASILEIRA DE PAPEL S.A  
IBM BRASIL IND MAQUINAS E SERVICOS LTDA

IBOPE PESQUISA E MÍDIA LTDA.  
ICASA IND. CERAMICA ANDRADENSE S.A.  
IGEL S.A.  
IGUAÇU CELULOSE, PAPEL S.A.  
IMAB INDUSTRIA METALURGICA LTDA.  
IMPRESSORA PARANAENSE S.A  
INAMEL MOVEIS DE ACO LTDA  
INCASA S.A.  
INCEPA REVESTIMENTOS CERAMICOS S.A.  
INDUSTRIA DE FUNDICAO TUPY LTDA.  
INDUSTRIA DE PAPEL DE SALTO LTDA.  
INDUSTRIA DE PAPEL E PAPELÃO SAO ROBERTO S.A.  
INDUSTRIA E COMERCIO METALURGICA ATLAS S.A.  
INDUSTRIAS COIMBRA DE FERRAGENS S.A  
INDUSTRIAS FILIZOLA S.A.  
INEPAR S.A  
INPACEL - INDUSTRIA DE PAPEL ARAPOTI S.A.  
INPLAC INDUSTRIA DE PLASTICOS S/A  
INTRAL S.A  
INVENSYS APPLIANCE CONTROLS LTDA.  
ITAGRES REVESTIMENTO CERÂMICOS S.A.  
ITALBRONZE LTDA  
ITAUTEC PHILCO S.A.  
JOHN DEERE BRASIL LTDA  
JOHNSON & JOHNSON PRODS PROFISSIONAIS LTDA  
JOHNSON DIVERSEY BRASIL LTDA.  
KAVO DO BRASIL S/A  
KEPLER WEBER S/A  
KITCHENS COZINHAS E DECORACOES LTDA  
KLABIN KIMBERLY S.A.  
KOMATSU DO BRASIL LTDA.  
KRAFT FOODS BRASIL S/A  
KUMON INSTITUTO DE EDUCAÇÃO LTDA.  
L M QUÍMICA INDUSTRIAL LTDA  
LA MONELLA IND. E COM. DE CALCADOS LTDA  
LABORTEX IND. E COM. DE PRODS. DE BORRACHA LTDA  
LAMINACAO NACIONAL DE METAIS S.A.  
LG ELETRONICS DE SAO PAULO LTDA.  
LIMEIRA S/A  
LIQUIGÁS DISTRIBUIDORA S.A  
LOPSA IND. E COM. DE TORNEADOS LTDA  
LORENZETTI PORCELANA INDUSTRIAL PARANA S.A.  
LUNENDER S.A.  
MADEM S.A.  
MADESA S/A  
MALHARIA NERISI LTDA  
MALWEE MALHAS LTDA.  
MARCO POLO TEXTIL IND. E COM. LTDA.  
MARCOPOLO S.A.  
MARISOL S.A.

MARSICANO S.A.  
MAXIMILIANO GAIDZINSKI S/A  
MD PAPEIS LTDA.  
MEGA PLAST S/A  
MELHORAMENTOS PAPEIS LTDA.  
MELITTA DO BRASIL IND. E COM. LTDA.  
MERCUR S.A.  
METALURGICA DUQUE S.A.  
METALÚRGICA MOR S/A  
MONTEX MONTAGEM INDL. LTDA.  
MOTOGEAR NORTE IND. DE ENGRENAGENS S.A.  
MÓVEIS KAPPESBERG LTDA.  
MWM MOTORES DIESEL LTDA  
NEOBOR IND. E COM. LTDA  
NESTLE BRASIL LTDA  
NORDESCLOR S/A  
NORSKE SKOG PISA LTDA.  
NOVIK S.A  
NRSIAC DO BRASIL S.A.  
OFFICER DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS DE INFORMÁTICA S/A  
ORACLE DO BRASIL SISTEMAS LTDA  
ORION S.A.  
ORSA CELULOSE PAPEL E EMBALAGENS S.A.  
OSRAM DO BRASIL LAMPADAS ELETRICAS LTDA  
OXFORD S.A  
OXITENO S/A IND COM  
PANASONIC COMPONENTES ELETRONICOS DO BRASIL LTDA  
PAPAIZ INDUSTRIA E COMERCIO LTDA.  
PAPIRUS INDUSTRIA DE PAPEL S/A  
PETROPAR S.A  
PETTENATI S.A.  
PIMACO AUTOADESIVOS LTDA.  
PLASCO INDUSTRIA E COMERCIO LTDA.  
PLASTISUL ARTEFATOS PLASTICOS LTDA  
PLASUTIL INDUSTRIA E COMERCIO DE PLASTICOS LTDA.  
PLASVALE INDUSTRIA DE PLASTICOS DO VALE LTDA.  
POLIMETRI IND METALURGICA LTDA  
POLITENO INDUSTRIA E COMERCIO S.A.  
POLO INDUSTRIA E COMERCIO LTDA.  
PORCELANA SCHMIDT S.A.  
PORTOBELLO S. A.  
RAYTON INDL S/A  
RECKITT BENCKISER (BRASIL) LTDA  
REICHERT CALÇADOS LTDA.  
RENNER HERRMANN S/A  
RIGESA CELULOSE PAPEL E EMBALAGENS LTDA.  
RIMA INDUSTRIAL S.A.  
RIO DESERTO LTDA  
RIPASA S.A  
S.C.A. - INDÚSTRIA DE MÓVEIS LTDA

SCHEFFER DO ITUXI IND. E COM. S.A.  
SCHWEITZER-MAUDUIT DO BRASIL S.A  
SERAL DO BRASIL S.A  
SERRA LESTE IND COM IMP EXP LTDA  
SHELL BRASIL S.A.  
SHELLMAR EMBALAGEM MODERNA LTDA.  
SHERWIN WILLIAMS DO BRASIL IND COM LTDA  
SIBER DO BRASIL LTDA  
SICPA BRASIL LTDA.  
SID MICROELETRONICA S.A  
SIEMENS LTDA  
SOFIMA S/A  
SOLECTRON DO BRASIL LTDA  
SONY COMPONENTES LTDA.  
SOPRANO ELETROMETALURGICA E HIDRAULICA LTDA.  
SPRINGER CARRIER S/A  
SUL AMÉRICA TABACOS S/A  
SULTEXTIL S.A.  
SUPERGASBRAS DISTRIBUIDORA DE GÁS S.A.  
SUPERGAUSS PRODS. MAGNETICOS LTDA  
SUSPENSYS SISTEMAS AUTOMOTIVOS LTDA  
TECNOBUS SERVICOS COMERCIO E INDUSTRIA LTDA  
TECON RIO GRANDE S/A  
TELASUL S.A.  
TERMAQ TERRAPLENAGEM CONSTRUCAO CIVIL ESCAVACOES LTDA  
TERMOMECANICA SAO PAULO S.A.  
TERRA NETWORKS BRASIL S/A  
TETRA PAK LTDA  
THYSSENKRUPP ELEVADORES S.A.  
TIPTOE IND. E COM. DE CALCADOS LTDA.  
TODESCHINI S.A.  
TOKO DO BRASIL IND. E COM. LTDA  
TOLEDO DO BRASIL INDUSTRIA DE BALANCAS LTDA.  
TRAFO EQUIPAMENTOS ELETRICOS S.A.  
TROMBINI EMBALAGENS S/A  
TRW AUTOMOTIVE LTDA  
UNILEVER BRASIL LTDA  
USIMINAS MECANICA S.A.  
UTC ENGENHARIA S/A  
VIACAO CANOENSE S.A.  
VIAPOL LTDA  
VICTOR HUGO ARTEFATOS DE COURO LTDA.  
VIDEOLAR S/A  
VINÍCOLA ARMANDO PETERLONGO S.A.  
VOITH PAPER MÁQUINAS E EQUIPS. LTDA.  
VOLKSWAGEN DO BRASIL LTDA  
VOTORANTIM CELULOSE E PAPEL S/A  
VULCAN MATERIAL PLASTICO S.A.  
WARNER LAMBERT IND COM LTDA  
WEG S.A.

WETZEL S. A.  
WHITE MARTINS GASES INDIS LTDA  
XALINGO S/A  
YAMAHA MOTOR DO BRASIL LTDA  
YOKI ALIMENTOS S/A  
ZAMPROGNA S/A

## APÊNDICE D – Resultado dos testes estatísticos efetuados no SPSS

### Crosstabs

**Questão: Qual o nível de importância de cada fator apontado abaixo para o processo de tomada de decisão, segundo aquilo que de fato ocorre na sua empresa?**

#### Notes

Output Created	25-FEB-2006 14:48:48	
Comments		
Input	Data	D:\Gabi\SPSS\Tabulacao_Tab_1_2_3.sav
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	77
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each table are based on all the cases with valid data in the specified range(s) for all variables in each table.
Syntax	<pre> CROSSTABS   /TABLES=Q_1_aa BY Q_6_c   /FORMAT= AVALUE TABLES   /STATISTIC=CHISQ PHI   /CELLS= COUNT EXPECTED   /COUNT ROUND CELL .           </pre>	
Resources	Elapsed Time	0:00:00,30
	Dimensions Requested	2
	Cells Available	174876

#### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
1.aa * Capital	77	100,0%	0	,0%	77	100,0%

## Análise do Fator Financeiro

### 1.aa \* Capital Crosstabulation

			Capital		Total
			Aberto	Fechado	
1.aa	3	Count	8	22	30
		Expected Count	13,2	16,8	30,0
	4	Count	26	21	47
		Expected Count	20,8	26,2	47,0
Total		Count	34	43	77
		Expected Count	34,0	43,0	77,0

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,097(b)	1	,014		
Continuity Correction(a)	4,990	1	,025		
Likelihood Ratio	6,272	1	,012		
Fisher's Exact Test				,019	,012
Linear-by-Linear Association	6,017	1	,014		
N of Valid Cases	77				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,25.

### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,281	,014
	Cramer's V	,281	,014
N of Valid Cases		77	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Crosstabs

**Questão: Qual o nível de subjetividade para a transformação de cada um dos fatores abaixo em indicadores de desempenho?**

### Notes

Output Created	25-FEB-2006 14:54:23	
Comments		
Input	Data	D:\Gabi\SPSS\Tabulacao_Tab_1_2_3.sav
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	77
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each table are based on all the cases with valid data in the specified range(s) for all variables in each table.
Syntax	<pre> CROSSTABS   /TABLES=Q_1_ac Q_1_bc Q_1_cc   Q_1_dc Q_1_ec Q_1_fc Q_1_gc   Q_1_hc BY Q_6_c   /FORMAT= AVALUE TABLES   /STATISTIC=CHISQ PHI   /CELLS= COUNT EXPECTED   /COUNT ROUND CELL .           </pre>	
Resources	Elapsed Time	0:00:00,29
	Dimensions Requested	2
	Cells Available	174876

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
1.ac * Capital	77	100,0%	0	,0%	77	100,0%
1.bc * Capital	77	100,0%	0	,0%	77	100,0%
1.cc * Capital	77	100,0%	0	,0%	77	100,0%
1.dc * Capital	77	100,0%	0	,0%	77	100,0%
1.ec * Capital	77	100,0%	0	,0%	77	100,0%
1.fc * Capital	77	100,0%	0	,0%	77	100,0%
1.gc * Capital	77	100,0%	0	,0%	77	100,0%
1.hc * Capital	77	100,0%	0	,0%	77	100,0%



## 1.ac \* Capital

### Análise do Fator Financeiro

Crosstab

			Capital		Total
			Aberto	Fechado	
1.ac	1	Count	16	16	32
		Expected Count	14,1	17,9	32,0
	2	Count	12	19	31
		Expected Count	13,7	17,3	31,0
	3	Count	6	8	14
		Expected Count	6,2	7,8	14,0
Total		Count	34	43	77
		Expected Count	34,0	43,0	77,0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,826(a)	2	,662
Likelihood Ratio	,827	2	,661
Linear-by-Linear Association	,403	1	,525
N of Valid Cases	77		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,18.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,104	,662
	Cramer's V	,104	,662
N of Valid Cases		77	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Análise do Fator Mercadológico

### 1.bc \* Capital

Crosstab

			Capital		Total
			Aberto	Fechado	
1.bc	1	Count	5	8	13
		Expected Count	5,7	7,3	13,0
	2	Count	15	13	28
		Expected Count	12,4	15,6	28,0
	3	Count	14	22	36
		Expected Count	15,9	20,1	36,0
Total		Count	34	43	77
		Expected Count	34,0	43,0	77,0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,583(a)	2	,453
Likelihood Ratio	1,580	2	,454
Linear-by-Linear Association	,127	1	,722
N of Valid Cases	77		

a 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,74.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,143	,453
	Cramer's V	,143	,453
N of Valid Cases		77	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Análise do Fator de Processos Internos

### 1.cc \* Capital

**Crosstab**

			Capital		Total
			Aberto	Fechado	
1.cc	1	Count	9	6	15
		Expected Count	6,6	8,4	15,0
	2	Count	10	21	31
		Expected Count	13,7	17,3	31,0
	3	Count	15	16	31
		Expected Count	13,7	17,3	31,0
Total		Count	34	43	77
		Expected Count	34,0	43,0	77,0

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,532(a)	2	,171
Likelihood Ratio	3,572	2	,168
Linear-by-Linear Association	,106	1	,744
N of Valid Cases	77		

a 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,62.

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,214	,171
	Cramer's V	,214	,171
N of Valid Cases		77	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Análise do Fator de Recursos Humanos

### 1.dc \* Capital

**Crosstab**

			Capital		Total
			Aberto	Fechado	
1.dc	1	Count	10	7	17
		Expected Count	7,5	9,5	17,0
	2	Count	11	20	31
		Expected Count	13,7	17,3	31,0
	3	Count	13	16	29
		Expected Count	12,8	16,2	29,0
Total		Count	34	43	77
		Expected Count	34,0	43,0	77,0

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,434(a)	2	,296
Likelihood Ratio	2,440	2	,295
Linear-by-Linear Association	,479	1	,489
N of Valid Cases	77		

a 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,51.

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,178	,296
	Cramer's V	,178	,296
N of Valid Cases		77	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Análise do Fator de Relação com o Governo

### 1.ec \* Capital

**Crosstab**

			Capital		Total
			Aberto	Fechado	
1.ec	1	Count	7	14	21
		Expected Count	9,3	11,7	21,0
	2	Count	7	9	16
		Expected Count	7,1	8,9	16,0
	3	Count	20	20	40
		Expected Count	17,7	22,3	40,0
Total		Count	34	43	77
		Expected Count	34,0	43,0	77,0

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,553(a)	2	,460
Likelihood Ratio	1,575	2	,455
Linear-by-Linear Association	1,511	1	,219
N of Valid Cases	77		

a 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,06.

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,142	,460
	Cramer's V	,142	,460
N of Valid Cases		77	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Análise do Fator de Relação com a Sociedade

### 1.fc \* Capital

Crosstab

			Capital		Total
			Aberto	Fechado	
1.fc	1	Count	6	9	15
		Expected Count	6,6	8,4	15,0
	2	Count	12	15	27
		Expected Count	11,9	15,1	27,0
	3	Count	16	19	35
		Expected Count	15,5	19,5	35,0
Total		Count	34	43	77
		Expected Count	34,0	43,0	77,0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,140(a)	2	,932
Likelihood Ratio	,141	2	,932
Linear-by-Linear Association	,122	1	,727
N of Valid Cases	77		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,62.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,043	,932
	Cramer's V	,043	,932
N of Valid Cases		77	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Análise do Fator de Relação com Fornecedores

### 1.gc \* Capital

Crosstab

			Capital		Total
			Aberto	Fechado	
1.gc	1	Count	8	9	17
		Expected Count	7,5	9,5	17,0
	2	Count	9	18	27
		Expected Count	11,9	15,1	27,0
	3	Count	17	16	33
		Expected Count	14,6	18,4	33,0
Total		Count	34	43	77
		Expected Count	34,0	43,0	77,0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,065(a)	2	,356
Likelihood Ratio	2,093	2	,351
Linear-by-Linear Association	,321	1	,571
N of Valid Cases	77		

a 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,51.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,164	,356
	Cramer's V	,164	,356
N of Valid Cases		77	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Análise do Fator de Relação com o Meio Ambiente

### 1.hc \* Capital

Crosstab

			Capital		Total
			Aberto	Fechado	
1.hc	1	Count	10	11	21
		Expected Count	9,3	11,7	21,0
	2	Count	10	11	21
		Expected Count	9,3	11,7	21,0
	3	Count	14	21	35
		Expected Count	15,5	19,5	35,0
Total		Count	34	43	77
		Expected Count	34,0	43,0	77,0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,449(a)	2	,799
Likelihood Ratio	,450	2	,798
Linear-by-Linear Association	,356	1	,550
N of Valid Cases	77		

a 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,27.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,076	,799
	Cramer's V	,076	,799
N of Valid Cases		77	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



## Crosstabs

**Questão: Na sua empresa, qual o nível de implementação de análises quantitativas e indicadores de desempenho para cada um dos fatores abaixo?**

### Notes

Output Created	25-FEB-2006 15:04:39	
Comments		
Input	Data	D:\Gabi\SPSS\Tabulacao_Tab_1_2_3.sav
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	Data File	77
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each table are based on all the cases with valid data in the specified range(s) for all variables in each table.
Syntax	CROSSTABS /TABLES=Q_1.ad BY Q_6_c /FORMAT= AVALUE TABLES /STATISTIC=CHISQ PHI /CELLS= COUNT EXPECTED /COUNT ROUND CELL .	
Resources	Elapsed Time	0:00:00,20
	Dimensions Requested	2
		174876

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
1.ad * Capital	77	100,0%	0	,0%	77	100,0%

## Análise do Fator Financeiro

### 1.ad \* Capital Crosstabulation

			Capital		Total
			Aberto	Fechado	
1.ad	2	Count	6	20	26
		Expected Count	11,5	14,5	26,0
	3	Count	17	18	35
		Expected Count	15,5	19,5	35,0
	4	Count	11	5	16
		Expected Count	7,1	8,9	16,0
Total		Count	34	43	77
		Expected Count	34,0	43,0	77,0

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,886(a)	2	,012
Likelihood Ratio	9,233	2	,010
Linear-by-Linear Association	8,719	1	,003
N of Valid Cases	77		

a 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,06.

### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by	Phi	,340	,012
Nominal	Cramer's V	,340	,012
N of Valid Cases		77	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

# Crosstabs

## Notes

Output Created	25-FEB-2006 15:25:56	
Comments		
Input	Data	D:\Gabi\SPSS\Tabulacao.sav
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	77
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each table are based on all the cases with valid data in the specified range(s) for all variables in each table.
Syntax	<pre> CROSSTABS   /TABLES=Q_1.ad Q_1.bd Q_1.cd   Q_1.dd BY Porte_Empresa   /FORMAT= AVALUE TABLES   /STATISTIC=CHISQ PHI   /CELLS= COUNT EXPECTED   /COUNT ROUND CELL .           </pre>	
Resources	Elapsed Time	0:00:00,27
	Dimensions Requested	2
	Cells Available	174876

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
1.ad * Faturamento	77	100,0%	0	,0%	77	100,0%
1.bd * Faturamento	77	100,0%	0	,0%	77	100,0%
1.cd * Faturamento	77	100,0%	0	,0%	77	100,0%
1.dd * Faturamento	77	100,0%	0	,0%	77	100,0%

## Análise do Fator Financeiro

### 1.ad \* Faturamento

Crosstab

			Faturamento		Total
			Até R\$150 milhões	Acima de R\$150 milhões	
1.ad	2	Count	16	10	26
		Expected Count	10,8	15,2	26,0
	3	Count	13	22	35
		Expected Count	14,5	20,5	35,0
	4	Count	3	13	16
		Expected Count	6,6	9,4	16,0
Total		Count	32	45	77
		Expected Count	32,0	45,0	77,0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,982(a)	2	,018
Likelihood Ratio	8,271	2	,016
Linear-by-Linear Association	7,810	1	,005
N of Valid Cases	77		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,65.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,322	,018
	Cramer's V	,322	,018
N of Valid Cases		77	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Análise do Fator Mercadológico

### 1.bd \* Faturamento

Crosstab

			Faturamento		Total
			Até R\$150 milhões	Acima de R\$150 milhões	
1.bd	1	Count	4	9	13
		Expected Count	5,4	7,6	13,0
	2	Count	13	9	22
		Expected Count	9,1	12,9	22,0
	3	Count	15	27	42
		Expected Count	17,5	24,5	42,0
Total		Count	32	45	77
		Expected Count	32,0	45,0	77,0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,998(a)	2	,135
Likelihood Ratio	3,976	2	,137
Linear-by-Linear Association	,102	1	,749
N of Valid Cases	77		

a 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,40.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,228	,135
	Cramer's V	,228	,135
N of Valid Cases		77	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Análise do Fator de Processos Internos

### 1.cd \* Faturamento

Crosstab

			Faturamento		Total
			Até R\$150 milhões	Acima de R\$150 milhões	
1.cd	2	Count	20	14	34
		Expected Count	14,1	19,9	34,0
	3	Count	11	22	33
		Expected Count	13,7	19,3	33,0
	4	Count	1	9	10
		Expected Count	4,2	5,8	10,0
Total		Count	32	45	77
		Expected Count	32,0	45,0	77,0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,193(a)	2	,010
Likelihood Ratio	9,958	2	,007
Linear-by-Linear Association	9,066	1	,003
N of Valid Cases	77		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,16.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,346	,010
	Cramer's V	,346	,010
N of Valid Cases		77	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Análise do Fator de Recursos Humanos

### 1.dd \* Faturamento

Crosstab

			Faturamento		Total
			Até R\$150 milhões	Acima de R\$150 milhões	
1.dd	1	Count	10	7	17
		Expected Count	7,1	9,9	17,0
	2	Count	15	18	33
		Expected Count	13,7	19,3	33,0
	3	Count	7	20	27
		Expected Count	11,2	15,8	27,0
Total		Count	32	45	77
		Expected Count	32,0	45,0	77,0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,009(a)	2	,082
Likelihood Ratio	5,127	2	,077
Linear-by-Linear Association	4,873	1	,027
N of Valid Cases	77		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,06.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,255	,082
	Cramer's V	,255	,082
N of Valid Cases		77	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Questão: Qual o nível de importância de cada fator apontado abaixo para o processo de tomada de decisão, segundo aquilo que de fato ocorre na sua empresa?**

## Crosstabs

### Notes

Output Created	25-FEB-2006 20:31:00	
Comments		
Input	Data	D:\Gabi\SPSS\Tabulacao_Tab_4.sav
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	77
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each table are based on all the cases with valid data in the specified range(s) for all variables in each table.
Syntax	<pre> CROSSTABS   /TABLES=Q_1_aa Q_1_ba Q_1_ca   Q_1_da BY Porte_Empresa   /FORMAT=AVALUE TABLES   /STATISTIC=CHISQ PHI   /CELLS= COUNT EXPECTED   /COUNT ROUND CELL .           </pre>	
Resources	Elapsed Time	0:00:00,31
	Dimensions Requested	2
	Cells Available	174876

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
1.aa * Faturamento	77	100,0%	0	,0%	77	100,0%
1.ba * Faturamento	77	100,0%	0	,0%	77	100,0%
1.ca * Faturamento	77	100,0%	0	,0%	77	100,0%
1.da * Faturamento	77	100,0%	0	,0%	77	100,0%



## Análise do Fator Financeiro

### 1.aa \* Faturamento

Crosstab

			Faturamento		Total
			Até R\$150 milhões	Acima de R\$150 milhões	
1.aa	2	Count	5	4	9
		Expected Count	3,7	5,3	9,0
	3	Count	9	12	21
		Expected Count	8,7	12,3	21,0
	4	Count	18	29	47
		Expected Count	19,5	27,5	47,0
Total		Count	32	45	77
		Expected Count	32,0	45,0	77,0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,946(a)	2	,623
Likelihood Ratio	,935	2	,627
Linear-by-Linear Association	,851	1	,356
N of Valid Cases	77		

a 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,74.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,111	,623
	Cramer's V	,111	,623
N of Valid Cases		77	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Análise do Fator Mercadológico

### 1.ba \* Faturamento

Crosstab

			Faturamento		Total
			Até R\$150 milhões	Acima de R\$150 milhões	
1.ba	2	Count	5	13	18
		Expected Count	7,5	10,5	18,0
	3	Count	10	13	23
		Expected Count	9,6	13,4	23,0
	4	Count	17	19	36
		Expected Count		21,0	
Total		Count	32	45	
		Expected Count		45,0	77,0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Likelihood Ratio	1,918(a)	2	
Linear-by-Linear Association	1,981	1	,371
N of Valid Cases	77		,197

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,48.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal	Phi	,158	,383
	Cramer's V	,158	,383
N of Valid Cases		77	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Análise do Fator de Processos Internos

### 1.ca \* Faturamento

Crosstab

		Faturamento		
		Até R\$150 milhões	Acima de R\$150 milhões	
1.ca	Count	10		20
	Expected Count		11,7	20,0
3	Count	13	18	31
	Expected Count	12,9	18,1	31,0
4	Count	9	17	26
	Expected Count	10,8	15,2	26,0
Total	Count	32	45	77
	Expected Count	32,0	45,0	77,0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,105(a)	2	
Likelihood Ratio	1,107	2	,575
Linear-by-Linear Association	1,089	1	,297
N of Valid Cases	77		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,31.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi		,576
	Cramer's V	,120	,576
N of Valid Cases		77	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Análise do Fator de Recursos Humanos

### 1.da \* Faturamento

Crosstab

			Faturamento		Total
			Até R\$150 milhões	Acima de R\$150 milhões	
1.da	1	Count		9	13
		Expected Count	5,4		13,0
	2	Count	12	15	27
		Expected Count	11,2	15,8	27,0
	3	Count	16	21	37
		Expected Count	15,4	21,6	
Total		Count		45	77
		Expected Count	32,0	45,0	77,0

Chi-Square Tests

	Value	df	(2-sided)
Pearson Chi-Square	,759(a)		,684
Likelihood Ratio	,780	2	,677
Linear-by-Linear Association		1	,531
	77		

a 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,40.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi ,099	,684
N of Valid Cases	77	,684

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Questão: Quanto cada procedimento de gestão abaixo contribui para o alinhamento dos indicadores à estratégia, segundo aquilo que de fato ocorre na sua empresa?**

## Nonparametric Correlations

### Notes

Output Created	25-FEB-2006 20:48:40	
Comments		
Input	Data	berto.sav
	Filter	<none>
	Weight	
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	34
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	NONPAR CORR /VARIABLES=Q_2_ac Q_2_bc /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE .	
	Elapsed Time	0:00:00,93
	Number of Cases Allowed	174876 cases(a)

a Based on availability of workspace memory

## Correlação BSC com Planejamento Estratégico

### Correlations

			2.ac	2.bc
Spearman's rho	2.ac	Correlation Coefficient	1,000	,530(**)
		Sig. (2-tailed)	.	,001
			34	34
	2.bc	Correlation Coefficient	,530(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	.
		N	34	34

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Questão: Quanto cada procedimento de gestão abaixo contribui para a divulgação da estratégia, segundo aquilo que de fato ocorre na sua empresa?**

## Nonparametric Correlations

### Notes

Output Created	25-FEB-2006 20:56:12	
Comments		
Input	Data	D:\Gabi\SPSS\Tabulacao_Tab_6_7_fechado.sav
	Filter	
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	Data File	43
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	NONPAR CORR /VARIABLES=Q_2_ac Q_2_bc  NOSIG /MISSING=PAIRWISE .	
Resources	Elapsed Time	0:00:00,37
	Number of Cases Allowed	174876 cases(a)

a Based on availability of workspace memory

## Correlação BSC com Planejamento Estratégico

### Correlations

			2.ac	2.bc
Spearman's rho	2.ac	Correlation Coefficient		,299
		Sig. (2-tailed)	.	,052
		N	43	43
	2.bc	Correlation Coefficient	,299	1,000
		Sig. (2-tailed)	,052	.
		N	43	43

**Questão: Quanto cada procedimento de gestão abaixo contribui para o alinhamento dos indicadores à estratégia, segundo aquilo que de fato ocorre na sua empresa?**

## Crosstabs

### Notes

Output Created	25-FEB-2006 21:11:17	
Comments		
Input	Data	D:\Gabi\SPSS\Tabulacao_Tab_8.sav
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	77
Missing Value Handling	User-defined missing values are treated as missing.	
	Cases Used	Statistics for each table are based on all the cases with valid data in the specified range(s) for all variables in each table.
Syntax	<pre> CROSSTABS   /TABLES=Q_2_ac Q_2_bc Q_2_cc   Q_2_dc BY Q_6_c   /FORMAT= AVALUE TABLES   /STATISTIC=CHISQ PHI   /CELLS= COUNT EXPECTED   /COUNT ROUND CELL .           </pre>	
Resources	Elapsed Time	0:00:00,27
	Dimensions Requested	2
		174876

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
2.ac * Capital	77	100,0%	0	,0%		100,0%
2.bc * Capital	77	100,0%	0		77	100,0%
2.cc * Capital	77	100,0%	0	,0%		100,0%
2.dc * Capital	77	100,0%	0	,0%	77	100,0%

## Planejamento Estratégico

### 2.ac \* Capital

Crosstab

			Capital		Total
			Aberto	Fechado	
2.ac	1	Count	6	8	14
		Expected Count	6,2	7,8	14,0
	2	Count	10	14	24
		Expected Count	10,6	13,4	24,0
	3	Count	9	15	24
		Expected Count	10,6	13,4	24,0
	4	Count		6	15
		Expected Count	6,6	8,4	15,0
Total		Count		43	
		Expected Count		43,0	77,0

Chi-Square Tests

	Value		Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,028(a)	3	,567
Likelihood Ratio	2,022	3	,568
Association	,577	1	,447
N of Valid Cases	77		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,18.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by	Phi	,162	,567
Nominal	Cramer's V	,162	,567
N of Valid Cases		77	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



BSC

## 2.bc \* Capital

**Crosstab**

			Capital		Total
			Aberto	Fechado	
2.bc	0	Count	9	26	35
		Expected Count	15,5	19,5	35,0
	2	Count	13	11	24
		Expected Count	10,6	13,4	24,0
	3	Count		6	18
		Expected Count	7,9	10,1	18,0
Total		Count	34	43	77
		Expected Count		43,0	77,0

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,768	2	,009
Likelihood Ratio		1	,008
Linear-by-Linear Association			,002
N of Valid Cases	77		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,95.

**Symmetric Measures**

		Value	
Nominal by Nominal	Phi	,351	,009
	Cramer's V	,351	,009
N of Valid Cases		77	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**EVA /VBM**

**2.cc \* Capital**

**Crosstab**

			Capital		Total
			Aberto	Fechado	
2.cc	0	Count	13	19	32
		Expected Count	14,1	17,9	32,0
	2	Count	8	17	25
		Expected Count	11,0	14,0	25,0
	3	Count		7	20
		Expected Count	8,8	11,2	20,0
Total		Count	34,0	43,0	77
					77,0

**Chi-Square Tests**

	Value		Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,184(a)	2	,075
Likelihood Ratio	5,219		,074
Linear-by-Linear Association		1	,246
N of Valid Cases	77		

a 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,83.

**Symmetric Measures**

		Value	
Nominal by Nominal	Phi	,259	,075
	Cramer's V	,259	,075
N of Valid Cases		77	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Reuniões Periódicas

### 2.dc \* Capital

Crosstab

			Capital		Total
			Aberto	Fechado	
2.dc	1	Count	8	11	19
		Expected Count	8,4	10,6	19,0
	2	Count	7	9	16
		Expected Count	7,1	8,9	16,0
	3	Count	15	18	33
		Expected Count	14,6	18,4	33,0
	4	Count	4	5	9
		Expected Count	4,0	5,0	9,0
Total			34	43	77
	Expected Count		34,0	43,0	77,0

Chi-Square Tests

	Value		Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square		3	,997
Likelihood Ratio	,056	3	,996
Linear-by-Linear Association	,041	1	
N of Valid Cases	77		

a 1 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,97.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,027	,997
	Cramer's V	,027	,997
N of Valid Cases		77	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Questão: Uso do Balanced Scorecard (Sim ou Não)**

**Crosstabs**

**Notes**

Output Created	25-FEB-2006 21:17:26	
Comments		
Input	Data	D:\Gabi\SPSS\Tabulacao.sav
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	<none>
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each table are based on all the cases with valid data in the specified range(s) for all variables in each table.
Syntax	CROSSTABS /TABLES=BSC BY Q_6_c /FORMAT= AVALUE TABLES /STATISTIC=CHISQ PHI /CELLS= COUNT EXPECTED /COUNT ROUND CELL .	
Resources	Elapsed Time	0:00:00,28
	Dimensions Requested	2
	Cells Available	174876

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
		Percent	N	Percent	N	Percent
Uso do BSC * Capital		100,0%	0	,0%	77	100,0%

**Uso do BSC \* Capital Crosstabulation**

		Capital		Total
		Aberto	Fechado	
Uso do BSC	Não	8	25	33
	Expected Count	14,6	18,4	33,0
	Sim	26	18	44
	Expected Count	19,4	24,6	44,0
Total	Count	34	43	77
	Expected Count	34,0	43,0	77,0

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	(2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	9,287(b)	1	,002		
Continuity Correction(a)	7,928	1	,005		
Likelihood Ratio		1			
Fisher's Exact Test				,003	,002
Linear-by-Linear Association	9,166	1	,002		
N of Valid Cases	77				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,57.

### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,347	,002
	Cramer's V		,002
N of Valid Cases			

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Questão: Uso do Balanced Scorecard (Sim ou Não)**

**Crosstabs**

**Notes**

Output Created	25-FEB-2006 21:20:00	
Comments		
Input	Data	D:\Gabi\SPSS\Tabulacao.sav
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	77
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each table are based on all the cases with valid data in the specified range(s) for all variables in each table.
Syntax	CROSSTABS /TABLES=BSC BY Porte_Empresa /FORMAT= AVALUE TABLES /STATISTIC=CHISQ PHI /CELLS= COUNT EXPECTED /COUNT ROUND CELL .	
	Dimensions Requested	0:00:00,28 2
	Cells Available	174876

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Faturamento	77	100,0%	0	,0%	77	100,0%

**Uso do BSC \* Faturamento Crosstabulation**

		Faturamento		Total
		Até R\$150 milhões	Acima de R\$150 milhões	
Uso do BSC	Count	17	16	33
	Expected Count	13,7	19,3	33,0
Sim	Count	15	29	44
	Expected Count	18,3	25,7	
Total	Count	32	45	77
	Expected Count	32,0	45,0	77,0

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	(1-sided)
Pearson Chi-Square	2,357(b)	1	,125		
Continuity Correction(a)		1	,193		
Likelihood Ratio	2,358	1	,125		
Fisher's Exact Test				,163	,097
Linear-by-Linear Association	2,327	1			
N of Valid Cases	77				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,71.

### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,175	,125
	Cramer's V	,175	,125
N of Valid Cases		77	

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## **ANEXOS**

### **ANEXO A – Carta de Apresentação**



São Leopoldo, 09 de setembro de 2005.

Prezados Senhores:

Apresentamos o mestrando em Ciências Contábeis pela UNISINOS – Universidade do Vale do Rio do Sinos, **Daniel Augusto Dietschi** ([ddietschi@real.unisinos.br](mailto:ddietschi@real.unisinos.br)), que está desenvolvendo a dissertação de tema “Monitoramento e Gestão do Desempenho”, sob a orientação do Prof. Dr. Auster Moreira Nascimento ([auster@unisinos.br](mailto:auster@unisinos.br)).

Para o desenvolvimento do seu trabalho o aluno está solicitando sua colaboração, respondendo as informações pertinentes ao assunto do seu trabalho de pesquisa. Sua colaboração será de fundamental importância para o sucesso dessa pesquisa.

Os contatos podem ser feitos com o aluno pelo e-mail acima ou com a Secretária do Mestrado por e-mail [ppgeconomicas@unisinos.br](mailto:ppgeconomicas@unisinos.br) ou pelo telefone (51) 590 8186.

Agradecemos a sua colaboração e estamos a disposição para informações adicionais.

Atenciosamente,



Prof. Dr. Ernani Ott  
Coordenador do PPG em Ciências Contábeis